

IZZIVI PROUČEVANJA ZUNANJEGA IZVAJANJA Z VIDIKA TEORETIČNIH IZHODIŠČ

Theoretical Backgrounds of Outsourcing Research

Barbara Bradac Hojnik

*Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
barbara.bradac@uni-mb.si*

Izvleček

V prispevku pregledno analiziramo izbrana teoretična izhodišča, ki se najpogosteje uporabljajo pri proučevanju zunanjega izvajanja. Pri proučevanju koncepta zunanjega izvajanja se namreč uporablja več različnih teoretičnih izhodišč. Med njimi so najpogostejše uporabljene teorija transakcijskih stroškov, teorija proizvodnih virov in ključnih sposobnosti ter agencijska teorija. V prispevku vsako od navedenih teorij obravnavamo v kontekstu zunanjega izvajanja. Prispevek končujemo z razpravo, da pri proučevanju zunanjega izvajanja uporaba le enega teoretičnega izhodišča velikokrat predstavlja oženeje tega pojma, zato ugotavljamo, da je smiselna uporaba kombinacije več teoretičnih izhodišč hkrati, saj se med seboj dopolnjujejo.

Ključne besede: zunanje izvajanje, teorija transakcijskih stroškov, teorija proizvodnih virov, agencijska teorija

Abstract

This paper investigates the most commonly used theoretical backgrounds for examining outsourcing. In analysing the concept of outsourcing, a wide range of theoretical backgrounds is used, including the most often used transaction cost theory, resource-based view with the core competencies, and agency theory. This paper analyses each of the theories in the context of research outsourcing. The paper concludes with the finding that the use of only one theoretical background often represents a narrowing of the concept of outsourcing. Therefore, it is reasonable to use a combination of more theoretical backgrounds because they play complementary roles in examining the outsourcing phenomena.

Keywords: outsourcing, transaction cost theory, resource-based view, agency theory

1 Uvod

Zunanje izvajanje različnih dejavnosti je v podjetjih splošno sprejeta poslovna praksa, pri njegovem znanstveno-raziskovalnem proučevanju pa se pojavlja več vprašanj z vidika uporabe teoretičnih izhodišč. Ker je zunanje izvajanje orodje podjetij, samo po sebi ne predstavlja teoretičnega koncepta, ampak temelji njegovo proučevanje na drugih teoretičnih konceptih. V literaturi je moč najti tudi veliko raziskav zunanjega izvajanja, ki ne temeljijo eksplicitno na določenem teoretičnem izhodišču oz. ga ni možno ugotoviti ali pa je v proučevanje vključenih več teorij. Razlogi so v tem, da je zunanje izvajanje kompleksen poslovni koncept, ki se pojavlja v več oblikah in ima več dimenzij, proučevanje zunanjega izvajanja nima dolgoletne zgodovine in ni enotne teorije, ki bi pojasnila pojav zunanjega izvajanja.

Zunanje izvajanje je široko sprejeto orodje v poslovni praksi, zato je pomembno tudi njegovo proučevanje. Za zunanje izvajanje se sicer uporablja tudi izraz outsourcing in v takšnem kontekstu predstavlja eno izmed dveh skrajnih možnosti procesa spreminjanja inputov v outpute. Prvi je lastno, interno spreminjanje, drugi pa zunanje izvajanje aktivnosti, pri katerem za dano podjetje inpute v outpute spreminja drugo podjetje. Med tema skrajnima možnostma pa je cela vrsta kombinacij med notranjim in zunanjim izvajanjem aktivnosti.

Obratni pojem od pojma zunanje izvajanje je notranje ali interno izvajanje. Angleški izraz je *insourcing*, pomeni pa, da podjetje prenese izvajanje aktivnosti s trga in jih v procesu proizvodnje končnih storitev ali izdelkov izvaja v podjetju. Podjetja so že od nekdaj pridobivala izdelke in storitve na trgu, vendar pa to v preteklosti ni predstavljalo tolikšnega deleža poslovanja podjetij in ni obsegalo toliko različnih aktivnosti, zato to tudi ni bil pomemben koncept proučevanja. Če notranje in zunanje izvajanje opazujemo z drugega vidika, z vidika upravljanja in nadzora nad izvajanjem aktivnosti, se te lahko izvajajo na dva osnovna načina (Williamson 1985): na trgih in v hierarhijah. Trgi in hierarhije predstavljajo dve skrajni obliki izvajanja transakcij oz. aktivnosti. Med njima pa obstaja vrsta kombinacij upravljanja in izvajanja aktivnosti, ki med seboj kombinirajo elemente trga in hierarhije in predstavljajo hibridne oblike (Arnold 2000). Izbrani način je odvisen od učinkovitosti vsake možnosti. Hierarhija je podjetje oz. organizacija in je neposredno povezana z notranjim izvajanjem aktivnosti, zunanjemu izvajanju pa ustrezajo vse vmesne oblike, ki vključujejo trg.

Področje teoretične obravnave odločanja podjetja o lastnem ali zunanjem izvajanju določenih dejavnosti sega do Coasa (1937) in njegove teorije firme, kasneje pa so avtorji proučevali to vprašanje tudi z drugih teoretičnih izhodišč. Zato lahko trdimo, da obstajajo soodvisnosti med teoretičnimi izhodišči, ki služijo za proučevanje zunanega izvajanja, med katerimi ima vsako nekatere slabosti in prednosti, kar je odvisno tudi od vidika proučevanja. Teoretična izhodišča, s katerimi se v literaturi najpogosteje pojasnjuje uporaba zunanega izvajanja, so teorija transakcijskih stroškov, teorija proizvodnih virov v povezavi s ključnimi sposobnostmi podjetij, ter agencijska in evolucijska teorija. Ob teh se sicer v manjši meri pojavljajo tudi druge teorije (npr. teorija družbene menjave, teorija odvisnosti virov, teorija odprtega inoviranja in skupnega razvoja ter proizvodnje, teorija delovanja z razlogom, teorija primerjalnih prednosti, teorija organizacijskega učenja, vedenjska teorija, teorija politične moči, teorija odnosov, teorija iger).

Cilj prispevka je celovito proučiti problematiko proučevanja zunanega izvajanja z vidika uporabe različnih teoretičnih izhodišč. Osnovno vprašanje v prispevku je, ali je mogoče z uporabo enega teoretičnega izhodišča dovolj celovito pojasniti fenomen zunanega izvajanja ali pa je bolj ustrezno uporabiti več teoretičnih izhodišč hkrati. Prispevek je strukturiran tako, da najprej kritično analiziramo izbrana teoretična izhodišča, s katerimi se pojasnjuje fenomen uporabe zunanega izvajanja v podjetjih, nato analiziramo in kritično vrednotimo možnosti uporabe več teoretičnih izhodišč hkrati ter končujemo z razpravo in priporočili za uporabo (posameznih) teoretičnih izhodišč pri empiričnem proučevanju in operacionalizaciji zunanega izvajanja na ravni podjetij.

2 Analiza proučevanja zunanega izvajanja v kontekstu izbranih teoretičnih izhodišč

V literaturi temelji proučevanje zunanega izvajanja na več teoretičnih izhodiščih, med katerimi se najpogosteje pojavljata teorija transakcijskih stroškov in proizvodnih virov, sledijo pa jima druge, med katerimi so agencijska in evolucijska teorija, teorija odvisnosti virov, teorija partnerstva, teorija družbene menjave, politične moči in druge. V nadaljevanju se osredotočamo na tri najpogostejše uporabljene, s katerimi pojav zunanega izvajanja tudi najbolje pojasnimo, to so teorija transakcijskih stroškov, teorija proizvodnih virov in ključnih sposobnosti ter agencijska teorija. V sklepnih ugotovitvah podajamo še nekaj možnosti za proučevanje zunanega izvajanja tudi v kontekstu drugih teorij.

2.1 Proučevanje zunanega izvajanja v kontekstu teorije transakcijskih stroškov

V literaturi najdemo pogosto izraženo stališče, da je najvplivnejše teoretično izhodišče za zunanje izvajanje teorija transakcijskih stroškov (npr. Leachan idr. 2005; Araujo idr. 2003; Mahnke 2001). V skladu s to teorijo podjetja izločajo aktivnosti tako dolgo, dokler so transakcijski stroški zunanega izvajanja, vključno s stroški nadzora in sklenitve pogodbe, nižji, kot bi bili transakcijski stroški internega izvajanja enakih aktivnosti.

Transakcijske stroške je v svojih delih prvi omenjal Coase (1937), ki je želel pojasniti, zakaj vse transakcije ne potekajo na trgu, ampak tudi v podjetjih. Identificiral je stroške izvajanja transakcij na trgu, saj so lahko stroški iskanja in sklepanja dogovorov visoki. Zato je organizacija z avtoriteto in koordinacijo oz. hierarhijo ali podjetje alternativen mehanizem cenovnega sistema (trga). Vendar pa stroški ne nastajajo samo pri transakcijah na trgu, ampak tudi v hierarhiji (podjetju; Arnold 2000). Iz tega sledi, da podjetja iščejo takšno obliko izvajanja transakcij, ki bo imela najnižje stroške vsake transakcije. Coasovo delo je Williamson (1975, 1979, 1985) kasneje razvil v teorijo transakcijskih stroškov, ki temelji na predpostavkah omejene racionalnosti, oportunističnega vedenja, frekventnosti transakcij in asimetrije informacij. Omejena racionalnost pomeni nezmožnost ljudi, da bi se obnašali popolnoma racionalno, nastaja pa zaradi omejene sposobnosti obdelave informacij. Oportunistično vedenje posameznikov pomeni uresničevanje lastnih ciljev in izkoriščanje nastalih situacij v lastno korist. Asimetrija informacij pa pomeni, da imajo sodelujoči v transakciji različne informacije (McIvor 2005), ki so pomembne za posamezno transakcijo. Ob tem se stroški izvajanja transakcij na trgu povečujejo, kadar se nanašajo na specifično premoženje. Specifično premoženje je tisto premoženje podjetja, ki ga na drugačen način ni mogoče enako učinkovito uporabiti. Torej je njegova alternativna uporaba manj učinkovita kot v specifični rabi podjetja. Odločitev za interno ali zunanje izvajanje aktivnosti je odvisna od osmih kriterijev (Kohtamaeki idr. 2006; Williamson 1975, 1985; Ring, Van de Ven 1992): oportunitizma, omejene racionalnosti, tveganja, števila nakupov,

informacijske asimetrije, specifičnosti premoženja, negotovosti okolja in pogostosti transakcij. Razvoj teorije transakcijskih stroškov v smeri teorije internalizacije, v skladu s katero v podjetju izvajajo transakcije, dokler so stroški nižji kot stroški izvajanja teh istih transakcij na trgu (t. i. proces internalizacije), in razvoja OLI-modela (Dunning 1979) pomeni, da je odločitev za zunanje oz. interno izvajanje aktivnosti odvisna tudi od prednosti, ki jih prinaša lastništvo (otipljivih in neotipljivih) virov, prednosti, ki izhajajo iz lokacije podjetja, in prednosti internalizacije. Torej je ob zgoraj navedenih kriterijih odločitev za interno ali zunanje izvajanje aktivnosti odvisna tudi od tega, ali lastništvo nad viri, lokacija izvajanja aktivnosti podjetja in lastno izvajanje aktivnosti v podjetju ne predstavljajo konkurenčne prednosti, saj se bo v tem primeru odločilo za zunanje izvajanje.

V skrajnih primerih je odločitev o opravljanju transakcij popolna vertikalna integracija ali popolno zunanje izvajanje vseh aktivnosti (McIvor 2005). Razvoj teorije transakcijskih stroškov je z vidika zunanjega ali lastnega izvajanja aktivnosti dopustil tudi možnosti uporabe kombinacije trga in hierarhije kot dveh skrajnih možnosti (Vroilainen 1998; Kulmala idr. 2002). Osnovna značilnost teorije transakcijskih stroškov je uporaba primerne strukture – trga ali hierarhije – za koordinacijo aktivnosti, ki povzroča najnižje transakcijske stroške (Barney, Ouchi 1986; Williamson 1988). Teorija torej skuša razložiti, zakaj so nekatere ekonomske transakcije organizirane na trgu, druge v hierarhiji, ali pa se uporablja njuna kombinacija. Podjetje bo v skladu s to teorijo izbralo tisto možnost, ki povzroča najnižje transakcijske stroške. Vendar pa mora upoštevati tudi možnost oportunističnega vedenja, ki pride do izraza predvsem takrat, ko je za izvajanje transakcij treba investirati v specifično premoženje.

Teorija transakcijskih stroškov utemeljuje, da je zunanje izvajanje močno povezano s specifičnostjo virov, ki vplivajo na odločitev za tovrstno izvajanje. Specifični viri pa lahko vodijo k oportunističnemu vedenju, ki zahteva zaščito s pogodbo, da bi se zaščitili interesi med podjetjem in zunanjim izvajalcem (Leachan idr. 2005). Iz tega sledi, da naj bi podjetja izločala aktivnosti, ki terjajo manj angažiranih specifičnih virov, in sama izvajala aktivnosti, ki so bolj povezane s specifičnimi viri (Venkatesan 1992). Na osnovi nizke, srednje in visoke stopnje specifičnosti virov pa obstajajo različni pristopi k menedžmentu procesa zunanjega izvajanja. V procesu izločanja aktivnosti lahko zasledimo elemente teorije transakcijskih stroškov, ko se podjetja odločajo za interno ali zunanje izvajanje aktivnosti na osnovi stroškov vsake možnosti (Freytag, Kirk 2003; Momme, Hvolby 2002; Canez idr. 2000).

Z vidika odločitve o zunanjem ali lastnem izvajanju določenih transakcij je ta odločitev odvisna od ravni specifičnosti virov in tveganja. Če je raven specifičnosti virov in negotovosti nizka, transakcije pa relativno pogoste, bodo transakcije potekale na trgu. Za upravljanje tovrstnih transakcij na trgu so značilni kratkoročni odnosi med neodvisnimi podjetji. Če pa je raven specifičnosti virov in negotovosti visoka, bodo transakcije pretežno potekale v podjetju, v primeru zunanjega izvajanja pa bodo odnosi dolgoročni in partnerski.

V literaturi je proučevanje zunanjega izvajanja na osnovi uporabe teorije transakcijskih stroškov pogosto uporabljeno. V tabeli 1 je prikazan pregled izbranih avtorjev, ki so zunanje izvajanje proučevali z vidika teorije transakcijskih stroškov.

Teorija transakcijskih stroškov torej ponuja osnovo za razumevanje odločitve o uporabi trga ali podjetja pri izvajanju

Tabela 1: Pregled izbranih avtorjev, ki so zunanje izvajanje proučevali z vidika teorije transakcijskih stroškov

Avtor	Vsebina proučevanja zunanjega izvajanja na osnovi teorije transakcijskih stroškov
Lyons (1995)	proučevanje odločanja za zunanje izvajanje v podjetjih
Murray, Kotabe (1999)	proučevanje strategije izvajanja storitev z vidika odločanja o lokaciji in o zunanjem ali notranjem izvajanju
Love, Roper (2002)	proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na odločitev za zunanje izvajanje za posamezne aktivnosti, ter primerjava predvidenih ravni zunanjega izvajanja z dejanskimi
Kulmala idr. (2002)	proučevanje spreminjanja stroškov na enoto pri zunanjem izvajanju v javnem sektorju
Dickmann, Tyson (2005)	raziskava internega in zunanjega izvajanja kadrovske funkcije
Leachman idr. (2005)	proučevanje uspešnosti proizvodnje zaradi zunanjega izvajanja
Lilly idr. (2005)	teoretični model organizacijskih in okoljskih značilnosti, ki vplivajo na uspešnost zunanjega izvajanja menedžmenta človeških virov v podjetju
Perrons, Platts (2005)	vpliv hitrosti sprememb v panogi na uspeh ali neuspeh posamezne strategije zunanjega izvajanja
Bardhan idr. (2006)	proučevanje odnosa med investicijami v informacijsko tehnologijo in strategijami proizvodnje ter njihov vpliv na zunanje izvajanje procesov v proizvodnih podjetjih
Yang idr. (2007)	opredelitev dejavnikov, ki vplivajo na odločitev za zunanje izvajanje poslovnih procesov

Vir: Bradač, 2009.

transakcij in o mejah podjetja. Vendar pa lahko ugotovimo, da ta teorija v nekaterih segmentih ne obravnava pojava zunanjega izvajanja dovolj celovito. V skladu s teorijo transakcijskih stroškov je zunanje izvajanje zaželeno samo tako dolgo, dokler so stroški investicij v specifične vire, stroški pogodbene nepopolnosti in stroški iskanja nižji od pričakovanih stroškovnih prednosti. Zato je zunanje izvajanje velikokrat povezano s specializacijo in ključnimi sposobnostmi podjetja (Olsen 2006). Love in Roper (2002), ki sta proučevala zunanje izvajanje aktivnosti pri razvoju novih izdelkov na osnovi teorije transakcijskih stroškov, sta ugotovila, da ta teorija ne pojasni odločanja podjetij za zunanje izvajanje dovolj dobro, ampak jo je smiselno kombinirati s teorijo proizvodnih virov. Ko so investicije v specifične vire visoke, bi moralo podjetje v skladu s teorijo transakcijskih stroškov te transakcije izvajati interno. Vendar pa prav zaradi visokih investicij podjetja takšnih investicij ne izvajajo zmeraj sama, ampak kot alternativo uporabijo trg. To pa pomeni, da odločitev ne temelji samo na stroških specifičnih investicij, ampak tudi na stroških internega razvoja in izvajanja teh aktivnosti (McIvor 2005). Pri tem oportunistično vedenje, ki nastaja na osnovi investicij v specifične vire, predstavlja stroške pridobivanja sposobnosti v podjetju, kar je posebej izrazito v visokotehnoloških dejavnostih (Barney 1999).

Omejitev uporabe teorije transakcijskih stroškov pri proučevanju zunanjega izvajanja je predvsem, da se osredotoča na minimiziranje kratkoročnih stroškov in da ne upošteva drugih pomembnih kriterijev odločanja za zunanje izvajanje, kot so socialni dejavniki in učenje na osnovi sodelovanja z drugimi podjetji. Ob tem se teorija osredotoča na posamezne transakcije kot na enoto analize, hkrati pa tudi ne upošteva, da so v veliko panogah podjetja nujno vključena v kompleksne odnose, ki vključujejo visoko raven specifičnih virov, negotovosti in oportunističnega vedenja, pa tudi dinamiko razvoja izdelčnih in procesnih inovacij v času.

2.2 Proučevanje zunanjega izvajanja v kontekstu teorije proizvodnih virov in ključnih sposobnosti

Začetke teorije proizvodnih virov je oblikovala Penrosova (1959), ki je izpostavila pomembnost heterogenosti virov podjetij. Teorija proizvodnih virov skuša razložiti razlike v uspešnosti poslovanja med podjetji, ki izhajajo iz uporabe proizvodnih virov in iz sposobnosti podjetja (Barney 1991). Viri in sposobnosti podjetja so razumljeni kot temelj, na katerem podjetje gradi svojo dolgoročno strategijo in dobiček (Grant 1991). Teorija proizvodnih virov obravnava podjetje kot celoto proizvodnih virov ter zmožnosti, ki jih vodijo do različnih potencialov uspešnosti. Proizvodni viri obsegajo vse, kar predstavlja prednosti ali slabosti podjetja, oz. so tisti viri, ki so trajno vezani na podjetje. Klasifikacij proizvodnih virov je veliko, Penrosova (1959) in Barney (1991) sta jih razdelila na tri skupine: (1) fizični oz. otipljivi viri, (2) človeški viri in (3) organizacijski viri. Fizične vire sestavljajo oprema,

nepremičnine, zemljišča, material. Človeške vire sestavljajo zaposleni, organizacijske vire pa rutine in spretnosti, s katerimi se koordinirajo človeški in fizični viri na produktiven način. Otipljive vire lahko jasno opazujemo in ocenjujemo, neotipljivi viri pa so tisti, ki jih ne moremo neposredno meriti. Med slednje spadajo ugled, kultura podjetja, sposobnosti koordinacije, nedokumentirano znanje in tehnologija. Vire in zmožnosti lahko opredelimo kot strateške, ko so vredni, redki, neposnemljivi in nenadomestljivi in se lahko uporabljajo za doseganje konkurenčne prednosti. Temeljna razlika med viri in zmožnostmi je v tem, da so viri sestavljeni iz potencialnih storitev, zmožnosti pa lahko opredelimo kot storitve, aktivnosti ali funkcije, pa tudi vedenje in postopke, ki se izvajajo na osnovi teh virov (Penrose 1959). V teoriji proizvodnih virov so viri in sposobnosti podjetja razumljeni kot temelj, na katerem podjetje gradi svojo dolgoročno strategijo in dobiček (Grant 1991).

Osnovo za doseganje konkurenčnih prednosti predstavljajo tisti proizvodni viri in tiste sposobnosti podjetja, ki se razlikujejo od konkurenčnih ali so od njih boljši, njihove značilnosti pa so (Barney 1991): (1) vrednost, če vodijo do izboljšanja učinkovitosti ali/in uspešnosti; (2) redkost, če jih nimajo druga podjetja ali jih ima le nekaj podjetij; (3) nenadomestljivost, če na trgu ni alternativnih virov, ki bi prinašali enako vrednost kot obstoječi viri; in (4) nepopolna posnemljivost, če je bil njihov razvoj tržno pogojen ali če obstajata vzročna nejasnost ali družbena kompleksnost.

Iz teorije proizvodnih virov se je razvil koncept ključnih sposobnosti, vendar je njegova definicija nekonstistentna (Petts 1997), zato v nadaljevanju podajamo tri najbolj značilne. Whitehall (1997) definira ključne sposobnosti kot celoto neotipljivega premoženja, ki ga konkurenti težko posnemajo, hkrati pa ga tudi podjetje samo težko nadomesti, če je uničeno ali poškodovano. Petts (1997) ključne sposobnosti definira kot unikatno kombinacijo tehnologij, znanja in sposobnosti, ki jih ima določeno podjetje na trgu. Ključne sposobnosti so običajno podlaga za celoto obstoječih in prihodnjih končnih proizvodov in storitev podjetja, značilnosti ključnih sposobnosti podjetja pa so kompleksnost, neotipljivost, neposnemljivost, trajnost, koristnost in nenadomestljivost. Prahalad in Hamel (1990) pravita, da ključne sposobnosti sestavlja neotipljivo premoženje podjetja, ki je sestavljeno iz sposobnosti, zmožnosti, znanj, izkušenj, ljudi, virov in intelektualne lastnine podjetja. Ključne sposobnosti podjetja je težko posnemati, zato predstavljajo sposobnost podjetja, da ustvarja posebno vrednost za svoje odjemalce. V največji meri sta koncept ključnih sposobnosti razvila prav Prahalad in Hamel (1990), ki trdita, da pravi viri konkurenčnih prednosti niso proizvodi, ampak sposobnost menedžmenta, da združi sposobnosti zaposlenih in tehnologijo v kompetence (kot kombinacijo tehnologije, menedžmenta in kolektivnega učenja), s katerimi se je moč prilagajati spremenjenim razmeram poslovanja.

Teorija proizvodnih virov je ena izmed osnovnih teorij, ki razlaga, katere aktivnosti naj podjetje izvaja interno in katere naj izloči, kar hkrati predstavlja tudi delitev funkcij oz. aktivnosti na ključne in neključne oz. podporne (Dibbern idr. 2004; Kavčič, Tavčar 2008). V skladu s to teorijo je odločitev za zunanje izvajanje strateške narave in lahko služi za nadomeščanje primanjkljaja virov in sposobnosti podjetja. Podjetje razvija svoje specifične vire, da bi se odzivalo na spremembe v okolju (Gottschalk, Solli-Saether 2005). Tudi koncept ključnih sposobnosti ima zelo velik vpliv na zunanje izvajanje, saj veliko avtorjev (npr. Welch, Nayak 1992; Venkatesan 1992; Quinn, Hilmer 1994; Rothery, Robertson 1995) pri proučevanju zunanjega izvajanja izhaja iz ključnih sposobnosti. Podjetje mora osredotočiti svoje vire na celoto svojih ključnih sposobnosti, pri katerih lahko doseže premoč (superiornost), in dodaja za odjemalce posebno unikatno vrednost tako, da izloča druge aktivnosti, ki jih sicer tradicionalno izvaja interno (Quinn, Hilmer 1994).

Zunanje izvajanje omogoča podjetju osredotočenost na ključne aktivnosti (Prahalad, Hamel 1990; Arnold 2000). Osredotočenje poslovanja na majhno, obvladljivo število aktivnosti prinaša pozitivne učinke, ker lahko podjetje te aktivnosti zelo razvija (Skinner 1969), hkrati pa prav osredotočenost vodi do zunanjega izvajanja aktivnosti. V tabeli 2 je prikazan pregled avtorjev, ki so zunanje izvajanje proučevali z vidika teorije proizvodnih virov.

V skladu s teorijo proizvodnih virov odločitev o zunanjem oz. lastnem izvajanju aktivnosti temelji na tem, do katere stopnje lahko podjetje razvije svoje razlikovalne zmožnosti. Podjetja bi morala ključne vire, ki so osnova za doseganje konkurenčne prednosti, obdržati v podjetju. Odločitev vodstva podjetja za zunanje izvajanje namreč vpliva na to, katere vire in sposobnosti bo v prihodnosti razvijalo v lastnem podjetju in katere bo izkoriščalo oz. pridobivalo na trgu. Zato se morajo osredotočiti na ključne sposobnosti in razviti zaveznitva z drugimi podjetji na tistih področjih, na katerih lastnih virov nima ali jih nima v primerni sestavi in/ali obsegu, vendar jih potrebuje. To pa pomeni, da bo podjetje izločalo tiste aktivnosti, ki niso ključne. V skladu s teorijo proizvodnih virov predstavljajo pri odločanju za zunanje izvajanje potencialne kandidate

za izločanje vse tiste aktivnosti, ki niso ključne. Vendar pa podjetja ne izločajo vseh izmed njih, ampak samo nekatere.

2.3 Proučevanje zunanjega izvajanja v kontekstu agencijske teorije

Agencijska teorija proučuje odnos med principalom in agentom. Principal je subjekt, ki naroča določene aktivnosti agentu in za njihovo izvedbo plača. Vendar je principal pri tem omejen pri svojih sposobnostih nadzora in presojanja agentovih vloženih inputov in outputov (Keil, 2005; Eisenhardt, 1985). To vodi do nezaupanja, kar je mogoče rešiti le z višjimi stroški nadzora. Tveganje aktivnosti agenta je višje pri kompleksnih aktivnostih. Agencijska teorija izhaja iz dveh problemov agencijskega odnosa (Eisenhardt 1985). Prvi problem nastane, kadar so cilji principala in agenta v konfliktu, hkrati pa principal težko nadzoruje agentovo delo ali pa je to nadzorovanje povezano z visokimi stroški. Drugi problem je problem delitve tveganja, ki nastane, kadar imata principal in agent različne preference do tveganja. Pri tej osnovi se agencijska teorija osredotoča na aktivnosti, s katerimi je mogoče ekonomizirati stroške odnosa, ki jih sestavljajo predvsem stroški nadziranja, stroški vezanja in rezidualna izguba. Stroški nadziranja so stroški principala, ki nadzira delo agenta. Stroški vezanja so stroški agenta, ki jih investira, da bi principalu dokazal, da deluje v njegovem najboljšem interesu. Rezidualna izguba pa je izguba principala, ki nastane zaradi agentove namerne ali nenamerne napake. Agencijski stroški se razlikujejo od transakcijskih stroškov in jih je mogoče zmanjševati s povečano usposobljenostjo in motivacijo agenta.

Za proučevanje zunanjega izvajanja v kontekstu agencijske teorije so pomembne njene predpostavke:

- oba udeleženca sodelujeta na osnovi pogodbe in zasebne lastnine;
- aktivnosti, ki jih izvaja agent, in rezultati teh aktivnosti imajo vpliv na dobiček in uspeh principala;
- principal agenta zaradi nepopolnih in asimetričnih informacij ter stroškov nadzora ne more povsem nadzorovati, kar vodi do ex-ante negotovosti in v ex-post izgubo; manjša ko je možnost nadzora agentovih aktivnosti, večja je principalova negotovost;

Tabela 2: Pregled izbranih avtorjev, ki so zunanje izvajanje proučevali z vidika teorije proizvodnih virov

Avtor	Vsebina proučevanja zunanjega izvajanja z vidika teorije proizvodnih virov
Gilley, Rasheed (2000)	proučevanje vpliva zunanjega izvajanja na uspešnost podjetij
Wang, Lo (2002)	proučevanje uspešnosti podjetij za odjemalce
Hafeez, Zhang, Malak (2002)	analitični okvir za oceno ključnih in podpornih virov in sposobnosti
Hurmerinta-Peltomaki, Nummela (2004)	proučevanje najema specialističnih storitev malih podjetij na Finskem
Bretherton, Chaston (2005)	analiza vpliva odvisnosti od virov na strategijo malih in srednje velikih podjetij v eni panogi
Akhter, Robles (2006)	analiza povezave med izboljševanjem notranjih kompetenc podjetja in upravljanjem negotovosti iz okolja

Vir: Bradač, 2009.

- med principalom in agentom so razlike v interesih; agent se obnaša oportunistično, ker želi maksimizirati svoj pričakovani dobiček, namesto da bi deloval v skladu s cilji principala; obstajajo tri vrste oportunističnega vedenja: skrite značilnosti, skriti nameni in skrite aktivnosti.

Za sodelovanje pri zunanjem izvajanju je potrebna delitev informacij (Rebernik, Bradač 2006). Če ga proučujemo kot delitev ali izmenjavo informacij, se lahko pojavita tako moralni hazard kot škodljiva selekcija. Agencijska teorija pojasnjuje, kako najbolje organizirati odnose, pri katerih ena stran opredeljuje aktivnosti, ki jih izvaja druga stran, ter predpostavlja nepopolne informacije in negotovost, zaradi katerih nastaneta dva agencijska problema: škodljiva selekcija in moralni hazard (Kuada 2006). Oba problema se nanašata na oportunistično vedenje, pri čemer moralni hazard nastane po sklenitvi pogodbe, škodljiva selekcija pa pred tem. Predstavljata pa neizvajanje dogovora ali skrivanje informacij, zaradi česar se zmanjšajo koristi ene strani. Pri kooperativnem sodelovanju, ki predpostavlja izmenjavo informacij, bo vsak udeleženec za uspešno sodelovanje razkril vse potrebne zasebne informacije. Nekateri udeleženci pa se vendarle lahko obnašajo oportunistično in razkrijejo le del zasebnih informacij (Brickley idr. 1996), pri čemer obstajata dve možnosti: ali jih nimajo ali pa jih skrivajo, ker od njih pričakujejo določeno informacijsko rento.

Pri zunanjem izvajanju se lahko pojavi škodljiva selekcija, ko principal (naročnik) ne more preveriti trditve in značilnosti agenta (zunanjega izvajalca; Aubert idr. 2003) v procesu dogovarjanja o zunanjem izvajanju. Škodljiva selekcija naročniku otežuje izbiro primerne zunanjega izvajalca. Zato mora naročnik pred sklenitvijo pogodbe o zunanjem izvajanju zbrati čim več informacij o potencialnem zunanjem izvajalcu (Rebernik, Bradač 2006). Da bi se principal izognil škodljivi selekciji, mora zbrati vse pomembne razpoložljive informacije o zunanjem izvajalcu, saj le tako lahko odkrije njegove dejanske značilnosti. Med potrebnimi informacijami so informacije o izvajalčevi finančni situaciji, njegovem ugledu, prednostih in slabostih, sodelovanju z drugimi strankami, menedžmentu, zavezanosti k nenehnemu izboljševanju, izkušnjah s prehodnimi obdobji, pozitivni naravnosti, o kulturnem ujemanju s potencialnim zunanjim izvajalcem, o njegovi fleksibilnosti, obravnavanju in spremljanju stroškov, pripravljenosti za delitev ključnih znanj in o pristopu k reševanju problemov (Greaver 1999). Principal mora upoštevati, da v določenem primeru niso vse sposobnosti enako pomembne, zato jih mora ovrednotiti (Rebernik, Bradač 2006). Odločitev, ki temelji le na najnižji ceni ponudnika, je lahko zadovoljiva rešitev za posamezne oblike zunanjega izvajanja, za druge pa je bolje izbrati zunanjega izvajalca na podlagi skupnih ciljev in ovrednotenja več dejavnikov hkrati.

Pri pojavu moralnega hazarda principal (naročnik) ne more zaznavati in spremljati agentovega vedenja

(zunanjega izvajalca) brez stroškov (Brickley idr. 1996). Tako principal kot agent se lahko obnašata oportunistično, saj se po sklenitvi pogodbe o sodelovanju v večini primerov pogodbeni stranki ne moreta povsem nadzorovati. To pa lahko pripelje do moralnega hazarda, pri katerem se ena stran ne drži dogovora, ampak deluje v lastnem interesu, saj druga stran nima dovolj informacij, da bi to lahko ugotovila. Problem torej vselej predstavlja izmenjava informacij in zavezanost dogovoru v pogodbi (Rebernik, Bradač 2006). Pri pogodbah o zunanjem izvajanju je najočitnejši pojav moralnega hazarda nižja kakovost proizvodov, ki je posledica zmanjšanja vloženega napora zunanjega izvajalca (agenta; Rebernik, Bradač 2006). Pojavi se vselej, razen če je raven kakovosti storitev in izdelkov popolnoma natančno specificirana v pogodbi. Kljub natančno specificirani ravni storitev je kakovost rezultatov odvisna od kakovosti meritvenega sistema in preverljivosti kakovosti storitev. Izognitev moralnemu hazardu je ključnega pomena pri dolgoročnem zunanjem izvajanju, ker je pri razvoju dolgoročnega razmerja nujna velika izmenjava internih informacij. Obe strani lahko za zmanjšanje možnosti pojava moralnega hazarda uporabljata standarde kakovosti izvedbe storitev oz. izdelkov, benchmarking in plačila na podlagi kakovosti izvedbe (Brickley idr. 1996). Osnova za zmanjšanje verjetnosti pojava moralnega hazarda pa sta dobro definirana raven kakovosti izvedbe in redne kontrole kakovosti (Greaver 1999).

3 Sklepne ugotovitve

V prispevku smo na osnovi analize proučevanja zunanjega izvajanja z vidika treh izbranih teoretičnih izhodišč ugotovili, da vsaka teorija omogoča proučevanje le izbranega vidika zunanjega izvajanja. Prav zato menimo, da je uporaba kombinacije več teoretičnih izhodišč primernejša, saj gre za njihovo medsebojno dopolnjevanje. Šele pri uporabi kombinacije teorij dobimo širšo sliko zunanjega izvajanja, saj je to večdimenzionalni pojav (Bradač 2009). Uporaba več teoretičnih izhodišč hkrati je zato primerna metodologija za proučevanje zunanjega izvajanja. V nadaljevanju podajamo nekaj možnosti in razlogov, zakaj in kako pri operacionalizaciji proučevanja zunanjega izvajanja uporabiti več teoretičnih izhodišč hkrati.

Komplementarni teoriji predstavlja teorija proizvodnih virov in teorija transakcijskih stroškov. Teorija transakcijskih stroškov skuša razložiti, zakaj obstajajo podjetja, teorija proizvodnih virov pa, zakaj se podjetja med seboj razlikujejo. Prva teorija se torej osredotoča na vlogo učinkovitega menedžmenta s pomočjo analize transakcij, druga pa na iskanje konkurenčnih prednosti s pomočjo analize virov. Pri analizi je pomembno upoštevati medsebojno povezanost obeh teorij, predvsem odnos med viri in sposobnostmi, pri čemer se bo podjetje odločilo za notranje oz. zunanje izvajanje na osnovi dostopa do potrebnih sposobnosti z uporabo najprimernejšega modela upravljanja. Vendar pa teorija transakcijskih stroškov vedno ni primerna, predvsem ne v zelo dinamičnih okoljih, saj ne pojasni v celoti vseh alternativ upravljanja (McIvor 2005, str. 58). Notranje sposobnosti podjetja in

sposobnosti zunanjih izvajalcev lahko namreč skupaj vodijo do nadpovprečne uspešnosti in konkurenčne prednosti podjetja. Osredotočenost le na stroške posamezne vrste transakcij omejuje potencialne koristi, ki lahko nastanejo pri uporabi sodelovanja med podjetji. Teorija proizvodnih virov, podobno kot teorija ključnih sposobnosti, obravnava zunanje izvajanje kot strateško odločitev podjetja, ki nadomesti primanjkljaj virov. Podjetje razvije svoje specifične vire in jih prilagaja glede na spremembe v okolju. Osnova teorije proizvodnih virov je v internih virih namesto v tržnih priložnostih in nevarnostih. Podjetja so heterogena, celote virov, ki jih ima vsako podjetje, pa so med seboj različne. Teorija proizvodnih virov pa pravi, da mora podjetje imeti vire, ki so redki, težko posnemljivi in nezamenljivi, če želi dosegati trajno konkurenčno prednost, takšni viri pa so determinanta uspešnosti podjetja.

Druga možnost je uporaba kombinacije teorije transakcijskih stroškov in ključnih sposobnosti pri proučevanju zunanjega izvajanja. Tudi ti dve teoriji se med seboj dopolnjujeta (Arnold 2000). Teorija transakcijskih stroškov temelji na kratkoročnih odločitvah in na stroških. Če temu dodamo strateško pomembnost kot kakovost transakcij, s tem dodamo dolgoročni vidik. Strateška pomembnost je lahko definirana s stopnjo konkurenčnosti. Pri proučevanju ključnih sposobnosti so osnovni odgovori na tri vprašanja: ali je aktivnost visoko specifična, ali je aktivnost strateško pomembna ter ali je aktivnost ključna sposobnost podjetja in središče doseganja konkurenčnih prednosti. Odgovori na ta tri vprašanja podjetju pomagajo doseči optimalno obliko zunanjega izvajanja.

Tretja možnost je uporaba agencijske teorije in teorije transakcijskih stroškov. Nepopolna zavezanost predstavlja neizpolnjevanje obvez in obljub iz pogodb, njena resna posledica pa je oslabitev specifičnega premoženja (Aubert idr. 2003). Zunanji izvajalec (agent), ki je investirал v specifično premoženje zaradi sodelovanja z naročnikom (principalom, podjetjem, ki izloča aktivnosti), lahko postane ranljiv in žrtev oportunističnega vedenja naročnika. V takšnih primerih je najbolj klasičen način motivacije dinamična interakcija med udeleženci, ki lahko hkrati tudi zmanjša tveganja (Rebernik, Bradač 2006). Pri zunanjem izvajanju tako udeleženci uporabljajo različna merila in spodbude za to, da obdržijo interese sodelujočih podjetij tesno usklajene in da spodbujajo poglobljanje odnosa in nenehno zavezanost za doseganje skupnih prizadevanj (Rebernik, Bradač 2006). To predvsem pomeni, da imajo vpeljana merila na ravni podjetja, na osnovi katerih nenehno izboljšujejo celoto spodbud, in da uporabljajo merila na nižjih ravneh (npr. na ravneh funkcij ali aktivnosti) za ugotavljanje napredka (Linder 2004). Pri zunanjem izvajanju je zelo pomembna graditev zaupanja med principalom in agentom, kar pomeni učenje obeh strani in razvoj odnosa v času. Sodelujoče strani pa povečujejo zaupanje, ko druga drugi dokažejo, da so zavezane k razvoju odnosa. Gradnja zaupanja med sodelujočimi udeleženci pa temelji na odprtosti, sprejemanju drugih, na podpori in dialogu.

Pri operacionalizaciji proučevanja zunanjega izvajanja je smiselna uporaba tudi drugih kombinacij teoretičnih izhodišč, ki jih v prispevku nismo posebej obravnavali, saj se uporabljajo v manjšem obsegu. Teorija proizvodnih virov in teorija odvisnosti virov s strateškega vidika opazujeta vire podjetja kot osnovo za strategijo podjetja. Teorija odvisnosti virov se osredotoča na vire v zunanjem okolju, teorija proizvodnih virov pa na interne vire in zmožnosti podjetja (Lee idr. 2005). Cilj teh teorij je pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti s pomočjo redkih in vrednih virov, ki so pomembni za preživetje podjetja. Vendar pa teoriji ne upoštevata, kako upravljati odnos med podjetjem in njegovim okoljem. Ekonomske teorije, kot sta teorija transakcijskih stroškov in agencijska teorija, domnevajo, da proizvode najučinkoviteje proizvajajo v specializiranih podjetjih, ki dosegajo ekonomijo obsega (Cheon idr. 1995). Teoriji pojasnjujeta predvsem značilnosti strukture internega upravljanja in upravljanja pogodb, vendar ne upoštevata drugih pomembnih dejavnikov pri odločanju za zunanje ali interno izvajanje, kot so okolje, strukture in strategije. Podjetja imajo ob stroškovnih tudi druge razloge za zunanje izvajanje (Lee idr. 2005). Drugi avtorji (Dwyer idr. 1987) predlagajo teorijo družbene menjave in teorijo politične moči kot primerni za proučevanje zunanjega izvajanja, predvsem pri nadaljevanju sodelovanja. Ti teoriji razlagata, zakaj podjetja vstopajo v tesnejše odnose z zunanjimi izvajalci (Lee idr. 2005), in odnose razumeta kot dinamične procese s specifičnim vzajemnim delovanjem, pri katerem dva udeleženca izvajata aktivnosti in izmenjujeta vredne vire. Teoriji domnevata tudi razvoj teh procesov v času, ko si sodelujoči strani izkažeta zaupanje. Zato nekateri avtorji trdijo (Klepper 1994; Lee idr. 2005), da so družbene teorije uporabljene predvsem pri razvoju odnosa med podjetjem, ki je naročnik, in zunanjim izvajalcem. Ob tem je teorija partnerstva primerna pri proučevanju norm, ki veljajo pri menjavi med partnerjema, saj je od njih odvisen uspeh odnosa (Hancox, Hackney 2000). Pri proučevanju uspeha zunanjega izvajanja z vidika menedžmenta in interesov posameznih interesnih skupin je primerna uporaba teorije delničarjev, ki temelji na odgovornosti podjetja do lastnikov iz moralnih razlogov in na tem, da ne obstajajo prioritete med posameznimi interesnimi skupinami (Gottschalk, Solli-Sæther 2005).

Na osnovi pregleda uporabe različnih teoretičnih izhodišč pri proučevanju zunanjega izvajanja smo ugotovili, da na nanj vpliva več teoretičnih izhodišč. Vsako je primerno za določen vidik proučevanja zunanjega izvajanja. Zato menimo, da tako kompleksnega koncepta, kot je zunanje izvajanje, ni smiselno uokviriti le v eno izmed njih, ampak jih je smiselno uporabljati več hkrati.

Implikacije prispevka se kažejo tako za raziskovalce kot za gospodarsko prakso oz. presojo odločevalcev v podjetjih. Slednji morajo v procesu sprejemanja odločitev o zunanjem ali internem izvajanju določenih aktivnosti upoštevati ne le stroškovni vidik, na katerega opozarja teorija transakcijskih stroškov, ampak tudi druge vidike, med

katerimi različna teoretična izhodišča izpostavljajo zgolj posamezne od njih. Teorija proizvodnih virov opozarja na upoštevanje značilnosti virov podjetja, in sicer, ali povečujejo učinkovitost in uspešnost poslovanja oz. prispevajo k obema, ali jih imajo v lasti tudi druga podjetja, ali jih je težko posnemati idr. Če k temu dodamo še upoštevanje konkurenčnih prednosti, morajo odločevalci upoštevati tudi, katere aktivnosti v podjetju so ključne in katere podporne, saj ključne prispevajo večji delež k uspešnosti poslovanja podjetja in naj bi jih podjetje dolgoročno samo razvijalo. Agencijska teorija pa odločevalce pri odločanju za zunanje izvajanje opozarja na problematiko oportunističnega vedenja zunanjih izvajalcev, zato je pomemben primeren način izbire zunanjih izvajalcev, podrobna opredelitev pogodbe in nadzor nad njenim izvajanjem. Iz navedenega ugotovimo, da je proces odločanja za zunanje izvajanje kompleksen ter da je za njegovo uspešno implementacijo treba upoštevati več vidikov kot celoto. Z vidika implikacij ugotovitev za raziskovalce je pri operacionalizaciji proučevanja zunanjega izvajanja naslednji izziv oblikovati modele proučevanja zunanjega izvajanja, ki bodo vključevali več teoretičnih izhodišč hkrati in s tem omogočali celovitejše proučevanje zunanjega izvajanja.

Literatura

1. Akhter S. H., F. Robles (2006). Leveraging internal competency and managing environmental uncertainty: Propensity to collaborate in international markets. *International Marketing Review* 23 (1): 98–115.
2. Araujo, L., A. Dubois, L. E. Gadde (2003). The Multiple Boundaries of the Firm. *Journal of Management Studies* 40(5): 1255–1277.
3. Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 6 (1): 23–29.
4. Aubert, B. A., M. Patry, S. Rivard (2003). A tale of two outsourcing contracts, an agency-theoretical perspective. *Wirtschaftsinformatik* 45 (2): 181–190.
5. Bardhan, I. R., J. Whitaker, S. Mithas (2006). Antecedents of Business Process Outsourcing in Manufacturing Plants. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.
6. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
7. Barney, J. B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review* 40 (3): 137–147.
8. Barney, J. B., W. G. Ouchi (1986). *Organizational economics*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Bradač, B. (2009). Značilnosti zunanjega izvajanja aktivnosti in njegova povezava z uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji: doktorska disertacija, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Bretherton, P., I. Chaston (2005). Resource dependency and SME strategy: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12 (2): 274–289.
11. Brickley, J. A., C. W. Smith, J. L. Zimmerman (1996). *Organizational architecture: a managerial economics approach*. New York: Irwin.
12. Canez, L., K. Platts, D. Probert (2000). Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management* 20 (11): 1313–1330.
13. Cheon, M. J., V. Grover, J. T. C. Teng (1995). Theoretical perspective on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology* 10: 209–219.
14. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* 4, November: 386–405.
15. Dibbern, J., T. Goles, R. Hirschheim, B. Jayatilaka (2004). Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. *The DATA BASE for Advances in Information Systems* 35 (4): 6–102.
16. Dickmann, M., S. Tyson (2005). Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics. *Personnel Review* 34 (4): 451–467.
17. Dunning, H. J. (1979). Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41 (4): 269–295.
18. Dwyer, F. R., P. H. Schurr, S. Oh (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51: 11–27.
19. Eisenhardt, K. M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science* 31 (2): 134–149.
20. Freytag, P., L. Kirk (2003). Continuous strategic sourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9 (3): 135–150.
21. Gilley, K. M., A. Rasheed (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management* 26 (4): 763–790.
22. Gottschalk, P., H. Solli-Sæther (2005). Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems* 105 (6): 685–702.
23. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3): 114–135.
24. Greaver, M. (1999). *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. USA: American Management Association.

25. Hafëez, K., Y. B. Zhang, N. Malak (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transaction on Engineering Management* 49 (1): 28–35.
26. Hancox, M., R. Hackney (2000). IT outsourcing: frameworks for conceptualizing practice and perception. *Information Systems Journal* 10 (3): 217–237.
27. Hurmerinta-Peltomäki, L., N. Nummela (2004). From temporary support to systematic resource development: expert services from an SME perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11 (2): 233–243.
28. Kavčič, K., M. I. Tavčar (2008). Planning successful partnership in the process of outsourcing. *Kybernetes* 37 (2): 241–249.
29. Keil, P. (2005). Principal Agent Theory and its Application to Analyze Outsourcing of Software Development. *EDSER'05*, May 15, St. Louis, USA.
30. Klepper, R. J. (1994). Outsourcing relationships. V: *Managing Information Technology Investment With Outsourcing*, ur. M. Khosrowpour. Harrisburg, PA: IDEA Group: 218–243.
31. Kohtamaeki, M., J. Vesalainen, E. Varamaeki, T. Vuorinen (2006). The governance of partnerships and a strategic network. *Management Decision* 44 (8): 1031–1051.
32. Kuada, J. (2006). *Outsourcing and Off-shoring: Some Theoretical Perspectives*. Working paper series. Denmark International Business Economics.
33. Kulmala, H., J. Paranko, E. Uusi-Rauva (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics* 79: 33–43.
34. Leachman, C., C. C. Pegels, S. K. Shin (2005). Manufacturing performance: evaluation and determinants. *International Journal of Operations & Production Management* 25 (9): 851–874.
35. Lee, J. N., Y. G. Kim (2005). Understanding Outsourcing Partnership: A Comparison of Three Theoretical Perspectives. *IEEE Transactions on engineering management* 52 (1): 43–58.
36. Lilly, J. D., D. A. Gray, M. Virick (2005). Outsourcing the human resource function: environmental and organizational characteristics that affect HR performance. *Journal of Business Strategies* 22 (1): 55–73.
37. Linder, J. (2004). Outsourcing as a strategy for driving transformation. *Strategy & Leadership* 32 (6): 26–31.
38. Love, S., J. H. Roper (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy* 31 (7): 1087–1102.
39. Lyons, B. (1995). Specific investment, economies of scale, and the make-or-buy decision: A test of transaction cost theory. *Journal of Economic Behavior and Organization* 26: 431–443.
40. Mahnke, V. (2001). The process of vertical dis-integration: an evolutionary perspective on outsourcing. *Journal of Management and Governance* 5: 353–739.
41. McIvor, R. (2005). *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. Cambridge: Cambridge University Press.
42. Momme, J., H.-H. Hvolby (2002). An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8 (4): 185–196.
43. Murray, J. Y., M. Kotabe (1999). Sourcing strategies of U.S. service companies: A modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal* 20: 791–809.
44. Olsen, K. B. (2006). Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review. *DSTI Working Paper 2006/1*, Directorate for Science, Technology and Industry, OECD, Pariz.
45. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
46. Perrons, R. K., K. Platts (2005). The role of clockspeed in outsourcing decisions for new technologies: insights from the prisoner's dilemma. *Industrial Management & Data Systems* 104 (7): 624–632.
47. Petts, N. (1997). Building growth on core competences – a practical approach. *Long Range Planning* 30 (4): 551–561.
48. Prahalad, C. K., G. Hamel (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3): 79–93.
49. Quinn, J. B., F. G. Hilmer (1994). Strategic outsourcing. *Sloan management Review* 35 (4), 43–55.
50. Rebernik, M., B. Bradač (2006). Cooperation and opportunistic behaviour in transformational outsourcing. *Kybernetes* 35 (7/8): 1005–1013.
51. Ring, P. S., A. H. Van de Ven (1992). Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal* 13: 483–498.
52. Rothery, B., I. Robertson (1996). *The Truth About Outsourcing*. Gower Pub.Co.
53. Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business-Review* 47 (May–June): 136–145.
54. Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review* 70 (6): 98–107.
55. Virolainen, V. (1998). *Motives, circumstances and success factors in partnership sourcing*. Research Paper 71, Lappeenranta University of Technology.
56. Wang, Y., H. P. Lo (2002). Multi-level competition and the integrated hierarchical model of competitive

- advantages in turbulent environments: a resource-based view. *Foresight – The journal of future studies, strategic thinking and policy* 4 (3): 38–50.
57. Welch, J. A., P. R. Nayak (1992). Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy. *The Academy of Management Executive* 6 (1): 23–31.
 58. Whitehall, M. (1997). The theory and practice of competence-based competition. *Long Range Planning* 30 (4): 615–620.
 59. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
 60. Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics* 22 (2): 233–261.
 61. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism*. New York: Free Press.
 62. Williamson, O. E. (1988). The logic of economic organization. *Journal of Law Economics and Organization* 4 (1): 65–93.
 63. Yang, D. H., K. Seongcheol, C. Nam, J. W. Min (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research* 34 (12): 3769–3778.



Dr. **Barbara Bradač Hojnik** je docentka za podjetništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in aktivno sodeluje v pedagoškem procesu Katedre za podjetništvo in ekonomiko podjetja. Objavila je več znanstvenih člankov in poglavij v mednarodnih monografijah s področja podjetništva, ekonomike podjetja in menedžmenta malih podjetij. Kot članica raziskovalne skupine Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij sodeluje v več domačih in mednarodnih raziskovalnih projektih.

Barbara Bradač Hojnik, PhD, is an assistant professor for entrepreneurship at Faculty of Economics and Business, University of Maribor. She actively participates in the teaching process of the Department of entrepreneurship and business economics. She has published several scientific articles and chapters in international monographs in the field of entrepreneurship, business economics and management of small businesses. As a member of the Institute for Entrepreneurship and Small Business Management she participates in various national and international research projects.