

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Handelshøyskolen ved NMBU

Masteroppgave 2014  
30 stp

# Fordeler og risiko forbundet med innføringen av outsourcing i en produksjonsbedrift.

Lukasz Szarszewski

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på min masterstudie i Økonomi og Administrasjon på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Helt på starten må jeg takke min faglige veileder, Dag Øivind Madsen for støtte og motivasjon til gjennomføring av oppgaven. Ikke minst gode tilbakemeldinger, innspill og inspirasjon gjennom hele arbeidet med oppgaven.

Masteroppgaven var tidskrevende men ikke minst spennende og brukbar erfaring til mitt yrke som økonom. Å gjennomføre en casestudie på masteroppgaven er teori i nær praksis, og er veldig lærerikt. Så jeg takker alle mine informanter som satte av sin tid til å dele sine erfaringer og viktige fakta med meg. Takk for at dere avsatte tid for å stille opp til intervjuer og fikk innsyn til dere daglig gjøremåte.

Ås, 13.05.2015

Lukasz Szarszewski

## **Sammendrag**

Outsourcing av tjenester og eller prosesser til utlandet har vært en økende trend i Europa og større deler av verden. Området med lavere lønnskostnader, kvalifiserte menneskelige ressurser og politiske / andre rettslige mulighet, gjør det fortsatt attraktivt å outsource forretningsprosesser til. Vi følger et selskap som allerede er i et område med lavere lønnskostnader og kvalifiserte medarbeidere, men likevel bestemmer seg for outsourcing til å nå konkurransefortrinn i markedet. For å kunne lykkes med outsourcing så må det forhåndsvurderes risiko, trusler og fordeler med prosessen. Man bør definere hvordan prosessen kan styres og hvordan man unngår feilaktige håndtering av viktige deler i outsourcingprosessen. Det er ikke enkelt å bestemme seg for prosessen som medfører visse konsekvenser for selskapet og det er derfor spennende å følge med på beslutningene som tas. Pr. dagens dato kan vi ikke konkludere med 100 % sikkerhet at prosessen i selskapet har vellykkede, men det økonomiske aspektet viser til det positive. Det var interessant å studere erfaringene og gjøremåter til gjennomføringen av beslutningene i denne produksjonsbedrift.

Gjennom aktiv deltagelse under vurderingene, beslutningene og diverse intervjuer med lederne og kontoransatte har jeg klart å besvare problemstillingene. Bedriften etablerer et selskap i utlandet, dette er for å redusere kostnader og nå markedet utenfor landes grenser. Geografiske fordeler dekker alle ulemper i omstrukturering av selskapet.

Masteravhandlingen viser hva ledelsen måtte ta høyden for å bli overbevist om å risikere outsourcing til et annet land. Her er det ingen fasit som tilsier hvordan man skal lykkes. Men i oppgaven er det beskrevet selskapets aspekter mot dagens marked opp i mot teoretiske informasjon. Opp i mot alt, har selskapet klart å konkludere med satsning i utlandet. Etter min mening er satsningen riktig fordi selskapet har plassert seg geografisk korrekt i forhold til sine konkurrenter. Andre aspekter ved outsourcing er mindre vesentlig men bidrar også til gode resultater i beslutningen.

## **Abstract**

Outsourcing of services and or processes to foreign countries has been a growing trend in Europe and large parts of the world. Area with lower labor costs, qualified human resources and political / other legal possibility, it still attractive to outsource business processes to. We follow a company that already are in an area with lower labor costs and qualified staff, yet decides outsourcing to achieve competitive advantage in the market. In order to succeed with outsourcing it must advance considered risks, threats and benefits of the process. One should define how the process can be controlled and how to avoid erroneous handling of display parts in the outsourcing process. It is not easy to decide the process that entails certain consequences for the company and it is therefore exciting to follow the decisions taken. Pr. Current date we cannot conclude with 100% certainty that the process in the company successful, but the financial aspect refers to the positive. It was interesting to study the experience and make ways for the implementation of decisions in this production business.

Through active participation in the opinions, decisions and various interviews with managers and office staff I managed to answer issues. Now set up a company abroad, this is to reduce costs and reach market beyond its borders. Geographical advantages cover all disadvantages in restructuring the company.

Master thesis shows what management had to take the height to be convinced to risk outsourcing to another country. Have there is no blueprint that dictates how to succeed. But the task is described its aspects at the current market in the theoretical information. Up against all, the company has managed to conclude investment abroad. In my opinion the focus properly because the company has placed itself geographical correctly relative to its competitors. Other aspects of outsourcing are less significant but also contributes to good results in the decision.

## **Innhold:**

<b>Forord</b> .....	1
Sammendrag .....	2
Abstract .....	3
Introduksjon .....	6
<b>Kapittel 1</b> .....	9
Outsourcing - business management metode .....	9
1.1 Definisjon og historie av outsourcing .....	9
1.2 Typer outsourcing .....	11
1.3 Betingelser og vilkår for bruk av rasjonell outsourcing .....	17
<b>Kapitel 2</b> .....	21
Karakteristikk av produksjonsselskapet som står før restruktureringen .....	21
2.1 Beskrivelse av produksjonsselskapet .....	21
2.2 Tidligere regnskapsmessig resultater av selskapet .....	34
2.3 Grunner for restrukturering .....	38
2.4 Mål for omstruktureringen .....	39
<b>Kapitel 3</b> .....	41
Valget av metode for restrukturering .....	41
3.1 Beskrivelser på forskjellige måter for restrukturering .....	41
3.2 Valg av outsourcing som en retningsgiver for restruktureringen av selskapet ....	42
3.3 Begrunnelsen for bruk av outsourcing .....	46
3.4 Definere mål og muligheter for sine prestasjoner gjennom bruk av outsourcing. 48	
<b>Kapitel 4</b> .....	53
Fremgangsmåten for outsourcing prosessen .....	53
4.1 Prosessen med å velge hvilken type outsourcing; juridiske aspekter .....	53
4.2 Valg av partnere .....	55
4.3 Splitting en del av virksomheten og etableringen av uavhengige virksomheter ..	58
4.4 Analyse av hendelser – overvåking .....	60
<b>Kapitel 5</b> .....	66
Analyse av selskapet etter innføringen av outsourcing .....	66
5.1 Organisatoriske konsekvenser .....	67
5.2 Personale virkninger .....	71
5.3 Økonomiske konsekvenser .....	72

Sluttkonklusjon .....	75
Lister over fotografi .....	77
Liste over figurer .....	78
Liste over tabeller .....	79
Liste over grafer .....	80
Litteraturliste .....	81
Vedlegg 1. ....	85
Balansen for produsjonsbedriften	
Vedlegg 2. ....	86
Nøkkeltall for produksjonsbedrift	
Vedlegg 3. ....	88
Modell av organisasjonen Mc Kinsey & Company	
Vedlegg 4. ....	91
Rapport om realiserte outsourcing-tjenester; struktur.	

## Introduksjon

I dag, er selskaper tvunget til profitt til å operere i et svært varierende marked. Ofte er det globale markedet. Det globale markedet er preget av variasjoner, usikkerhet, osv. situasjon. Dynamikken i det globale markedet skaper skiftende forbrukernes smak. Derfor ønsker bedrifter å imøtekomme forventningene til disse variasjonene og bedriftene må selv være klare til å endre seg. Denne situasjonen gjør at begynnelsen av det tjuende århundre 80/90 tallet, så viktig var det å forvalte forvaltningen basert på den planlagte restruktureringen. Restrukturering skal her forstås som en prosess med planlagt endring som har til å tilpasse den interne situasjonen i selskapet til et skiftende miljø, eller i forkant av forventede eksterne endringer, gjennom konkrete endringer i selskapet. På markedet er det en ny kategori av selskaper som bidrar selskapet til å tilpasse seg raskt skiftende markedsforhold. Dette er hva selskapet beskrevet som selskaper som tilbyr konsulent tjenester (rådgivning), eller kalt outsourcing-selskaper.

Outsourcing har hittil vært ansett bare som et forretningsverktøy. I dag begynner dette å gå langt utover denne forståelsen. Dagens ledere forstår bedre viktigheten og nytten av outsourcing tjenester til drift av egne virksomheter. Ideen av outsourcing ble født i Nord-Amerika og er nå sprer seg over hele verden. Så outsourcing av avdelinger har utvikler seg et fenomen i tjuetførste århundre, og enda viktigere, synes man mer og lysere til dens fremtid.

Outsourcing har sine røtter tilbake til syttitallet. Outsourcing dukket opp for første gang i USA. Gradvis har flere og flere bedrifter konklusjon med at de ikke vil være i stand til å bli eksperter i mer enn ett eller to områdene i selskapet. Dette førte til at salget av selskaper underenhet er overlat til eksterne virksomhet og gjennomføre av eksterne spesialister. Under dets innflytelse klart man endre strukturen i store selskaper som er stadig var mer globalisert med tusenvis av små forretningspartner. Ifølge World Economic Summit i USA og Vest-Europa, bedrifter vanligvis velger å outsource IT-avdelingen (30 prosent.), Menneskelige ressurser (16 prosent.), Distribusjon og logistikk (14 prosent.), Og regnskap og finans (11 prosent.). Eksempel er Nike, produsenten av joggesko, som ikke har noen fabrikker, men hele produksjons er "utenfor" selskapet. Selv selskapet er engasjert i å skape og administrere deres merkevare og forretningsutvikling.

Problemet med bruken av outsourcing, er at ledelsen av en høyere nivå gjør et skritt som er en svært viktig hendelse i selskapets historie. Dette er først og fremst av to grunner: **For det første**, er selve beslutningen om å outsource, et innblikk til svakheter til at selskapet ikke har de ressursene som trengs i selskapet for å gjennomføre konkrete prosjekter, **for det andre**, bruken av et eksternt selskap er forbundet med ekstra kostnader.

Hvorfor bruker bedrifter så outsourcing. Med henblikk på outsourcing kan det ses på en annen vinkel og beskrive det på forskjellige måter, men eksperter på problemet nevner fem viktigste årsaker til at bedrifter velger å outsource - fem grunnleggende mål og målsettinger når de bestemmer seg for bruk av outsourcing, uavhengig av de tekniske forskjellene i måten intervensjon eller intervensjonsmetoder er brukt:

Oppnå retningslinjer og organisatoriske mål.

1. **For å løse problemene med ledelse og forretningsutvikling.**
2. **Identifisere og utnytte nye muligheter.**
3. **Oppmuntring til å lære.**
4. **Endringer.**

For å overvåke prosessen med planlagte endringer som er gjort i selskapet, gjør jeg arbeidet med henvisning på et polsk selskap som opererer i det globale markedet. Dette er Delphi Yacht Polen. Dette er den første og fremste skipsverft som tilbyr seilbåter og motorbåter i polske og vestlige kunder. Selskapet står i dag for en svært viktig beslutning om å flytte produksjonen fra polen, (med en begrunnelse) et av de landene med en kystlinje på Adriaterhavet. Hovedmålet med dette arbeidet er å presentere denne prosessen.

Studien antas at Delphi Yacht S.A. bestemmer seg for å restrukturere, som bærer sine egne, og med hjelp av en tredjepart (outsourcing). For å demonstrere denne prosessen, er strukturen av arbeidet basert på fem hoved kapitler, som omhandler den ovennevnte fremgangsmåte fra et teoretisk plan, gjennom en prosess med begreps forklaring, slutter med forslagene empiriske løsninger for Delphi Yacht S.A.



I **kapittel I** ("Outsourcing - business management metoden") present jeg selve definisjonen av outsourcing (1.1 "Definisjon og historie av outsourcing»), typer (1.2), og spesifisert hvilke betingelser som må være oppfylt for outsourcing prosessen kan bli navngitt som rasjonell og effektiv (se avsnitt 1.3).

I **kapittel II** ("Kjennetegn på produksjonsselskapet som står ovenfor restruktureringen") var preget av situasjonene (og dens varianter), som selskapet var i, bestemmer seg for å ta den omstillingsprosessen.

**Kapittel III** ("Valg av metode for restrukturering") presenterer jeg metoder og teknikker som brukes i prosessen med å velge den rette form for restrukturering. Og dette, i avsnitt 3.1 drøfter de grunnleggende måter å restrukturere organisasjonen i 3.2 outsourcing har blitt anerkjent som en av de former (som et verktøy) målene for omstillingen, i avsnitt 3.3 er preget grunner for bruk av outsourcing, og 3,4 i sin tur indikerte hovedmålene ved hjelp av outsourcing.

I neste tur, **kapittel IV** ("Prosessen outsourcing") består av følgende

deler: 4.1 "Prosessen med å velge hvilken type outsourcing", 4.2 "Valg av partnere", 4,3 "separasjon av deler av selskapets virksomhet og etablering av selvstendige selskaper", 4.4 "Analyse av omdanningen - overvåking».

I **kapittel V** ("Analyse av selskapet etter innføringen av outsourcing») vises effekten av endringene som er gjort i Delphi Yacht Polen – det er effekten av organisatoriske, personell og økonomiske ressurser.

# Kapittel I

## Outsourcing - business management metode

### 1.1 Definisjon og historie av outsourcing

I dag må selskaper på markedet handle raskt og konsentrere innsats bare på utvalgte områder. Outsourcing tillater selskapene å satse på utvalgte områder, med unntak av mindre viktig, og nødvendig (f.eks. produksjonsselskap kan man velge bort regnskapsavdelingen).

**Outsourcing** er et form for ledelse som har utviklet seg siden 80-tallet. Selve begrepet outsourcing er avledet fra to ord, altså. *Outsider* = utendørs, utenfor, og *resource* = ressurser, reserver, ressursmuligheter. Outsourcing er et samarbeid (som oftest ment å være langsiktig) mellom de to selskapene, som tar sikte på å oppnå konkrete resultater. Den er basert på å flytte visse aktiviteter på utsiden av bedriften, ved å bestille et eksternt selskap for å utføre ytelsen. I begynnelsen av utviklingen av outsourcing var det stort sett «hjelpet aktiviteter» & «tilleggsaktiviteter» som f.eks. rengjøringsarbeid, eller masseutsendelse av div. korrespondanse altså deler av kontorarbeid. Men til nå har det utviklet seg mer og mer å outsource viktig deler av selskapets produksjonsprosesser, som utføres av eksterne selskaper (M. Trocki 2009).<sup>1</sup>

**Outsourcing** bør skilles og ikke blandes med ordet **samarbeidet**. Forskjellen mellom outsourcing og samarbeid ligger i det faktum at outsourcing gjelder funksjoner og prosesser, der det andre selskapet tar for seg det juridisk- eller økonomisk ansvaret for arbeidet. Mens samarbeidet er ansvaret fordelt på samarbeidende selskapene. Og det samarbeidet er definert i kontraktene / avtaler. Funksjoner og prosesser kan gjøres mellom de samarbeidende selskapene under vilkårene nevnt i de avtalene / kontraktene. Asymmetri av ansvaret mellom foretaket som ønsker å outsource bort visse funksjoner eller prosesser, og foretaket som skal foreta realisering av det første skrittet av det definerte flusjonen eller prosessen er en av uløst problem. Her representeres det et barriere imot

---

<sup>1</sup> M. Trocki, Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności, Wydawnictwo OE, Warszawa 2001, s. 21.

selve outsourcing i de situasjoner der outsourcing kan gi betydelige økonomiske fordelere.( E. Szkic-Czech 2001) <sup>2</sup>

Ledelse ved hjelp av outsourcing kan anses som:

- **metode** for å optimalisere bruken av ressurser og virksomheter som involverer utøvelse av sine funksjoner og prosesser, oppgaver tilhører økonomisk eller sosial enhet (selskap, offentlig etat, institusjon i samfunnet, og andre) utført av eksterne aktører,
- **prosessen** med transformasjon funksjoner og restrukturering av et selskap, foretak eller annen enhet som består i overføring av funksjoner og prosesser og ressurser knyttet til gjennomføring av disse funksjonene utenfor selskapet (M. Trocki 2001 s. 33).<sup>3</sup>

I en outsourcing prosessen fraskriver seg selskapet det ansvaret å opprettholde visse ressurser, for eksempel: maskiner og utstyr, menneskelige ressurser, informasjonssystemer eller databaser som er nødvendige for å utføre bestemte funksjoner som er nødvendige for driften av selskapet. Effekten av dette er at det selskapet som bestemmer seg å outsource blir avhengig av andre enheter. Selskapet bestemmer seg for å outsource deler blir kvitt sine ressurser, det mister evnen til selvrealisering av viktige funksjoner og oppgaver (man er dømt til en ekstern tjenesteleverandør). Det er derfor et viktig betingelse at etterspørselen etter symmetri av ansvar mellom aktørene er i samspill; Dette kravet setter grenser for det tillatte omfang og tilnærming til samarbeid (se. kapittel. 2).

Outsourcing har mange tilhengerne i USA, og i Europa og Japan. Mange bedrifter har begrenset rekkevidde og bruker tjenestene til underleverandører. Det viktigste argumentet i favør for outsourcing er kostnadsreduksjon. I tillegg gir outsourcing jevn justering for sesongvariasjoner (f.eks. Svingninger i etterspørsel) og, til slutt, bedre bruk av potensialer, ressurser, som disponerer et foretak.

Til tross for de åpenbare fordelene med denne formen for ledelse, er det også spesielle farer som må unngås. Og ja, bedrifter unngår for ofte bruk av

---

<sup>2</sup> E. Szkic-Czech, (2001) „*Outsourcing jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji gospodarki narodowej - teoria i praktyka*”, (i: Human-computer-inteface, **pr. zbior. pod red.** B. Kubiak, A. Korowicki), Akwila, Gdańsk 2001, s. 45.

<sup>3</sup> M. Trocki, Outsourcing..., s. 33.

outsourcing fordi de foretrekker å være med i den større andelen av sin egen produksjons linje. Ellers vil deres deltagelse i dannelsen av produktet reduseres, noe som igjen betyr at selskapet mister sin identitet, merkevare, og dermed et konkurransefortrinn.

Å allokere outsourcing innebærer også viss sosial påvirkning. Forskningen viser at i 1993 har de store amerikanske selskaper, som et resultat av outsourcing, gitt titusenvis av arbeidere permisjoner og oppsigelser. Men samtidig ble det skapt 1,8 millioner nye jobber (noen av dem med etableringen av samarbeidende bedrifter). Men dessverre mange av de oppsagte arbeidere var ikke i sysselsettingen til slutt.

## 1.2 Typer outsourcing

I. På grunn av koblingen mellom oppdragsgiver og oppdragstaker, kan vi identifisere to hovedtyper av outsourcing:

(1) **Kontraktsmessig Outsourcing**, eng. «Contract outsourcing» (kalt også for ekstern outsourcing).

(2) **Kapital Outsourcing**, eng. «Capital outsourcing» (kalt også for intern outsourcing). (M. Trocki 2001 s. 33)<sup>4</sup>

**PKT.** (1) Kontraktsmessig outsourcing innebærer når et foretak ikke har råd til spesifikke funksjoner eller prosesser, for utøvelsen av deres uavhengige økonomiske selskap. Dette betyr eliminering av alle elementer knyttet til gjennomføringen av funksjoner og flytte spesifiserte funksjoner eller prosesser, og overlate det til en uavhengig kontraktør / en operatør på en bestemt langsiktig kontrakt. Den ovennevnte beslutningen medfører så oppsigelser, salg eller avvikling av eiendeler eller avvikling av organisatorisk enheter i selskapet. Vi kan peke ut følgende eksempler på kontraktsmessig outsourcing:

- oppsigelse av jurister og bestille juridiske tjenester av et advokatfirma,
- avvikling egne regnskapsavdeling og la dette utføres av eksterne regnskapskontorer,

---

<sup>4</sup> M. Trocki, Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności, Wydawnictwo OE, Warszawa 2001, s. 33.

- avvikling egne vakter og tilpasse enten eiendommene med sikkerhetsredskaper eller kjøpe tjenester vakt tjenester.

Fordelene med kontraktmessig outsourcing inneholder:

- forenkler organisasjonsstruktur, noe som gir en reduksjon av problemer som kan oppstå i forvaltningen,
- gir full frihet i valg av leverandørene, som lar deg velge de beste tilbudene,
- begrenset engasjement og ansvar for utførelsen av sine oppgaver,
- kontraktmessig outsourcing gjør at du kan øke graden av spesialisering blant bedrifter.

På den annen siden er ulempene ved kontraktmessig outsourcing som følgende:

- Nødvendig og ubehagelig oppsigelser av unødvendige ansatte,
- begrenser muligheten til å kontrollere oppgavene gjennomførelse av oppgavene i den ekstern firma man har outsourcet oppgavene til,
- man kan resultere med tap ved salg eller avvikling av eiendeler,
- begrenser mulighetene for strategisk planlegging av aktiviteter i selskapet (eksterne selskaper er ikke gjenstand for direkte kontroll av styret).

**PKT. (2)** Med kapital outsourcing har vi å gjøre når et gitt selskap ønsker separering i form av at kapitalrelaterte poster overføres til datterselskaper. Dette betyr at elementene er forbundet med gjennomføringen av funksjoner innenfor et gitt firma overføres til den nyere under enheten (datterselskap). (M. Trocki 2001 s. 37).<sup>5</sup>

Blant de vanligste eksemplene på kapital outsourcing vises ved følgende situasjoner:

- separasjon av servicetjenester fra et selskapets struktur og danne ny datterselskap med servicetjenester,
- separasjon av sosiale aktiviteter fra et selskapets struktur og danne ny datterselskap med sosiale tjenester.

---

<sup>5</sup> M. Trocki, Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności, Wydawnictwo OE, Warszawa 2001, s. 37.

- separasjon av interne transportoppgaver og danne en ny datterselskap med transporttjenester.

Fordelene med kapital outsourcing inneholder:

- man unngår oppsigelser,
- opprettholde eiendeler i en organisert form,
- større evne til å kontrollere oppgavene,
- muligheten for strategisk planlegging av aktiviteter,
- større frihet for prising.

På den andre side er ulempene ved kapital outsourcing som følge:

- å begrense muligheten for en radikal endring i virkemåte,
- eieransvaret for resultatene,
- begrenset valgfrihet av leverandører (begrensning av konkurransen)
- merutgifter knyttet til spin-off av datterselskapet.

Analytikere håndterer fremdeles spørsmålet om tema «outsourcing» og nevne også tre andre konkrete former:

**Co-sourcing** er å utføre oppgavene i foretaket av arbeidere ansatt av foretaket, men som de er delegert til en annen ekstern foretak, for å utnytte ansattes potensialet i det tekniske kunnskapet og organisatoriske know-how. For eksempel, et programvareselskap, har delegert sine ansatte til å lage et datasystem etter forespørsel av et større statlig konsert. Programvareselskapet har fått sitt ansvarsområdet og plikter i det prosjektet. Dette vil dekke stillinger som prosjektleder eller ansvarlig analytiker for utvikling av konseptet i systemet.

Et annet eksempel, i Frankrike, INSEE (**Institut National de la Statistique et des Études Économiques**, tilsvarende den Norske SSB) delegerer sine statistiske eksperter til celler forskning, til andre departementer og andre sentrale kontorer i landet. Disse ansatte er av høy klasse spesialister, som ikke jobber med statistiske tjenester for departementene. I disse kontorene, utfører de undersøkelser "interne", med for disse

kontorene, samt statistiske undersøkelser som en del av et nasjonalt program koordinert av INSEE.(H. Abram, centrumwiedzy.edy.pl)<sup>6</sup>

**Andel av utbyttet**, er et langsiktig forhold til dem som satser på felles investeringer, slik at du kan øke de produktive ressurser eller tjenester mellom partene. Disse ressursene blir brukt av alle deltakere; selskapene hvor det ikke er gjort denne investeringen på, nekter man å utvikle andres ressursene hjemme. Dette må være i samsvar med bestemmelsene etter avtalen/kontrakten man har laget mellom partene. Ihht avtalen/kontrakten kan partene delta i fordelene og være ansvarlig for vedlikehold og utviklingen av produktet eller tjenester (hoved tyngende ligger selvsagt på prosduktet eller tjenesten man har involvert felles investering).(H. Abram, centrumwiedzy.edy.pl) <sup>7</sup>

**Inter-sourcing**, outsourcing er en form som er å finne i en vanlig i offentlig sektor, i enheter av type «non-profit». Og dette tilfellet av outsourcingsprosessen, trengs det høyt kvalifiserte og spesialiserte kunnskaper. Den består i det faktum at enkelte forretningsenheter eller administrative enheter oppretter en egen enhet som spesialiserer seg på levering av visse tjenester eller produksjon av produkter for en bestemt aktør i avtalen. På denne måten styres enheten av gründeren. Et eksempel for denne formen for outsourcing er «National Clearing». Etter etableringen av National Clearing, hadde bankene begynte å gjennomføre oppgjøret, ikke bare i mellom seg, men også den interne oppgjør mellom enhetene, og selv innenfor avdelinger. (H. Abram, centrumwiedzy.edy.pl)<sup>8</sup>

**Insourcing**, av denne type outsourcing ligger det faktum at eksterne selskaper eller annen organisatorisk enhet utvikler prosesser, tjenester for en av bedriftens sine interne funksjoner som videre er viktige for sine egne behov. Man tar hjem og utfører in-house en eller flere prosesser eller aktiviteter som tidligere har vært håndtert av noen andre. Enheten vil utvikle type aktiviteter som skaper ressurser langt utover sine egne

---

<sup>6</sup> H. Abram, Outsourcing, [http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=430&Itemid=71](http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=430&Itemid=71) (22.01.2015).

<sup>7</sup> H. Abram, Outsourcing, [http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=430&Itemid=71](http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=430&Itemid=71) (22.01.2015)

<sup>8</sup> H. Abram, Outsourcing, [http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=430&Itemid=71](http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=430&Itemid=71) (22.01.2015).

behov og på grunnlag av en outsourcing avtale vil gi tjenester til andre enheter i selskapet. (H. Abram, centrumwiedzy.edu.pl)<sup>9</sup>

**II** På grunn av forskjellige typer tjenestene som tilbys av outsourcing-foretaket, så følgende det tre typer outsourcing:

- (1) Outsourcing-tjenester.**
- (2) Outsourcing informative tjenester.**
- (3) Outsourcing Marketing.** (Trocki M. 2001, s 39 - 40)<sup>10</sup>

**PKT. (1)** Konseptet av denne type outsourcing innebærer å skape en ny modell for tjenester. Det antas at det er mulig å kvitte seg med de tjenester som ikke er kritisk for selskapet, og kan gis av spesialiserte selskaper. Den hyppigst nevnt her, slike tjenester som: (a) beskyttelse av selskapet, (b) gruppe servering (kantine og barer), (c) bearbeiding av informasjon, (d) opprettholde i orden maskiner og utstyr (reparasjon), (e) salg, (f) å opprettholde renslighet, (g) regnskap. Det bør bemerkes at den mest egnet for outsourcing, er tjenester som ikke er tilknyttet til virksomhetens daglig gjøremål og er knyttet til kjerneproduktet. Det kan være f.eks. sørge for sikkerheten eller mat-servering, samtidig er jo dette enkle tjenester. Mer kompliserte tjenester er f.eks. omdanning og behandling av informasjon (regnskap). Den type tjenesten som f.eks. regnskap er tett tilknyttet med foretakets virksomhet. Det kan konkluderes med at den enkle og lite integrert oppgaver som ikke er tilknyttet til kjernen av selskapets daglig gjøremål, er mest egnet for outsourcing, men det ingen generell regler for dette.

Som en del av outsourcing av tjenester kan det skilles følgende:

**PKT. (1.1)** Outsourcing av hjelpefunksjoner, som er å overføre til et eksternt selskap, funksjonen slik som beskyttelse av bygninger og anlegg, administrasjonsbygg, vedlikehold av telekommunikasjonsnett, sosiale fasiliteter forvaltningsselskap, eller kjøring av ansatte. Dette er den enkleste formen for outsourcing (i Polen er den mest utbredte formen for outsourcing).(Trocki M. 2001, s. 41)<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> H. Abram, Outsourcing, [http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=430&Itemid=71](http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=430&Itemid=71) (22.01.2015).

<sup>10</sup> M. Trocki, Outsourcing ..., op. cit., s. 39-40.

<sup>11</sup> M. Trocki, Outsourcing ..., op. cit., s. 41.



**PKT. (1.2)** Outsourcing administrative og ledelsesmessige funksjoner (for eksempel regnskap, posten, arkivet, rekrutteringstjenester og personlig trener); i Polen, er den mest vanlige er outsourcing av regnskapstjenester.(Trocki M, 2001)<sup>12</sup>

**PKT. (1.3)** Outsourcing av produksjonsprosesser og serviceprosesser basisprodukter og/eller begge (for eksempel overføring av vedlikehold og gjennomgang av produksjonslinjer, periodiske overhalinger av teknologiske produkter (f.eks. ovner og aggregater og rullende materiell for transport, strømmnett, transportsystemer og intern risikostyring f.eks. i kommersielle bank institusjon eller forsikringsselskap).(Trocki M, 2001)<sup>13</sup>

**PKT. (2)** Outsourcing av IT-tjenester er også basert på prinsippet om å formidle noen av oppgavene til tredjepart, i dette tilfellet, er disse oppgaver

forbundet med IT-systemer, backuper og datasupport. Siden tidlig på 90-tallet til det tjuende århundre, har større bedrifter som en tendens til å bruke eksterne informasjonsteknologiske bedrifter. Et økende antall bedrifter bemerket at bruken av tjenestene fra selskaper som har spesialisert seg på dette feltet, kan føre til innsparinger (slik at selskapene ikke trenger å pådra noe kapitalutgifter til IT). Utvikling av telekommunikasjon gjør det at det ikke spiller noe rolle hvor data blir behandlet. Med dagens utviklingen av on-line kommunikasjon mellom bedrifter, er kommunikasjon mellom bedriftene ikke noe problem.

Outsourcing tar to grunnleggende former:

**(2.1)** Facility Management, i den form overtar et eksternt selskap ansvaret for riktig drift av maskinvare eller programvare i bedriften. Oftest er slikt utstyr eid av selskapet, og er plassert i selskapet, og det eksternt selskapet utfører kun visse definerte konservering og forvaltningsoppgaver. (Trocki M, 2001)<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Trocki, M. (2001) *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności*, Warszawa: Forlaget Wydawnictwo OE.

<sup>13</sup> Trocki, M. (2001) *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności*, Warszawa: Forlaget Wydawnictwo OE.

<sup>14</sup> Trocki, M. (2001) *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności*, Warszawa: Forlaget Wydawnictwo OE. , s. 41.

(2.2) *Application Solution Providing*, i denne spesialiseringsformen er programmer eid av tredjepart, og er installert i det eksterne selskapet. Ansatte i selskapet er koblet via Internett, arbeider på en separat datamaskin og riktig sikret database.(Trocki M.,2001)<sup>15</sup>

**PKT. (3)** Bedriftene som overlater markedsføringsoppgaver utenfor selskapet kan kjøpe følgende typer tjenester:

- salg, utleie eller bygge og forvalte av databaser (f.eks. kunder)
- direkte markedsføring handlinger, for eksempel: direkteteklame, telemarketing, direct mailing.,
- strategisk planlegging og bygging distribusjonskanaler,
- markedsanalyse og forskning,
- jakten på nye virksomhetsområder.(Trocki M.,2001)<sup>16</sup>

**III.** På grunn av omfanget av levert tjenester, utfører selskapetfølgende:

(1) Full outsourcing (strategisk outsourcing).

(2) Selektiv outsourcing..

**PKT. (1) Full outsourcing** (strategisk outsourcing) består av oppkjøpet av hele hoved ansvar for den valgte feltet (f.eks. alle oppgaver av regnskapet). For den praktiske gjennomføringen av denne formen, kommer vanligvis til å passere noen av de ansatte og innløsning av eiendelene i sin besittelse. Preget disse prosjektene er typisk ved spesielle forhold og finansieringsmodeller.

**PKT. (2) Selektiv outsourcing**, der selskapet overfører til den eksterne selskapet kontroll over enkelte områder av virksomheten (f.eks. En del av IT-funksjonene, og så kan dem administrere utvalgte applikasjoner, nettverksmiljøet eller infrastrukturen på internettsiden).(Trocki M., 2001)<sup>17</sup>

### 1.3 Betingelser og vilkår for bruk av rasjonell outsourcing

---

<sup>15</sup>Trocki, M. (2001) *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności*, Warszawa: Forlaget Wydawnictwo OE.

<sup>16</sup> Trocki, M. (2001)....

<sup>17</sup> Trocki, M. (2001)....

Selskapet som har bestemt seg for outsourcing, gjør dette for følgende grunner:

**1. Målet er å redusere kostnadene** for sine aktiviteter. Altså, selskapet forventer at det eksterne selskapet vil utføre disse funksjonene billigere enn at disse funksjonene ble utført av egne ansatte og for bruk av egne ressurser. Den såkalte kostnads effekt oppnås når på grunn av de teknologiske og organisatoriske input, trens minst mulig ressurser får å opprettholde og gjennomføre prosesser for en gitt funksjon. Den skal være større enn de ressursene som brukes effektivt. Så det er ikke effektiviteten som gjelder her. F.eks spesielt prosesser som er utført periodisk eller sjeldent (f.eks. utviklerne trenger for å oppdatere programvaren i forbindelse med endringer i den funksjonelle spesifikasjonen system, vedlikeholder nettverk, etc.).

**2. Man vil gjerne åpna bedre kvaliteten** på produkter og prosesser som gjennomføres internt. Når du bestemmer deg for å outsource, er det forventet at den eksterne enheten som spesialisere seg på sin område og takket være tilbudet (konkurrenter) av visse tjenester, er man presset og gir høyeste kvaliteten på disse tjenestene. Dette er viktig spesielt for funksjoner som krever høyt spesialiserte, sjeldne kompetanse og spesialutstyr. For eksempel eksterne selskapet påtar seg av selskapets programvare, der man er i stand til å forbedre IT-systemer i alle sine deler, med inkludering de juridiske og organisatoriske delene. Dette er jo bedre enn eget personell som må ha kunnskap om juridiske, administrative eller økonomiske, men manglet kunnskap innen design metoder, programvare og IT-utstyr, etc.

**3. For å oppnå målet for å ha tilgang til moderne teknologi og know - how.** Bestillende selskapet forventer at eksterne selskapet vil gjøre tilgjengelig for ansatte som utfører arbeid betalere nyeste teknologier, kunnskap, og vet - hvordan, og dermed øke nivået av teknologiske, organisatoriske og ansattes kvalifikasjoner.

**4. Frigjøring av egne ressurser til andre formål,** som vil muliggjøre stordriftsfordeler og effektivisering av driften av et selskap gjennom sin spesialisering.

**5. Få tilgang til ressurser,** som organisasjonen ikke har, kan de ikke bli opprettet eller effektivitet i sammenheng med deres egen.

**6. Hastigheten av fordelene** som kan oppnås gjennom restrukturering. Av outsourcing, kan du optimalisere strukturen av egne ressurser ved å begrense de ressursene som ikke kan utnyttes fullt ut, og å utvikle disse ressursene kan utnyttes fullt ut så for sine egne behov, samt å tilby tjenester andre personer (insourcing).

**7. Utvide omfanget av aktiviteten,** betyr å gjennomføre oppgaver eller funksjoner som i form av ressurser og kompetanse var umulig å ta.

**8. Skaffe kapital** gjennom deling av investeringsrisiko mellom enheter som samarbeider i forbindelse med outsourcing. Effekten av risikodeling oppnås bare når de samarbeidende enhetene er knyttet til sammenhengene outsourcing, altså den selskapet A bruker tjenestene eller produkter av selskapet B til en viss grad, mens selskapet B bruker tjenester eller produkter av selskapet A i andre områder. Der betydningen for begge selskapene er lignende for å kunne fungere bra.

**9. Utvide sin virksomhet** ved spesialisering i et bestemt utvalg av produkter (varer og tjenester), såkalte. "Sammenkobling" av outsourcing og insourcing.( E. Szkic-Czech 2001)<sup>18</sup>

Den viktigste rollen i outsourcing er kostnader. Dersom selskapet selv produserer enkelte deler eller komponenter, bærer det visse kostnader ved oppkjøp (f.eks. råvarer / mellomprodukter) og de faste kostnadene. Faste kostnader kan reduseres ved å la være å kjøpe de ressursene som brukes på et bestemt oppdrag og funksjonalitet ved implementeringen i spesialisert selskap. Som et resultat, vil de faste kostnadene reduseres, noe som vil gi besparelser som kan til slutt bli en kilde til konkurransefortrinn i et selskap.

Det viktigste problemstillingen i styringen ved innføring av outsourcing er også å velge riktig eksternt selskap. I håndteringen av kontakter med samarbeidspartnere anbefales:

- inngå kontrakter på grunnlag av likhet og gjensidig nytte,
- innovativ bruk av informasjonssystemets,
- øke leverandørens ansvar for levering av tilstrekkelig kvalitet til å utvikle samarbeid på operativt nivå.( E. Szkic-Czech 2001)<sup>19</sup>

Dersom prosjektet er å gjennomføre outsourcing, så vil dette preges av det faktum at gjennomføringen i selskapet vil gi et bredt spekter av ulike forretningsmessig risiko. Evne til å takle dem kan avgjøre om outsourcing vil bli en suksess, eller det motsatte. De viktigste risikoområder er:

- (1) Det første punktet er feil valg av modell og tjenesteleverandør som partner. En rekke risikoer i dette området har sin opprinnelse fordi det mangle gjennomføring av analyser.

---

<sup>18</sup> E. Szkic-Czech, Outsourcing ...,

<sup>19</sup>E. Szkic-Czech, Outsourcing ...,

- (2) Det andre punktet, et svært viktig område er å opprette et langsiktig forholdt med selskapet med inngår outsourcing for å oppnå evnen til å eie langsiktige strategiske mål og bygge selskapets konkurranseposisjon.
- (3) Det tredje punktet dreier seg om å kunne fratse fra outsourcing avtalen fra partner som vi har fått leverer inn tjenesten fra (eng. exit scenario).
- (4) Det fjerde området gjelder flyttingen av prosessen utenfor selskapet til det eksterne selskapet: kontrollmekanismer og å la noen ferdigheter og evne til å gjennomføre flyttingen i selskapet. Feilaktig håndtering av relasjoner med selskapet internt eller selskapet eksternt (outsourcer), både i utforming og signering av kontrakten, delegering og kvalitetskontroll arbeidet, er en av de største truslene.

Konklusjon for å oppnå effektivt styring gjennom outsourcing, må oppfylle følgende vilkår:

- **symmetri ansvar** blant samarbeidende enheter,
- **langsiktig stabilitet i juridiske og organisatoriske områder**, der bekymret av outsourcet aktiviteter i ustabile områder kan endres ved at man venter med outsourcing til alt stabilisere seg,
- i tilfelle av en positiv beslutning om outsource gjennomførelse, bør oppdragsgiver sette opp i sine organisasjonsstrukturer slik. «Centre of Excellence», som er ment å gi tilsyn på det eksterne selskapet man outsorcet til.(E. Szkic-Czech 2001)<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> E. Szkic-Czech, *Outsourcing*....

## Kapittel II

### Karakteristikk av produksjonsselskapet som står før restruktureringen

#### 2.1 Beskrivelse av produksjonsselskapet

Yacht skipsverft Sportlake S.A. er et selskap (Muszyński C. 2003 s.44)<sup>21</sup> opprettet i april 1999 som en følge av omdanningen Sportlake s.c. Peter Kot og Wojciech Kot. Stiftelse Sportlake skapte grunnlaget for Peter Kot (privat seiling entusiast) får danne 1 august i 1990, en liten fabrikk som produserer båter av laminater. To år senere, 7. juli 1992 begynte i selskapet Wojciech Kot, som er ansvarlig for markedsføring, som igjen ga effekten for ekspansjon i vestlige markeder og han utvidet produktutvalget av båter. (DelphiaYachts.com.pl, 2015)<sup>22</sup>

Sportlake S.A. 1. august, skiftet 2003 navn til Delphia Yachts S.A. Denne endringen har vært drevet av ønsken om at selskapets utvikler seg i hovedsak på utenlandske markeder og innføring av en ny linje av yachter Delphia, men verftet fortsatte å dyrke tradisjoner selskapet Sportlake SA

Overskudd fra den innledende aktivitet Sportlake s.c., støttet lån, øremerket for investeringer i maskiner og utstyr, bygging av produksjonshallen oppvarmet, kjøp og modernisering av bygningen for kontor og selskapets hovedkontor. Takket være dette har man forlatt så dyre grunnleie og husleie og pengene blir overført til utvikling av infrastruktur og etablering av nye arbeidsplasser.

På slutten av 1999 har Sportlake S.A. allerede sysselsetter 152 ansatte (pr.idag er det nå mer enn 500 personer). I 2000, 98 prosent av verftet produksjon ble eksportert til markedene i Vest-Europa. Denne situasjonen førte til starten av byggingen av den andre hallen, emitter av styren og kjøp av en ny teknologisk produksjonslinje med relevant maskiner (se. bilde 1, bilde 2).

Konkurranssevne gir Delphia Yachts SA stram kostnadskontroll brukt på materialer og moderne produksjonsteknologi. Verftet prøver også å løse problemene knyttet til vern

---

<sup>21</sup> «Selskapet er skilt fra økonomien som en helhet sosial og teknisk, opprettet for å imøtekomme behovene til en bærekraftig fortjeneste for tredjepart på markedet. Ledelsen i denne enheten tar avgjørelser selvstendig og på eget ansvar», C. Muszyński, Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 44.

<sup>22</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

av miljøet (reducere støvseparatorer installert i 100 prosent.). Også ombygd av en kullfyrt kjele til oljefyrt kjele. Og nyskaping av høyteknologisk sorteringsavdeling, som er designet for å fordele og fange opp den største delen av «avfall» til gjenvinning. Siden 2002, bruker selskapet økologiske råvarer for produksjon av organiske komponenter (f.eks. råvare *Low Styren Emision* LSE). Selskapets grunnleggende fundament er integrert ledelse og tekniske ingeniører, veiledere og profesjonelle produksjonsarbeidere.

**Bilde. 1 skipsverft *Delphia Yachts* (ekstern visning).**



**Kilde:** *Delphia Yachts*, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

Styret består av:

- Styreleder; MSc. Bogdan Skórkiewicz 43 år (i 1986 uteksaminert fra Fakultet for kjemi, Warszawa University of Technology), er den første ansatte i Sportlake S.A.,
- Konserndirektør; Marzanna Jańczuk, 35, (en økonom med tittelen aut. regnskapsfører), han har jobbet i selskapet siden mai, 1998,
- Spesialist i markedsføring og PR; Eng. Wojciech Kot 53 år (i 1973 uteksaminert fra høyere utdanning), et medlem av representant i selskapet og dets aksjonærer. Co-grunnlegger og president i Association of Marine Industry Polske Yachts, som I mars 2003 ble medlem av ICOMIA (International Council of Marine Industry Associations),



- MSc. Peter Kot 45 år (i 1981 uteksaminert fra de høyere tekniske studier), co-grunnlegger Sportlake s.c., er i dag ansvarlig for investeringsprosjekter og implementering av nye teknologier, for tiden medlem av representantskapet i selskapet og dets aksjonærer (DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>23</sup>

**Bilde 2.** skipsverft *Delphia Yachts* (interior view).



**Źródło:** *Delphia Yachts*, <http://www.delphiayachts.com.pl> (2005-10-22).

Produkter Delphia Yachts er den av de beste i klassen for motoryachter og seilbåter –

Produkter som :

**1. Seilbåter:** Sportina 25, Sportina 600, Delphia 22, Phila 880, Sportina 680, Sportina 682, Sportina 760, Delphia 24, Delphia 29, Delphia 37, Delphia 40.

**Motorbåter:** egen produksjon : Cortina 480 Cabin, Cortina 480 Pilot, Cortina 555, Cortina 620; produkowane dla *Marine Power Europe*: Quicksilver 460, Quicksilver 510 Cruiser, Quicksilver 520 Flamingo, Quicksilver 540 Cruiser (DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>24</sup>

Skipsverft Delphia Yachts S.A. har i løpet av sine mer enn 10 års virke hatt mange utmerkelser og prestasjoner - og så vant dem:

- Førstepremien i konkurransen om publikum og «Fair seiling» og vannsport Boatshow'99 for yacht Tina 760,
- Gull medal for “Boatshow” 2001 for yacht Delphia 860 (nå Delphia 29),
- pris for beste utstilling «Yacht Show Fair» 2002 i Praha for yacht Delphia 860 (nå Delphia 29),

<sup>23</sup> *Delphia Yachts*, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

<sup>24</sup> *Delphia Yachts*, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).



- European medalje tildelt Delphia 2002 860 (nå Delphia 29) av Business Center Club,
- Fair spiker Yachts Europe 2003 for beste produkt for båten Quicksilver 750 Weekend og Delphia 860 (nå Delphia 29) (DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>25</sup>

Delphia Yachts SA deltar også i en rekke nasjonale og internasjonale utstillinger. I Polen, viser sine produkter på utstillinger og messer som:

- Yachter Europa i Warszawa,
- Polyacht i Gdańsku.
- Boatshow i Łodzi.

Selskapet deltar også i utstillinger i utlandet - var til stede, blant andre, på:

- Frierdrischaffen - Tyskland,
- Boot Düsseldorf - Tyskland,
- Yachtshow Praha – Tsjekkia(DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>26</sup>

I tillegg til disse utstillingene, er selskapet også til stede i andre steder. Og ja, produsert av Delphia Yachts S.A. Quicksilver båter kan sees på de årlige salonger i Frankrike: Grand Pavois i La Rochelle og Salon Nautique i Paris, besøker standen Marine Power. Kommende messer og utstillinger, som vil bli presentert i disse verftet med produkter som f.eks.:

1. 29 oktober til 6 november 2015 Hanseboot i Hamburg Tyskland (utstedt yachter: Tina 25 Tina 680 Tina 760, Delphia 29, Delphia 37, Delphia 40).
2. 3 til 6 november 2015,, Strictly Sail St. St. Petersburg Florida, USA.
3. 9 til 13 november 2015,, Scandinavian Sail & Motorbåt Show Stockholm, Sverige.
4. 19 til 20 november 2015 Boatshow Lodz, Polen..
5. 15 til 23 januar 2016, Boot Düsseldorf, Tyskland..
6. 2-5 februar 2016, Strictly Sail Chicago Illinois, USA.

---

<sup>25</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

<sup>26</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

7. 4-12 februar 2016 Scandinavian Sail & Motorbåt Show Goteborg, Sverige.
8. 16-20 februar 2016 Strictly Sail Miami, Florida, USA.
9. 25 februar til 5 mars 2016 år Batmassan København, Danmark.
10. 4 til 12 mars 2016, Boat Show International i Stockholm, Sverige (DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>27</sup>

Yacht skipsverft Delphia Yachts S.A. i mange år, deltar i regattaen polske Yachting, og selskapet var arrangør av den femte utgaven av Race Sportlake Cup, som arrangeres i Mikolajki (i polen). Delphia Yachts S.A. er også arrangøren og sponsor av idrettsutøvere med verdens ledere i klasserommet Europa, polsk mester og deltaker i OL i Sydney, Monica Bronicki.

Innenfor det polske verftet Delphia Yachts har et nettverk av autoriserte forhandlere - de er:

1. Scandinavia Bootsimport Polen ([www.scandinavia.gda.pl](http://www.scandinavia.gda.pl)) - salgsområde: Pomorskie og Kujawsko-Pomorskie.
2. Shafran Sail ([www.shafran-sail.mazury.info.pl](http://www.shafran-sail.mazury.info.pl)) - salgsområdet: Podlaskie.
3. Propeller Shop Motorbåt - salgsområde: ermelandskmasuriske.
4. Parker Poland Sp.z.o.o.([Www.parker.com.pl](http://www.parker.com.pl), [www.vetus.pl](http://www.vetus.pl)) - området for salg: Warszawa provinsen.
5. Kluczyński Sails ([www.kluczynski-sails.com.pl](http://www.kluczynski-sails.com.pl)) - området for salg: Warszawa provinsen.
6. Marmi sp. Z o.o ([Www.marmot.pl](http://www.marmot.pl)) - salgsområde: Mazowieckie og Lublin
7. NOWAL ([www.nowal.pl](http://www.nowal.pl)) - salgsområde: Lodz Region og Subcarpathian.
8. Marine Fiksa ([www.fiksamarine.com.pl](http://www.fiksamarine.com.pl)) - salgsområde: Greater og Lesser Poland Province.
9. Hobby - Wroclaw ([www.hobbyn.com.pl](http://www.hobbyn.com.pl)) - salgsområde: Nedre Silesia, Opole og Silesian (DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

<sup>28</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

Polsk verft produserer hovedsakelig for europeiske og amerikanske markeder (se. også under). Nettverket av importørene for Delphia Yachts er:

### 1. Nord-Amerika

- Eurostar & Marine Supplies ([www.eurostaryachts.com](http://www.eurostaryachts.com)) - Canada,

Delphia Yachts USA LLC ([www.delphiayachtsusa.com](http://www.delphiayachtsusa.com)) - USA.

### 2. Europe

- Europa Yachts The Boat House ([www.delphiayachts.co.uk](http://www.delphiayachts.co.uk)) - England,
- Tina Yachts ([www.sportina-yachts.de](http://www.sportina-yachts.de)) - Tyskland,,
- Aqua Marine s.r.o. ([www.aqua-marine.cz](http://www.aqua-marine.cz)) - Tsjekkia,,
- GH Selskapet s.r.o. ([www.ghcompany.sk](http://www.ghcompany.sk)) - Slovakia,,
- Seil Yachts for AB ([www.delphiayachts.se](http://www.delphiayachts.se)) – Sverige
- Oleg Skrickij (adresse: 64A Leonova  
236023 Kaliningrad) - Russland,
- BGK Ltd (motor@ccs.ru) - Russland,
- Monocromat d.o.o. (Adresse: 42000 Varazdin  
Graberje 10 - Kroatia,,
- Comar Yachts S.r.l. ([www.delphiayachts.it](http://www.delphiayachts.it)) - Italia,,

### 3. Australia

- *Delphia Yachts (Aust) Pty Ltd* ([www.delphiayachts.com.au](http://www.delphiayachts.com.au)).<sup>29</sup>

«Olecko» ( et sted i Polen) den ene siden, det er et bra sted å kjøre en moderne bedrift, på den annen side, etter meningen til Wojciech Kot, er et veldig bra sted. I Olecku, og hele regionen er det en stor arbeidsledighet, det er vanskelig å finne folk som er villige til å gjøre hardt, ærlig arbeid. Noen foretrekker faktisk å være arbeidsledig og heller ikke gjøre noe fornuftig. De mennesker lever av dagpenger. For det andre er det mye større fristelse er en uregelmessig, men stor inntjening av smugling over den nærliggende grensen. Delphia Yachts har problemer med å full brigaden til arbeid ( i følge Wojciech Kot), men ingen senior arbeidere, men de i lavere klassen medarbeiderne (W. Radomski, 2011).<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> *Delphia Yachts*, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

<sup>30</sup> W. Radomski, *Oleckiej Wiatr- Magazyn żeglarzy*,(22.01.2015).

Personalpolitikk i bedriften foretrekker å ansatte ferske medarbeiderne etter skolen eller under høyre utdanning. Selv om ikke selskapet betaler for studiene, men så vil de ansatte ha store læringsmuligheter. Det gis muligheter å frigjør studenter og lærlinger elevene fra timene i klassen, man foretrekker også søknad om opptak av de type medarbeidere. Slik skapet det et flott samarbeid med Olecku læringssteder, Universiteter. Det er et resultat av samarbeidet at gjennomsnittlig Lønn i Delphia Yachts stiger over gjennomsnitts lønnstigning i staten og kommuner. Selskapet ansetter mer enn 250 ansatte (arbeider som har direkte kontakt med produksjonen er det ansatt 220 og 30 personer er ansatt på kontoret i selskapet), av denne lever det over 1500 mennesker av selskapet. Altså er det 1500 mennesker som tjener direkte og indirekte på denne produksjonsbedriften. Lønnen utgjør fra 4000 – 5000 zł netto (tilsvarer ca. 8000 – 10.000 NOK avhengig av valuta kurs svingninger). Universitetsutdannede er stadig mer interesserte og villige å bosette seg og jobbe i Oleck. Delphi's tidligere leder besøkte flere ganger Gdańsk, han reiser til og med til Warszawa for å verve inn elevenes og studenter til arbeid i Oleck. Studenten og elevene tar seg og klør i hodet, når de tittet i karte. De mener at Oleck ligger i verdens ende. De ville ikke engang høre på at lønn er høy og at det er store avansmuligheter der. Men nå i disse tidene er denne innstillingen langsomt i ferd med å endre seg. Og nå er det noen få ingeniører, som gjør faktisk sine masteravhandlinger, f.eks. å analysere motstanden av laminater i Delphia's produkter. Noen andre undersøker strukturen i organisasjonen. Og noen andre kommer faktisk fra utlandet får skrive om outsourcing prosesser i selskapet. Selskapet praktiserer et familie kultur innad i bedriften. (i full forstand av ordet «familie»). Til og med sønnen av eieren, utdannet ved jusridisk høyskolen, men jobber i forsyningskjeden.

For Delphi Yachts SA skal inneværende år være et gjennombrudd (2015 år). Delphi Yachts åpne en ny produksjonshall 2 mai og dette kan doble produksjonen, salg og eksport. Det sistnevnte er de viktigste. Det samme gjelder for de andre polske verftene, der eksportøren (hovedsakelig til EU-land) er den viktigste delene for inntjening Den er økende, til tross for den sterke zloty og stagning av den europeiske økonomien.

Delphia Yachts SA er en anerkjent merke i verdensmarkedet, og trenger ikke lenger å konkurrere med lav pris selskapene med samme produktene, slik det var i andre halvdel av 90-tallet. Faktisk blir Delphi's produkter dyrere og dyrere, takke vare

etterspørselen for de fine produktene. Det er dermed takket være stede «Oleck», hvor lokale industrien kollapset, og arbeidsledigheten er langt høyere enn 20 prosent. Har Delphia Yachts verftet S.A. i dag en av de største arbeidsgiverne. Byggingen av den nye hallen, som skal settes inn syv produksjonslinjer vil øke sysselsettingen til 560 mennesker. Selv i år med alvorlig resesjon (2008 - 2013) øker verftet produksjonen.

Som det har blitt nevnt Delphia Yachts verftet S.A. er mer enn 80 prosent, produksjonen blir solgt på utenlandske markeder. Allerede i 1992 til Ostroda, hvor han produserer båter i laminater, kom representant for det franske selskapet Jeanneau og kjøpte på dagen hele produksjonen. Representanter for det franske selskapet kom til Olecka i 2003. Samarbeid med Jeanneau varte i flere år og var ikke fritt for mindre krangle mellom partnere. Franskmennene har også båt fabrikker hjemme og de lokale arbeiderne liker ikke konkurranse fra den polske verften som produserer billigere og i tillegg bedre. De konkluderte derfor at Polen er urettferdig konkurranse fordi polske arbeidere jobber billigere og arbeidsdagen varer lenger. I "90-tallet har det vært i Frankrike en bølge av streiker og anti-globaliserings demonstrasjoner. Protestantene som unionistene, vinprodusenter, oppdrettere av griser, fiskerne. Alle var misfornøyd med utenlandsk konkurranse. I en av verft nær Calais var det en protest streik. Fagforeningene har satt en på en rullebrett en båt fra Oleck, og drå den gjennom sentrum av byen for protest. Man har festet skroget under kranen og man slapp båten på betong fra noen få meter høyde. Deretter skjedde en merkelig ting. Båten sprakk ikke. Man kunne nesten ikke se at det var en eneste ripe på båten. Fagorganiserte gikk amok og de begynte å slå med balltre på båtene til Delphia, og til slutt satte fyr på den. Alt dette filmet TV'en, som var interessert i en demonstrasjon (det var den beste reklame, Wojciech Kot kunne få). Tusenvis av seere så den polske båten er så sterk at den ikke bryter selv når falt fra en høyde. Vi var derfor trygg utviklingen for salg av båtene i Frankrike og flere andre land i Vest-Europa. På midten av 90-tallet var selskapet Jeanneau på nære å slå konkurs, som kunne da den daggen trekke med seg selskapet til brødrene Kot. På midten av 90-tallet ble selskapet Jeanneau kjøpt opp av en rik amerikansk selskap Beneteau, som i dag er en av verdens største produsenter av yachter og trakk seg fra samarbeidet senere med Delphia Yacht(W. Radomski, 2011).<sup>31</sup>

Men Delphia Yachts S.A. begynte deretter å jobbe med Marine Power. American Marine Power Corporation, som spesialiserer seg på produksjon av motorer

---

<sup>31</sup> W. Radomski, Oleckiej Wiatr- Magazyn żeglarczy, (22.01.2015).

for båter, og er også en stor distributør av yachter over hele verden. Selskapet ble grunnlagt på slutten 50-tallet, Charles Pollio, som utviklet den første motorbåten «La Fitte Skiff». Selskapet skapt av Charles Pollio vokste og fikk gjennombrudd i markedet for produktets holdbarhet og selskapets store kapital. *Marine Power* har i Europa sitt eget nettverk av forhandlere, der Delphia Yachts selge sine båter. I nettverket til Marine Power så er også med Balt-Yacht og Slepsk. Skipsverft Ostróda og Galeon selger sine produktene i nettverket til Jeanneau. Forholdet til den amerikanske selskapet gir Delphia Yachts SA store fordeler - to tingene er de viktigste: påliteligheten salg (garantert salg) og betaling. Delphia selger også deler av båt produktene til produsenter som er selvstendig næringsdrivende (utenfor EU - i Russland, Ukraina, Balkan, og i EU men kun til eksklusive amerikansk selskap). I tillegg til nettverket av *Marine Power*, selger verftet i Olecka også alle sine seilbåter.

Noen ganger hender det at enkelte forhandlere er insolvent eller regulere betalingen forsinket. I netverket til *Marine Power* skjer ikke dette. Delphia hadde allerede i januar sikret salg fra individuelle kunder for resten av året. I netverket til *Marine Power* vet man også hvilke typer av båter og i hvilke mengder man trenger for å produsere, slik man ikke produserer for mange båter som ikke er så etterspurt. Nesten 80 prosent av Delphia Yacht salg er motorbåter (populære over hele verden er *quicksilver* og *cortina*). Kostnad for en motorbåter er cirka lik prisene på en vannlig personbil: den dyreste, quick-sølv, 750 E koster 240 000. zł (ca. NOK 480.000), quicksil CR-460, koster 44.000 zł (ca. NOK 88.000). Resten av salget er hav-racing yachter, som for eksempel den nyeste modellen, på en lengde 12 m, Delphia 40, prisen som overstiger 500 tusen zł altså 1 million kroner (W. Radomski, 2011).<sup>32</sup>

Polske designere båter er verdens ledende. For Delphia Yachts SA er designere; Tomasz Rosinski og Tomasz Glowacki boende i New Zealand. Delphia har utviklet en serie eksklusive yachts og ansvarlig for utviklingen er Andrzej Skrzat, og en serie av quicksilver og de er utviklet av Jacek Centowski. Når designfasen er ferdig for yacht-modeller, så opprettes det under utviklingen rutiner og type materialer, som vil bli brukt til masseproduksjon. I en godt polert skrogform påføres det en «gelcoat», og en spesielt farget polyesterharpiks (vil etter fjerning av båten fra formen danne den ytre tildekning av malte skroget). På dette legges det et glass matte, med kunstharpiks som stivner

---

<sup>32</sup> W. Radomski, Oleckiej Wiatr- Magazyn żeglarzy,(22.01.2015).

under vanlig lufttemperatur. Man legger enda et lag av flass matte i den indre overflaten så polers det ferdigformet skrog og dekk. Etter fjerning av formen er montert man kurver baug og hekk. Man limer inn vinduer, og setter elementene i styresystemet. Skrog og dekk er klar til å lime sammen. Man limer in baugen og akter og dekorasjoner, til slutt så er det klart for folie på båten. Motorbåter er klar til å bli lastet på lastebiler. Transport kalles her "Flaskehals". Det er åpenbart at du ikke kan bygge for store enheter, fordi det ville være vanskelig å transportere dem til mottakerne. Seilbåter er litt større enn en båt. De er bygget på samme måte. Men det kreves kvalitets finish. Kundene betaler for et godt produkt. Altså betaler kundene oppmerksomhet til luksus. Alt må være høy kvalitativt og kontrollert før levering med. Komfortabel køyer, stoler, bad skal være på topp. Produsert av Delphi møbler for yachter ville bli også dyre og akseptert til montering i en topp leilighet. Det voksende selskapet har spesialisert seg på produkter får høyere klasse. De enklere båter lær de til siden og gir bort det markeds konkurrenter. I yachter er det stadig mer viktig for elektronikk: datamaskiner, GPS, radioer. Alt dette (det meste importert) trenger man å hente inn og installere dette skaper større produksjonskostnader. Som et resultat av dette er produktet på slutten av produksjonsprosessen, sammenlignet med en vanlig yacht, kan koste mer enn en million.

Men eksperter sier at det ikke er en høy pris som er avgjørende. Produktet krever kvalitet og dermed spesialiserte arbeidskraft. Dette er vårt trumfkort, og på den måten slår polen den utenlandske konkurranse. Generelt så er det to type begrensninger for Polsk produsenter: lite kapital og dårlige ferdigheter. Store selskaper kjøper spesialister. I Polen, er dette ikke mulig, fordi det finnes verken nok spesialister i markedet, og heller ikke nok penger til å kjøpe dem.

I Polen, er salg av yachter sesongavhengig (stort etterspørsel er det i sommerperioden), mens i verden er kjøpes yachter i hele året. Yacht industrien vokser takket være eksporten. I Polen er det mangles det fortsatt potensielle innkjøpere (gjennomsnittlig båt koster ca. 100 tusen. Zł altså 200 tusen NOK). Dermed om lag 90 prosent. yacht bygget i Polen blir eksportert. For eksempel, står Ostróda-Yachts for 95 prosent eksport av omsetningen, og bare den resterende 5 prosent i innenlandssalg. Polen er et ledende i produksjon av seil- og motorbåter. De mest solgte båter i eksport merkedet er enheter rundt 6-8 meter lange, de er nemlig 20 prosent billigere enn i Vesten.

Men ikke bare manglende innkjøpere gjør at det selges lite båter i Polen. Årsaken er også utdaterte og altfor restriktive forskrifter knyttet til praktisering av seiling og dermed også lite praktisk for turisme.. For den store barriere for det polske markedet er de ikke klare og enkle regler om sertifisering av båtkjørere og registrerings av båter, tillatelser om seiling og samt utilstrekkelig steder for båtplasser. Dette er spesielt tydelig på den baltiske kysten, hvor intensiteten av fritidsbåt i løpet av ferien (høysesong) er liten. Hvis man ikke kan åpner kystene for yachter og båter, vil det polske markedet fortsatt bare være et lite produksjonsverft for virksomhet (W. Radomski, 2011).<sup>33</sup>

Ifølge Central Statistical Office (tilsvarende SSB i Norge), i 2013, har polske verft eksportert yachter, kajaker og robåter for et samlet beløp på mer enn 414 500 000 zł (tilsvarende 828 millioner NOK) . De største kundene er Frankrike og Tyskland, der verdien av eksporten i 2013 var henholdsvis 99.800.000 zł og 67.600.000 zł. Et annet sted blant de hyppigste mottakere av polske yachter er Nederland, Storbritannia, Norge og Russland. I kjernen av suksessen til de polske verftene, ligger det flere faktorer:

**For det første** har Polen fanget mye av interesse i Vest-Europa for yachter.

**For det andre** er polske produkter i løpet av bare noen få år, har opparbeidet seg et navn for seg selv det sier om meget god kvalitet og nøye utarbeidete produkter. Og dette oppnås ved å innføre moderne produksjonsteknologi og sikre kvaliteten på det endelige produktet.

**For det tredje**, konkurranseevnen til det europeiske markedet, takke være lavere lønnskostnader enn i Vesten, og til slutt fordelaktig pris på det endelige produktet. Polske yachter kostnader opp til 20 prosent lavere enn prisen av yachter bygget i Vesten. Påvirkningen av en tredje faktor, bekrefter også presidenten Ostróda-Yacht, der han sier: "som de viktigste årsakene til suksessen for den polske yacht industrien er kvalitet og produksjonskostnader. Polsk verft kan meget raskt imøtekomme de høye kvalitetskrav i det europeiske markedet og samtidig opprettholde en relativt lav produksjonskostnad. Det er ikke uten betydning et faktum at selskapet ekspanderte i samtidig med den store økningen i etterspørselen for yachter og båter i Europa. Også perioden med velstand i den gode konjunkturtiden ble det utnyttet av de polske verftene, der man reinvesterte

---

<sup>33</sup> W. Radomski, Oleckiej Wiatr- Magazyn żeglarzy,(22.01.2015).



betydelige deler i selskapet, som; produksjonen for produksjonskapasitet, forbedret organisasjonen, introduserte nye teknologier og har utviklet distribusjonsnett. En viktig faktor som bidrar til den raske veksten i bransjen var å etablere forretningsforbindelser med lederne av fritidsbåtmarkedet i Europa. Dette muliggjorde gjennomføringen av utbyggingen av langsiktige strategier med minimal risiko. Av denne grunnen ser vi at utviklingen i bransjen er veldig positiv". (delphiayachts.com.pl, 2015)<sup>34</sup>

Takket være den god tilstanden av den polske båtbyggerbransjen gir dette sysselsetting for ca 2500 mennesker i de regionene med høyest arbeidsledighet. President av verftet Ostróda-Yacht, Piotr Jasionowski, sier at "en stor vekst av produksjonen i perioden fra 1998 til 2015 førte til en vekst i sysselsettingen, som i Ostróda-Yacht økte fra 140 i 1998 til 820 i 2005. Ostróda-Yacht er foreløpig den nest største arbeidsgiver i området der det ansettes mennesker i Ostróda".(delphiayachts.com.pl, 2015) <sup>35</sup>

Den gode tilstanden i bransjen gir følgende tall (i følge GUS, tilsvarende SSB i Norge): på slutten av 2014 ble det registrert 1245 operatører engasjert i produksjon og reparasjon av båter. Denne statistikken (som inkluderer en liten, én person workshops) viser at polske båtbyggerindustrien gir arbeid til tusenvis av mennesker. Man må huske at industrien skapte ikke bare store, mellomstore og små verft, men også et nettverk av samarbeidspartnere, underentreprenører og leverandører - det inkluderer produsenter av master, stålkabler, glassfiber, harpiks, seil, tau, diverse tilbehør, tre elementer, ol. Avhengig av standard og utstyr av båten, kan andelen av komponenter fra leverandører være opp til ca. 80 prosent av båtens verdi.

Snakker om suksessen til polske yachter, bør det bemerkes at kilden ligger i kvaliteten på prosjektene. Polske verft er basert på bygging av polske designere, som er moderne, funksjonelle, ergonomiske og fine. Takke være dette er det stor interesse fra allmennheten i Polen. Doramm's CEO, Matthew Chylak sier det: "Begynnelsen av suksessen til den polske yacht industrien bør sees i årene 1989 til 1990, da det åpnet opp for muligheten å opprette private selskaper. Mange entusiaster og seilings entusiaster

---

<sup>34</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (2005-10-22).

<sup>35</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (2005-10-22).

besluttet å binde opp kapitalen med ham profesjonelt. Så oppsto det blant annet de først små bilfabrikker. Den neste sju år er den perioden av deres utvikling, men også verifikasjon og konfrontasjon med de harde markedsregler. Disse selskapene har overlevd, og anslår antallet på rundt 40 prosent. På midten og slutten av 90-tallet kom det tilbudet fra Vesten. Opprinnelig fungerte selskapene som en underleverandør vestlig verftet og at polske yachter var solgt under sine egne merkenavn. Det ble senere styrket selskapets posisjon slik at de kunne, med suksess begynne å selge til vestlige markeder under polsk merkenavn”(DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>36</sup>

Til tross for optimistiske indikatorer er båtbyggerindustri plaget av problemene som andre næringer. I tilfeller der yachtindustrien er basert på eksport, er det ikke bidratt med en høy valutakurs av zloty. Piotr Jasionowski, president av Ostróda-Yacht, sier: "per i dag er det største problemet på for alle bransjene slik som mange andre som baserer seg på eksport, er den sterke zloty i forhold til euro. Dette forårsaker dårligere forretning men også store tap. Dersom situasjonen ikke endrer seg i løpet av kort tid, kan mange bedrifter regne med konkurs "(DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>37</sup>

Et annet problem som er ekstremt viktig, er tilstanden på veiene. Polske verft er i stand til å produsere store, flere meter høye, og høy klasse yachter, som er til stede på messer, problemet er fortsatt transport på veiene. Ikke at bare de provins veiene er svært smale, men også blir transport av store last (og dette blir plassert båter på en tilhenger, hvis ikke dimensjoner overskride akseptabel bredde) kompleks og kostbar. Det neste trinnet i utvidelsen av store polske skipsverft til utenlandske markeder er produksjonsbedriften man kan og ikke minst vil investere i. På kysten av Middelhavet og Adriaterhavet, hvor markedet er booming på turister og charterbåter på sjøen. Maciej Chylak, daglig leder i selskapet Doramm sier, "en av de ledende polske verfts planlegger om å snart starte produksjon av store båter på den kroatisk Adriaterhavskysten. Man har allerede kjøpt en bit av kysten, der hallen ligger rett ved siden av verftet, som vil bli base for yachter bygget. På denne måten ønsker selskapet å lære noen av de lokale charter-markedet”(DelphiaYachts.com.pl, 2015).<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (2005-10-22).

<sup>37</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (2005-10-22).

<sup>38</sup> Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (2005-10-22).

Også i fremtiden kan polske produsenter frykter konkurransen fra utenlandske produsenter, men per i dag kan det polske markedet kan fortsatt være rolig om det. Foreløpig er den polske yacht industrien den ubestridte ledende i Europa innen produksjon av motorbåter opp til 7 meter i lengde. Potensiell konkurrent kan i fremtiden bli Tyrkia eller på lengre sikt, Ukraina (sier Piotr Jasionowski).

## 2.2 Tidligere regnskapsmessig resultater av selskapet

**Tab. 1. Netto inntekter**

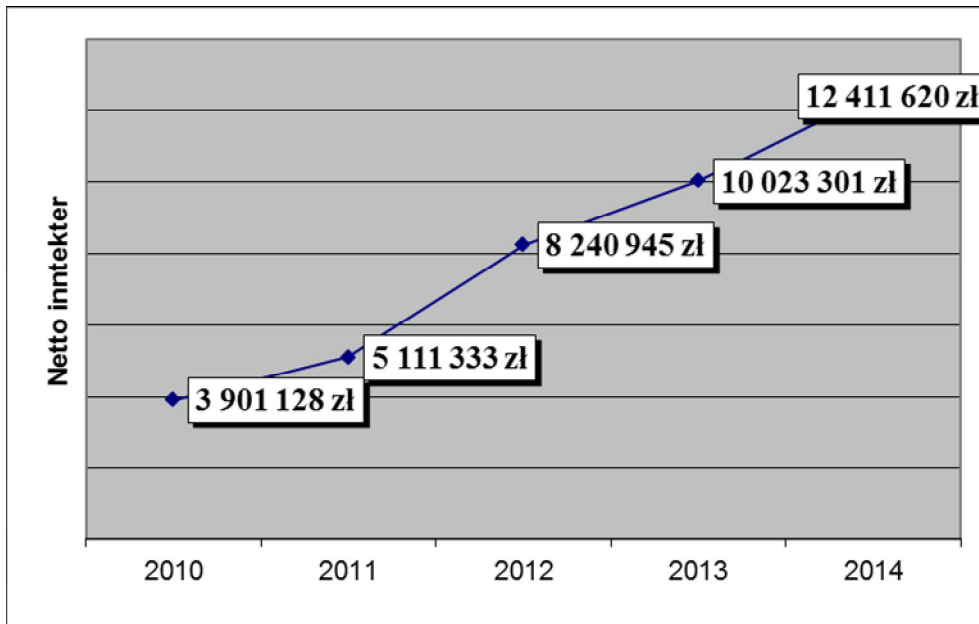
År	Netto inntekter i zł	Salg av motoryachter i %	Salg av seilbåter i %
<b>2010</b>	3 901 128,00	72	28
<b>2011</b>	5 111 333,00	79	21
<b>2012</b>	8 240 945,00	82	18
<b>2013</b>	10 023 301,00	74	26
<b>2014</b>	12 411 620,00	80	20

**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid, informasjon mottatt fra kontoravdeling.

Valutakurs pr. 31.12.2014 i følge Norges Bank: **2,1303**

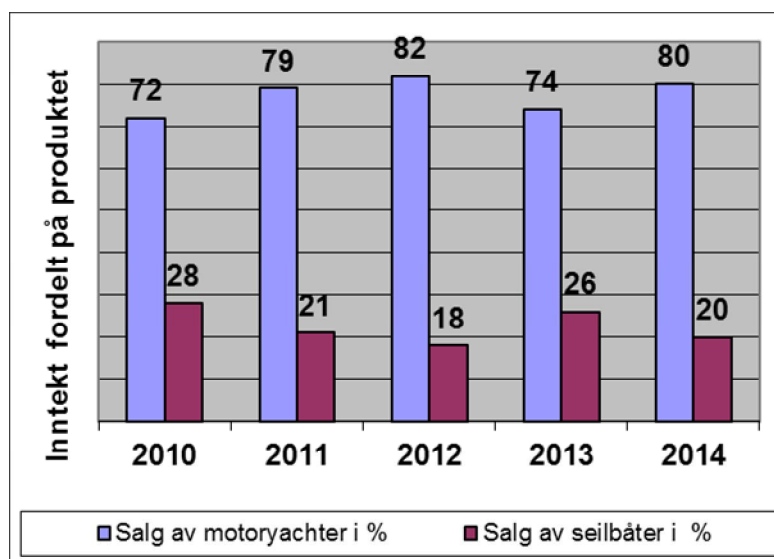
(<http://www.norges-bank.no/Statistikk/Valutakurser/valuta/PLN/>)

**Graf. 1.** Utvikling netto inntekt (år 2010-2014) for *Delphia Yachts S.A.*



**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid.

**Graf. 2.** Fordeling netto inntekt mellom seilbåter og motorbåter (år 2010-2014) for *Delphia Yachts S.A.*



**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid, informasjon mottatt fra kontoravdeling.

**Tab. 2. Nøkkeltall**

	<b>Spesifikasjon</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
1.	Avkastning på eiendeler (i%) (Resultat etter skatt) / (forvaltningskapital)	10,04	16,11	6,9	10,5	10,7
2.	Avkastning på egenkapitalen (Resultat etter skatt) / (egenkapital)	20,14	27,80	19,56	24,98	25,84
3.	Netto fortjenestemargin (Resultat etter skatt) / (inntekter fra salg av produkter og varer)	3,48	4,02	2,68	4,19	4,27
4.	Bruttomargin salg (Gevinst ved salg av produkter og varer) / (inntekter fra salg av produkter og varer)	4,45	13,30	1,45	6,10	6,3
5.	Likviditetsgrad 1 (Omløpsmidler) / (gjeld)	1,64	2,15	1,42	1,52	1,69
6.	Likviditetsgrad 2 (Omløpsmidler-varelager) / (gjeld)	1,60	2,0	1,40	1,50	1,57
7.	Kredittid til kunder (i dager) (Gjennomsnittlig årlig tilstand av kundeordringer x 365) / (inntekter fra salg av produkter og varer)	29	37	57	64	73
8.	Kredittid hos leverandørene (i dager) (Gjennomsnittlig årlige stats leverandørgjeld x 365) / (verdien av varer og materialer + kostnaden for produkter som selges)	20	25	33	36	38
9.	Lagringstid (dager) (Gjennomsnittlig varelager x 365) / (verdien av materialer og varer som selges + kostnadene ved produktene selges)	2	2	2	4	4
10.	Dekning av egenkapitals eiendeler (Egenkapital) / (eiendeler)	2,90	2,75	1,58	1,94	1,95
11.	Soliditet (Egenkapital + langsiktig gjeld) / (total gjeld)	0,49	0,58	0,43	0,44	0,46

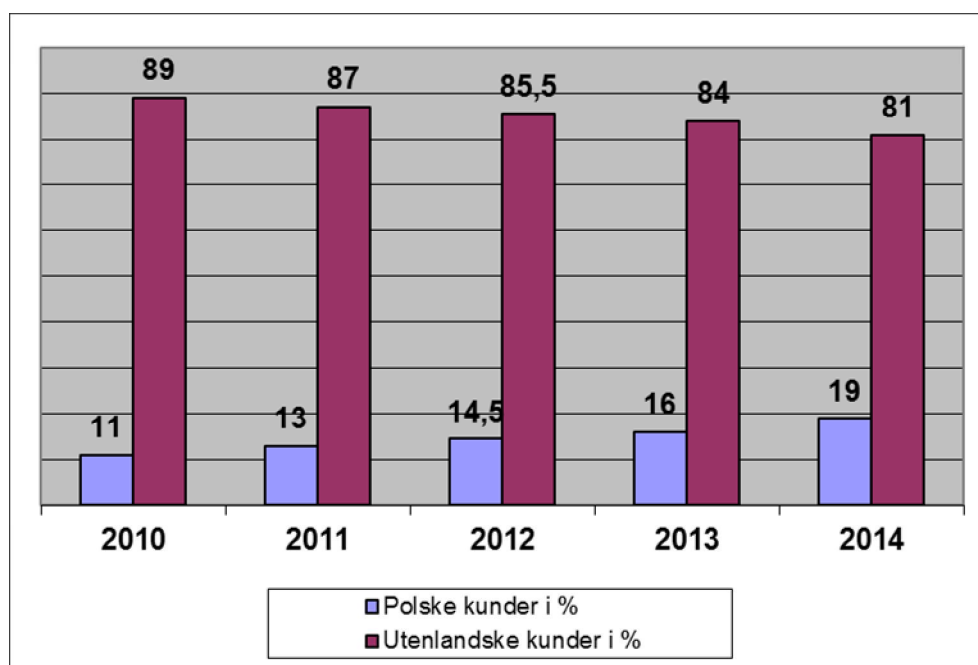
**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid, informasjon mottatt fra kontoravdeling.

**Tab. 3.** Fordeling av kunder

År	Polske kunder i %	Utenlandske kunder i %
2010	11,0	89,0
2011	13,0	87,0
2012	14,5	85,5
2013	16,0	84,0
2014	19,0	81,0

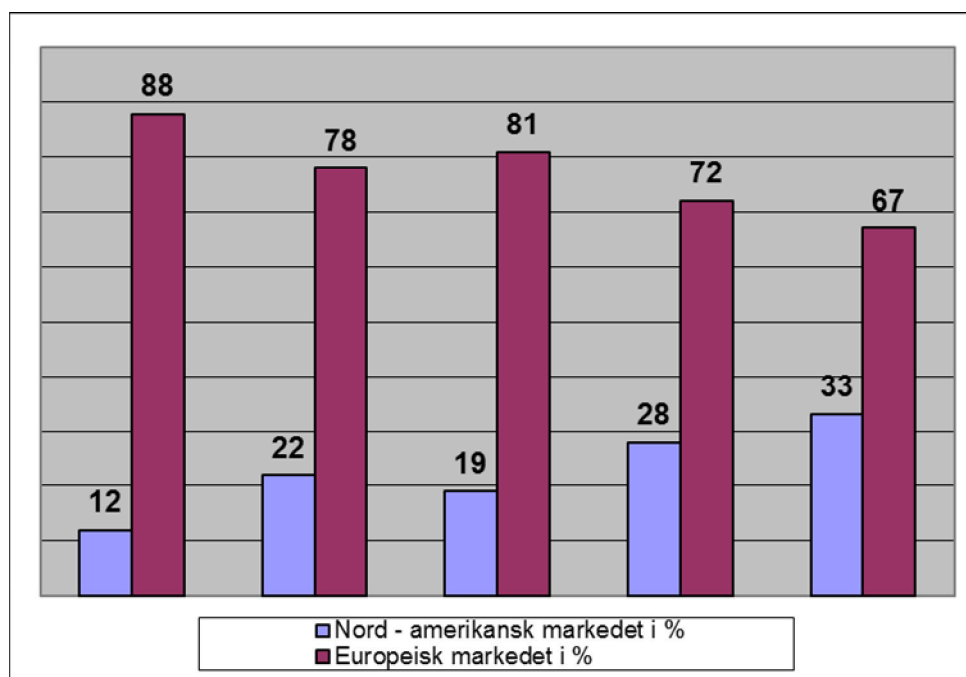
**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid, informasjon mottatt fra kontoravdeling.

**Graf. 3.** Fordeling av kunder for *Delphia Yachts S.A.*



**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid.

**Graf. 4.** Fordeling av kunder for *Delphia Yachts S.A.* (utenlandske mottagere).



**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid.

**Tab. 4.** Fordeling av kunder (utenlandske mottagere).

År	Nord-amerikansk markedet i %	Europeisk markedet i %
2010	12	88
2011	22	78
2012	19	81
2013	28	72
2014	33	67

**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid, informasjon mottatt fra kontoravdeling.

### 2.3 Grunner for restrukturering

Som det ble nevnt ovenfor, har *Delphia Yachts verftet S.A.* mer enn 80 prosent av produksjonen blir solgt på utenlandske markeder. Relasjoner med utenlandske partnere og kunder gir Delphi salg og sikkerhet betaling. Håndtere utenlandske kunder krever store utgifter til transport. Med den økende produksjon og dårlig forfatning av veisystemer i Polen, blir det en slik. "flaskehals" av produksjonsprosessen og distribusjonsselskap. Det er åpenbart at man ikke kan bygge for store båter, fordi det

ville være vanskelig å transportere dem til mottakerne. Den polske båtmarkedet vokser ikke, siden salget av båter foregår kun ved sesong (sommerperioden) mens utenlandske kunder kjøpt yachter gjennom hele året. I Polen, vokser markedet takket være eksport. I Polen, mangler vi den såkalte "statistical customers" av yachter (middel klassens yacht koster gjennomsnittlig ca. 100 tusen. Zł). Derfor er eksport under utviklingen. I 2013 har polske produsenter eksportert yachter, kanoer og robåter for en pris på mer enn 414 500 000. De største importører av polske yachter er Frankrike og Tyskland - begge land var eksporten på omlag (i 2013) på 99,8 og 67.6 millioner zloty. Neste i rangeringen av mottakerne etterfølges av Nederland, Storbritannia, Norge og Russland.

Basert på ovennevnte opplysninger, besluttet selskapet å omstrukturere. De viktigste årsakene til gjennomføringen er effekten av følgende faktorer:

- av kundemassen ligger de mest dominerte kunder for de polske verft i Vest-Europa,
- det økende etterspørsel for yachter produsert i Polen,
- veien infrastruktur i Polen hindrer transport av store enheter,
- manglende utsikter for å øke andelen av polske kunder.

## **2.4 Mål for omstruktureringen**

Yacht Dephi innfører handlinger, som i den første delen av masteroppgaven har blitt nevnt som den kontraktmessige outsourcing. Vi vet at kontraktmessige outsourcing brukes dersom selskapet ikke har ønsket å realisere spesifiserte funksjoner for at en uavhengig selskap utøvelsen funksjonen basert på en kontrakten. Gjennom implementering av denne formen for outsourcing vil selskapet komme med følgende fordeler: ingen "oppblåsing" av organisasjonsstruktur, engasjement og ansvar for gjennomføring av prosjektendringer vil foreta et eksternt selskap. Som beskrevet i forrige kapittel, på grunn av forskjellige type tjenester av eksterne selskapet som vi skal gjennomføre outsourcing til, er det følgende typer outsourcing:

- Outsourcing-tjenester.
- Outsourcing informative tjenester.
- Outsourcing Marketing



I dette tilfelle av omstruktureringen hos Delphi Yacht, er det karakteristiske verktøy seksløpet bør bruke er, primært outsourcing av tjenester og markedsføring outsourcing. På grunn av omfanget av den tjeneste som vil bli levert av det eksterne selskapet, så er det mest tilpassende å bruke formen for full outsourcing, altså strategisk outsourcing og selektiv outsourcing. I tilfelle for Delphi Yacht er det mest hensynsmessig å konsentrere seg på selektiv outsourcing. Fordeler med selektiv outsourcing, som tidligere nevnt er til å redusere sine egne driftskostnader, forbedre kvaliteten på funksjonene som tidligere var utført av selve selskapet. Også tilgang til moderne teknologi, tilgang til tredjeparts intellektuelle ressurser. Og utvide virksomheten ved spesialisering i et bestemt utvalg av produkter.

Innføringen av disse endringene er å nå ett mål, nemlig overføring av produksjon til Kroatia. Med denne operasjonen, forventer selskapet å oppnå følgende udnermål :

- øke salget i vestlige land (særlig i området av Frankrike, Tyskland og Italia)
- unngå hindringer, som selskapet har med dagen polske veien, altså infrastruktur i polen
- unngå problemstillingen som selskapet har pr i dag, med det er ingen utsikter til å øke andelen av polske kunder i selskapets andel av inntekter.

I å flytte til det kroatisk markedet, vil Delphia Yacht følge i fotsporene til sin polske konkurrent Ostróda-Yacht Yard, som startet produksjonen i Frankrike. Ostróda-Yacht er den eldste og en av de største verft i Polen. For mer enn 40 år Ostróda-Yacht (uten avbrudd!) produserer yachter og båter. I 2012 ble de en del av de største produsentene av yachter og båter i Europa. Selskapet Chantiers Jeanneau S.A. og Ostróda-Yacht tilbyr et komplett utvalg av motorbåter og seilbåter produsert ved verftet i Ostróda og i verftene i Frankrike.

## Kapittel III

### Valget av metode for restrukturering

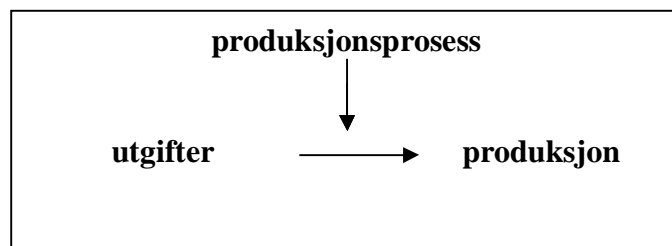
#### 3.1 Beskrivelser på forskjellige måter for restrukturering

For bedrifter er planleggingsprosessen for å gjennomføre endringene, satt sammen til en rekke beslutninger om den fremtidige utviklingen av selskapet. Planlegging er å si, en streng av beslutningssituasjoner. Målene og de resulterende beslutningene er delt inn i hovedmål og delmål, altså mål oppnådd på ulike tidspunkter. Planlegging må baseres på prinsippet om selektive løsninger for fremtidige hendelser. I forhold til dagens situasjon i bedriften, skiller vi følgende delene:

- kommersielle produksjonsmålene knyttet til produksjon og salg av produkter og tjenester,
- økonomiske målsettinger knyttet til oppnåelse av resultat,
- sosiale mål, å ivareta behovene til publikum og arbeidstakere (C. Muszyński, 2003).<sup>39</sup>

Planlegging for endringer i produksjonen må ta hensyn til den spesifikke enheten knyttet til produksjonsrutinen (se. Fig. 1).

**Fig. 1. Virkemåten for produksjonsselskapet.**



**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid.

Delphia Yacht besluttet å restrukturere driften. Målet er å forbedre selskapets effektivitet i driften. Dens formål er: å tilpasse selskapet til endringer i sitt nærmiljø (dvs. flytting av Delphi's Yacht produksjon til et område til det største kundegruppe

<sup>39</sup> C. Muszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 55.

ligger), og ytterligere øke sin inntekt.

Delphia Yacht flytter produksjonen til Kroatia, og dermed stenger produksjonen i Polen.

Delphia Yacht må regne med følgende utgifter og kostnader:

- transport av produksjonslinjen til Kroatia
- gi en del av arbeidere levekårene (i hvert fall for de første 12 måneder)
- kostnadene ved å kjøpe ny tomt,
- kostnadene for fysisk kapital,
- økte kostnader for arbeidskraft,
- høyre avskrivningskostnader enn i Polen,
- ytterligere finansielle kostnader som eiendom og sosial forsikring, leien, etc.

Finansieringskilde vil komme fra selskapets egne midler - Delphia Yacht har som hensikt å bevilge 20 prosent av netto inntektene etter skatt for perioden 2010-2014, se. Tab. 1.

### **3.2 Valg av outsourcing som en retningsgiver for restruktureringen av selskapet**

Når du velger å outsourcing til et selskap bør dette styres av følgende retningslinjer:

- bør klart definere målene (hva vi forventer av prosessen),
- du bør se etter et selskap som har gode referanser, eller en egnet erfaring og ledig kapasitet / arbeidsstyrke,
- hvis selskapet har allerede samarbeidet med en ekstern selskap, som har hatt gode referanser, og som har bevist hva de oppnår, bør man ikke kast bort tid på tilbudene av konkurrentene men å velge samme samarbeidsselskapet,
- Hvis du bestemmer deg for å ta i mot bud fra en annen konkurrerende selskap, må du lage en oversikt, med ikke mer enn tre eller fire konkurrerende selskaper (ellers kan vurderingen ta for mye tid)
- sørge for at prosjektet fungerer med de rette folkene

- vennligst sjekk de ferdigheter som tilbys av eksterne selskapene (det vil si å stille seg et spørsmål; kan virkelig selskap gi en bredere kompetanse?). (M. Kubr, Konsulting zarządczy,2015) <sup>40</sup>

Ovenfor har jeg gitt generelle regler for valg av en outsourcing selskap, men nå fir jeg de konkrete metoder for effektiv valg:

### 1. Få kunnskap om den eksternt selskap

Outsourcing i Polen er en ung, men dynamisk og raskt voksende metode. På markedet er det mange unge selskaper, så du bør få kunnskap om et selskap du ønsker å outsource til. "det viktigste er å vite hvem som er hvem. Prøv å samle informasjon på konsulenter (bedrifter og enkeltpersoner) som kan interessere deg: hvilke spesialisering representerer de, for hvem de har jobbet før, de bør ha et godt rykte, og til slutt om vi er i stand til å betale de?" (M. Kubr, Konsulting zarządczy,2015).<sup>41</sup>

### 2. Definer problemet ditt!

Målet med outsourcing er, å kunne løse konkrete problemer knyttet til næringsliv og forvaltningen. Derfor bør man velge for denne type tjeneste selskap (styret) er overbevist om at det faktisk har et problem innad i selskapet som krever ekstern hjelp til å løse problemet. Definere problemet bør svare på følgende spørsmål:

- hva som er galt eller hva har skjedd feil?
- hvordan ønsker vi å fikse det?
- hvorfor trenger vi en tredjepart / ekstern selskap (dvs. om vi er sikre på at våre ansatte ikke er i stand til å løse problemet?").( M. Kubr, Konsulting zarządczy,2015)<sup>42</sup>

### 3. Definer dine mål!

Oppgaven til tredjepart / ekstern selskap vil være å løse et definert problem, men selskapet bør se på det fra et bredere perspektiv, dvs. stille seg slike spørsmål som: Hva er hensikten med å løse problemet?", "Hva ønsker selskapet å oppnå?", "Hva vil hele organisasjonen tjene på dette ? ".

---

<sup>40</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

<sup>41</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy.

<sup>42</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy .

#### 4. Velge et selskap!

Å velge riktig selskap er et svært viktig del av hele prosessen. Den endelige avgjørelsen krever informasjon, effektive prosedyrer for valget, ferdigheter i vurderingene man tar, etc. Det har alltid vært en risiko for å gjøre feil beslutning, men den rette tilnærmingen til utvelgelsesprosessen vil gjøre feilen minimalt. Til valget man gå fram veldig seriøst.

Man bør aldri engasjere et eksternt selskapet «som var den første vi så», og var lett tilgjengelig, eller noen som sendte et brev fullt elegante reklamebrosjyrer. I stedet bør man oppretter en liste over eksterne selskapene, nøye vurdere de med å velge "fordeler og ulemper" av alle kandidatene. Ved hjelp av en streng utvelgelsesprosedyre, herunder omfanget av vurderinger av forslagene og kvalifikasjoner i selskapet. Kan det til slutt gi oss et sannhetsbilde av det eksterne selskapet.

#### 5. Utvikle et felles program!

Nøyaktig planlegging og forberede oppgaver er et must. Du må gjennomgå i detalj (sammen med den eksterne representanten) de mottatte forslagene til restrukturering. Du bør stille spørsmål, foreslå endringer når det gjelder tilnærming og arbeidsplan. Det bør presisere hvilken rolle hver av partene her i kontrakten. Klart enige om den økonomiske siden av prosjektet, altså klart og tydelig angi en formel for beregning og nivå på godtgjørelsen, utgiftsgodtgjørelser, form og hyppighet av utbetalinger.

#### 6. Aktivt samarbeide med det outsourcete selskape!

Det moderne eksterne selskapet er å kunne streke til med aktiv deltakelse i alle faser av oppgaven. Det skal giss nødvendig introduksjon av arbeidstakere både i det interne og eksternt selskapet. Man bør også være i samsvar med følgende regler:

- sørge for at de rette menneskene var tilgjengelig til rett tid,
- dele all informasjon knyttet til prosjektene som er nødvendig,
- finne måter å forbedre designoppgaver på, øke deres deltakelse og øke effektiviteten av det eksterne selskapet ("det eksterne selskapet jobber for deg, så til slutt skal du sitte igjen med fordelene").

## 7. Ta med selskapet i implementeringsprosessen!

Husk at det outsourcete selskapet skal delta fra starten til slutten i endringsprosessen, altså ikke skyve oppgaver til ansatte og eller selskapet, for oppgaver den hun får betalt for.

## 8. Overvåke fremgang!

Av interesse til selskapet er viktig å overvåke nøye fremgangen, for å ta den såkalte tidlige nok den «korrigerende handlingen». Overvåking vil bidra til å avgjøre hvorvidt et eksternt selskap:

- forstår din organisasjon,
  - valgte riktig retning på endringene,
  - er ikke involvert i sammenstøtene og er ikke i konflikter med de ansatte i kundes selskap,
  - har mulighet til å oppnå avtalte mål,
  - eller om de utsteder fakturaene i tide,
  - eller fakturaer er klare og korrekte,
  - om utbetalinger uten er uten forsinkelser,
  - om gjennomføringen av oppgavene passer innenfor den økonomiske avtalen.
- (M. Kubr, Konsulting zarządczy,2015) <sup>43</sup>

## 9. Gi karakter på resultatene av arbeidet!

I interesse av kundens selskap er det å vurdere hver jobb på grunnlag av fakta og tall. For å gjøre dette, må vi svare på noen enkle spørsmål: "Hva har endret seg?", "om endringene er permanent?", "Hvor mye vil det koste?", "Hvilke problemene er fortsatt uløst?".

## 10. Ikke gjør deg avhengig av outsourcing!

Innholdet i denne regelen er absolutt klart. Selskaper som en gang har dratt nytte av tilbudene fra det eksterne selskapet og dratt nytte av suksess. Tendere ofte til gjenbruke av samme selskapet man har outsourcet oppgaven til. Dette er ikke en sund trend, fordi det som skjer er ofte at selskapet ikke bruker resurser godt. (M. Kubr,

---

<sup>43</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy.

Konsulting zarządczy,2015)<sup>44</sup> Suksessen til en outsourcing avtale avhenger i stor grad på start fasen. Outsourcing bør gjennomføres i faser og alle disse trinnene bør være nøyaktig spesifisert i kontrakten. Akseptere omsorg over virksomhets funksjoner og eller oppgaver krever god kunnskap om selskapet, og også få inn tillit fra begge sider av en outsourcing avtale.

### 3.3 Begrunnelsen for bruk av outsourcing

I tilfelle til Delphia Yachts som ønsker å flytte til Adriaterhavskysten er det da også behovet for endringer i området som:

- produksjon (endre plassering)
- forsyning,
- distribusjon og salg,
- prising og tilbudsgiving,
- administrativ infrastruktur,
- personalledelse.( M. Kubr, Konsulting zarządczy,2015)<sup>45</sup>

Innføringen av disse endringene kan overlates til utenforstående selskaper. Imidlertid har selskapet ikke tenkt å forfølge outsourcing på alle disse delene nevnt overfor. I den første perioden i den nye kroatiske markedet (halvdel av 2016) vil selskapet satse på markedsføring, og vil bli støttet av et eksternt selskap, men etter denne perioden er planlagt å starte din egen markedsføringsavdeling (se. Spesielt kap. 5).

Derimot vil outsourcing primært fokusere på følgende områder, og særlig spørsmålene om de delene av drift av Delphia Yacht vil fungere i markedet i Adriaterhavet. De direkte knyttet faser vil være:

- produksjon (målet til Delphi Yacht: å finne kvalifisert arbeidskraft)
- markedsføring (målet til Delphi Yacht: å få på plass tilbud, dvs. salg av charterbåter til potensielle kunder)

---

<sup>44</sup> / 45 M. Kubr, Konsulting zarządczy.

- distribusjon og salg (målet for Delphi Yacht: først skal først og fremst fungere i det kroatiske markedet).( A. Góralczyk, 2015 [www.cxo.pl/artykuly/49423.html](http://www.cxo.pl/artykuly/49423.html) )<sup>46</sup>

Avhengig av en konkret sak, kan analysene inkluderer en rekke gjensidige sammenlignbare varianter fra å forlate dagens status, ved å endre forretningsprosesser med å la noen oppgaver gjennomføre internt i selskapet, til å la ulike oppgaver bli outsourcet til en annen selskap. Når man søker økonomisk gevinst fra outsourcete prosesser, bør man vurdere følgende kilder:

- redusere den direkte kostnaden for gjennomføring av arbeidsoppgaver,
- redusere de samlede kostnadene av selskapet, på grunn av den forenkling av forretningsprosesser,
- reduksjon i kostnader relatert til oppkjøpet av kunnskap og kompetanse i selskapet,
- reduksjon av investeringen,
- reduksjon av forretningsrisikoer, nåtid og fremtid, knyttet til gjennomføring av aktiviteten uavhengig av selskapet med gjennomføring data kompetanse og evner, som alle er konkrete negative konsekvenser for selskapets finansiering,
- man bør også sammenligne kostnader og nytte som skjer i selskapet som utfører oppgaven alene, kostnadene og fordelene ved det planlagte prosjektet som skal outsources. ).( A. Góralczyk, 2015 [www.cxo.pl/artykuly/49423.html](http://www.cxo.pl/artykuly/49423.html) )<sup>47</sup>

Det bør også bli analysert for å sjekke kvaliteten på selskap man har hensikt å tilby outsourcing avtale til. Når vi forvente de økonomiske fordelene trenger man å vite hvor disse fordelene kommer fra. følgende problemet kan finnes ved å følgende disse spørsmål: hvorfor tilbyr vi outsourcing avtalen til et selskap?, er vårt selskap bedre?, billigere?, mer effektiv?, etc., og hvorfor tilbyr vi akkurat disse tjenestene men ikke de andre tjenester til outsourcing. Analyse, som vil gi oss svaret skal dekke følgende områder:

1. Business Model.
2. Mekanismer for å sikre kvaliteten på aktiviteter og produkter.
3. kostnadsstrukturen.

---

<sup>46</sup> Na podstawie: A. Góralczyk, Komu outsourcing sprzyja, <http://www.cxo.pl/artykuly/49423.html> (22.01.2015).

<sup>47</sup> Na podstawie: A. Góralczyk....



4. I noen tilfeller, mekanismene for teknologi, kunnskapsforvaltning i selskapet, turnover, kompensasjon, evner etc.

### **3.4 Definere mål og muligheter for sine prestasjoner gjennom bruk av outsourcing**

Implementering av de nye oppgavene innenfor rammen av markedsføring og salgsfremmende funksjoner krever at selskapet samarbeider med Delphia Yachts å få det oppnådd følgende mål:

- nå institusjonelle kunder med et tilbud fra Delphia Yachts (f.eks. markedet business-to-business, dvs. de vil være de økonomiske aktørene i landene i Vest-Europa),
- prosjekter knyttet til forretnings databaser, direkte markedsføring og e-markedsføring (og derfor bygging av databaser som inneholder informasjon om potensielle bedriftskunder, og lage et nettsted som inneholder en yacht simulator),
- å nå gradvis til forbrukere bosatt i Vest-Europa (hovedsakelig vil selskapet ha til hensikt å bruke spesialiserte messer, annonsering i fagtidsskrifter, og skape 3-5 verft langs kysten av Adriaterhavet).

Får å nå disse overnevnte målene, står vi ovenfor to store problemer som oppstår fra interne begrensninger fra Delphi Yacht S.A. Også en problem ekstern. Den første gruppen av problemer kan vi si, er:

- uvitenhet om markedene i individuelle kunder i de områdene av vesteuropeiske land (selskapet utfører ikke direkte detaljhandel ved å bruke sitt nettverk av partnere, se. kap. 2),
- gjennomføre kjennskaper med vestlige markeder, og kun basert på resultatene av salget. Er det viktigheten å skape et nettverk av budsjetterte for investeringer i produktiv infrastruktur (dette kan føre til alvorlige forsinkelser). Problemet er ekstern, tidligere angitt, problemet med kvaliteten av polske veier. Deres dårlig stand øker kostnadene for transport, og dessverre skaper store forsinkelser.

For å overvinne problemene ovenfor Delphi Yacht SA må det utføres følgende handlinger:

1. Overføring av 60-80 prosent produksjon til Kroatia – denne gjennomføring vil eliminere problemet med transport, og vil skape en logistikkbase for videre utvikling av salgsnettene i Italia, Frankrike og Tyskland.

2. Flytting av produksjon er nødvendig for å oppnå målene for virksomheten som må oppfylles i Kroatia:

- ansettelse av 100 nye fagarbeidere,
- ansettelse av 10 oversettere (tolkere),
- 3 jurister,
- 5 selgere,
- produksjonsmaskiner vil bli transportert fra Polen.

Gjennomføringen av disse målene vil bli overlatt til personell utenfor selskap, men et selskap fra Polen. Gjennomføringen av produksjonssystemer til Delphi Yacht skal være utarbeidet av Delphi Yacht selv. På bakgrunn av tidligere erfaringer, vil selskapet være basert på følgende kriterier i løpet av denne prosessen - nemlig, er de: hastighet, kvalitet og produktivitet og kundeorientering (se også tabell 5.):

- **tids kriterium** er sine delkriterier som er: tid for å søke markedet for nye produkter og tjenester, responstid for bestillene interne og eksterne kunder og til slutt, tiden som er nødvendig for produksjon.
- **kvalitet og produktiviteten** er definert i forhold til de ønskene klientene vil ha og også muligheten til produktspesifikasjonen ved å bruke verktøy for utviklinger av kvalitetsforestillinger. I produktutviklings produktivitet og kvalitet betyr å oppnå større effektivitet av de tilgjengelige ressursene og økt antall utviklet på grunnlag av en virkelig multifunksjonelle utviklingsprosessen og vellykkede prosjekter.
- **kundeorientering**, tar sikte på å møte de økende forventninger for de mer varierte kunder, som kan velge fra et bredt spekter av produkter av forskjellige slag. det bør være gjennomtenkt effektive bruk av disse kravene til produkter og tjenester med riktig omsorg og ærlighet. (M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015)

48

---

<sup>48</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

**Tab. 5. Kriteriene for produktivitet.**

<b>Produktivitets kriterier</b>	<b>Drivende kraft</b>	<b>Konsulent hjelper til, i form av:</b>
<b>Tid (hastighet)</b>	intens konkurranse	kortere utviklingssyklus
	raskt endrede kundebehov	bedre definisjon av målgrupper
	rask teknologisk endring	raskt kapital omsetning
	stadig kortere produktets livssyklus	omstillingsprosesser, fremhever tempoet
	begrensede dekningsgrad	tvinge kontinuerlig forbedring
<b>Kvalitet og produktivitet</b>	økende utvalg av produkter	fremme kreativitet kombinert med TQM
	avanserte, krevende kunder	understreker kvaliteten av produksjonen
	Den økende kompleksiteten av teknologiske prosesser	utvide kunnskapen om ansatte
	miljøproblemer	utvikling av multifunksjonelle løsninger
		fokus på "merverdi "
<b>Kundeorientering</b>	kunden forventninger for individuell behandling	bestemme kvaliteten av kundekategori
	intens konkurranse	forbedre forsyningskjeden i og utenfor selskapet
	overfylte markeder	

**Kilde:** M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (03.01.2015.).

Som svar på disse utfordringene må Delphi Yacht fokusere på følgende utfordringer::

- organisere logistikken for distribusjonen - for å forkorte tiden det tar for et produkt skal finne seg igjen på markedet, oppnå raskere og raskere tempo i markedet respons,
- forkorte varigheten på utviklingen av produksjonen og dens utarbeidelse,
- å forenkle og klargjøre reglene, kriterier for overvåking og evaluering, og gi informasjon til alle ansatte som er ansvarlig for produksjonen,
- med å gjøre organisasjonen vil være horisontal, med forbehold om selvdisciplin og selvkontroll,
- sikre uavhengighet av selskapet,
- forbedre produktiviteten, ledelse, støtte avdeling og funksjonelle avdelinger

- vektlegge på kunnskap i vurdering og opplæring av spesiell personell som skal bli spesialister i selskapet.( M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015)<sup>49</sup>

Dermed ser vi at overføringen av den viktigste produksjonsanlegget, genererer alvorlige problemer. Deres løsning er så viktig at ansvaret for flytte prosessen ligger på selve selskap (ikke å overlate kontrollen over denne prosessen til et eksternt selskap). Produksjonen er en del av verdikjeden, som består av markedsføring, intern logistikk, produksjon, eksternt logistikk, salg og ettermarkedsservice. Effektivisering av produksjonen vil føre til en økning i operabilitet av hele verdikjeden. For Delphia Yacht er hensikten å innføre et system av just-in-time produksjonsprosesser. Som vi vet, har fremveksten av dette systemet blitt assosiert med ønske om selskaper for å oppnå maksimal fleksibilitet og hastighet for å møte behovene til potensielle kunder (C. Muszynki, 2003).<sup>50</sup>

Den praktiske gjennomføringen av just-in-time betyr at Delphi Yacht må ta fullt ansvar for et veldefinert i alle aspekter realisering av bestillingen (gjelder mengde, kvalitet, kvalitet) i tid. Og at tiden bestemmes av kunden og i de prinsipper på fordel av begge parter. Just-in-time-systemet er nært knyttet til det eksisterende systemet i anlegges arbeid, noe som betyr at selv for de bedrifter i samme bransje vil det være forskjellig fra sak til en annen sak. Det første skritt mot gjennomføringen av systemet bør være å definere målene som skal oppnås ved gjennomføringen av den. Hovedmålet er å gi effektiv og fleksibel organisering av produksjonsprosessen med riktig materialer og ansatte. Dette målet kan oppnås ved å:

1. Optimalisering av de ulike stadier i produksjonsprosessen med spesiell vekt på de såkalte "flaskehalser" (i tilfelle av Delphi Yacht var det primært transport), eller gjennomføring av operasjoner fulgt av oppmerksomhet av produksjonsprosessen. På grunn av den kritiske punkte under operasjoner for produksjonsprosessen som en helhet, brukes det maskiner som må ha den lavest mulige grad av svikt. For å gi en slik sikkerhet, er dette en svært vanskelig oppgave for vedlikeholdstjenester. Just-in-time krav pålegger de ansvarlige for å

---

<sup>49</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

<sup>50</sup> C. Muszyński, Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

styre produksjonen med en beredskapsplan, som har alltid en løsning for å opprettholde produksjonen i gang.

2. Produserer kun kvalitetsprodukter, det bør være prosesskontroll fra starten av prosjektet til og med distribusjonen til klienten (produsenten kan ikke tilatte utføre ordren kjøpt for bekostning av kvaliteten på produktet).
3. Få til produksjon uten defekter. Å si at «det enkleste løsningene er ofte det beste» har sine praktiske årsaker. Løsningen er rett og slett å kreve en enkel produksjonsprosess, som igjen gjør det mulig å redusere produksjonskostnader og tilhørende kontrollrutiner.
4. Kostnadsreduksjon ved å bruke de eksisterende komponenter i produksjonssystemet. Ofte får selskapet ordrene og så tar de en enkel beslutningsprosess ved å investeringer i nye ( eller å forbedre) produksjonslinjen for bestillingen. Men selskapet tar ikke en langsiktig analyse om at investeringen vil sikkerhet bli brukt i fremtiden og hva de reelle kostnadene vil påløpe seg. Dette resulterer i utvidelsen av ubrukte maskiner.
5. Produserer bare de produkter som kreves av markedet (just-in-time prinsippet forutsetter at produksjonsprosessen begynner med kun ved å ha mottatt en konkret kontrakt).
6. Utvikling av produksjonsfleksibilitet, evnen til å raskt og effektivt svare på behovene til klienten signaler.( C. Muszynki, 2003)<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> C. Muszyński, Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

## Kapittel IV

### Fremgangsmåten for outsourcing prosessen

#### 4.1 Prosessen med å velge hvilken type outsourcing; juridiske aspekter

**Kontraktsmessig outsourcing** er et dokument som regulerer antall relasjoner mellom enheter eller enkeltpersoner. I å gjøre beslutningen om å gjennomføre outsourcing bør man vurdere disse kravene. Man bør vurdere følgende kriterier og problemstillinger ved signering av denne type kontrakten:

1. Outsourcing som en form for tjenester i henhold til bestemmelsene i loven er en **offentlig anskaffelse**, derfor bør denne type kontrakt være:

- inngått for en bestemt periode, og mer enn tre år med godkjenning av daglig leder og styre i det selskapet,
- Avtalen må være i samsvar med den innsendte bud, med en slik komplisert avtalen er dette neppe gjennomførbart (mange saker avdekkes under kontraktsforhandlingene),
- det skal ikke være mulighet til å gjøre endringer og nye bestemmelser i avtalen som allerede er inngått (med unntak av saker oppstått under omstendigheter som ikke kunne vært forutsett ved avslutningen av kontrakten – dette er en faktor som hindrer fleksibilitet og dynamikk outsourcingstjenester),
- Kontrakten bør gi deg muligheten til å avbryte prosedyren ved vesentlige brudd på reglene (denne muligheten gir vanskelige prosessen for å velge det eksterne selskapet ved kontraktsforhandlinger)( Columb Controlling, 2015 <http://columb-controlling.com>).<sup>52</sup>

2. Outsourcing som en form for tjenester i henhold til bestemmelsene i lov om vern av personopplysninger. I tilfelle av outsourcing reguleres ansvaret til tjenesteleverandøren i form av tilgang til data av personlig karakter. Tjenesteleverandøren informasjonsbehandling foregår på anmodning fra oppdragsgiver på følgende områder: innsamling, registrering, lagring, utarbeidelse, deling, sletting.

---

<sup>52</sup> Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015).

Tjenesteleverandøren, i samsvar med bestemmelsene i kontrakten bør det kreves for å bruke beskyttelsestiltak mot datasett: tilgangen av uautorisert eller utilsiktet skade eller utilsiktet skade forårsaket av høyere autoritet. Vær imidlertid oppmerksom på at leverandøren er ansvarlig for å gjennomføre administrative data i samsvar med bestemmelsene i loven. Verdt å nevne er: beslutnings om formål og hjelp av behandling, til ansvar for etterlevelse av bestemmelsene i loven, innhente samtykke fra behandlingen av deres personlige data om registrering av personopplysninger(Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015)).<sup>53</sup>

3. Outsourcing som en form for tjenester i henhold til bestemmelsene i lov om beskyttelse av gradert informasjon. Denne loven forbyr ikke bruk av outsourcing som en form for tjeneste hvor vi har å forholde seg til taushetsplikt eller nasjonalitet. Fra følge av handlingen visse forpliktelser som må oppfylles av tjenesteleverandøren. Det er en plikt å gjennomføre rettergang for ansatte og vilkårene for tjenesten. Kan i noen tilfeller være enda nødvendige for fysiske sikkerhetstiltak. I slike tilfeller må kontrakten inneholde detaljerte instruksjoner om vern av informasjon og en beskrivelse av konsekvensene og ansvar for partene, inkludert svikt av å ikke etterfølge rutiner(Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015)).<sup>54</sup>

4. På den annen side, i henhold til forskrift av datatilsynet på oppbevaring av datasett, har outsourcet tjenesteleverandør en plikt til å påse at nødvendige sikringstiltak er i teknisk forstand og i den organisatoriske forstand sikret. For teknisk omfatter først og fremst bruk av skikkelig forberedt og utstyrt data-rom designet for å behandle informasjon. I motsetning til de grunnleggende organisatoriske tiltak omfatter plikten til å utvikle og implementere spesielle instruksjoner, vedlikehold og verifikasjon av spesielle registreringer av personer som har myndighet med hensyn til omfanget av demmes kompetanse.(Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015)).<sup>55</sup>

5. Lov om opphavsrett og beslektede rettigheter er særlig viktig når det gjelder tilgang til programvare og data ved hjelp av informasjonsteknologisk-outsourcing, resultatet av blant annen følgende konklusjoner:

disponering og bruk av programvaren avhenger av forfatterens opprinnelige arbeid med mindre opphavsretten utløper,

---

<sup>53</sup> Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015).

<sup>54</sup> Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015).

<sup>55</sup> Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015).

- åndsverkloven ikke gir opphav til adopsjon av en lisensavtale annet enn begrepet for bruk av programvare av selskapet ved overdragelse en tjeneste (en lisensavtale kan inngås direkte med enheten med dem som har opphavsretten)
- tjenesteleverandøren kan gi tillatelse hvis det tidligere har vært gitt konsesjon i samme grad som viderelisensiere,
- feiloppføringer i kontrakten kan resultere i forskjellige (uforenlig med den hensikt) betingelser for avgifter på outsourcing.( Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015))<sup>56</sup>

6. Loven om beskyttelse av databaser gjelder for alle databaser, databaser og datasamlinger (ikke bare i elektronisk form). Det pålegger plikt til å bære innsats på investeringen som trengs for forberede, verifisere og presentere innholdet i databaser. Disse problemene og begrensninger loven oppgir, må tas høyden for å innføre endringer på de relevante bestemmelsene i kontrakten. Med de begrensninger som følger av loven er, først og fremst: forbud mot utvinning og kopiering av alle eller "deler" samlet databaser, og bruk av databaser for personlig bruk.( Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015))<sup>57</sup>

7. arbeidsloven og reguleringer som følge av det blir brukt i to hovedaspekter: Først, så er det tilfeller behovet for å ta en del av etableringen av kunden eller kundens ansatte, på den annen side, bestemmelsene gjelder også vilkårene for tjenesten, særlig i lys av de ovenfor diskutert lover og bekymring man velger for den formen for sysselsetting. Det anbefales at disse spørsmålene har funnet sin plass i kontrakten(Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015)).<sup>58</sup>

## 4.2 Valg av partnere

I prosessen med outsourcing involverer to partnere, dvs. kunden og selskapets tjenesteleverandør. Kunden besluttet å kjøpe profesjonelle tjenester under visse

---

<sup>56</sup> Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015).

<sup>57</sup> Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015).

<sup>58</sup> Columb Controlling, <http://columb-controlling.com> (22.01.2015).



forutsetninger - for eksempel for et visst antall dager for en fast dagrate. På denne tiden støtter selskapet kunden og gir sin kunnskap, og andre tilgjengelige ressurser.

Før man begynner partnerskap må man etablere følgende viktige spørsmål om hvordan oppgaven skal realiseres ved begge sidene:

1. Hvilken rolle spilt det eksternt selskapet og hvilken klienten? Hva som vil være deres gjensidige forpliktelser?
2. Hvem vil være med, hva det gjordes, når og hvordan?
3. Har selskapet (kunden) ønsket om å få en tredjepartsløsning, eller vil man utvikle sine egne løsninger og gjennomføre dem med en konsulent?
4. Er selskapet (kunden) forberedt på å delta aktivt i arbeidet?( H. Abram, 2014)<sup>59</sup>

Svarene på disse spørsmålene vil hjelpe definere strategier for å oppnå den oppgaven, som skal følges opp for å gjøre oppgaven til en suksess. Mens oppgaven kan forekomme flere uforutsette omstendigheter eller nye fakta, så vil i sin tur kan føre til behovet for å endre definisjonene av produksjonen og rolle forventninger.

En av de primære mål, vil være å fokusere på eksternt firma for å berede grunnen for utvidelse av salgsnett, som vil nå ut til den enkelte forbruker (detaljsalg). Trend mot detaljhandel, vil først vises i matmarkedet, og videre går mer og oftere på andre deler av markedet. Denne trenden skyldes det faktum at egen distribusjon og salgssystem gir mulighet for å innføre bevisst, uavhengig av eksternt prising - noe som er svært gunstig for alle bedrifter

Mens analysen av kontrakt med et eksternt firma er åpenbart (se. Ovenfor), har det blitt mindre av analysen utført av selskap tjenesteleverandøren. Delphia Yacht har tenkt å gjennomføre dette. Utgangspunktet for denne analysen er å stille spørsmåle om, hvorfor et selskap som er tilbyr outsourcing tjenesten vi tilby dette til Delphi bedre, billigere og mer effektiv enn andre. Og hvorfor kunne det tilby slike, og ikke andre forhold. Analysen, som er å gi svar på ovennevnte spørsmål må forholde seg til følgende områder:

1. Forretningsmodellen til tjenesteleverandøren.
2. Mekanismer for å sikre kvaliteten på aktiviteter og produkter.

---

<sup>59</sup> H. Abram, Outsourcing – co, kiedy, jak, dlaczego, <http://finansenaobcasach.info/outsourcing-kiedy-i-dlaczego-warto/> (22.01.2015).

### 3. kostnadsstrukturen. (H. Abram, 2014) <sup>60</sup>

I tilfelle av IT-tjenester, vil Delphi Yacht nytte av tjenestene til selskapet som er assosiert med mer enn 5 år (se. Også 3.4). Yacht Delphi jobber med *Soft Speech Corporation*, som tilbyr sine tjenester. Samarbeid med selskapet stammer ikke bare fra et ønske om å redusere kostnadene ved handlingene og datasystemer, men også fra det faktum at selskapet er forpliktet til å implementere Olecka bedre servicenivå. Finne en god tjenesteleverandør gir tilgang til det nye Delphi Yacht kunnskap, og dermed øke fleksibilitet og mobilitet av selskapet. For tiden er grunnleggende tjenester til selskapets *Soft Speech Corporation*, som bærer det for Delphi Yacht er følgende:

- styringssystemer; *Soft Speech Corporation* styrer og gjennomfører tilsyn med utviklingen av dagens system miljø, spesielt i form av klient-server arkitektur. Hjelpen til selskapet innebærer også å identifisere nyere behov for Delphi Yacht maskinvare og programvare (for eksempel ulike typer statistikk utført under driften av systemene lar deg definere og styrke deres svakeste punkter),
- nettverksadministrasjon; *Soft Speech Corporation* forvalter, administrerer, overvåker og utvikler nettverksmiljøet Delphi Yacht,
- ansvarlig for miljøledelse PC, fører *Soft Speech Corporation* i organisasjonen av hans klient integrering aktiviteter, som inkluderer full støtte for PC-miljø (disse aktivitetene utføres hovedsakelig på Microsofts programvareplattform) samle programvare, spesielt innen kontorapplikasjoner, innebærer det en betydelig reduksjon i kostnadene for bruk av PC-maskinvare for Delphi Yacht,
- Selskapet gir også beredskap som kjører i situasjoner som involverer ulike typer katastrofer, som for eksempel naturkatastrofer, terrorangrep, tyveri, eller strømbrudd. Beredskap drevet av *Soft Speech Corporation* sikrer at systemer av berørte organisasjoner vil være i stand til å gjenoppta driften i løpet av 24 timer eller mindre (H.Abram, 2014).<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> H. Abram, Outsourcing – co, kiedy, jak, dlaczego, <http://finansenaobcasach.info/outsourcing-kiedy-i-dlaczego-warto/> (22.01.2015).

<sup>61</sup> H. Abram, Outsourcing – co, kiedy, jak, dlaczego, <http://finansenaobcasach.info/outsourcing-kiedy-i-dlaczego-warto/> (22.01.2015).

### 4.3 Splitting en del av virksomheten og etableringen av uavhengige virksomheter

Delphi Yachts har til hensikt å gjøre separasjon av sin struktur av egen enhet som vil være ansvarlig for selskapets virksomhet i Kroatia. Som vi vet, gjelder fisjon av aksjeselskapene kun kapital selskaper, og dermed er disse aksjeselskap og allmennaksjeselskapene. I tilfelle vis et aksjeselskap ønsker fisjon er ikke dette tillatelig hvis aksjekapitalen ikke er betalt i sin helhet (et selskap som er delt kan ikke behandles under avvikling). Fisjon kan oppnås på forskjellige måter:

- **ved oppkjøp** - det innebærer overføring av alle eiendeler til det selskapet som blir delt for aksjer i det overtakende selskap,
- **ved dannelsen av nye selskaper** - dette innebærer etablering av nye bedrifter, som gis alle eiendelene til å dekke for aksjer i nye selskaper,
- **ved oppkjøp og dannelse av et nytt selskap** - dette innebærer overføring av alle eiendeler i det selskapet og blir fordelt på eksisterende og det nye selskapet eller flere selskaper,
- **av seperasjon** - det innebærer overføring av en del av eiendelene i selskapet blir delt til eksisterende eller nyopprettede enhet(A. Nalepka,1998).<sup>62</sup>

I tilfelle av *Delphia Yacht* er fjerde variant brukt.

Aksjonærer i selskapet blir delt ved siden av aksjer i det selskapet som mottar eller nyetableres - kan motta en kontant betaling, som ikke skal overstige:

- **10 prosent.** balanseført verdi av aksjer eller rett Askjer til det overtakende selskap
- **10 prosent.** den nominelle verdien av aksjer allokert til aktuelle nyopprettede selskapets.

Kilden til bistand er resultatet av det overtakende selskapet eller selskapets tilleggs kapital. Et viktig tema i fisjon av selskapene er å utarbeide en plan for delingen av selskapet. Intensjon om å dele selskapet blir delt og overføring av sine eiendeler til

---

<sup>62</sup> A. Nalepka, Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.

det overtakende selskapet eller selskapet må varsle de nylig knyttet aksjonærer. Dette ansvaret ligger på styre i de involverte selskapene i divisjonen. De bør gjøres senest seks uker før planlagt dato for vedtakelsen av fisjon. Styret i hvert av selskapene som er involvert i fisjonen skal rapportere dette til registrering (i Norge Brønnøysundregistret) beslutning om fisjonen som skal inn i registeret av det omtale oppløsning. Meldingen skal angi om selskapet er involvert i fisjon og overtagelse av det overtakende selskap eller et nytt selskap. Fisjonerte selskapet blir fjernet fra registeret. Når det gjelder spørsmålet om ansvar for de forpliktelser som er tildelt i plan for fordeling av det overtakende selskapet eller nystiftet selskap. Det andre selskapet som det ble overført eiendeler fra skal solidarisk ha ansvarlig for tre år fra datoen for kunngjøringen av fordelingen. Ansvar er begrenset til verdien av netto eiendeler fordeles til hvert selskap i fordelingsplanen(A. Nalepka,1998).<sup>63</sup>

Man krever samtykke (skriftlig) mellom selskapet og det overtakende selskap. I tilfelle av fisjon med dannelsen av en ny avdeling av selskapets plan utarbeidet skriftlig, selskapet splittet. Innholdet i planen bør angi følgende:

- type, navn og registrerte selskaper som er involvert i,
- bytteforholdet av aksjer (eller aksjer) av selskapet blir delt inn i aksjer i mottaker selskaper eller selskaper nyetablerte,
- mengden av eventuelle utbetalinger,
- regler for tildeling av aksjer i det overtakende selskap eller nyetablerte,
- de rettigheter som følger av det overtakende selskapet eller selskapets nylig knyttet aksjonærer og personer med spesielle rettigheter i det selskapet som blir delt,
- spesielle fordeler for medlemmer av selskapet, samt andre personer som er involvert i fisjonen (selvfølgelig, hvis de har fått innvilget),
- detaljert beskrivelse og fordeling av eiendeler (eiendeler og gjeld) og tillatelser, lisenser,
- delingen mellom partnerne av de delte selskapet aksjer (A. Nalepka,1998).<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> A. Nalepka, Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.

<sup>64</sup> A. Nalepka, Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.

#### 4.4 Analyse av hendelser - overvåking

Å leie et selskap knyttet til markedsaktiviteter er forskjellig i flere betraktninger fra de av de andre funksjonene. for å gjennomføre aktivitetene i markedsføring, må kunden huske på at de tjenester kommer i kontakt med eksterne enheter (konkurrenter og kunder), eksisterende uavhengig. Tilstedeværelsen av selskapet i markedet avhenger av hvor godt det er i stand til å tilpasse seg markedsforholdene som er påvirket av aktivitetene til andre selskapene innen samme bransjen.

Det skal bemerkes at styringen av markedsføring er ikke enkel og tydelig. Dette skyldes det faktum at egentlig når vi begynner å se på denne prosessen etter meningen til ledelsen *"begynner å forsvinne som en bekk som flyter under jorden. Vi finner det spesielt på de høyeste nivåene i selskapet, i den generelle formelen for sin strategi. Deretter er det organisering og styring av de ulike aktivitetene knyttet til markedet: salg, reklame, produktutvikling, markedsundersøkelser etc. Dette skaper et klart gap i ordningen med organisasjonen. I saker av overordnet strategi, som er en viktig del av markedsføringen, er beslutninger tatt på høyeste nivå i organisasjonen, og gjennomføring av ulike aktiviteter er først og fremst en funksjon av mellomledere. Sammenlignet med sine kolleger i andre deler av forvaltningen (produksjon, økonomi, etc.), Setter en senior manager for markedsføring i et noe ambivalent situasjon, og det samme er overført til selskapet som tilbyr tjenesten (eksterne selskpaet), som samarbeider med sjefen"*( M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015).<sup>65</sup>

I tilfelle av Delphi Yacht må selskapet gjenkjenne individuelle kunder i tre land, Italia, Frankrike, Tyskland, for å være i stand til å skape, velutviklet salgnettverk.

Ved å signere en kontrakt med et eksternt selskap, kan kunden bruke følgende skjema for kontrakt (dvs. tjeneste-kart). Sine ulike punkter er satt slik at forpliktelse for selskap som leverer tjenesten, må informere om fremdriften av gitte tjenester. Og ja, tjeneste-kart bør inkluderer bl.a.:

1. **Navnet på tjenesten**, inneholder informativ beskrivelse av tjenesten.
2. **Servicekode**, er et symbol karakteriserer tjenesten.

---

<sup>65</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

3. **Beskrivelse av vilkårene for levering av tjenester**, gir detaljerte parametere og betingelser som tjenesten ytes.

4. **Avhengighet av tilgjengelighets på tjenesten**, inneholder en liste over andre tjenester levert av leverandøren av outsourcing og / eller en liste over tjenester som leveres av tredjeparter og utøver en direkte effekt på tjenesten.

5. **Garantert tilgjengelighet på tjenesten i en gitt periode**, gir informasjon, der perioder garantert tjeneste tilgjengelighet. Beskrivelsen bør tillate fastsettelse av arbeidstiden i tjenestetilgjengelighet entydig. (M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015)<sup>66</sup>

6. **Garantert omfanget og nivå på tjenesten**, inneholder informasjon om de garanterte nivåer av service, avhengig av den perioden det blir tilbudt.

7. **Prioriteter** på tjenesten for å sikre stabilitet under ekstreme forhold, må prioriteringer settes til drift av de respektive posisjoner og tjenester. For dette formål bør defineres av partene i kontrakten så. "tabell for prioriteringer," spesielt prioritering av oppgavens utførelse.

8. **Gjennomføring av planlagte hendelser**, planlegging uforutsette hendelseshåndterer er en vanlig gap i outsourcingkontrakter. Beskrive denne hendelsen bør inneholde: informasjon som er garantert muligheten til å automatisk konvertere en prioritert tjeneste for å innføre en kritisk status og fastsette vilkårene for iverksettelse.

9. **Metoder på måling av effektivitet på levering av tjenester**, på dette punktet bør gjøres til metoden for å måle effektiviteten av tjenesten. For hver tjeneste implementert avhengig av innholdet av indikatorene bør justeres for å avgjøre tydelig effekten av IT-støtte til ytelse på jobben.

10. **Straff for unnlattelse av å møte et garantert nivå på service**, selvfølgelig de negative resultatene av ytelsesindikatorer må gjenspeiles i de straffer pålagt tjenesteleverandøren. Charter av tjenestene, må du eksplisitt angi typen sanksjoner og deres effekt. I praksis fører de en reduksjon i vederlag for tjenesten implementert. I behandling av slike saker må spesifisere rutiner for saksbehandling i tilfeller av åpenbare brudd på avtalte standardiseres.

11. **Frekvens på måling og rapportering**, i dette stedet er det gitt informasjon om hvor ofte de vil bli målt og rapportert kvaliteten på tjenesten. Husk det praktiske aspektet av problemet. Valg av optimale parametere er svært viktig. Fordi det er behov for å kombinere aspekter av betydning, kompleksitet på tjenester så lavt som mulig i

---

<sup>66</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

arbeidet engasjere av ansatte i utarbeidelsen av rapportene for mottaker(M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015).<sup>67</sup>

Oppsummert så er noen viktigste fordelene som følge av anvendelsen av kontrakten med tjenesteleverandøren (SLA, Service Level Agreement), disse er:

- roller og ansvar for leverandører og mottakere av tjenester er klart definert,
- signering SLA leverandør tar ansvar for kvaliteten på tjenestene som tilbys og avgifter for disse tjenestene på et avtalt nivå
- Kunden en klar forståelse om den nåværende tilstanden av mottatet tjenester og også for tilleggstjenester som kan bes til å utføre av tjenesteleverandøren,
- tjenesteleverandører kan overvåke omfanget og kvaliteten på tjenestene,
- klart avtalte prosedyrer for å håndtere problemer eller avbrudd i leveranse av tjenester,
- minimere risikoen for manglende evne til å effektivt overvåke tjenester som mottas,
- sikret konstant kontroll av tilstrekkelig avgifter for de tjenestene du mottar(M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015).<sup>68</sup>

En annen viktig sak som er kontroversielt i å forhandle kontraktmessig-outsourcing, er prinsippene for godtgjørelse til tjenesteleverandøren, tredjepart, for tjenesten. Selvfølgelig, i alle fall, forhandlet regler og gjennomføringen er forskjellig. Nedenfor er det presenteres grunnleggende spørsmål som må tas hensyn til ved prisingen av kontrakten(M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015):<sup>69</sup>

1. **Lønn: lisenser og underlisenser;** for innvilgelse lisenser og underlisenser, som brukes av tjenesteleverandøren selskapet mottar godtgjørelse i beløpet som er angitt i det felles forhandlet tabell for individuelle lisenser og underlisenser. Vederlag kan betales i månedlige avdrag i de mengder og datoer spesifisert av kontraktspartene. Tjenesteleverandører skal gis til lisensavtalene og andre dokumenter som kreves av loven.

---

<sup>67</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

<sup>68</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015)..

<sup>69</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

2. **Lønn:** implementering; for implementering av tjenesteleverandøren bør motta godtgjørelse angitt i tidsplanen av implementeringsfasen av gjennomføringen. Gjennomføringen av godtgjørelse skal være i samsvar med de prosedyrer som er fastsatt i kontrakten, med forbehold om å holde tilbake betaling av lønn ved fravær av avtalte resultater.

3. **Lønn: standard og valgfrie tjenester;** for levering av standard og valgfrie tjenester som dekker alle aspekter av administrasjon, teknisk vedlikehold og support for brukere som arbeider med systemet, skal tjenesteyteren motta lønn. Fakturaer kan trekkes hver måned, basert på protokollens aksept som bekrefter riktigheten av tjenesten i kvantitative og kvalitative termer. Innføring av standarder og å måle tillater kontinuerlig overvåking og vurdering av nivået på tjenesten. Dessuten letter det en vurdering av effektiviteten av de prosesser som er definert i firma.

4. **Reduksjon av godtgjørelse;** Denne komponenten som resulterer direkte fra den forventede kvaliteten på tjenesten til mottakeren og på arbeidsplassen som følge av virkningene av IT støtteprosesser. Partene bør foreta en månedlig på analyse av omfanget av tjenester i en gitt måned og deres nivå av service. På grunnlag av denne analysen, har tjenesteleverandøren plikt å sende inn protokollen til mottakeren, noe som indikerer mengden av tjenester som leveres i en gitt måned, og nivået på tjenesten. Protokollen skal også inneholde opplysninger om reduksjon av komponenter, hvis det er grunnlag for å redusere mengden av komponenter. Form og innhold av protokollen utarbeidet og forhåndsbestemme avtaler og regler. Utarbeidelse og innlevering og aksept av protokollen er implementert av kunden basert på de prinsipper som er nedfelt under kontraktsforhandlinger.

5. **Verdsetting av godtgjørelse;** på grunn av det faktum at i tilfelle av outsourcingkontrakter er langsiktig i naturen, ikke glem om endringer i verdien av penger over tid. Å bli enige om lønnsindeksregulering for levering av tjenester. Må avtales og gi konkrete datoene for indeksregulering(M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015).<sup>70</sup>

6. **Endringer i lønn;** godtgjørelse til tjenesteleverandøren kan være gjenstand for omdefinering som følge av endringer i omfanget av tjenester eller unnlater å møte deres implementering.

---

<sup>70</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).



7. **Innføring av en ny og oppgivelse av grunnleggende tjenester;** er element som har en direkte innvirkning på mengden av godtgjørelsen. Innføring av nye tjenester skal utføres i henhold til de prinsipper som er avtalt i kontrakten. En ny vurdering av lønnen bør bestemmes av passende modifikasjon av tjenester ved hjelp av avtalte metoder for verdivurdering (en endring av denne typen kan være, for eksempel, bekreftet i et vedlegg korreksjon lønn).

8. **Endringer av grunnleggende tjenester;** endringene kan føre til endringer i lønninger. Den nye verdien av vederlaget fastsettes ved passende modifisering av den såkalte. "Liste over tjenester", og som den forrige endring krever tillegg av et vedlegg til avtalen.

10. **Tjenester engangs;** Kontrakten bør definere muligheten til å angi og service av et slag. For utførelse av tjenester for en kunde bestilt av i henhold til kontrakten, er tjenesteleverandøren rett til godtgjørelse som fastsatt i samsvar med verdien forhandlet av de to partene (ved bruk av prinsipper og regler forhandlet og skrevet i kontrakten).

11. **Endringer i godtgjørelse som følge av manglende oppfyllelse av tjenestenivåer;** dersom nivået på tjenestene som tilbys av tjenesteleverandøren i en gitt periode, vil være lavere enn det som er fastsatt i charteret tjenesten, vil godtgjørelse for følgende periode bli redusert. Redusere mengden av godtgjørelse for unnlattelse av å oppfylle garanterte servicenivåer skal fastsettes på grunnlag av godt definerte og forhandlet (M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015).<sup>71</sup>

Ovenfor, er de fastsatte vilkår for å lage kontrakt som overvåker det mest av nivåene og er også ofte brukt i kategori som er å analyse "nivå på service". Det er derfor nødvendig å innføre en formell apparat som brukes til å måle tjenesten. Fremgangsmåter for å måle nivået av tjenesten er en ekstremt viktig sak. De garanterer brukertilfredshet og samtidig sikre kvaliteten på tjenestene og full kontroll av midlene som er brukt. For dette formålet er de bestemmende algoritmer kjent dvs. **tilgjengeligheten av tjenester**. Tilgjengeligheten av noen tjenester i regnskapsperioden er uttrykt i forhold til størrelsen umiddelbart påvirker ikke-tilgjengeligheten av tid med de nødvendige tjenester. Disse mengdene inkluderer:

- manglende tilgjengelighet av tjenesten i en tid under uforutsette hendelser,

---

<sup>71</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

- fryse tiden ved gjennomføring av anvendelsen av den ikke-tilgjengeligheten av tjenesten ved uplanlagte hendelser,
- antall brukere som har nytte av tjenestene,
- antall arbeidstimer fir tjenesten i en regnskapsperioden(M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015).<sup>72</sup>

Selvfølgelig, i form av en bestemt outsourcing-tjeneste, der det er mange detaljer som er nødvendige for å definere, beskrive og reguleringer i kontrakten.

Det gjenstår å vurdere følgende problemstillinger, nemlig:

- **Standard og valgfrie tjenester**, bør være tydelig og transparent beskrevet (tjenester kan endres i løpet av periodens avtale, i henhold til de prinsipper som er beskrevet i kontrakten),
- **verifisering av nivået på tjenesten**, bør partene ta hensyn til muligheten for endringer i nivået på ytelsen minst en gang i en gitt tidsenhet av outsourcingavtalen,
- **protokoller** om gjennomføring av servicenivået bør utarbeides minst en gang i måneden av tjenesteleverandøren (spørsmål og problemer som bør finnes i det partene er enige om det forberedende stadium og sammen med modellen av dokumentet er plassert i vedlegg til kontrakten)
- **manglende overholdelse av servicenivået** når kunden sier at tjenesteyteren ikke overholder avtalte tjenestenivåer kan varsle skriftlig leverandøren av forekomsten av en slik hendelse, noe som gir sin beskrivelse. På grunnlag av denne kunngjøringen, er tjenesteleverandøren krevd for å verifisere hvordan de kan yte tjenester og kan iverksette nødvendige utbedringstiltak, for å utelukke eller begrense muligheten for forekomsten av slike hendelser i fremtiden. Om sine funn og utbedringstiltak er tatt, skal tjenesteyteren umiddelbart varsle skriftlig til kunden(M. Kubr, Konsulting zarządczy, 2015).<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

<sup>73</sup> M. Kubr, Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji, <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> (22.01.2015).

## Kapittel V

### Analyse av selskapet etter innføringen av outsourcing

Innføringen av outsourcing for Delphia Yacht kan også innebærer en viss risiko. Som med alle outsourcing prosjekt, så i dette tilfelle er at gjennomføringen er for selskaper i et bredt spekter en forretningsmessig risiko. I tilfelle av outsourcing for Delhi Yacht kan vi peke på følgende kilder til risiko og usikkerhet:

1. Det første området er feil valg av modell og tjenesteleverandør som partner. Men en rekke risikoer i dette området har sin opprinnelse i fravær av analysen, og dermed redusere risikoen for deres prestasjoner i dette området.
2. Det andre er et svært viktig område for outsourcing; forhold til evnen til å oppnå langsiktige strategiske mål og bygge selskapets konkurranseposisjon. I dette tilfellet, er strategien implementert av Delhi Yachts t i samsvar med retningen av endringen. Siden tidlig på 90-tallet av det tjuende århundre er det notert vekst i den polske yacht markedet. Så valget av et relativt billig land (pga. skatter, avgifter, etc.), som ligger nær de viktigste markedene for selskapet, synes den nye produksjonen base for å være den riktige ideen.
3. Det tredje området dreier seg om prosessen utenfor funksjons utganger: kontrollmekanismer og å la noen ferdigheter og evne til å gjennomføre i selskapet. Feilaktig håndtering av relasjoner med selskapet eller selskaper outsourcing, både i utforming og signering av kontrakten, delegering og kvalitetskontroll arbeid, er en av de største truslene (se. svar i kap. 4).

Gjennomføringen av outsourcing i Delphi Yacht kan bidra til å oppnå følgende fordeler:

1. Kostnadene vil bli redusert fordi selskapet ikke vil måtte bære kostnadene forbundet med etablering og vedlikehold av arbeidsplasser, kostnaden for helseforsikring, pensjon, opplæring, flere ansatte, etc.
2. La virksomhetens organisatoriske handlinger overta av gruppe fagfolk som har kunnskaper, ferdigheter og erfaring på de ansatte (som de er allment kjent, kan

outsourcing selskaper som utfører lignende aktiviteter ansette fagfolk fordi de har konkurransedyktig lønn).

3. Delphi Yacht få mer stabilitet betrodd omsorgen for eiendoms- og forretnings organisatoriske funksjoner (ingen avhengighet sykdom, ferie, barnepass).
4. Vil finne sted i en mer effektiv utnyttelse av arbeidstiden (i motsetning til heltidsansatt i outsourcete selskap som arbeider når det er noe å gjøre, ikke medregnet overtid, og hvis det er behov for å arbeide på lørdager og søndager).
5. Vil ha enkel tilgang til de nyeste informasjonsteknologiene (i samarbeid med *Soft Speech Corporation*).
6. Avtalen vil frigjøre bedriftens ledere fra tidkrevende administrative oppgaver og la fokus oppmerksomhet på kjernevirksomheten.
7. Gir tjenester av høy kvalitet basert på erfaring og kompetanse av de selskaper som tilbyr tjenester som var diskutert.

## 5.1 Organisatoriske konsekvenser

Selskapet, før restruktureringsprosessen hadde følgende organisasjonsstruktur:

- **kontor**; samtidig er det hovedkvarteret (total på kontoret ansatt 27 personer) - på kontoret, i tillegg til sittende medlemmer av representantskapet og styret, som ligger seksjonert: forsyning, eksport, regnskap, markedsføring og reklame, og personell,
- **monterings anlegg og hjelpe produksjon**; Hall for snekring, og fire forsamlingslokaler utstyrt med sine egne systemer for transport av tunge, store gjenstander som oversendes til båtene (sysselsetting direkte i produksjon av 220 ansatte og medarbeidere)
- **Snekring**; Møblene er laget utstyret av yachter og motorbåter og andre treelementer,
- **En monteringsfabrikk (A)**; montert på anlegget av små båter 4,8 til 5,4 m,
- **En monteringsfabrikk (B)**; i dette anlegget monteres det båter 6,0 til 6,5,

- **En monteringsfabrikk (C)**; i dette anlegget er det montert av seilbåter 6,0 til 12,0 m, og de største båter.
- **Laminerings anlegg**; Dette anlegget produserer laminater å bygger båter - de lager følgende: dekk, skrog og små deler av polyester laminat.

I dag, er organisasjoner organisert flat, som gjør det mulig for å være effektivt og fungerende i selskapet. Men i tilfelle av et selskap som tilbyr høyt spesialiserte produkter som seilbåter og motorbåter, er hierarkisk struktur fortsatt effektiv – denne favoriseres fordi overføring av nøyaktig informasjon og kommandoer er "fra topp til bunn."

Lansering av en ny produksjonshall i Kroatia, har ikke resulterte med nedleggelse av noen av verkstedene som ligger i Polen (kun begrenset sysselsetting). Verksteder i Polen vil produsere for det innenlandske markedet og østlige markeder (ikke glem at en av de største mottakerne av båten er Russland). Overføring av produksjonskapasiteten til Kroatia resulterte i en nedgang i arbeidskontorer (i eksportavdelingen, innkjøpsavdelingen, og avdeling for markedsføring og annonsering, se. Også 5.2).

Selskapet som opererer i Kroatia har følgende organisasjonsstruktur:

- **kontor**; hovedkvarter (total er det 20 kroater sysselsatt) - på kontoret er lokalisert i seksjoner: forsyning, eksport, regnskap, markedsføring og reklame, menneskelige ressurser,
- **monterings avdeling** (direkte benyttes det til produksjonen, 140 ansatte) – det er samlet her alle typer motorbåter og seilbåter,<sup>74</sup>
- **snekker avdeling** (som i Polen),
- **Laminerings anlegg** (som i Polen).

I produksjonshallene i Kroatia, produserer Delphia Yacht seil- og motorbåter. Det er fire kategorier av design av yachter som tilbys av selskapet etter restruktureringen prosessen (forresten disse kategoriene er i samsvar med bestemmelsene i Den europeiske union, nemlig direktiv 94/25 / EF, som deler fritidsfartøy prosjektet inn i 4 kategorier), se. Tab.

---

<sup>74</sup> Denne situasjonen forventes å vare til 2007, da selskapet planlegger å utvide produksjonen infrastruktur for ytterligere to forsamlingslokaler.

**Tab. 6.** Prosjekt kategorier.

Design kategori	Vindstyrke (Beaufort-skalaen)	Signifikant bølgehøyde (i meter)
A – Ocean	over 8	over 4
B – sjøgående	til og med 8	til og med 4
C – kyst	til og med 6	til og med 2
D – innaskjærs	til og med 4	til og med 0,5

**Kilde:** Delphia Yachts, <http://www.delphiayachts.com.pl> (22.01.2015).

Definisjoner av disse design kategorier er som følger:

- **A - oseaniske båter:** Designet for lengre reiser der forholdene kan overstige styrken på vinden 8 O Beaufort og signifikant bølgehøyde på 4 m, med unntak av unormale tilstander; enhet i stor grad selvforsynt,
- **B - sjøgående båter:** Designet for sjø-cruise der forholdene kan oppstå opptil 8 O vindstyrke på Beaufort-skalaen, og betydelige bølgehøyder opp til 4 meter,
- **C – kyst båter:** Designet for seilaser i kystnære farvann, store bukter, elvemunninger, innsjøer og elver, der det kan være vindstyrke opptil 6 O Beaufort og signifikante bølgehøyder opp til 2 m eller mindre,
- **D – innaskjærs båter:** Designet for seilaser i skjermet farvann, små bukter, liten innsjø, elver og kanaler, der det kan være 4 O vindstyrke på Beaufort-skalaen og inkludert signifikant bølgehøyde opp til 0,5 meter med uregelmessige bølger av maksimal høyde på 0,5 m, for eksempel fra passerende skip.

Selskapet etter restruktureringen tilbyr følgende kurv av tjenester:

- bygging av seilbåter (i kategoriene A til D), og salg
- bygging og salg av motorbåter; selve byggeprosessen dekker alle nivåer i båtbygging, altså. fra fødselen av skroget ved å utstyre med (internproduserte ) interiør til lanseringen. Til slutt eieren overføring av den ferdige produktet til eieren,
- sesong reparasjoner og reparasjoner av gamle seilbåter og motorbåter (selskap utfører ordre for å utstyre motorer på yachter, ståtau, elektronikk i yachter, ankerspill, små seil tilbehør til maling og lakk)
- ferdige bygget skjell (skrog)
- utstyre båter med seil,
- utstyre båter med motorer,

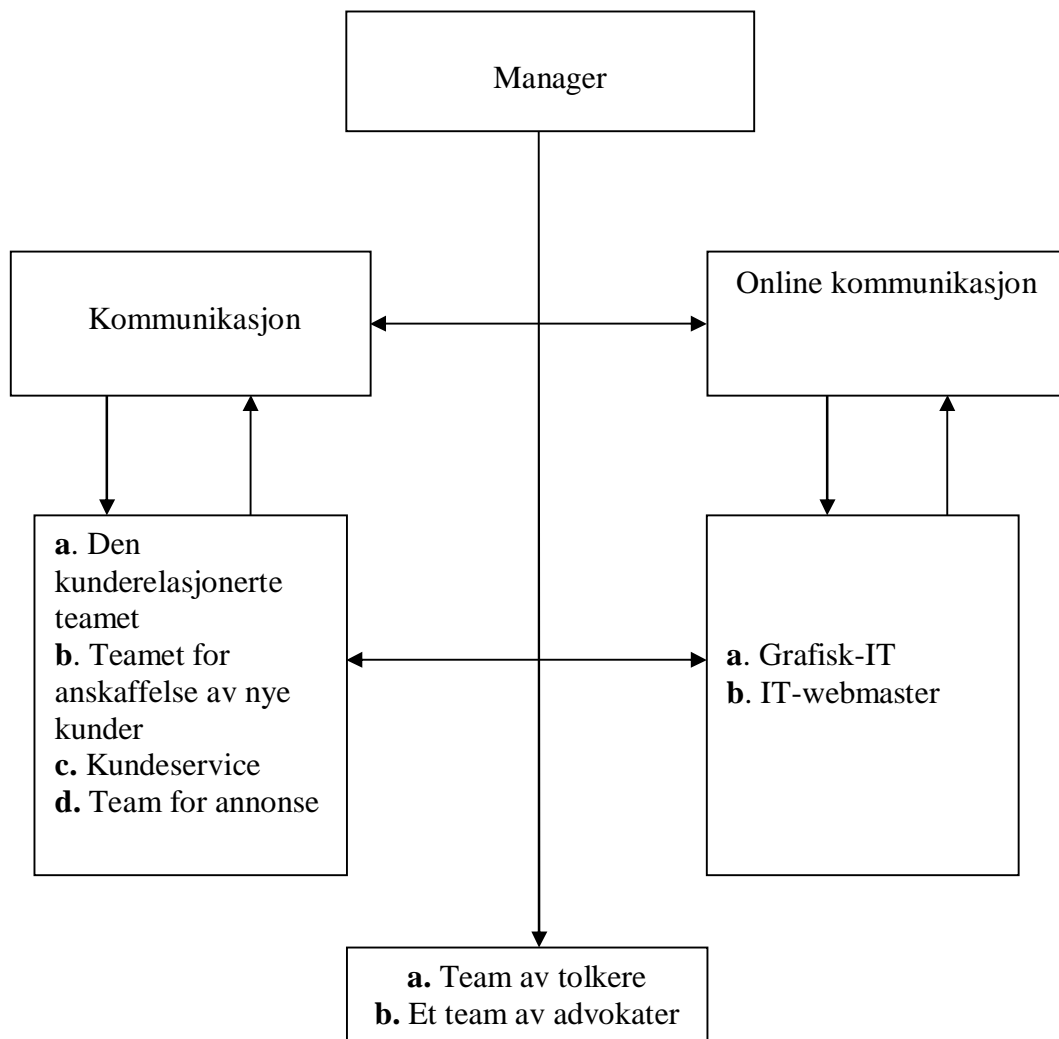
- på forespørsel kan Delphia Yacht spesialister gi råd når du kjøper yachter,
- overvintrings av yachter,
- selskapet introduserte tjenester for å produsere master til en maksimal lengde på 35 m (henhold til kundens ønske kan det være utstyrt med alt tilbehør).

Bedrifter bruker tjenestene til de største seil organisasjoner, og dette viser tillit ved å være sammen, og bekrefter sin profesjonalitet. Selskapet, til tross for at det går med trenden og bygger de fleste skrogene av laminater, har de også bestemt seg for å utvide tilbudet til å utføre stålskrog.

Videre har selskapet besluttet å ikke bare implementere design til ferdige prosjekter av egne designere, men også for å innføre tilleggstjenester i det området. Man startet bygging av enheter på grunnlag av dokumentasjon fra oppdragsgiver (kundene).

## 5.2 Personale virkninger

Bildet. 1. Strukturen i den planlagte markedsavdelingen Delphia Yacht.



kilde: eget arbeid.

Omstillingsprosessen har påvirket strukturen i sysselsettingen i Delphia Yacht. Og så, for de mest vanskeligste var å permittere nesten halvparten av de 200 arbeidstakere ansatt i Olecku monteringshalene. Dette var på grunn av det faktum at Kroatia har det vært ansatt nesten 100 nye mennesker. I Kroatia ble det også ansatt ekstra:

- 10 oversettere/tolkere
- 3 advokat spesialister,
- 5 spesialister for salg,
- 1 webmaster
- 1 grafisk designer.



Det var også noen endringer i organisasjonsstrukturen i selskapet - og i Polen ble det avskaffet eksport avdeling, på grunn av nyopprettede selskapet i Kroatia. Man avskaffet avdeling for markedsføring og annonsering av samme grunner (se også nedenfor.).

Det er også planlagt å lage, uavhengig tredjeparts selskap (outsorcing) av annonsering og markedsføring avdeling, som vil ha følgende struktur, se. Fig. 2.

### 5.3 Økonomiske konsekvenser

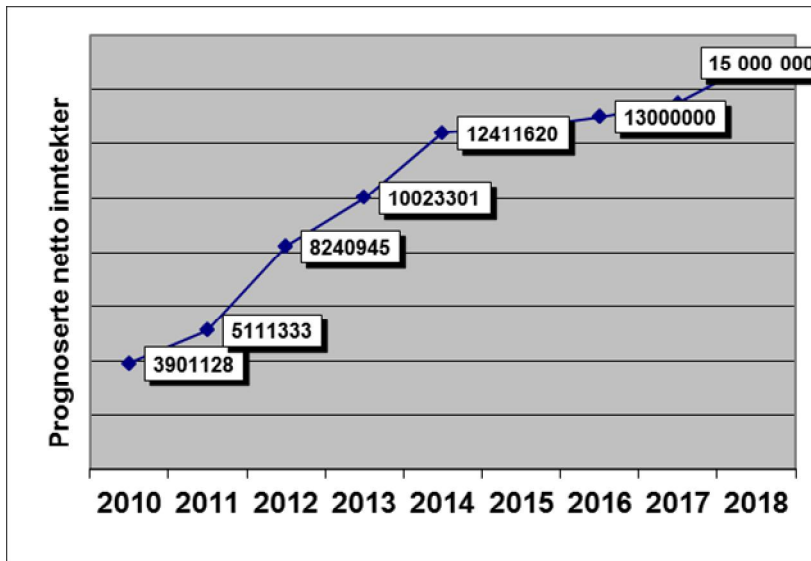
Selskapet *Delphia Yacht S.A.* har som et resultat av denne restruktureringen følgende mål for regnskapsårene 2016 - 2018 (i 2015, opprettholdt mengden av inntektene fra året før, til og med prøve økt det, på tross av den omstillingsprosessen som utføres):

**Tab. 7 Planlagt netto inntekt (i 2016).**

År	Netto inntekt i zl	Salg av motoryachter i %	Salg av seiling i %
2010	3 901 128,00	72	28
2011	5 111 333,00	79	21
2012	8 240 945,00	82	18
2013	10 023 301,00	74	26
2014	12 411 620,00	80	20
2015	12 599 379,00	78	22
2016	13 000 000,00	75	25
2017	13 500 000,00	70	30
2018	15 000 000,00	65	35

**Kilde:** *Delphia Yachts S.A.* – eget arbeid, informasjon mottatt fra kontoravdeling.

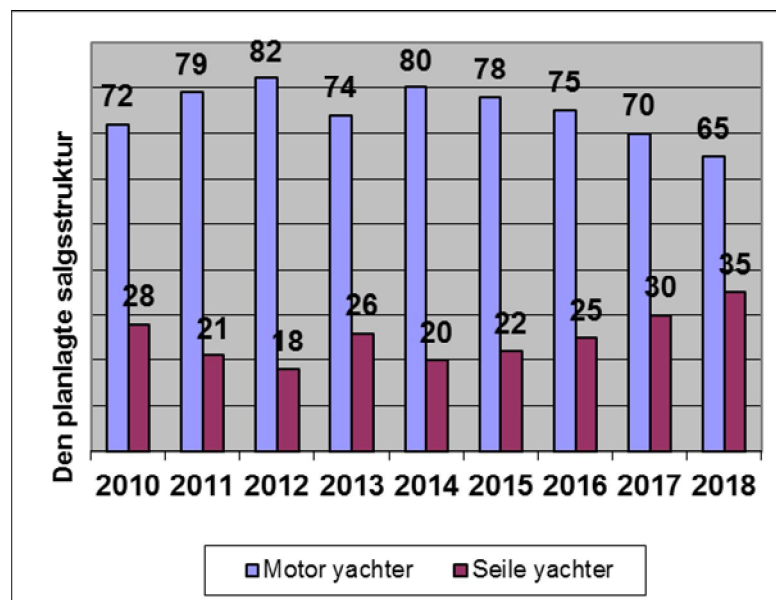
**Graf. 5** Den planlagte strukturen av netto inntekt (2010-2018) for Delphia Yachts S.A.



**Kilde:** Egen arbeid.

Delphi Yacht skipsverft skal i 2016 - 2018, har til hensikt å selge mer av seile båter. Denne konklusjonen følger av det faktum at i Vest-Europa, er det mer populær er denne type yacht.

**Graf. 6.** Den planlagte salgsstruktur (lata 2010-2018) for *Delphia Yacht S.A.*



**Kilde:** Egen arbeid.

Delphi Yacht skipsverft håper at gjennom ekspansjon i vestlige markeder, klarer den å nå nivået på produksjonen av de største polske verftet Ostróda-Yacht, som er den

største polske produsenten av yachter. Produksjon Ostróda-Yacht systematiske økninger i 1998 var 600 enheter, og i 2005 brøt antall til 3000 solgte enheter. For Delphi Yacht, som i tilfellet av å se på verftet til Ostróda interessante fenomenen, er nemlig under påvirkning av å kreve endringer i profilen til produksjon. Mens i 1998-2000, det meste av produksjonen stod for yachter og båter med en lengde på ca 5 - 5,5 meter er for tiden (som for 2004-2005), den gjennomsnittlige lengden av enhetene som produseres ca. 6,5 - 7 meter lang.

## Sluttkonklusjon

I Polen er det nesten 200 produsenter av yachter og båter, men de fleste av dem selger sine produkter under merkenavnet av den vestlige produsenten. Bygging og reparasjon av skip er svært tidkrevende, og det er derfor polske selskaper kan være konkurransedyktig på verdens største, verdt 30 milliarder i båt/yackts - markedet. Det viser seg at polske selskaper er blant de beste i verden. Polske selskaper, polske skipsverft som ikke bygger stålgigantene å transportere containere eller olje, men deres styrke er skipsverftene spredt over hele landet. Få personer utenfor den såkalte. "Miljø" er klar over at Polen er et ledende selskap innen produksjon av seilbåter og motorbåter. Polske eksport hit er enheter rundt en lengde på 6-8 meter. Produksjonen av disse båtene er i sterk vekst, og næringen gjør det bra, men kjøp av en yacht er en utgift ikke for et vanlig menneskets budsjett. Gjennomsnitt koster en enhet ca. 100 tusen. Zlotych (ca. 200 tusen NOK).

Overføringen av mer enn 50 prosent. produksjon av Delhi Båt i Kroatia synes å være en forholdsvis god løsning. Økonomien i dette landet er basert på sjøen. Fiskeri, skipsfart og skipsverftene, og det er viktig for turisme. Turismen genererer 16 prosent. Landets BNP og industri, for eksempel om lag 25 prosent., Og jordbruk bare 8 prosent. Etter sammenbruddet i forbindelse med den lokale etnisk konflikt og krig, er Kroatias økonomi nå i voksende stadium. Videre utvikling også bidrar i økende antall ankomende mennesker er polakker. Etter flere år med stagnasjon har turisttrafikken økt i fjor med 25 prosent, og fortsetter å vokse. Dessverre gjør den raske utviklingen av turisme ikke en ønsket økning i sysselsettingen. Situasjonen i dette feltet blir kritisk, fordi arbeidsledigheten er over 20 prosent. Det fortsetter å vokse som følge av den pågående mikroøkonomisk restrukturering. Derfor støtter regjeringen i Kroatia innsats mot å utvide turistsesongen 100-200 dager i året. Disse tallene lover godt planlagt av Delhi Yacht investeringer i Kroatia.

I konklusjonen, bør jeg også nevne noe om hvorvidt eller ikke er det å bruke outsourcing under gjennomføringen av investeringsprosjekter, som beskrevet i dette arbeidet. Det virker som det er verdt. Outsourcing er nå en av de mest vitale deler av økonomien. Med sin egen standard, spesialiserte verktøy

programvare, tjenester, foreninger, konferanser blir stadig viktigere. *Harvard Business Review* beskrev oppdagelsen av de største forretnings outsourcing de siste årene. Forskning utført av *Fortune Magazine* viser at ledende selskaper bruker aktivt sin outsourcingvirksomhet for å oppnå forretningsmessige resultater. Dette fenomenet er illustrert ved hjelp av følgende figurer:

- i 2001, outsource amerikanske selskaper bevilget mer enn \$ 100 000 000 000,
- I 2002 var verdien av outsourcing tjenester i det europeiske markedet stengt i antall mer enn \$ 150000000000,
- mer enn 90 prosent. økonomiske organisasjonen bruker i sin outsourcing virksomhet i minst ett område,
- ifølge estimer, vil den globale utgifter på outsourcing i 2016 nå utgjøre 418 000 000 000 USD.

Outsourcing han begynner å spille en viktig rolle, og det er ventet at en økende sirkel av organisasjoner vil bruke det til. Det skaper store muligheter for utvikling og for å oppnå mye suksess både bedrifter og ledere som dirigere dem.

## Lister over fotografi

Bilde 1. Skipsverft <i>Delphia Yachts</i> (ekstern visning). .....	22
Bilde 1. Skipsverft <i>Delphia Yachts</i> (intern visning). .....	23

## Liste over figurer

Figur 1. Driften av produksjonsselskapet .....	41
Figur 2. Strukturen i den planlagte markedsavdelingen <i>Delphia Yacht</i> .....	71

## Liste over tabeller

Tabell 1. Netto inntekter .....	34
Tabell 2. Nøkkeltall .....	36
Tabell 3. Fordeling av kunder .....	37
Tabell 4. Oppbygging av salg (utenlandske markeder) .....	38
Tabell 5. Kriterier for produktivitet .....	50
Tabell 6. Prosjekt kategori .....	69



## Liste over grafer

Graff 1. Utvikling netto inntekter (år 2010 – 2014) for Delphia Yachts S.A. ....	35
Graff 2. Fordeling netto inntekter mellom seilbåter og motorbåter (år 2010-2014) ....	35
Graff 3. Fordeling av kunder for Delphia Yachts S.A. ....	37
Graff 4. Fordeling av kunder for Delphia Yachts S.A. (utenlandske kunder) ....	38
Graff 5. Den planlagte strukturen av netto inntekter (år 2010-2018) ....	73
Graff 6. Den planlagte salgsinntekten (år 2010 – 2018) ....	73

## Litteraturliste

### Bøker og Artikler:

- Aase, K. H.** (2005). *Outsourcing av forretningsprosesser – muligheter og fallgruver*. Oslo, Universitetsforlaget
- Bartczak, I.** (2000) *Przegląd dobrych intencji – Computerworld Raport – Outsourcing IT*, Warszawa: Forlaget Naukowe PWN.
- Barnet, J.B.** (1991). *Firms resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1): 99-120.
- Barthelemy, J.** (2003). *The hard and the soft sides of IT Outsourcing Management*. European Management Journal, 21 (5): 539 -548.
- Begg, D & Dornbusch, R & Fischer, S,** (1996) *Ekonomia. Mikroekonomia*, Warszawa: Statens økonomiske forlaget.
- Choung, Y. & Brown, E.** (2001) *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Krakow: Oficyna Ekonomiczna.
- Cook, M. F.** (2004) *Outsourcing funkcji personalnej*, Warszawa: Forlaget OE.
- Dahlgaard, J. J. & Kristensen, K. & Kanji, G. K.** (2001) *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa: Forlaget Naukowe PWN.
- Eisenhardt, K.M.**(1989). Agency Theory: An assessment and Review. Academy of Management Review, 14(1): 57-74.
- Gay, Ch.L. & Essinger, J.** (2004) *Outsourcing strategiczny*, Warszawa: Forlaget OE.
- Gottschalk, P.** (2005). *Outsourcingsledelse*. Oslo Cappelen Akademisk Forlag.
- Hatonene, J., & Eriksson, T.** (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management, (15): 142-155.
- Hoff, K. G.** (2008). *Strategisk Økonomistyring. Kapittel 4 – Outsourcing*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Johanessen, A., Christoffersen, L & Tufte, P.A.** (2001). *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag*. Oslo: Abstrak forlag
- Kaplan, S.R. & Cooper, R.** (2000) *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Krakow: Forlaget Oficyna Ekonomiczna.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A.** (2000). *Outsourcing: A paradigm shift*. Journal of management development, 19(8): 670-728.

- Kern, T., & Willcocks, L.** (2000). *Exploring information technology outsourcing relationship: theory and practice*. Journal of Strategic Information Systems, (9):321-350.
- Kern, T., & Willcocks, L.** (2002). *Exploring relationships in information technology outsourcing: The interaction approach*. European Journal of Information Systems, 11 (1):3-19.
- Klein, M.M. & Manganelli R.L.** (1998) *Reengineering*, Warszawa: Forlaget Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kubiak, B. & Korowicki, A.** (2001) *Outsourcing systemów informacyjnych*, w: *Human-computer-inteface*, (pr. zbior. pod red. B. Kubiak, A. Korowicki), Gdansk: Forlaget Akwila Gdańsk.
- McIvor, R.** (2005). *The outsourcing process. Strategie for evaluation and management*. Cambridge University press. 327s.
- Muszyński C.** (2003) *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji*, Warszawa: Forlaget Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nalepka, A.** (1998) *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Krakow: Akademia Ekonomiczna.
- Oakland, J.** (2002) *Kompleksowe zarządzanie jakością, (i: Podręcznik zarządzania jakością, pr. zbior. pod red., D. Lock)*, Warszawa: Forlaget Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pańkowska, M.** (2001) *Outsourcing jako alians strategiczny, (i: Human-computer-inteface, pr. zbior. pod red. B. Kubiak, A. Korowicki,)* Gdansk: Forlaget Akwila, Gdańsk.
- Samuelson, P.A. & Nordhaus, W.D.** (1995) *Ekonomia*, Warszawa: Forlaget Wydawnictwo Naukowe, PWN.
- Sapijaszka, Z.** (1997) *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Warszawa: Forlaget Wydawnictwo Naukowe PWN
- Solli-Sæther, H., & Gotschalk, P.** (2007). *Rapport fra Outsourcingsundersøkelsen 2007. Tilgang til høyht kvalifisert arbeidskraft er viktigste drivere for outsourcing*, Handelshøyskolen BI.
- Szkie-Czech, E.** (2001) *Outsourcing jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji gospodarki narodowej - teoria i praktyka, (i: Human-*

computer-inteface, *pr. zbior. pod red. B. Kubiak, A. Korowicki*,)Gdansk: Forlaget Akwila Gdańsk.

**Trocki, M.** (2001) *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności*, Warszawa: Forlaget Wydawnictwo OE.

**Wielki, J.** (1998) *Podstawowe elementy krytyki reeingeeringu i analiza ich zasadności*, (w: Informatyka 1998, nr 10.)

**Williamson, O.** (1981). *The economics of organisation: The Transaction Cost Approach*. *American journal of sociology*, 87(3): 548-577.

**Williamson, O.** (1981). *The economics institution of Capitalism*. *Free Press New Yourk*

### **Nettsider og online-artikler**

**Abram, H.** (2010) «*Outsourcing*», Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

[http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=430&Itemid=71](http://www.centrumwiedzy.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=430&Itemid=71) .

**Abram, H.** (2014) „*Outsourcing – co, kiedy, jak, dlaczego*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://finansenaobcasach.info/outsourcing-kiedy-i-dlaczego-warto/>

**Abmmedia.com.pl** “*Outsourcing marketingowy*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://www.abmmedia.com.pl/> .

**Atos.net** “*om Outsourcing*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

<http://atos.net/en-us/home/we-do/outsourcing.html> .

**Bartosik, S.** (2005) „*Ewolucja korporacji handlowych*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000076176178> .

**Biznes.newsweek** (2012) „*Outsourcing, czyli zrób to za mnie*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://biznes.newsweek.pl/outsourcing--czyli-zrob-to-za-mnie.91260,1,1.html> .

„*Centrum wiedzy*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

<http://www.centrumwiedzy.edu.pl> .

„*CEO Magazyn Kadry Zarządzającej*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

<http://ceo.com.pl/> .

“*Columb Controlling*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://columb-controlling.com> .

**Cadera.pl** “*Usługi - outsourcing IT*” Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

<http://www.cadera.pl/outsourcing-ituslugi-informatyczne.html> .

“*Delphia Yachts*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

<http://www.delphiayachts.com.pl> .

**Góralczyk, A.** “*Komu outsourcing sprzyja*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://www.exo.pl/artykuly/49423.html> .

“*IT Investment Consulting*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

<http://www.it-investment.com/ITI/index.htm> .

**Kęskiewicz, M.** «*Kontrakt outsourcingowy oraz jego realizacja*», Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

[http://informatyzacja.cire.pl/odcinki.html?d\\_id=405&d\\_typ=5](http://informatyzacja.cire.pl/odcinki.html?d_id=405&d_typ=5) .

**Kozerski, K.** „*Dobry kurs polskich stoczni*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://www.gospodarkamorska.pl/Edukacja,Praca/praca-w-stoczni-%E2%80%93-raport-gospodarki-morskiej.html> .

**Krajewska, A.M.** „*Istota i cele outsourcingu*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://www.ipis.pl/artikul.php?idartykul=141&poddzial=Outsourcing> .

**Kubr, M.** (Konsulting zarządczy). „*Przewodnik po profesji*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://www.sdg.com.pl/kubr/index.htm#3> .

„*manager-magazine.pl*“, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

<http://www.manager-magazin.pl> .

“*McKinsey & Company Polska*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

<http://www.mckinsey.com/locations/warsaw/officenews/fdi.asp> .

**Outsourcing.edu.pl** “*om Outsourcing*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://www.outsourcing.edu.pl> .

**Outsourcing center-pl.** “*Polski Portal Outsourcingowy*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web: <http://www.outsourcing-center.com/> .

**Radomski, W.** (2011) „*Wiatr – magazyn zeglarzy*”, Lokalisert 22.01.2015 på Word Wide Web:

[http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fmagazynwiatr.pl%2Fpdf%2FMagazynWiatr\\_11\\_2011.pdf&ei=QadPVeZHKsHJsQGR44DoCg&usg=AFQjCNEq0i-2yDXlv12FQQwSQE0wc6pRhg&bvm=bv.92885102,d.bGg](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fmagazynwiatr.pl%2Fpdf%2FMagazynWiatr_11_2011.pdf&ei=QadPVeZHKsHJsQGR44DoCg&usg=AFQjCNEq0i-2yDXlv12FQQwSQE0wc6pRhg&bvm=bv.92885102,d.bGg) .

**Statconsluting.com.pl** “*Analizy danych dla Business Intelligence*”, Lokalisert

22.01.2015 på Word Wide Web: [http://www.statconsulting.com.pl/services\\_pl.html](http://www.statconsulting.com.pl/services_pl.html) .

**Vedlegg 1.**  
**Balansen for produksjonsbedriften \***

<b>Eiendeler</b>	<b>EK + Gjeld</b>
<b>A. Anleggsmidler</b>	<b>A. Egenkapital</b>
1. Tomter	1. Aksjekapital
2. Bygninger	2. Reservekapital
3. Tekniske	
4. Transportmidler	
5. Annen anleggsmiddel	<b>B. Langsiktige Gjeld</b>
6. Varelager	
7. Kortsiktig finansinvesteringer	1. Bank Gjeld
<b>B. Omløpsmidler</b>	
Kontanter	<b>C. Kortsiktig Gjeld</b>
Verdipapirer	1. Kassekreditt
Bank	2. Leverandørgjeld
Kundefordringer	3. Betalbar skatt
<b>C. Immaterielle eiendeler</b>	4. Anne kortsiktig gjeld
Patenter og lisenser	
	<b>D. Finansinntekter</b>

\* Na podstawie: S. R. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

## Vedlegg 2.

### Nøkkeltall for produksjonsbedrift \*

Nøkkeltall gir oss foretakets økonomisk vurdering på grunnlag av balansen og resultatregnskapet, lønnsomhet og økonomiske tilstanden i selskapet.

Man skiller mellom:

- likviditet forholdstall
- finansiell støtte forhold (gjeldsgrad)
- aktivitetsindikatorer
- lønnsomhet forholdstall (lønnsomhet forholdstall).

Likviditetsforhold preger selskapets evne til å dekke sine løpende forpliktelser. Det finnes følgende typer indikatorer:

Likviditetsgrad 1 = omløpsmidler / kortsiktig gjeld

Likviditetsgrad 2 = Omløpsmidler - verdien av varelager / kortsiktig gjeld

Indikatorer på økonomisk støtte er preget av graden av gjelden i selskapet og selskapets evne til å betjene gjelden. Det finnes følgende typer indikatorer på økonomisk støtte:

Likviditetsreserve i prosent av salgsinntekter = omløpsmidler / salgsinntekt \* 100

Egenkapitalandel = egenkapital / total kapital

Gjeldsgrad = sum gjeld / sum egenkapital

Aktivitetsindikatorene er preget av effektiv bruk av selskapets eiendeler og anleggsmidler. Det finnes følgende typer indikatorer:

Rentedekningsgrad = ord. Res. før skatt + rentekost. / Rentekostnader

Totalkapitalens omløpshastighet = Driftsinntekter / gj.snitt. sum eiendeler

Lønnsomhetsindikatorer karakter lønnsomheten i selskapet

Dekningsgrad = Dekningsbidrag \* 100 % / salgsinntekter

Totalkapitalrentabilitet = Resultat \* 100% / gj. sum eiendeler

Egenkapitalrentabiliteten = Ordinært resultat \* 100 % / gj.snitt. EK



## Vedlegg 3.

### Modell av organisasjonen Mc Kinsey & Company\*

En analyse av restruktureringen av selskapet, der vi må ta hensyn til egenskapene til organisasjonen - hva den er. Den organisatoriske omstillinger er nyttig å beskrive, vi bruker modellen som er utviklet av konsulentene McKinsey konsulentfirma De: Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters og Julien R. Phillips. Der er bygget en modell av organisasjon som heter 7-S, forutsatt at det er viktig for effektiviteten av organisasjonsendring. Er relasjonene mellom de syv elementene, altså strukturen, strategi, systemer, stil handling, ansatte, ferdigheter og verdier.

1. **Struktur (structure)** - organisasjonsstruktur er et sett av relasjoner mellom elementene i en organisasjon unnfanget både statisk og dynamisk. Uttrykker hvordan delingen av oppgaver, prinsipper for koordinering og integrering, og i løpet av ulike prosesser i organisasjonen. Forfatterne av konseptet, mener at organisasjonsstrukturen, fra synspunkt endringer, uansett hvor vi deler oppgavene, men det er viktig, hva som gjør organisasjonen driver. Dette er viktige dimensjoner av strukturene, som er viktige for utviklingen av selskapet i de gitte forhold. Indikasjon av de aktuelle elementene, fra det synspunkt av disse kriterier vil gjøre det mulig for konstruksjonsendringer som er i konflikt-fri måte mulig gjør absorbering av organisasjonen.

2. **Strategi (strategy)** - en strategi er en handling planlagt av organisasjonen som en respons på endringer i det ytre miljø eller i forkant av disse endringene. De viktigste referansepunkter i miljøet er kunder av selskapet og dets konkurrenter. Strategien er et middel som organisasjonen ønsker å forbedre sin posisjon i forhold til konkurrentene. Dette er en grunnleggende element for suksess for alle handlinger i organisasjonen. Betydningen av en strategi for å vokse i bransjer er preget av høy konkurransevne.

3. **Systemer (systems)** - begrepet "systemer" skal bety alle formelle og uformelle prosedyrer som gjør at organisasjonen opererer i en kontinuerlig måte. De omfatter blant annet budsjetteringssystem, opplæring system, rutiner, kostnads systemer etc. Systemene en ganske viktig posisjon i organisasjonen, fordi det er det området med fleksibilitet avgjørende for driften av selskapet.

---

\* I følge: McKinsey & Company Polska, <http://www.mckinsey.com/locations/warsaw/officenews/fdi.asp> (22.01.2015).

**4. Stilen til handling (style)** - stilen til handling refererer til atferd (handling) i selskapet. Betydningen av dette nummeret for endringsprosessen er ikke gjenstand for diskusjon. Samtidig må det understrekes at dette er den vanskeligste delen av endring. Dette skyldes det faktum at skikker og i videre forstand, personlighetstrekk er svært vanskelig å endre. Tre elementer er avgjørende for stilen til handling i organisasjonen, det vil si: Personligheten til toppledelsen, slik at det oppfyller behovene til organisasjonen og symbolsk atferd relatert til detaljene i selskapet.

**5. Ansatte (staff)** - dette elementet er organisasjonen vanligvis forstås på to måter. Eller i form av karaktersystemer, lønssystemer, trening osv, Eller som moral, holdning til arbeid, systemet av motivasjon og atferd. Forfatterne av 7-S-modell, foreslår en bred forståelse av området. Tyder på at det var problemer knyttet til økningen av ledelsesmessige ferdigheter, f.eks. når det gjelder å forme de grunnleggende verdiene av ledere. Disse forslagene stammer av forfatterne fra sin erfaring i å håndtere selskaper. Fordi de innså at en betydelig andel av selskaper som er vellykket, legger stor vekt på den såkalte. sosialiseringprosesser i bedriften. Endringer i dette området gir svært gode resultater, likevel, som støttes av andre elementer av modellen.

**6. Ferdigheter (skills)** - evner, talenter. Bedrifter er sett fra utsiden gjennom hva de gjør best. Disse egenskapene er kjent som virksomheten ferdigheter eller særegen kompetanse. Tildelingen av disse egenskapene i bedriften er svært viktig, hvis bare fordi at på bakgrunnen for å vise hvordan man kan utvikle andre funksjoner ønskelig på grunn av de nye forholdene. Det bør bemerkes at endringer i dette området, i forbindelse med både innføring av nye elementer, samt med fjerning av uønsket, er en av de mest vanskelige overgangene. Konfigurasjonen av de nye funksjonene krever mye tid og arbeid, og eliminering av visse områder av ferdigheter forbundet med eliminering av så strukturer som følger dem, noe som gjør det ekstremt vanskelig.

**8. Verdier (superordinate goals)** - er et sett av verdier og ambisjoner, ofte uskrevne, utover formelt vedtatt selskapets mål. Disse verdiene er de grunnleggende ideer rundt som et foretaks virksomhet er organisert, f.eks. ansvaret, rettferdighet i håndteringen av klienter osv. De indikerer også fremtidige orienteringer av toppledelsen, som er et uttrykk for hva han vil

legge bak seg. Verdier skaper spesifikk binding i organisasjonen. Inkludering av aktiviteten gir organisasjoner relativ stabilitet, altså; stabilitet ikke blokkerer den naturlige dynamikken i organisasjonen. I et betydelig antall selskaper, er disse verdiene ikke forekommende. Men de er godt synlig i de beste selskapene. Måten de uttrykker er ganske spesiell, for det meste uforståelig for utenforstående, ikke god kjennskap til organisasjonen.

Modellen 7-S fanger kompleksiteten og flerlags prosesser i organisasjonen og dermed gjør det mulig å utvide horisonten av oppfatning av fenomener som forekommer i bedriften. Det kan hevdes at det organisatorisk restrukturering vil skje hvis endringene vil gjelde for mer enn ett element i organisasjonen, og effektene av disse endringene vil gå utover grensene for disse elementene. Suksess av restruktureringen generelt, og spesielt organisatorisk omstilling, i stor grad er avhengig av en konsekvent og godt forberedt plan for omorganisering. I lys av det økende tempoet i endring i miljøet, restrukturering, spesielt i området av organisasjonen, som vil skje i nær fremtid en viktig del av forvaltning og drift av en stor utfordring. Derfor bør i dette problemet gis mer oppmerksomhet i virksomhetens praksis.

## Vedlegg 4.

### Rapport om realiserte outsourcing-tjenester; struktur

Rapporter utarbeidet av ansatte som er involvert i kommunikasjon med representanter (konsulenter) selskaper som tilbyr outsourcing av tjenester bør inneholde et bestemt sett av informasjon, basert på hvilke det vil være mulig å vurdere, bl.a. kvaliteten på utført arbeid av et eksternt firma. Det skal bemerkes at rapportene er den primære kanal for kommunikasjon med en ekstern selskap. I tillegg til å oppsummere og formidle informasjon og stimulere tjenesteleverandører til å drive effektivt, rapporter har mange andre funksjoner (se. Nedenfor).

Før det lages en rapport som skal samarbeidet med outsourcing-selskapet, bør den først svare på følgende spørsmål (opprettelsen av rapporten innebærer en samarbeid med ansatter i det selskapet man outsourcing tjenester og / eller konsultentselskap med en ansatt som utfører en tjeneste, se også punkt 3.2 og 4.4.):

- **hva er den grunnleggende informasjon (medling) som finnes der?**
- **hva skal den oppnå?**
- **Er det en bedre måte for å oppnå målet?**
- **om tid for innlevering av rapporten er riktig?**
- **hvem er det sannsynligvis som lese og skal bruke denne rapporten?**

Det er, for eksempel, å skrive instruksjonene, fra uttrykket: "*Målet med denne rapporten er ...*". Da må du huske på prinsippet om at grunnleggende informasjon er nyheter, fordi omfanget av informasjon som er inkludert i rapporten bør inneholde:

- identifisert for første gang under gjennomføringen av endringene, fakta som påvirker tilstanden i selskapet,
- tolkninger som viser påvirkning av disse fakta på betingelse av selskapet,
- nyoppdagede forhold mellom de kjente og ukjente effekter før årsaker
- å løse problemer.

Innholdet i rapporten skal plasseres på en best mulig sekvens, hensiktsmessig art og målrettet med rapporten. Rapporten bør fokusere på resultatene av iverksatte tiltak, og eventuelle senere endringer av forslag som kan forbedre effektiviteten av vedkommende enhet.

Rapporten håper vanligvis at det er lest "fra begynnelse til slutt," men det er ingen garanti der - det er en av fare ved skriftlig kommunikasjon. Løsningen på dette problemet kan være, for eksempel, et sammendrag (en slags abstrakt) plassert i begynnelsen av rapporten.

Også viktig er innholdsfortegnelsen (med unntak av svært korte rapporter). Best å sette dette i begynnelsen av rapporten, altså. Før innføringen, forord, sammendrag eller annen seksjon. I noen land (f.eks. Frankrike), er skikken å inkludere en innholdsfortegnelse på slutten av.

Innsetting av hoveddelen av rapporten i en logisk strukturelle rammeverket kan lette et formelt system av tall eller bokstaver som angir de viktigste titlene, underoverskrifter. Du kan bruke desimalsystemet. Fordelen med en slik utforming rapporten er at det oppfordrer leseren til å reflektere over prioriteringer og for å finne ut hvilke emner er reelle subenheter og andre. Dette tvinger en anstendig organisasjonsstruktur og layout, og forteller deg hvordan du kan unngå gjentakelser.

Vedlegg er en effektiv form for fjerning fra hoveddelen av rapporten detaljerte beskrivelser, lister, tabeller, diagrammer eller diagrammer som ville avvikle kontinuiteten i lesing og ville være vanskelig å inkludere i kroppen. Hoveddelen av rapporten er vanligvis leser og rask analyse av sammendragsdata. Vedlegg kan inneholde elementer som, selv om en viktig del av rapporten, trenger litt lengre og mer dyptgående analyse.

De grunnleggende prinsippene for å lage rapporter kan bli presentert i følgende avsnitt (referert til ble kalt "Prinsipper for klare skrive rapporter"):

1. *Prøv å holde rapporten så kort som mulig.*
2. *Tenk leseren, hans synspunkter og erfaring.*
3. *Skriv til å uttrykke, for ikke å imponere.*
4. *Skriv naturlig: glatt stil ikke tiltrekke oppmerksomhet er den mest effektive.*
5. *Prøv å holde setningene kort; prøv å differensiere sin lengde, men ikke overskrider rimelige grenser.*
6. *Unngå forvirrende setninger og nøye sammenflettede lange og korte ord.*
7. *Bruk venn av vokabular, unngå ord sjelden og altfor sofistisert.*

8. *Unngå sjargong med mindre du er sikker på at det er godt kjent for leseren, og du vet nøyaktig hva du mener.*
9. *Unngå unødvendige ord som gir inntrykk av overdreven pratsomhet.*
10. *Bruke begreper som leseren kan forestille deg: en samtale heis kran, og ikke "løfteanordning".*
11. *Bruk verb for å gi tempoet i forholdet; bruke det aktive setet, og passiv kun hvis det er nødvendig.*
12. *. Prøv å holde hvert element i rapporten antydnet hans hensikt.*
13. *Sørg for at innholdet omfatter alle aspekter som er nødvendige for eksponering.*
14. *Hold den rette balansen, vil hvert element bli sluppet streket i henhold til deres betydning.*
15. *Prøv å holde en seriøs tone, serverer alvorlig formål; ikke tvinge leseren til å lese mellom linjene; hvis du tillater det, vil du bli overlatt til nåde av hans fantasi.*
16. *Vær forsiktig med å bruke tallene: tallene en tendens til å tiltrekke seg oppmerksomhet; bestemme når størrelsen på den totale er viktigere enn prosenter eller forholdstall og andre veien; siterer tall fra andre kilder, eller nøyaktig; estimerer, vurdere omfanget av nøyaktighet og rundhet.*
17. *Siterer andre kilder, siterer ditt presis og fullføre fotnote.*

Hvis rapporten er et kollektivt arbeid, og medforfattere annen skrive stil, bør det være den endelige utgaven av teksten. Konsistens og homogenitet (stil, design, terminologi, lengde, osv. avsnitt.) Er de viktigste funksjonene i en utmerket rapport. Den endelige versjonen av rapporten «klar for kopiering» må være den som den akkurat bør være. Ansvar for utseendet på den endelige versjonen hviler helt med forfatterne.



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)