

ZUNANJE OPRAVLJANJE DEJAVNOSTI V FINANČNI FUNKCIJI ZDRUŽBE

OUTSOURCING IN TREASURY FUNCTION OF THE ORGANIZATION

Povzetek

Zunanje opravljanje dejavnosti (ZOD) kot pogodbeni prenos odgovornosti ter uporabo zmogljivosti zunaj združbe po vsebini ločimo na taktično, strateško in preoblikovalno. Zadnji dve vrsti predstavljata zunanje opravljanje poslovnih procesov in sta pomembno orodje posloводства pri doseganju konkurenčnosti in zagotavljanju razvoja združbe. Uvajanje ZOD vedno bolj zajema tudi finančno funkcijo, ki pa ima svoje posebnosti in zato dodatno zahteva preudaren pristop. V prispevku so posebej obravnavani: razlogi ZOD v finančni funkciji, katere naloge finančne funkcije je smotrno izločevati, dejavniki dobre odločitve, sodila za izbor izvajalca ter tveganja pri uvajanju in po uvedbi ZOD. V Ocenjujemo, da se razvoju ZOD v finančni funkciji združb tudi pri nas ne bomo mogli izogniti. To bo predvsem zaradi povečevanja konkurence, razvoja informacijske tehnologije in povečevanja ponudbe storitev na tem področju.

Ključne besede: zunanje opravljanje dejavnosti, finančna funkcija, organizacija, strategija, obvladovanje tveganja

Summary

Outsourcing is a contractual transfer of responsibilities and the use of capacities outside the company. According to subject we can distinguish tactical, strategic and transformational outsourcing. Through the last two stages outsourcing has matured into the business process outsourcing (BPO) as an indispensable management tool for achieving competitiveness and the progress of an organization. Implementation of BPO in more and more cases encompasses treasury function. It has its specialties which require special consideration. In the article the stress is given to the topics as follows: what are the arguments for outsourcing in treasury function, what treasury processes are most/least suited for outsourcing, what are main criteria to make a good decision about outsourcing, what are the main criteria to chose the provider of the outsourcing services, what are the main risks connected with implementation of outsourcing and the risks which occur during the normal process of business. There is no a strong trend of outsourcing treasury processes in Slovenia. The market of providers of outsourcing services and also clients is not developed yet. We assess that development of outsourcing in treasury function is coming. The main reasons are competition, the development of information technology and the appearance of providers of outsourcing services.

Key words: outsourcing, treasury function, organization, strategy, risk management

1. UVOD

Finančno funkcijo podjetja v skladu s Kodeksom poslovnofinančnih načel¹ razumemo kot temeljno poslovno funkcijo, katere osnovni cilj je zagotavljanje najugodnejše (optimalne) kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja. Hkrati pa mora finančna funkcija prispevati tudi k povečanju donosnosti kapitala, k zmanjšanju tveganja v poslovanju ter k

* Doktor znanosti, univ. dipl. ekon., pooblaščen revizor, preizkušeni poslovni finančnik, veščak Zveze ekonomistov Slovenije, višji predavatelj na Visoki šoli za podjetništvo Portorož in Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto, partner v ITEO Svetovanje d.o.o., Ljubljana

¹ Kodeks poslovnofinančnih načel. Slovenski inštitut za revizijo, 2001, točki 1.3 in 1.5

poslovni neodvisnosti podjetja. Njene naloge so v skladu s sistemskim pristopom² in Kodeksom poslovnofinančnih načel³ najbolj sistematično opredeljene s treh vidikov in sicer takole:

1. izvajalni vidik

- 1.1. priskrba sredstev
- 1.2. uporaba sredstev
- 1.3. vračanje sredstev
- 1.4. preoblikovanje obveznosti do virov sredstev

2. vidik informiranja

- 2.1. obravnavanje finančnih podatkov o preteklosti
- 2.2. finančno napovedovanje
- 2.3. finančno analiziranje
- 2.4. nadziranje obravnavanja podatkov

3. vidik odločanja

- 3.1. strateško, taktično in operativno finančno načrtovanje
- 3.2. priprava izvajanja
- 3.3. nadziranje izvajanja

Že iz zgornje opredelitve lahko vidimo, da se finančna funkcija načeloma razteza v vse organizacijske enote podjetja (procesni vidik) in se ne opravlja le v finančni službi oziroma sektorju (vidik organizacijske strukture). Z vidika finančne službe se neke vrste "zunanje opravljanje dejavnosti" stalno dogaja že znotraj podjetja. Odločitve o obsegu tega je smotno sprejemati na osnovi ustrezne analize organiziranosti finančne funkcije.⁴

V tem prispevku se bomo ukvarjali z opravljanjem dejavnosti zunaj podjetja (outsourcing), s čimer v splošnem razumemo pogodbeni prenos odgovornosti ter uporabo zmogljivosti zunaj združbe. V preteklosti so se podjetja pogosto raje odločala za notranje opravljanje dejavnosti, ker so bili stroški usklajevanja, transportni in drugi stroški previsoki. Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, predvsem pa vse hitrejši razvoj informacijske tehnologije, lahko notranje opravljanje postane dražje od zunanjega.⁵ Stroški delovanja drugih, torej transakcijski stroški⁶ storitev, ki ne predstavljajo osnovne dejavnosti podjetja (core business) postajajo vedno manjši. Z zunanjim opravljanjem dejavnosti (ZOD) nastajajo tudi nove organizacijske oblike, kot so na primer modularna mrežna organizacija in navidezna mrežna organizacija.⁷ V prispevku bomo večjo pozornost v prispevku posvetili ZOD v finančni funkciji. Slednje je namreč pri nas še relativno malo razvito, v razvitejših državah pa je že precej uveljavljeno. Najprej pa bomo na kratko obravnavali osnovne značilnosti in razvoj ZOD kot pomembnega orodja poslovodstva. Te značilnosti namreč velja upoštevati tudi pri uvajanju ZOD v finančni funkciji združbe.

² Živko Bergant: Vsebina in naloge finančne funkcije kot osnova njene organiziranosti v podjetju. Zbornik 1. poslovnofinančne konference, Slovenski inštitut za revizijo, Bled, 2003, str. 49

³ Isto kot pod 1), točka 8.2

⁴ Isto kot pod 1), točka 8.44

⁵ Darja Šink: Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. Organizacija, št. 6/2002, Kranj

⁶ Miran Mihelčič: Analiza organizacije: (samo)prevara ali smotrna odločitev? Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 1995, str. 180

⁷ Darja Šink: Posebnosti analiziranja mrežne (zunanje) organizacije. Zbornik 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 1999, str. 143

2. SPLOŠNO O ZUNANJEM OPRAVLJANJU DEJAVNOSTI

2.1. Razvoj in opredelitev zunanjega opravljanja dejavnosti

Pojem "outsourcing"⁸ v splošni rabi v literaturi zasledimo že nekako od leta 1982 dalje.⁹ Od tedaj, zlasti pa v devetdesetih letih, je ZOD doseglo eksplozivno rast, ki se še sedaj nadaljuje. Ocenjujejo, da se je ZOD začelo v ZDA, vendar se je hitro razširilo preko Kanade, Avstralije, Nove Zelandije in severne Evrope. Drucker¹⁰ navaja zunanje opravljanje dejavnosti kot pomemben razlog hitre rasti japonskega gospodarstva. Danes je ta pristop dozorel v nepogrešljivo orodje posloводства. Študije kažejo stopnje rasti obsega ZOD v razvitih deželah od 25% do 30% letno. V njegovem razvoju lahko vsebinsko ločimo tri stopnje:¹¹

1. Taktično ZOD

V prvi razvojni stopnji so bili razlogi za ZOD vezani na posamezne probleme podjetja. Podjetja v težavah so tako reševala pomanjkanje finančnih virov za kapitalske naložbe, nezadostno poznavanje posameznih poslovnih procesov, previsoke stroške. ZOD je tako spremljalo prestrukturiranje in izboljševanje poslovanja podjetja. Taktično ZOD je usmerjeno v oblikovanje pogodbe, ki od zunanjega izvajalca zahteva boljše storitve, ob manjšem vloženem kapitalu in manjšem porabljenem času delovne sile.

2. Strateško ZOD

Z razvojem se je pokazalo, da v zameno za izgubo neposredne kontrole nad področjem, ki je dano v ZOD, posloводство dobi širši pregled nad celoto in lažje usmeri pozornost na strateške vidike razvoja podjetja, saj se ni potrebno ukvarjati z nepomembnimi nalogami z vidika razvoja poslovanja. Pojem strateškega ZOD je bil opredeljen 1994, čeprav lahko primere v praksi zasledimo že prej.¹² Temeljni vzrok ZOD je postala usmeritev v poslovno vizijo in v čiščenje osnovne dejavnosti (core business) podjetja. Z rastjo obsega poslovanja se namreč kaže potreba po specializaciji. Narava pogodb o ZOD se je zato spremenila in razmerja kupec – prodajalec (taktično ZOD) v dolgoročno strateško povezavo obeh poslovnih partnerjev. Strateško ZOD predstavlja torej spremembo strategije podjetja v zvezi z osnovno dejavnostjo ter strateške, dolgoročne povezave s ponudniki storitev.

3. Preoblikovalno ZOD

Nadaljnji razvoj je pokazal, da je resnična moč ZOD v inovacijah, ki jih zunanji specialisti prispevajo v poslovanje svojih odjemalcev. Zunanji izvajalci sedaj niso več le orodje za izboljšanje storitev ali boljše opredeljevanje dejavnosti, temveč so močni povzročitelji sprememb tako v tekmovanju na trgu, kot tudi v miselnosti. Tako sodelujejo pri odpiranju novih trgov, pri pridobivanju novih odjemalcev ter pri oblikovanju novih proizvodov. ZOD tako postane vzvod, ki povečuje rast podjetja s strateškimi povezavami. Pri preoblikovalnem ZOD torej ne gre za odvisnost, temveč za aktivno oblikovanje soodvisnosti, ki so v interesu vseh vpletenih strani.

Vidimo, da gre pri taktičnem ZOD za opravljanje nalog v okviru obstoječih pravil, pri strateškem ZOD gre za njegovo uporabo pri spreminjanju strategije podjetja, pri

⁸ Podobni oziroma povezani pojmi v angleščini so še: contracting, sub-contracting, contract services, external sourcing

⁹ Michael F. Corbett: The 2002 Strategic Outsourcing Study, Executive Summary. Michael F. Corbett&Associates, Ltd., 2002, str. 3 (<http://www.corbettassociates.com/firmbuilder/home.asp>)

¹⁰ Peter F. Drucker: Managing for the Future. London: Butterworth-Heinemann, 1993, str. 67

¹¹ Michael F. Corbett: Ten Years of Outsourcing Practice.

(<http://www.corbettassociates.com/firmbuilder/home.asp>), 21. 12. 2003

¹² Isto, kot pod 11), str. 2

preoblikovalnem ZOD pa gre za spreminjanje načina poslovanja in politike podjetja. Način razmišljanja v zvezi z ZOD se torej spreminja. Giblje se od potrebe po utemeljitvi ZOD do potrebe po utemeljitvi uporabe notranjih zmogljivosti poslovanja zaradi njihovega optimalnega izkoriščanja in uporabe zunanjih povezav za pridobitev konkurenčnih prednosti ter povečanja koristi za odjemalce. Vedno pa gre za temeljno vsebino ZOD: uporabo zunanjih povezav za potrebne poslovne dejavnosti in procese namesto uporabe notranjih zmogljivosti.

Očiten je kakovostni preskok s prve stopnje razvoja ZOD na ostali dve. Taktično ZOD je prvenstveno usmerjeno v tehnologijo in proizvod, strateško in preoblikovalno ZOD pa v servis in rezultat. Za taktično ZOD so značilni "računalniški servisi" (Application Service Provider), servisi transporta ali skladiščenja, posamezne naloge kadrovske funkcije, upošteva se torej navpično, funkcionalno organiziranost podjetja. S systemskega vidika bi lahko rekli, da je dajalo podjetje v ZOD le izvajalni in/ali informacijski del neke poslovne funkcije. Pri strateškem in preoblikovalnem ZOD zasledimo celovitejši pristop, storitve ZOD sedaj zajemajo vodoravni, torej procesni vidik poslovanja podjetja. Zato gre pravzaprav za zunanje opravljanje poslovnih procesov (Business Process Outsourcing), ki je opredeljeno kot "ponovna strateška opredelitev podjetja v zvezi z osnovno dejavnostjo (core competencies) in njegovimi dolgoročnimi zunanjimi povezavami s ciljem povečanja vrednosti za končne odjemalce in povečanja učinkovitosti podjetja".¹³ S systemskega vidika bi lahko rekli, da daje podjetje v ZOD tudi del svojega odločevalnega sistema (seveda ohranja zlasti strateško načrtovanje in kontrolo), kar predstavlja bistveno razliko v primerjavi s prvo stopnjo ZOD.

Zaradi zgornje opredelitve ZOD, ki vsebuje tudi del odločevalnega sistema podjetja, ne le izvajalni vidik, ocenjujem, da je pojem "zunanje opravljanje dejavnosti"¹⁴ ustrežnejši od pojma "zunanje izvajanje dejavnosti", ki ga je tudi možno zaslediti pri nekaterih domačih avtorjih.

2.2. Zunanje opravljanje dejavnosti z nekaterih vidikov

Pojem ZOD bolj kot narava dela opredeljujejo okoliščine razmerij, zato zajema številne možnosti in položaje. Zaradi jasnosti njegove opredelitve in vsebine, ki je potrebna pri uvedbi ZOD, je koristno osvetliti nekatera njegova razmerja do drugih pojmov.

ZOD in dobavitelji

Izvajalce storitev zunanjega opravljanja dejavnosti s formalnega, računovodskega in tudi finančnega vidika obravnavamo kot dobavitelje. To pa seveda ne pomeni, da so vsi dobavitelji podjetja hkrati tudi izvajalci ZOD. Gre le za tiste ponudnike storitev, ki jih podjetje je ali bi jih lahko opravilo samo. Gre torej za nekakšno razširitev notranjih zmogljivosti podjetja ter za praviloma dolgoročno ter podrobneje urejeno pogodbeno razmerje, ki spreminja določene dobavitelje v strateške partnerje podjetja, saj je stopnja njihove medsebojne soodvisnosti mnogo višja kot pri drugih dobaviteljih.

ZOD in svetovanje

Svetovanje je načeloma lahko ločiti od zunanjega opravljanja storitev, saj svetovalci le svetujejo (in sprejemajo odgovornost za dober nasvet, ne pa za poslovno odločitev), izvajalci pa izvajajo (in sprejemajo odgovornost za izvedbo in povezane storitve). Kljub temu je s tega vidika koristno ločiti tri vrste ponudnikov storitev:

¹³ Michael F. Corbett: Welcome to Outsourcing. Isto kot pod 11), 21. 12. 2003

¹⁴ Tako prevaja "outsourcing" tudi dr. Turk v: Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2000, str. 853

- svetovalce
- izvajalce
- ponudnike obojih vrst storitev

Na željo naročnika se lahko svetovalec znajde tudi v vlogi izvajalca,¹⁵ nekaterim svetovalnim organizacijam pa je izvajanje redni del dejavnosti.

ZOD in najem delovne sile

ZOD se seveda loči tudi od najema delovne sile (Jobbing) ter od zunanjega izvajanja posamezne naloge (Out-Tasking), ki je pogosto povezano tudi s svetovanjem. ZOD je namreč dolgoročno poslovno razmerje, s stalnim sodelovanjem, visokim medsebojnim poznavanjem in razumevanjem ter pogostno komunikacijo, usmerjeno v korist končnega odjemalca.

ZOD in strateško povezovanje

ZOD ima številne značilnosti strateškega povezovanja, vendar ni vsako ZOD strateško povezovanje (na primer čiščenje ali varnostna služba), prav tako pa tudi vsako strateško povezovanje ne predstavlja ZOD (na primer navpična povezava v proizvodno prodajni verigi, povezava obstoječih podjetij v grozd in podobno).

2.3. Vrste zunanjega opravljanja dejavnosti

Glede na številne značilnosti ZOD lahko njegove vrste obravnavamo z različnih vidikov. Naj omenimo naslednje:¹⁶

1. Glede na vpletenost podjetja v proces ZOD ločimo:
 - pogodbeno delo z začasnimi kadri (Labour Contracting)
 - delno zunanje opravljanje dejavnosti (Partial Outsourcing)
 - celostno zunanje opravljanje dejavnosti (Complete Outsourcing)
2. Glede na število zunanjih izvajalcev za posamezno dejavnost ločimo:
 - popolno ZOD (en izvajalec)
 - selektivno ali segmentirano ZOD (dva ali več zunanjih izvajalcev)
3. Glede na značilnost prenesenih dejavnosti lahko ločimo:
 - zunanje opravljanje obrobni dejavnosti
 - zunanje izvajanje ključnih dejavnosti (ne prenašamo le nepomembne dejavnosti, temveč pomembne, da bi jih opravili bolje)
4. Glede na intenzivnost ZOD (odvisnost podjetja od ZOD) lahko ločimo:
 - širino ZOD (Merimo jo z odstotkom različnih dejavnosti v primerjavi z vsemi dejavnostmi, ki bi jih lahko podjetje opravilo s svojimi razpoložljivimi zmogljivostmi. Majhen odstotek predstavlja ozko strategijo ZOD, velik odstotek pa široko strategijo ZOD.)
 - globino ZOD (obseg oziroma vrednost posamezne dejavnosti, ki je v povprečju opravljena zunaj podjetja)

Zgornji vidiki se lahko medsebojno tudi povezujejo. Širino in globino ZOD lahko na primer proučujemo tako na obrobni kot tudi na ključnih dejavnostih podjetja.

¹⁵ Več o tem: Mitja Tavčar: Svetovanje managementu. Visoka šola za management Koper, Koper, 1998, str. 26

¹⁶ Dunja Turk: Dejavniki uspešnosti zunanjega izvajanja dejavnosti in vpliv na človeške vire. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2002, str. 4

2.4. Vrste združb

Postavlja se vprašanje, v kakšnih vrstah združb je priporočljivo uvajati ZOD. ZOD je eno od učinkovitih orodij posloводства združbe kot odgovor na neusmiljene pritiske trga napraviti več z manj. Takih pritiskov pa ne čutijo le gospodarske družbe, temveč tudi druge vrste združb, kot so neprofitne organizacije in tudi državne ustanove in zavodi. Za vse velja načelo usmeritve na omejeno število dejavnosti, ki prinaša večji vzvod, hitrejše učinke in konkurenčno diferenciacijo. Zunanja združba, ki se specializira za posamezno dejavnost je praviloma sicer bolj stroškovno učinkovita, vendar je njen prispevek prvenstveno v inovativnih rešitvah, povečanju prilagodljivosti, pospešenem procesu prenove, večjem naboru storitev, stalnem napredku in boljšemu sistemu merjenja uspešnosti, kar vse povečuje vrednost lastniških deležev (Shareholder Value) pri združbi, ki uvaja ZOD,

Prav tako je pomembno drugo vprašanje, ki povezuje velikost neke združbe z učinkovitim uvajanjem ZOD. Nobena združba ni prevelika ali pa premajhna, da bi lahko razmišljala o uvedbi ZOD. Pač pa so razlogi uvedbe ZOD pri velikih združbah nekoliko drugačni kot pri manjših. Velike združbe pridobijo predvsem pri izostritvi tržne usmeritve, investiranju v globalne priložnosti in ojačitvi poslovanja. Nekatere dejavnosti so pri velikih združbah preprosto bolj učinkovite, kadar se izvajajo zunaj.¹⁷

Smotrnost ZOD pri malih in srednje velikih združbah je bila včasih odvisna od zadostnega obsega dejavnosti, da bi se dosegla stroškovna učinkovitost ZOD. Z razvojem informacijske tehnologije in medmrežja, ki omogočata bistveno povečanje proizvodnosti posameznika, je smotrno uvesti zunanje ZOD tudi v malih in srednje velikih združbah, pri čemer sta odločilna dejavnika organizacija in tehnologija.¹⁸ Malo podjetje si pogosto ne more privoščiti izkušenih (in dragih) nosilcev vseh poslovnih funkcij. Zato je ZOD primeren inštrument za zagotovitev normalnega razvoja.

2.5. Vpliv zunanjega opravljanja dejavnosti na združbo

ZOD ima lahko na poslovanje združbe pozitivne pa tudi negativne učinke. Med pozitivne učinke ZOD, ki predstavljajo njegove prednosti, lahko štejemo zlasti naslednje:

1. Ekonomsko finančni učinki (znižanje in nadzorovanje stroškov, pretvarjanje stalnih stroškov v spremenljive, izboljšanje delovne učinkovitosti, zmanjšanje naložb v osnovna sredstva in razbremenitev notranjih finančnih virov, delitev tveganja, izboljšanje bonitete in boljši dostop do zunanjih finančnih virov, povečanje dodane vrednosti izdelkov ali storitev, povečanje vrednosti podjetja)
2. Organizacijski učinki (povečanje prilagodljivosti okolju, usmeritev na ključne dejavnosti, prenova združbe in organizacijske kulture, izboljšanje vodenja in nadzora, izboljšanje obvladovanja tveganj)
3. Trženjski učinki (povečanje dostopnosti na trgu zaradi priložnosti, ki jih omogoča mreža izvajalca, sposobnost hitrega povečevanja obsega poslovanja, tržno izkoriščanje obstoječih zmogljivosti, višja raven kakovosti proizvodov ali storitev, povečanje zadovoljstva končnih odjemalcev, s tem pa tudi večja korist za matično združbo, izboljšanje podobe podjetja)
4. Razvojni učinki (povečanje možnosti za inovacije in koristi prenove, skrajšanje časa za oblikovanje novih proizvodov ali storitev, pridobitev znanja, spretnosti in tehnologije, kar drugače ne bi bilo dosegljivo)

¹⁷ Michael F. Corbett: The Case for Outsourcing Your Small or Mid-Sized Business. Isto kot pod 11), 21. 12. 2003

¹⁸ Isto kot pod 17)

5. Kadrovski učinki (jasnejša opredelitev kariere zaposlencev, jasnejše so smeri potrebnega usposabljanja, preko zunanjega izvajalca se poveča predanost in prizadevnost tudi na obrobni področjih poslovanja, prekvalifikacija obstoječih kadrov)

Kot pozitivni, tudi negativni učinki ZOD segajo na vsa področja. Med negativne učinke ZOD, ki so pravzaprav nevarnosti, lahko štejemo zlasti naslednje:

1. Prihranki niso vselej tako visoki, kot so bili načrtovani
2. Sprememba v razporejanju stroškov po posameznih dejavnostih lahko poruši prej vzpostavljeno ravnovesje. Nekatere dejavnosti lahko zato postanejo neupravičeno manj uspešne v primerjavi z drugimi. Tako postanejo bolj dojemljive za nadaljnji (nepotrebni) prenos na zunanje izvajalce.
3. Tveganje odstopa zunanjega izvajalca, saj lahko zamenjava traja relativno veliko časa
4. Tveganje, da izvajalec znanje in razvoj izkoristi v lastno korist in postane tekmeč
5. Tveganje bonitete in stabilnosti izvajalca
6. Tveganje sprememb organizacijske kulture
7. Dolgoročno zmanjšanje inovativnosti v podjetju zaradi zmanjšanja obsega lastnih raziskav
8. Izguba medfunkcijskih spretnosti in zmanjšanje števila novih rešitev zaradi zmanjšanja sodelovanja strokovnjakov z različnih področij
9. Zaposleni pri zunanjem izvajalcu niso predani ciljem matičnega podjetja
10. Večja poraba časa za nadzor procesa oziroma zmanjšanje nadzora
11. Daljši čas med zaznavo in rešitvijo problema
12. Tveganja povezana z uporabo medmrežnih povezav

Zato med najpomembnejše dejavnike uspešnosti ZOD štejejo zlasti naslednje:¹⁹

1. analiza smotrnosti ZOD
2. izbira ustreznega zunanjega izvajalca
3. pogodbeno opredelitev razmerja
4. ravnanje razmerij z zunanjimi izvajalci (Managing Relationships)
5. ravnanje razmerij z lastnimi kadri pri uvajanju ZOD in vpliv na organizacijsko kulturo

Zapletenost procesa ZOD lahko vodi v številne težave. Zato mora poslovodstvo biti dovolj previdno in se od izključno stroškovnega vidika preusmeriti tudi na varovanje ključnih sposobnosti, na kakovost proizvodov in storitev ter na ravnanje odnosov z lastnimi kadri in zunanjim izvajalcem.²⁰

3. ZUNANJE OPRAVLJANJE DEJAVNOSTI IN FINANČNA FUNKCIJA

3.1. Razlogi uvajanja zunanjega opravljanja dejavnosti v finančni funkciji in njegov razvoj

Hiter razvoj postavlja združbe stalno pred nove izzive. Temu mora slediti tudi finančna funkcija. Njena vloga v združbi je zelo pomembna, vendar pa to ne pomeni, da je lahko finančna funkcija v celoti izvzeta iz procesa prenove, kar velja tudi glede uporabe pristopa ZOD. Taka možnost je predvidena tudi v Kodeksu poslovnofinančnih načel.²¹

¹⁹ Isto kot pod 16), str. 12

²⁰ Isto kot pod 16), str. 29

²¹ Kodeks poslovnofinančnih načel. Slovenski inštitut za revizijo, 2001, točka 8.20

Temeljni razlog uvajanja ZOD v finančni funkciji je isti kot za uvajanje ZOD v drugih področjih delovanja združbe. Gre za izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja. To pa se doseže tudi z izboljšanjem finančne konkurenčnosti združbe.²²

V zadnjem času se ZOD v finančni funkciji kaže kot pomembna možnost njenega nadaljnjega razvoja. V septembru 2002 je bila izvedena raziskava²³ o ZOD v finančni funkciji po 36 državah zahodne Evrope, severne Amerike in Azije. Med zanimivimi ugotovitvami so zlasti naslednje:

- 19% anketiranih v določeni meri že uporablja ZOD v finančni funkciji
- v dveh letih bo ta odstotek porasel na 51%
- 60% odgovorov verjame, da je ZOD priložnost zmanjšanja procesov, ki ne dodajajo vrednosti (non value-added processes).

Posebej je zanimivo, da se zmanjšuje povprečna velikost združb, ki se odločijo za ZOD.

Temeljni razlogi hitrega razvoja ZOD v finančni funkciji z vidika združb so zlasti naslednji:²⁴

- zniževanje stroškov
- nujnost investiranja zaradi razvoja tehnologije
- rast zmogljivosti zaradi rasti, zlasti pri združevanju
- sprememba strukture porabljenega časa v finančni službi v korist strategije in razvoja
- zmanjšanje potrebe po ravnanju z zaposlenci
- povečan obseg poslovanja ponudnika ZOD omogoča večjo delitev dela in izkoriščanje dodatnih sinergij
- zmanjšanje angažiranih sredstev v poslovanju

Posebej pa postane ZOD zanimivo za finančno funkcijo združbe še v naslednjih okoliščinah:²⁵

- kadar združba nima ustrezne ekipe v finančni službi ali ni zadostna za izvedbo vseh sedanjih ali prihodnjih nalog
- izboljšanje nezadovoljive obstoječe prakse je možno z zunanjimi specialisti, ponudniki ZOD (optimiranje razpoložljivega denarja, optimiranje financiranja, obvladovanje tveganj in podobno)
- kadar obstajajo kakršnekoli omejitve zmogljivosti, ki zmanjšujejo učinkovitost in/ali razvoj finančne funkcije
- kadar je majhna ekipa v finančni službi ali je finančna funkcija razpršena, kot na primer pri mednarodnih podjetjih, kar otežuje nadzor nad operativnimi tveganji
- kadar kvalitetna programska oprema za podporo financ zahteva (pre)visoka vlaganja ter relativno veliko časa za uvajanje
- v primeru izdvajanj delov združbe, ki kar naenkrat nimajo finančnega kadra
- v primeru združevanj, ko obstoječi kader ni primeren novim okoliščinam
- širitev na tuje trge, ki zahteva prisotnost finančnikov zunaj sedeža podjetja
- prestrukturiranje (sanacija) podjetja, ki zahteva drugačen pristop tudi v finančni funkciji
- v primeru bistvene spremembe finančnega položaja združbe, kar zahteva drugačne izkušnje
- v primeru hitre širitve na trge z drugačnim pravnim in davčnim sistemom

²² Isto kot pod 21), točka 1.9

²³ <http://www.gtnews.com/outsourcing/outsourcingsurvey.cfm>, 10. 2. 2004

²⁴ Prirejeno po: Ian Talbot: Why Outsourcing Makes Good Sense for Treasurers.
<http://www.gtnews.com/articles6/4352.shtml>

²⁵ Prirejeno po: Aengus Murphy: Strategic Decision-Making in Treasury Outsourcing.
<http://www.gtnews.com/article/5195.cfm>

- v primeru, ko združba ustanavlja posebne pravne osebe za določene finančne transakcije (na primer pri listinjenju – securitisation)

Ugotovimo lahko, da ni splošno veljavnih konkretnih razlogov za uvedbo ZOD. Določen razlog je pri neki združbi upravičen, za drugo združbo pa to ni nujno tako. Uvedba ZOD ni smiselna za vsakogar. To seveda terja dovolj poglobljeno analizo vsakega primera posebej.

Načeloma je primernost ZOD odvisna od potreb, strukture in nagnjenosti,²⁶ le-te pa so lahko različne tudi zaradi velikosti združbe, kot kaže naslednja tabela,²⁷ ki je povzeta po raziskavi v ZDA.

Tabela: Vpliv nekaterih razlogov za uvedbo ZOD v finančni funkciji v odvisnosti od velikosti podjetja

Kdo? Zakaj?	Mala podjetja	Srednja podjetja	Mednarodna podjetja	Globalna podjetja
Veliko dodatno povpraševanje	Majhen	Največji	Največji	Največji
Nadgradnja informacijskega sistema	Zelo majhen	Večji	Večji	Majhen
Izboljšanje kontrol	Večji	Večji	Večji	Večji
Odhod ključnih kadrov	Zelo majhen	Majhen	Majhen	Majhen
Zmanjšanje stroškov	Večji	Večji	Največji	Največji
Zmanjšanje operativnega tveganja	Največji	Največji	Večji	Večji
Uporaba najboljše prakse	Zelo majhen	Zelo majhen	Majhen	Majhen
Sprostitev zmogljivosti	Zelo majhen	Zelo majhen	Majhen	Večji

3.2. Katere naloge finančne funkcije organizirati kot zunanje opravljanje dejavnosti?

Očitno so za ZOD bolj prikladna tista dela in naloge, ki so ali delovno intenzivna ali zahtevajo precejšnja znanja in ki ne predstavljajo osnovne dejavnosti (core competences) združbe.

²⁶ Declan Lynch: In terms of size and structure, what types of firms are achieving most from outsourcing? <http://www.gtnews.com/qa/0094.cfm>, 10. 1. 2004

²⁷ Stellan Roeborg: The Expanding Corporate Treasury Outsourcing Market. <http://www.gtnews.com/article/5080.cfm>

Frank Casale²⁸ meni, da opredelitev osnovne dejavnosti zahteva največji napor v procesu uvajanja ZOD.²⁹ Osnovna dejavnost je celo v primerih podjetij iz iste dejavnosti praviloma različna, saj vsako podjetje oblikuje svojo vizijo in strategijo. Hiter pripomoček so lahko tri vprašanja:³⁰

- Kaj bi delali sami, če bi danes začeli poslovati?
- Ali bi druga podjetja plačala, če bi to delali za njih?
- Ali je možno, da bi prihodnji direktor podjetja prišel iz te dejavnosti?

Če je odgovor na vsa tri vprašanja "da", tedaj gre po vsej verjetnosti za osnovno dejavnost. Vsak mešan odgovor pa je že koristno podrobneje analizirati.

Podrobnejša analiza običajno pokaže, da je kar nekaj nalog v finančni funkciji možno standardizirati (so rutinska, se ponavljajo), kar gotovo daje možnost izvajati zunaj združbe.³¹ To naj bi omogočilo vodji financ, da se bolj posveti strateškim vprašanjem in svetovalni podpori poslovanju.

Med procesi, ki so najpogosteje predmet ZOD, literatura navaja zlasti naslednje:

1. Za ZOD je najenostavnejši proces obravnavanja in poravnavanja obveznosti (Accounts Payables Processing)³²
2. Zahtevnejši je proces od izdaje računov, do izterjave (Order-to-Cash Cycle), ki zajema naslednja področja:³³
 - a) Preverjanje bonitete kupcev
 - b) Izdaja računov in preverjanje dokumentacije
 - c) Izterjava
 - d) Obravnavanje denarja v plačilnih kanalih in finančnih instrumentih
 - e) Obravnavanje reklamacij in usklajevanje
 - f) Poročanje in analiziranje
 - g) Poznavanje kupcev in izgrajevanje ustreznih razmerij
3. Upravljanje s portfeljem naložb v okviru obvladovanja tveganja
4. Upravljanje s portfeljem posojil v okviru obvladovanja tveganja
4. Upravljanje tekočih transakcij in tekoče plačilne sposobnosti (Day-to-day Cash Management)
5. Poboti in asignacije (Netting, Pooling, Sweeping)
6. Interna banka (In-house bank)
7. Posebne storitve v procesu obvladovanja tveganj (spremljanje, analiziranje, poročanje)
8. Obvladovanje kreditnega tveganja

Seveda je možno naštetih področja povezati ali pa podrobneje razčleniti in predvideti le posamezen del za ZOD. Pri tem je treba opozoriti, da gre običajno za zunanje izvajanje procesov, ki so povezani tudi z drugimi poslovnimi funkcijami, razen za posamezne naloge, ki se opravljajo le v finančni službi. Posamezne dejavnosti finančne funkcije je možno predati v ZOD tudi po geografskem načelu.³⁴

Zaradi zgoraj relativno "mehko" opredeljenih procesov naj opredelimo še tiste pristojnosti v finančni funkciji, ki jih ni smotrno predati v ZOD. To so zlasti:

²⁸ Direktor The Outsourcing Institute, New York

²⁹ Russ Banham: Everything Must Go: Business Process Outsourcing. <http://www.cfo.com/Article?article=5207>

³⁰ Isto kot pod 24)

³¹ Justin Wood: Latest Downsizing Victim? Corporate Treasuries. <http://www.cfo.com/Article?article=6757>

³² James Sagner: What treasury processes are most /least suited for outsourcing?

<http://www.gtnews.com/qa/0080.cfm>

³³ Hugh McKenna: Utilizing Outsourcing to Shorten the Order-to-Cash Cycle. 21. 3. 2000

<http://www.gtnews.com/article/1997.cfm>, 6. 8. 2003

³⁴ Isto kot pod 25)

1. Oblikovanje finančne politike in strategije
2. Oblikovanje davčne politike
3. Politika dolgoročne plačilne sposobnosti in kapitalske ustreznosti
4. Nadzor nad tekočo plačilno sposobnostjo in njenim načrtovanjem
5. Spremljanje in nadzor finančnega poslovanja v pogledu skladnosti s sprejeto politiko
6. Oblikovanje politike in strategije obvladovanja tveganj, nadzor, uvajanje in spremljanje učinkovitosti
7. Nadzor nad pomembnejšimi finančnimi transakcijami
8. Upravljanje razmerij do finančnih institucij
9. Upravljanje razmerij do izvajalcev storitev ZOD

2.3. Dejavniki dobre odločitve o zunanjem opravljanju dejavnosti v finančni funkciji in njegove uvedbe

Pri razmišljanju o možnostih izboljšanja finančne funkcije je koristno upoštevati njene značilnosti, kot so:

- visoka stopnja zaupnosti informacij
- finančni trgi so delujoči 24 ur na dan in 7 dni v tednu
- finančne službe so relativno majhne
- zahteve so izredno visoke, zlasti v pogledu dostopnosti, zanesljivosti, varnosti in poslovnosti
- informacijska podpora je relativno zahtevna in zapletena
- dodeljena sredstva za delo so običajno manjša od potrebnih
- finančna funkcija je tesneje povezana s sistemskim okoljem kot ostali deli združbe
- računalniška oprema, programska oprema in notranja informacijska tehnologija običajno pokrivajo le del potreb po podpori in razvoju
- temeljni delni sistemi finančne funkcije so: tehnologija, procesi in kadri. ZOD na vsakega od njih vpliva na določen način, ki ga je potrebno proučiti

V pogledu odločitve o nadaljnjem razvoju finančne funkcije imajo večje združbe načeloma tri možnosti.³⁵

- oblikovanje dislociranih storitvenih centrov (Shared Service Centres)
- centralizacija financ v interno banko
- zunanje opravljanje dejavnosti

oziroma kombinacija teh možnosti.

Posebej je zato v posameznem primeru pomembno dobro opredeliti razloge, zaradi katerih se razmišlja o ZOD. Na te razloge se morajo namreč opreti sodila za odločanje, ki pa seveda izhajajo iz opredeljenih ciljev združbe. Celoten proces prenove finančne funkcije zajema pet stopenj:³⁶ diagnozo, opredelitev potrebnih sprememb, načrtovanje aktivnosti z roki in nosilci, uvedba sprememb, kontrola uspešnosti sprememb.

Pri odločanju o ZOD so nepogrešljiva zlasti naslednja sodila:

- stroški (analiza stroškov naj pokaže stroške dejavnosti v primeru notranjega in zunanjega izvajanja, zato je lahko zelo koristna morebiti že uvedena metoda spremljanja stroškov po sestavinah dejavnosti – Activity Based Costing. Posebej je treba ugotoviti morebitne spremembe stalnih in spremenljivih stroškov ter njihove učinke.)
- koristi

³⁵ Magnus Lind: Treasury Alternatives – What are the Options? <http://www.gtnews.com/article/5216.cfm>

³⁶ Podrobneje v delu pod 2), str. 59

- prilagodljivost (posredne koristi)
- tveganje (opredelitev ključnih dejavnikov tveganja in njihovega vpliva na stroške)

Ključni pogoji za uspešno uvedbo ZOD so naslednji:³⁷

- Specializacija za ustrezno dejavnost (Pomembno je, da dejavnost, ki v združbi ni osnovna – core competence, predstavlja pri njenem zunanjem izvajalcu osnovno dejavnost. Opredeljeni morajo biti: cilji, raven servisa, način merjenja kakovosti, enota mere, posledice nedosežene ravni.)
- Jasne zahteve o ravni storitev zunanjega izvajalca (Preprečiti je potrebno razliko v pričakovanjih – gap of expectations).
- Odprta komunikacija z izvajalcem (preprečuje nezaupanje)
- Trdna pogodba o ZOD (Service level agreement)

Pred podpisom pogodbe o ZOD se je na primer med drugim koristno vprašati tudi naslednje:³⁸

- Katere storitve boste merili?
- Kaj boste merili pri vsaki storitvi?
- Kako boste to merili?
- Kolikšno obdobje bo obsegalo merjenje?
- Kako se bo poročalo o rezultatih?
- Kakšna je pričakovana raven storitve?
- Ali se bo ta raven spreminjala?
- Kakšna je garancija izvajalca za morebitne napake?
- Kakšen je motivacijski sistem za izvajalčeve boljše storitve?
- V kakšnem primeru neustreznih storitev se lahko pogodba razdre?

Morda je koristno naštetiti tudi nekaj značilnih napak pri odločanju in uvajanju ZOD:³⁹

- Ni jasno, zakaj se uvaja ZOD
- Ni opravljen skrbni pregled niti izvajalca, niti same združbe. Slednje je potrebno zaradi ustreznih informacij o trenutnem stanju.
- Ni načrta za prehodno obdobje uvajanja ZOD (obdobje "otroških bolezni" je običajno, zato ga je treba opredeliti časovno in vsebinsko, nadaljuje se obdobje poslovanja ter morda obdobje za pripravo prenehanja pogodbe)
- Pogodba je presplošna (potrebna je opredelitev pojmov, ki se lahko v praksi različno razumejo)
- Ni izgrajeno partnerstvo (gre za skupne cilje in zaupanje)
- Pogosto se poskuša prenesti na izvajalca popolnoma nespremenjen tehnološki proces z vsemi obstoječimi slabostmi, namesto, da bi ga racionalizirali.
- Notranjemu odporu proti spremembam se dovoli prevelik vpliv.
- V proces odločanja o ZOD se ne vključi vseh zainteresiranega oziroma vpletenega osebja.
- Žrtvuje se kakovost za nižjo ceno.
- Najpomembnejši cilj ZOD je znižanje stroškov dela

Zaradi zahtevnosti odločitve o ZOD ne bo odveč opozoriti na kritične točke procesa odločanja in uvedbe:

- Formalni proces (izhodišča, zahteve, sodila, izbor, pogajanja itd.)

³⁷ Timothy Smith: Does anyone have a proven methodology for arriving at an outsourcing solution? <http://www.gtnews.com/qa/0084.cfm>, 10. 1. 2004

³⁸ Eric Schoeniger: Diving Into BPO. EXEC Magazine, Vol. 24 št. 1, str. 3

³⁹ Isto kot pod 36), str. 1

- Dovolj časa za spoznavanje partnerja
- Popolna, dokumentirana in jasna slika kaj se daje v ZOD
- Doseči zadostno stopnjo zaupanja
- Zagotoviti ustrezno zavarovanje za finančna sredstva, ki bodo predmet dogovora in tekočega poslovanja
- Prepričati se, da lahko vodimo in izvajamo vse, kar je bilo dogovorjeno z izvajalcem.

2.4. Izbira izvajalca zunanje opravljanja dejavnosti v finančni funkciji

Pri poudarjanju pomembnosti izbora izvajalca ZOD se preprosto ne more pretiravati. Temeljni pogoji, ki jih mora izvajalec izpolnjevati so predvsem naslednji:

1. Finančna stabilnost
2. Redni zunanji nadzor
3. Zavzetost (Commitment) in pripadnost dejavnosti ZOD kot osnovni dejavnosti

Podrobnejša sodila za izbiro zunanje izvajalca so v veliki meri odvisna od ciljev, ki jih združba želi doseči pri odločanju o ZOD. Zato si je pred odločanjem o izboru izvajalca koristno odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali želimo dobiti predvsem tehnologijo in informacijsko podporo ali tudi dodatne razvojne zmogljivosti?
- Ali imamo potrebo le po velikem obsegu obdelav ali pa tudi po dodatnem znanju in svetovanju?
- Do kakšnega vsebinskega obsega dela (pristojnosti) želimo ZOD?
- Ali želimo posebej našim potrebam prirejene rešitve ali pa "standardni paket"?
- Ali dajemo prednost izvajalcem z bančnim lastništvom ali pa neodvisnim izvajalcem?
- Ali želimo trdno pogodbeno povezavo ali pa dolgoročno partnerstvo (stopnja povezanosti)?
- Ali je lahko izvajalec lokalna firma ali pa potrebujemo veliko, mednarodno izvajalno podjetje?

Med pomembna sodila za izbor izvajalca lahko nedvomno uvrstimo naslednja:

- izkušnje na ožjem področju izvajanja predvidenih storitev
- sposobnost prilagajanja potrebam naročnika
- skladnost s tehnologijo naročnika
- informacijski in komunikacijski sistem ponudnika
- sposobnost sprejemanja inovacij v zadevni dejavnosti
- širše poznavanje stroke, povezane z zadevno dejavnostjo
- možnost razvoja dolgoročnega sodelovanja
- zanesljivost in splošni ugled ponudnika
- cena ponujenih storitev

Dober zunanji izvajalec mora biti sposoben narediti vse, kar notranji že delajo, pri tem pa mora biti boljši (v učinkovitosti, kakovosti, znanju, razvojnih možnostih in podobno). To je izhodišče bolj natančnih zahtev pri izboru izvajalca, kot na primer:

- mora opravljati vsa podporna dela (middle and back office and administration tasks and functions)
- mora nuditi kakovostno odločanje in najboljšo ceno za izvedbo transakcij
- mora nuditi izboljšanje sedanje prakse
- imeti mora najboljšo informacijsko tehnologijo in nadzorni sistem za podporo izvajanja storitev

- mora ponuditi vrhunsko znanje v financah in sodelovanje z vodjem finančne funkcije naročnika, zlasti na naslednjih področjih:
 - učinkovito obvladovanje tveganj
 - dostop do sodobnih finančnih tehnik in transakcij
 - dobro razvito sodelovanje s finančnimi institucijami
 - razmerja z odjemalci naročnika
 - uveljavljanje dobre prakse
 - uvajanje novosti, inovativnih idej in pristopov
 - razvoj vodenja finančne funkcije
- izvajalec mora biti pripravljen sodelovati z naročnikovimi odjemalci ter jim nuditi ustrezno pomoč in storitve

Navedeno spreminja ZOD v dolgoročno partnersko razmerje s skupnimi razvojnimi cilji. S tem je utemeljena tudi zahteva po predhodnem medsebojnem skrbnem pregledu (due diligence).

Na razgovore in pogajanja z izvajalcem se je koristno pripraviti, kot na primer:⁴⁰

- jasno opredeliti ne le svoje zahteve, temveč tudi interese, ki porajajo te zahteve, relativne prioritete in minimalne zahteve
- v okviru ekipe jasno razdeliti vloge in odgovornosti ter postaviti jasno strategijo
- zagotoviti možnost kreativnega pristopa znotraj ekipe
- pripraviti argumente za svoja izhodišča in zahteve

Poglejmo še na stran ponudnikov finančnih storitev ZOD. Načeloma lahko ponudnike razvrstimo na naslednji način:

- banke oziroma družbe v njihovi lasti
- računovodski servisi oziroma družbe v njihovi lasti
- svetovalne družbe oziroma družbe v njihovi lasti
- revizorske družbe oziroma družbe v njihovi lasti
- ponudniki računalniških storitev oziroma družbe v njihovi lasti

Praviloma so ponudniki specializirane pravne osebe, vendar je njihovo lastniško in profesionalno poreklo lahko različno, kot vidimo iz zgornje razvrstitve. Različne vrste ponudnikov imajo seveda različne prednosti in slabosti. Neodvisni zlasti bankam očitajo nepoznavanje podjetniških financ, ponujanje svoje in ne optimalne tehnologije in storitev,⁴¹ vendar je bančni tržni delež ZOD na področju financ v svetu danes daleč največji od vseh ostalih vrst ponudnikov (cca 70%).⁴²

2.5. Tveganja pri uvedbi zunanjega opravljanja dejavnosti

ZOD seveda ni čudežno zdravilo in nosi tudi dodatna tveganja. Res pa je, da dodatna tveganja nosijo tudi druge opcije razvoja finančne funkcije (decentralizacija, centralizacija). Prav tako je res, da izvajalec in naročnik vložita velike napore in sredstva v skupni projekt, kar po eni strani predstavlja velik motiv, da bo projekt uspel, po drugi strani pa tudi delitev tveganja.

Če hočemo tveganja obvladovati, jih moramo najprej opredeliti. Tveganja je potrebno ločiti na tista pri vzpostavljanju in uvedbi ZOD in tveganja v času normalnega poslovanja. V zvezi s prvo vrsto tveganj lahko govorimo predvsem o napakah, ki smo jih nekaj našli v poglavju

⁴⁰ Michael F. Corbett: Managing Outsourcing Relationships for Value Creation. (<http://www.corbettassociates.com/firmbuilder/home.asp>)

⁴¹ Aengus Murphy: When considering outsourcing, how does one separate on value-added processes from strategic element of treasury? <http://www.gtnews.com/qa/0106.cfm>

⁴² Treasury Outsourcing Survey – October 2000. <http://www.gtnews.com/surveys>

2.3. Zato se z njimi ne bomo podrobno ukvarjali. V zvezi s tekočim ZOD pa se omenjajo predvsem naslednja tveganja:

1. *Odvisnost od tretje osebe.*

To je dejstvo, vendar pozabljamo, da smo na številnih drugih področjih prav tako odvisni od drugih, zlasti v primerih dolgoročnih strateških povezav. Torej imamo že izkušnje, kako tveganje zmanjšati. Seveda pa je pri finančah nekaj posebnosti in morda so celo bolj pomembne. To tveganje je možno zmanjšati zlasti s skrbnim izborom izvajalca, čemur pa smo že posvetili nekaj pozornosti.

2. *Izguba nadzora*

Res je, da bodo sedaj nekatera opravila izvajale osebe, ki niso neposredno pod našim nadzorom. Toda to se dogaja tudi v primeru notranjega izvajanja nalog. Pravilno postavljen model ne zmanjšuje, pač pa povečuje nadzor. Eden od razlogov je, da je sedaj delitev in specializacija dela večja kot v notranjem izvajanju, kar omogoča večjo preglednost in jasno odgovornost. Drugi razlog je ta, da je informacijska podpora praviloma sodobna, omogoča transakcije v realnem času, s popolno sledljivostjo dogajanja, ki omogoča revizijo v vsakem trenutku. Najmočnejši razlog pa je dejstvo, da so pri uvedbi ZOD veliko bolj natančno opredeljeni proces, pravila in postopki, kar samo po sebi povečuje notranjo kontrolo.

3. *Izguba sredstev*

To tveganje predstavlja možnost, da bo naročnik utrpel izgubo sredstev zaradi napake ali protipravnih dejanj oseb izvajalca. Ukrepi so zlasti v smislu podrobne proučitve zaposlenega osebja ter notranje organizacijske kulture in sistema. Kontrolirati je na primer možno bančna pooblastila, zagotoviti naročniku zunanji dostop v sistem, zagotoviti notranjo in zunanjo revizijo pri izvajalcu, izvajati posebne kontrolne preglede, zagotoviti ustrezno zavarovanje pri zavarovalnici, kar vse mora biti s pogodbo urejeno.

4. *Nepooblaščenno poslovanje*

Ukrepi proti takim primerom so praktično isti kot v prejšnjem primeru. Posebej pa je pomembno opredeliti navodila za poslovanje ter zagotoviti urejeno podrobno poročanje o izvajanju teh navodil ob ustreznem angažiranju vodje financ v procesu nadzora.

5. *Tveganje poslovne skrivnosti*

V primeru taktičnega ZOD je tveganje poslovne skrivnosti relativno majhno, povečuje pa se v primeru strateškega ZOD. Slednje namreč zahteva partnersko razmerje, ki predpostavlja dostop do zaupnejših informacij. Tu je seveda nujna ustrezna stopnja zaupanja, ki temelji tudi na ustrezni klavzuli zaupnosti v pogodbi o ZOD. Le-ta naj bi veljala tudi določeno dobo po prekinitvi pogodbe o ZOD. Občutljive informacije bi morale biti opremljene z oznako zaupnosti, vsak zaposleni pri izvajalcu ZOD pa naj bi podpisal individualno pogodbo o varovanju poslovne skrivnosti.

6. *Varnost*

Varnost je seveda pomembna v pogledu fizičnega varovanja posebej pa je potrebno dati poudarek varnosti obravnavanja podatkov. Slednje je v enaki meri potrebno tudi v primeru notranjega izvajanja. Informacijski sistemi so na primer opremljeni z dvojnimi spremljanjem dogajanj (back-up), ki varuje pred večjo izgubo podatkov. Med pomembne ukrepe lahko štejemo tudi odzivne čase vzdrževalcev informacijske tehnologije. Posebej naj omenimo (ne)varnost v pogledu nepooblaščenega vdora tretjih oseb v informacijski sistem. Tudi v tem pogledu je potrebno dobiti ustrezna zagotovila izvajalca o uporabi najsodobnejših orodij in ukrepov. Ta orodja so draga, kar po svoje spet potrjuje pravilnost specializacije izvajalcev in ZOD.

Zgornji pregled sicer ne izčrpa vse tveganj pri ZOD, vendar nakazuje, da je tveganja možno (in potrebno) obvladovati v sprejemljivih okvirih.

3. ZAKLJUČNE UGOTOVITVE IN RAZMIŠLJANJA

3.1. ZOD ter njegove možnosti v svetu in pri nas

Razvoj ZOD se načeloma kaže kot upravičen tudi v finančni funkciji združb, nezaupanje se zmanjšuje. Načeloma je odvisen od dveh plati: od ponudnikov storitev ter od povpraševanja po takih storitvah, torej od naročnikov.

V Evropi je največja koncentracija ponudnikov zunanjega opravljanja finančnega poslovanja na Irskem, zlasti zaradi ugodnih davčnih razmer.⁴³ Seveda pa jih najdemo tudi v drugje, zlasti v Veliki Britaniji in skandinavskih državah. Drugo področje koncentracije takih ponudnikov je Južna Afrika, številni pa so tudi v Aziji in seveda v ZDA.

V Sloveniji še nismo zasledili raziskave o uveljavljanju ZOD, zlasti pa ne na področju financ. Ocenjujemo, da pri nas ponudnikov celovitih rešitev v finančni funkciji še ni. Obstaja nekaj ponudnikov določenih storitev, kot so na primer obračun plač, nekatere storitve pri izvajanju plačilnega prometa, nekatere storitve pri obvladovanju tveganj in podobno. Ponudniki so predvsem proizvajalci programske opreme ter tudi nekateri računovodski servisi. Zanimivo je, da pri nas banke še niso ocenile te priložnosti kot svojo tržno nišo, čeprav imajo banke v svetu največji tržni delež v ZOD. Prav tako to velja za naša svetovalna podjetja. Analize kažejo, da bodo od vseh svetovalnih storitev v svetu, najhitreje rasle prav storitve ZOD.⁴⁴ Po drugi strani pa je treba poudariti, da vstopni prag v tako dejavnost ni prav majhen. Zahteva namreč relativno visoke naložbe v informacijsko tehnologijo in kadre, zato ni slučajno, da so najštevilnejši ponudniki banke, računalniški in računovodski servisi in svetovalna podjetja.

Na strani povpraševanja po ZOD v finančni funkciji pri nas še ne zasledimo močnejših gibanj. Za to je najbrž več vzrokov, med njimi lahko naštejemo vsaj naslednje:

- Nekatera podjetja so razvila svojo močno finančno službo, ki zadostuje za trenutne potrebe. Tržni pritisk po racionalizaciji poslovanja ter potreba po večji učinkovitosti finančne funkcije še nista tako velika, kot pri tujih velikih mednarodnih podjetjih.
- V povprečju je v slovenskih podjetjih relativno nizka stopnja ločitve financ od računovodstva,⁴⁵ kar otežkoča jasno opredeljevanje procesov.
- Konzervativna miselnost v financah načeloma bolj poudarja tveganja v primeru ZOD kot njegove prednosti.
- Relativno manj razvit denarni in kapitalski trg ter manjša ponudba finančnih instrumentov za večino podjetij še ne zahtevata visoke specializacije v financah.
- Ponudba takih storitev ZOD v Sloveniji še ni ustrezna, saj sicer že preizkušene tuje rešitve zahtevajo precejšnja vlaganja v vsebinske in jezikovne prilagoditve.

Očitno je, da naštetih (in tudi še kaki drugi) razlogi ne bodo držali večno, zlasti ob vedno večjem odpiranju trga. Zaznamo lahko že nekatere razvojne projekte, usmerjene v računalniško podporo storitvam ZOD v finančni funkciji. Zato lahko ocenjujemo, da bo obseg ZOD v finančni funkciji tudi pri nas kmalu bistveno porasel. Najhitrejši razvoj (z najmanj nepotrebnimi ovirami) vidimo zlasti v primeru neprofitnih organizacij ter organizacij s

⁴³ Isto kot pod 24)

⁴⁴ The Global Consulting Marketplace 2004 – 2006, Key Data, Trends&Forecasts. Kennedy Information Inc. Peterborough, NH ZDA, 2004, str. 4

⁴⁵ Isto kot pod 2), str. 62

številnimi povezanimi družbami. Seveda pa to predstavlja tudi izziv za ponudnike takih storitev.

3.2. Sklep

Dejstvo je, da dve finančni službi, čeprav v podjetjih iste dejavnosti, nista enaki. Po drugi strani pa to ne pomeni, da ZOD v finančni funkciji ni možno ali da je nepotrebno. Temeljna logika, da je zunanje, specializirano in expertno opravljanje storitev, ki niso strateškega pomena za združbo, boljše od domačega, ostaja v veljavi tudi v finančni funkciji. Prav tako velja, da si sodobnega vodenja združb ne moremo več predstavljati brez opredelitve in obvladovanja procesov, saj je to pogoj za doseganje odličnosti v poslovanju. To pa že omogoča razmišljanje o možni uvedbi ZOD.

Nedvomno ZOD ni recept za vsakogar, zato tudi ima tudi nasprotnike. Resnica je, kot ponavadi, nekje vmes in zahteva, da se do nje sami dokopljemo v vsakem primeru posebej. Posebej naj poudarimo, da ZOD ni zdravilo za vse težave, hkrati pa lahko prinaša tudi nova tveganja.

Zato je koristno omeniti tudi pomen subjektivnega dejavnika. Tako, kot bi dva direktorja v istem podjetju verjetno oblikovala različno razvojno strategijo, to velja tudi za finančno funkcijo, čeprav smo v prispevku nanizali številne objektivne, strokovne podlage za odločanje o ZOD.

Prej ali slej bodo združbe tudi pri nas postavljene pred odločitve o ZOD tudi v finančni funkciji zlasti zaradi naslednjih razlogov:

- razvoj tehnologije
- povečevanje konkurence
- pojavljanje ponudnikov storitev ZOD

Pri tem je pomemben učinkovit projektni pristop, solidna poslovna analiza ter jasno izražena podpora poslovodstva.

ZOD ne predstavlja optimiranja obstoječega stanja, temveč je način pospeševanja sprememb in ponovnega oblikovanja razvojne strategije ter s tem dejavnik sodobne organiziranosti združb. S tega vidika se lahko pridružimo mnenju, da se v prihodnosti "finančne službe ne bodo bistveno povečevale"⁴⁶, kljub temu pa bo vodja financ še okrepil svojo pomembno vlogo v pogledu strateškega razvoja združbe.

⁴⁶ Isto kot pod 31), str. 3

LITERATURA

1. Banham R.: Everything Must Go: Business Process Outsourcing. (<http://www.cfo.com/Article?article=5207>)
2. Bergant Ž.: Vsebinske in naloge finančne funkcije kot osnova njene organiziranosti v podjetju. Zbornik 1. poslovnofinančne konference, Slovenski inštitut za revizijo, Bled, 2003
3. Corbett F. M.: The 2002 Strategic Outsourcing Study, Executive Summary. Michael F. Corbett&Associates, Ltd., 2002 (<http://www.corbettassociates.com/firmbuilder/home.asp>)
4. Corbett F. M.: Ten Years of Outsourcing Practice
5. Corbett F. M.: Welcome to Outsourcing
6. Corbett F. M.: The Case for Outsourcing Your Small or Mid-Sized Business
7. Corbett F. M.: Managing Outsourcing Relationships for Value Creation
8. Drucker F. P.: Managing for the Future. London: Butterworth-Heinemann, 1993
9. Lind M.: Treasury Alternatives – What are the Options? (<http://www.gtnews.com/article/5216.cfm>)
10. Lynch D.: In terms of size and structure, what types of firms are achieving most from outsourcing? (<http://www.gtnews.com/qa/0094.cfm>)
11. McKenna H.: Utilizing Outsourcing to Shorten the Order-to-Cash Cycle (<http://www.gtnews.com/article/1997.cfm>)
12. Mihelčič M.: Analiza organizacije: (samo)prevara ali smotrna odločitev? Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 1995
13. Murphy A.: Strategic Decision-Making in Treasury Outsourcing. (<http://www.gtnews.com/article/5195.cfm>)
14. Murphy A.: When considering outsourcing, how does one separate on value-added processes from strategic element of treasury? (<http://www.gtnews.com/qa/0106.cfm>)
15. Roebert S.: The Expanding Corporate Treasury Outsourcing Market. (<http://www.gtnews.com/article/5080.cfm>)
16. Sagner J.: What treasury processes are most /least suited for outsourcing? (<http://www.gtnews.com/qa/0080.cfm>)
17. Schoeniger E.: Diving Into BPO. EXEC Magazine, Vol. 24 št. 1
18. Smith T.: Does anyone have a proven methodology for arriving at an outsourcing solution? (<http://www.gtnews.com/qa/0084.cfm>)
19. Šink D.: Posebnosti analiziranja mrežne (zunanje) organizacije. Zbornik 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 1999
20. Šink D.: Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. Organizacija, št. 6/2002, Kranj
21. Tavčar M.: Svetovanje managementu. Visoka šola za management Koper, Koper, 1998
22. Talbot I.: Why Outsourcing Makes Good Sense for Treasurers. (<http://www.gtnews.com/articles6/4352.shtml>)
23. Turk D.: Dejavniki uspešnosti zunanjega izvajanja dejavnosti in vpliv na človeške vire. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2002
24. Turk I.: Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2000
25. Wood J.: Latest Downsizing Victim? Corporate Treasuries. (<http://www.cfo.com/Article?article=6757>)
26. Kodeks poslovnofinančnih načel. Slovenski inštitut za revizijo, 2001
27. Treasury Outsourcing Survey – October 2000. (<http://www.gtnews.com/surveys>)
28. The Global Consulting Marketplace 2004 – 2006, Key Data, Trends&Forecasts. Kennedy Information Inc. Peterborough, NH ZDA, 2004

Referat je objavljen v:

**Zbornik 36. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, finančah in reviziji,
Koordinacijski odbor ZRFRS in ZES, Portorož, 7. do 9. 4. 2004**