

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

VIRTUALIZACIJA ORGANIZACIJE KOT
POSLEDICA ZUNANJEGA IZVAJANJA
INFORMACIJSKIH STORITEV

BOŠTJAN GERK

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

VIRTUALIZACIJA ORGANIZACIJE KOT
POSLEDICA ZUNANJEGA IZVAJANJA
INFORMACIJSKIH STORITEV

Boštjan Gerč

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec

POVZETEK

Magistrska naloga obravnava pojav virtualnih organizacij ter princip zunanjega izvajanja storitev, globalizacije in razvoja informacijsko komunikacijskih tehnologij kot njihovega predpogoja. Poleg analitičnega pregleda literature relevantnih avtorjev zajema raziskava še empirični del, kjer smo predstavili rezultate statistične analize trditev, opredeljenih v vprašalniku za obe postavljeni temeljni hipotezi. Za potrebe raziskovanja smo uporabili analizo vrednotenja povprečnih vrednosti ocen ter analizo korelacijskih koeficientov bivariantne analize oz. kot dopolnilo še ANOVA analizo. Vzorec je zajemal 70 anketirancev iz 20-ih slovenskih podjetij, za katera je znano, da so funkcijo poslovne informatike izdvojila. Na podlagi analize smo obe hipotezi potrdili. Kljub temu da so rezultati pri nekaterih trditvah nasprotni, jih je na splošno premalo za ovržbo katere od hipotez. Vsebinsko je torej zunanji izvajalec kredibilen partner, ki zagotavlja stik z najnovejšo tehnologijo s področja IT storitev, s čimer posredno omogoča nastanek priložnosti za povečevanje stopnje virtualnosti svojih strank. Hkrati pa smo ugotovili, da je v anketiranih podjetjih zunanjemu izvajanju bolj naklonjen srednji kot pa vršni management.

Ključne besede: virtualizacija, zunanje izvajanje, IKT, organizacija, management, nadzor, konkurenčnost, globalizacija, storitve.

SUMMARY

This master's thesis discusses the phenomenon of virtual organizations and the principles of outsourcing, globalization, and ICT development as their prerequisites. In addition to an analytical overview of relevant scientific theory, the research also includes an empirical part where the results of statistical analysis are revealed for both hypotheses. For this purpose the statements' evaluation averages are assessed and the correlation coefficients of bi-variant analysis and additional ANOVA test are described. The sample includes 70 survey answers from 20 Slovenian enterprises which are noted as IT outsourcing receivers. On the basis of the performed analysis, both hypotheses are acceptable, nevertheless some of the results are opposite. However, the volume of such results is insufficient to reject either of the hypotheses. The outsourcer is a reliable partner that enables staying in touch with the latest IT innovations and consequently helps his customers become more virtualized organizations. At the same time, in the investigated companies, the top management is keener on outsourcing adoption in comparison to the middle management.

Key words: virtualization, outsourcing, ICT, organization, management, supervision, competitiveness, globalization, services.

UDK: 658:004(043.3)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Teoretična izhodišča.....	1
1.2 Opredelitev problema.....	1
1.3 Namen, cilji in temeljni tezi magistrske naloge	2
1.4 Metodologija raziskovanja.....	2
1.5 Predpostavke in omejitve	3
1.6 Struktura magistrske naloge	4
2 Virtualizacija organizacij	5
2.1 Opredelitev virtualizacije organizacij	5
2.2 Globalizacija	6
2.2.1 Globalizacija in gospodarska rast.....	7
2.2.2 Posledice globalizacije.....	8
2.2.3 Ekonomska globalizacija	10
2.3 Informacijsko komunikacijska tehnologija	14
2.3.1 Opredelitev informacijsko komunikacijske tehnologije.....	14
2.3.2 Razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije	15
2.3.3 Značilnosti informacijsko komunikacijske tehnologije.....	16
2.4 Virtualne organizacije.....	20
2.4.1 Definicija virtualnih organizacij.....	20
2.4.2 Virtualizacija odnosov	21
2.4.3 Management virtualnih organizacij	22
2.4.4 Merjenje stopnje virtualnosti.....	24
3 Zunanje izvajanje IT storitev	27
3.1 Opredelitev zunanjega izvajanja IT storitev.....	27
3.2 Modeli zunanjega izvajanja IT storitev.....	28
3.2.1 Izločanje celega IT oddelka z osnovnimi sredstvi.....	28
3.2.2 Partnerski model	29
3.2.3 Popolna ločitev brez sodelovanja.....	29
3.2.4 Iskanje zunanjih izvajalcev na trgu.....	30
3.3 Prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja IT storitev	30
3.3.1 Strateške prednosti in pomanjkljivosti.....	30
3.3.2 Organizacijske prednosti in pomanjkljivosti	31
3.3.3 Prednosti in pomanjkljivosti pri človeških virih	32
4 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	35
4.1 Metodološka izhodišča.....	35
4.1.1 Vzorec	35

4.1.2 Merski inštrument in merske lestvice	35
4.1.3 Izvedba ankete	36
4.2 Predstavitev anketnega vprašalnika.....	37
4.3 Interpretacija in prikaz rezultatov anketnega vprašalnika	37
4.3.1 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o anketirancu.....	37
4.3.2 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o podjetju	39
4.3.3 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o zunanjemu izvajanju storitev	41
4.3.4 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o virtualnosti organizacij	46
4.3.5 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev.....	49
5 Temeljni izsledki raziskave	51
5.1 Ocena hipotez	51
5.2 Preskus hipoteze 1 in ugotovitve raziskave.....	51
5.2.1 Preskus hipoteze 1	51
5.2.2 Ugotovitve za hipotezo 1	55
5.3 Preskus hipoteze 2 in ugotovitve raziskave.....	58
5.3.1 Preskus hipoteze 2	58
5.3.2 Ugotovitve za hipotezo 2	67
5.4 Najpomembnejši teoretični in empirični izsledki raziskave.....	73
6 Sklep	77
6.1 Splošne ugotovitve.....	77
6.2 Prispevek raziskave h stroki	79
6.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje	80
Literatura	81

SLIKE

Slika 2.1 Model dejavnikov nastanka virtualnih organizacij.....	6
Slika 2.2 Posledice globalizacije.....	9
Slika 2.3 Moorov zakon.....	17
Slika 2.4 Analiza merjenja stopnje virtualnosti v podjetju Intel.....	25
Slika 3.1 Razlogi za zunanje izvajanje IT storitev.....	28
Slika 3.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja storitev.....	33
Slika 4.1 Anketiranci glede na spol.....	38
Slika 4.2 Anketiranci glede na stopnjo izobrazbe.....	38
Slika 4.3 Anketiranci glede na zasedbo delovnega mesta.....	38
Slika 4.4 Anketiranci glede na trajanje zaposlitve.....	38
Slika 4.5 Anketiranci glede na velikost njihovega podjetja.....	39
Slika 4.6 Anketiranci glede na trajanje poslovanja njihovega podjetja.....	39
Slika 4.7 Anketiranci glede na prodajni trg njihovega podjetja.....	40
Slika 4.8 Anketiranci glede na glavno dejavnost poslovanja njihovega podjetja.....	40
Slika 4.9 Anketiranci glede na področje delovanja njihovega podjetja.....	40
Slika 4.10 Anketiranci glede na alternativo izvajanja IT storitev.....	41
Slika 4.11 Anketiranci glede na preteklo izvajanje IT storitev.....	41
Slika 4.12 Odgovori anketirancev glede izbora zunanjega izvajanja IT storitev.....	44
Slika 4.13 Odgovori anketirancev glede področij zunanjega izvajanja IT storitev.....	44
Slika 4.14 Odgovori anketirancev glede oblike interne komunikacije.....	47
Slika 4.15 Odgovori anketirancev glede oblike zunanje komunikacije.....	47

TABELE

Tabela 4.1 Analizirane vrednosti trditev o zunanjem izvajanju IT storitev.....	42
Tabela 4.2 Analizirane vrednosti trditev o kriterijih za izbiro zunanjega izvajalca IT storitev.....	43
Tabela 4.3 Analizirane vrednosti trditev o stanju zunanjega izvajanja IT storitev.....	45
Tabela 4.4 Analizirane vrednosti trditev o virtualnosti anketiranih podjetij.....	47
Tabela 4.5 Analizirane vrednosti trditev o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev.....	50
Tabela 5.1 Prikaz korelacijskih koeficientov za oba opazovana vzorca.....	60

KRAJŠAVE

Oznaka	Angleški izraz	Slovenski izraz
ANOVA	Analysis of Variance	analiza variance
DSL	Digital Subscriber Line	digitalna naročniška linija
EU	European Union	Evropska unija
FM	Faculty of Management Koper	Fakulteta za Management Koper
FTTH	Fiber To The House	optična povezava do hiše
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade	Mednarodni sporazum o trgovini in carinah
ICT/IKT	Information communication technology	informacijsko komunikacijska tehnologija
IMF	International Monetary Fund	Mednarodni denarni sklad
IS	Information System	informacijski sistem
JIT	Just-In-Time	ravno ob pravem času
LAN	Local Area Network	lokalno omrežje
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
SPSS	Statistical Products and Service Solutions	statistični programski paket
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internetworking Protocol	skupina komunikacijskih protokolov, uporabnih za delovanje Interneta
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj
UP	University of Primorska	Univerza na Primorskem
WAN	Wide Area Network	omrežje širokega dosega
WB	World Bank	Svetovna banka
WTO	World Trade Organization	Svetovna trgovinska organizacija
ZVDAGA	/	Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih

1 Uvod

1.1 Teoretična izhodišča

Pogosto slišana beseda v zadnjih desetih letih je globalizacija, ki pa se je še vedno drži negativen predznak, saj predstavlja neko abstrakcijo, po kateri nič več ne bo tako, kot je bilo. To velja predvsem za gospodarske dejavnosti, saj naj bi ta družbeni pojav pripeljal do tistih sprememb, ki pomenijo preživetje za iznajdljive ter propad za počasne. Ena od novosti, ki jih prinaša globalizacija, pa posega tudi v samo teorijo organizacij, saj naj bi ob svetlobno hitrem razvoju informacijsko komunikacijskih tehnologij pomembneje vplivala na načine dela znotraj podjetja ter sodelovanja med različnimi podjetji, kar posledično vodi k virtualizaciji organizacij.

Ravno razvoj informacijsko komunikacijske opreme, ki smo mu priča v zadnjih dveh desetletjih, je odigral ključno vlogo pri snovanju virtualnih organizacij, saj je po navedbah Jägersa (1998, 11) to bistven predpogoj za učinkovito delovanje virtualnih organizacij in je pogosto prepoznan kot "conditio sine qua non".¹ Temu fenomenu sledi ekonomska znanost predvsem na področju managementa tovrstnih organizacij in zaznavanju odnosov, ki vladajo med zaposlenimi v virtualnih organizacijah, saj z novimi komunikacijskimi možnostmi prihaja do popolnoma novih situacij, ki jim prej nismo bili priča.

Zaradi tega modernejše organizacijske teorije poskušajo odločitveno piramido čim bolj sploščiti ter s tem hkrati odpraviti centralizirano direktivno odločanje in ga nadomestiti z decentralizirano koordinacijo. Na tem ravnotežju pravzaprav sloni celotna postmoderna teorija organizacije. Virtualne organizacije so radikalno posegle v to ravnotežje in ga prenesle izrazito na stran inovativnosti in prožnosti. Praktično vprašanje za managerje virtualnih organizacij ni več problem ravnotežja, ampak to, kolikšna je najmanjša možna doza koordinacije in nadzora, da organizacija ne bo ušla iz nadzora. Vloga managementa je vse manj "direktorska" in je vedno bolj usmerjena v "omogočanje", "mentorstvo" in "svetovanje" (povzeto po Bavec 2002, 221–227).

1.2 Opredelitev problema

V času vsesplošnega pritiska globalizacijskih trendov na poslovanje predvsem srednje velikih in velikih podjetij se le-ta pod bremenom zniževanja stroškov vse pogosteje odločajo za prenos izvajanja izbranih poslovnih funkcij na zunanje izvajalce. Pri tem je poslovna funkcija informatike prepoznana kot tisto področje, ki mnogim podjetjem ne predstavlja primerjalne prednosti in ga lahko deloma ali v celoti prenesejo na zunanjega specializiranega izvajalca. Najemna podjetja s tem izpolnijo formalni pogoj za nastanek

¹ Conditio sine qua non oz. pogoj, brez katerega ne gre.

virtualne organizacije, medtem ko sta sam razvoj IKT ter marketinško prodajni pritisk zunanjega ponudnika IT rešitev potencialna generatorja nastanka virtualnih organizacij.

Ob uvedbi zunanjega izvajanja poslovne funkcije informatike pa prihaja tudi do organizacijskih sprememb, saj je izločanje poslovnih funkcij pogosto prepoznano kot preliminarni znak za nevarnost nadaljnjega krčenja kadrovskih virov in ostalih oddelkov v podjetju, zato ga zaposleni na različnih nivojih managementa v podjetju tudi različno sprejemajo.

1.3 Namen, cilji in temeljni tezi magistrske naloge

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali so podjetja, ki namesto lastnega (angl. insourcing) uporabljajo zunanje izvajanje storitev (angl. outsourcing) poslovne informatike, pod vplivom zunanjega izvajalca postala še bolj virtualna in so morala posledično poseči v organizacijsko strukturo podjetja ter jo ustrezno prilagoditi. Hkrati pa je bil namen raziskave ugotoviti, ali je zunanje izvajanje storitev pripeljalo do nezaupanja v zunanje ponudnike, saj najbrž mnogi zaposleni na srednjem nivoju managementa menijo, da njihovo podjetje prepušča zunanjim izvajalcem tiste ključne funkcije in nadzorne mehanizme, ki jim sicer prinašajo primerjalne prednosti.

Cilj raziskave je bil s pomočjo empiričnih spoznanj analizirati stanje in ugotoviti problemsko situacijo, ki zadeva povečanje obsega virtualizacije poslovanja podjetij iz vzorca. Hkrati pa je bil cilj raziskave pripraviti teoretično osnovo, ki bo v pomoč zunanjim izvajalcem storitev pri načrtovanju strategij nastopa do svojih potencialnih strank v primeru srečevanja z nezadovoljstvom srednjega managementa z zunanjim izvajanjem storitev.

V magistrski nalogi smo preskušali naslednji temeljni hipotezi:

Hipoteza 1: *Zunanji izvajalec storitev poslovne informatike lahko s ponujanjem novih informacijskih tehnologij in storitev pripomore, da postanejo njegove stranke bolj virtualne organizacije, ki pa morajo za nadzor nad delom zaposlenih uvesti drugačne principe ter poseči tudi v organizacijsko strukturo.*

Hipoteza 2: *V podjetjih, ki se odločajo za zunanje izvajanje storitev, to odločitev bolj podpira vršni kot pa srednji oz. operativni management. Srednji management zunanjim izvajalcem načeloma tudi manj zaupa.*

1.4 Metodologija raziskovanja

V teoretičnem delu magistrske naloge smo proučili relevantno strokovno literaturo s področja globalizacije, zunanjega izvajanja storitev ter informacijsko komunikacijske tehnologije. V empiričnem delu raziskave pa smo uporabili pristop kvantitativnega raziskovanja, kjer je bilo s pomočjo ankete mogoče ovrednotiti in hkrati potrditi oz. ovreči zastavljeni temeljni hipotezi. Izbira te metode se je zdela smiselna, saj smo na ta način

lahko ugotovili soodvisnost med pospešeno implementacijo informacijsko komunikacijskih tehnologij in večanjem stopnje virtualnosti na eni ter merjenjem zadovoljstva z zunanjim izvajanjem storitev na drugi strani. Iz pridobljenih podatkov smo lahko potegnili skupne točke oz. smernice, ki se dotikajo povezave med zunanjim izvajanjem storitev, virtualnostjo organizacije in nadzorom nad delom zaposlenih ter zaupanjem srednjega managementa v zunanje izvajanje storitev.

V raziskavo smo vključili rezultate anket pristojnih delavcev v analiziranih podjetjih, ki smo jih nadgradili z lastnimi spoznanji, pridobljenimi tako v času študija kot tudi iz delovnih izkušenj. Na ta način smo razvili ključna spoznanja za prikaz bistvenega koncepta virtualizacije organizacij kot posledice zunanjega izvajanja storitev poslovne informatike ter zadovoljstva srednjega managementa z zunanjim izvajanjem poslovne funkcije informatike.

Številске rezultate odgovorov na trditve, povezane z drugo temeljno hipotezo, smo z uporabo analize linearne korelacije uporabili pri izračunu korelacijskih koeficientov,² ki predstavljajo moč linearne povezanosti dveh spremenljivk. Glede na način vrednotenja odgovorov smo izmed korelacijskih metod izbrali Spearmanov koeficient,³ ki izračun prilagodi številskim razmernostnim spremenljivkam, medtem ko smo zaradi opazovanja več spremenljivk hkrati izbrali bivariantno analizo. Za nedvoumno potrditev pravilnosti izbire navedenega statističnega koeficienta smo dodatno izvedli še enosmerni preskus analize variance (angl. One-Way ANOVA).

Vprašanja zaprtega tipa so bila osnova za potrjevanje zastavljenih hipotez, medtem ko so polodprta vprašanja osvetlila stališča udeležencev raziskave glede nekaterih splošnih pogledov na opisano problematiko. Na koncu smo podali skupno oceno in diskusijo rezultatov.

1.5 Predpostavke in omejitve

Pri raziskavi je prišlo do pričakovanih težav, ki zadevajo zbiranje podatkov, saj se vsi anketiranci niso odzvali na anketo, vendar jih je bilo statistično dovolj za zadovoljivo izvedbo analize. Anketa je bila zastavljena kot elektronski obrazec, zato so anketiranci nanjo lahko hitro odgovorili in jo hkrati vrnili pošiljatelju na enak način, kot so jo prejeli.

² Koeficient določenosti (determinacijski koeficient) meri linearno povezavo med vzrokom X in posledico Y, določeno z regresijsko premico. Če je njegova vrednost enaka ena ($D=1$), med količino X in količino Y obstaja popolna matematična povezava v obliki linearne funkcije (napaka ϵ v modelu je 0); če je njegova vrednost enaka nič ($D=0$), med količinama X in Y ni nobene linearne odvisnosti; če pa je njegova vrednost med nič in ena ($0 < D < 1$), med X in Y obstaja verjetna linearna povezava.

³ Spearmanov korelacijski koeficient meri smer in jakost povezanosti med dvema spremenljivkama, od katerih je ena odvisna in druga neodvisna, pri tem pa meritve vsake od spremenljivk razvrsti v range po velikosti.

To je bilo v pisni pobudi tudi poudarjeno kot prednost tovrstnega odgovarjanja na anketni vprašalnik. Glede na to, da je bil vzorec namenski, rezultatov raziskave ni bilo mogoče avtomatično posploševati na celotno populacijo, ampak zgolj na segment trga, katerega pokriva. Zaradi teh predpostavk je bilo mogoče privzeti, da so odgovori na vprašanja iz ankete statistično relevantni in da je z njihovo primerno interpretacijo mogoče potrditi ali ovreči obe zastavljeni temeljni hipotezi, kar je natančneje opredeljeno v nadaljevanju.

V povezavi z namenskostjo vzorca ni možno govoriti o posploševanju ugotovitev za celotno industrijsko panogo, še manj pa za širšo družbeno skupino, kot je denimo celotno slovensko gospodarstvo. Odgovori predstavljajo mnenje tistih zaposlenih v podjetju, ki so sicer na različnih funkcijskih položajih, vendar pa so subjektivno vezani na dogajanje v podjetju samem. Zaradi tega je bilo zanesljivost oz. verodostojnost raziskave mogoče navezati zgolj na management podjetij iz vzorca. Sama velikost vzorca pa omejuje posploševanje ugotovitev na celotno anketirano podjetje, saj denimo mnenja zaposlenih na ostalih nivojih niso bila zajeta. Ravno tako ni bilo zajeto mnenje predstavnikov lastnikov ali pa sindikata. Glede na to, da je bil vzorec namenski, rezultatov raziskave ni mogoče avtomatično posploševati na celotno populacijo, ampak zgolj na segment trga, katerega pokriva.

1.6 Struktura magistrske naloge

Magistrska naloga se v prvem delu opira na teoretična spoznanja o virtualizaciji organizacij, kjer so primerjani različni pogledi na uvajanje in pomen razvoja IKT. Uporabljene so induktivna in deduktivna ter deskriptivna metoda – le-ta služi za opis obstoječega stanja, ter metoda kompilacije, ki povezuje ugotovitve, stališča, sklepe in rezultate raziskave. Uporabljena je literatura tujih in domačih relevantnih avtorjev ter različni viri, prispevki in članki s področja virtualizacije organizacij ter zunanjega izvajanja storitev in uvajanja IKT. V nadaljevanju pa magistrska naloga zajema empirične ugotovitve iz izvedene raziskave, kjer sta bili preskušani obe temeljni hipotezi.

2 Virtualizacija organizacij

2.1 Opredelitev virtualizacije organizacij

Definicij virtualnih organizacij je veliko in prvi, ki je uporabil tako poimenovanje, je bil Mowshowitz leta 1986. Virtualna organizacija je dinamično zavezništvo med organizacijami, ki vanjo prinašajo skupne kompetence in vire, ki so solidarno namenjeni vsem, s ciljem dobave blaga ali storitev trgu, kot kolektiv (Have, Van Lierop in Kühne 1997, 85). Bavec (2002, 222) jo opredeljuje kot začasno mrežo neodvisnih institucij, podjetij ali specializiranih posameznikov, ki se ob intenzivni uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije spontano združujejo, da bi na trgu dosegli neko primerjalno prednost pred svojimi konkurenti. Taka mreža deluje navzven kot enovita organizacija ali podjetje. Bolj splošna je razlaga, da je virtualizacija organizacijska strategija, ki sloni na načrtovanju dinamičnih, tj. časovno spremenljivih organizacijskih struktur v podjetju (Reichwald et al. 1998, 16).

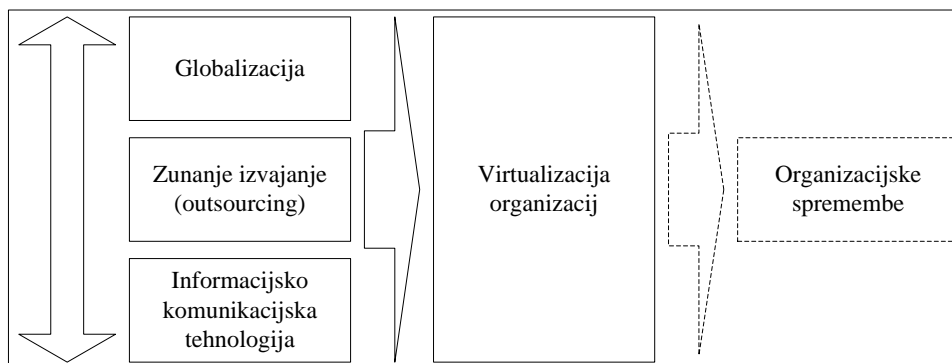
Tudi Fajfar in Cvirn (2002, 228–229) definirata navidezno združbo⁴ kot združbo, ki je sposobna s pomočjo informacijske tehnologije ponuditi svoje izdelke in storitve časovno in lokacijsko bolj neodvisno od svojih konkurentov. Podobno razmišljata Dewett in Jones (2001, 9), ki pravita, da informacijska tehnologija igra veliko vlogo pri povezovanju zaposlenih v nove organizacijske oblike, kot je virtualna organizacija. Poleg tega pa nova organizacijska paradigma prinaša tudi nekatere sociološke spremembe in po navedbah Bavca (2003, 157) vedno več organizacijskih komunikacij poteka preko interneta, s čimer se v organizacijo vnašajo elementi virtualnosti, saj je "realnih" medosebnih stikov vedno manj. Temu primerno se spreminja tudi stil managementa v podjetjih, saj je potrebno zaposlene nadzirati na drugačen način, kar predstavlja novo organizacijsko kategorijo.

Najpreprosteje je dejavnike virtualizacije organizacij mogoče pojasniti z modelom na sliki 2.1 na strani 6, kjer so prikazani temeljni predpogoji za nastanek virtualnih organizacij. Pri tem je globalizacija osnovna entiteta, ki sodobnim podjetjem omogoča vzpostavljanje začasnih organizacijskih oblik s ciljem zadovoljevanja trenutnih internih potreb in potreb trga.

Zunanje izvajanje je kot drugi predpogoj modela ravno tako temeljna premisa nastanka virtualnih organizacij, saj je izločanje nebistvenih poslovnih funkcij pogosto začetek nastanka virtualnih organizacij, ki se nato osredotočajo na svojo ključno funkcijo.

⁴ V strokovni literaturi se pojavljajo različna poimenovanja virtualnih organizacij, za katere nekateri avtorji uporabljajo slovenska izraza "navidezna združba" ali "navidezno podjetje".

Slika 2.1 Model dejavnikov nastanka virtualnih organizacij



Zadnji bistven dejavnik je informacijsko komunikacijska tehnologija, ki s svojim razvojem pripomore, da fizična navzočnost ni več nujna za sodelovanje, s čimer nadomešča mnoge organizacijske strukture. Podrobneje je vsak izmed dejavnikov obrazložen v naslednjih podglavjih.

2.2 Globalizacija

V zadnjih dveh desetletjih je prišlo v gospodarstvu do preobrata, ki se v teoriji in praksi imenuje globalizacija. Po podatkih OECD je bil pojem globalizacija prvič omenjen leta 1985, ko je Theodore Levitt z njim označil sodobne spremembe, ki so se zgodile v takratnih zadnjih dveh do treh desetletjih v mednarodnem gospodarstvu. Têrmin je postopno začel nadomeščati prej uporabljene besede, kot so soodvisnost, mednarodna integracija in internacionalizacija (Svetličič 1996, 71).

Te spremembe pa imajo svojo količinsko in prostorsko dimenzijo. Količinsko dimenzijo imajo s tem, da so se izredno povečali blagovni tokovi, prostorska pa se kaže v širitvi blagovnih tokov ne le prek meja držav, ampak tudi prek kontinentov v svetovno gospodarstvo. Globalizacijo so pospeševali čedalje večja liberalizacija gospodarstva in mobilnost kapitala, vse ostrejša konkurenca, razvoj komunikacij (elektronskih medijev) in razvoj transportne infrastrukture. Z ekonomskega vidika globalizacija pomeni geografsko širitev in krepitev različnih mednarodnih oblik sodelovanja (npr. mednarodna trgovina, mednarodna proizvodnja, investiranje, skupne dejavnosti raziskav in razvoja) na svetovnih tržiščih, ki povečujejo medsebojno vplivanje in soodvisnost nacionalnih gospodarstev (Svetličič 1998, 1016; Guillen 2001, 236–238; Narula in Dunning 1998, 380).

Globalizacija pomeni bistveno več kot internacionalizacija, saj globalna korporacija posluje po vsem svetu kot enotno podjetje na podlagi enotnih standardov ob najnižjih relativnih stroških ter enake proizvode, vendar prilagojene lokalnim zahtevam, prodaja na enak način kjerkoli po celem svetu (Jelenc 2000, 4–5). Globalizacijo lahko pojmuje kot poglobljanje globalne povezanosti med ekonomskimi subjekti, torej kot širjenje mrežnih povezav, tokov, transakcij in odnosov, ki prehajajo meje držav in družb v sodobnem

mednarodnem gospodarskem sistemu (McGrew 1998, 302). Vključevanje gospodarstev v mednarodno menjavo in v mednarodno delitev dela je proces, ki traja že stoletja, v različnih časovnih obdobjih pa se odvija z različno intenzivnostjo (Kenda 2003, 277).

Globalizacija ima mnoge razsežnosti – ekonomske, politične, družbene, kulturne, okoljske, varnostne in druge. Najpogosteje jo obravnavamo z ekonomskega vidika kot hitro rast mednarodne trgovine in menjave, tako klasične trgovine s proizvodi in storitvami kot tudi menjave valut, kapitala in tehnologije v vse bolj odprtem, integriranem in brezmejnem mednarodnem gospodarstvu (Intriligator 2004, 2).

Globalizacija je pojem, s katerim se opisujejo poslovni, gospodarski in finančni koncepti svetovnih povezav med podjetji, gospodarstvi in finančnimi trgi. Gre za zavračanje pomena nacionalnih meja z uporabo svetovne delovne sile pri svetovni proizvodnji na svetovno najproduktivnejših lokacijah. Podobno so finančni trgi pojmovani globalno in ne nacionalno (Rodney 2002, 2–16).

Globalizacija je torej družbeni pojav, ki ima poleg ekonomskih razsežnosti še politične, socialne, kulturne, ekološke in varnostne posledice. Te posledice pa vodijo k spremembi svetovnih gospodarskih tokov, predvsem z naraščajočo liberalizacijo mednarodne menjave v obliki proste trgovine in kapitalskih tokov ter neposrednih tujih investicij.

Po drugi strani pa je v slovenskem okolju o globalizaciji mogoče govoriti bolj relativno, saj za obseg našega trga in števila prebivalstva predstavlja že ožje območje zahodne in srednje Evrope ter Balkana veliko potencialno globalizacijsko past ali pa priložnost. Z drugimi besedami to pomeni, da se mnogim mednarodnim podjetjem naš trg ne zdi dovolj privlačen zaradi svoje majhnosti in zato večjo nevarnost predstavljajo regionalni specialisti, ki naše območje ekonomsko in kulturno dobro poznajo.

2.2.1 Globalizacija in gospodarska rast

Globalizacija obljublja veliko na področju gospodarske rasti in razvoja. Gospodarska rast na žalost ne pomeni izboljšanja kakovosti življenja v tistih svetovnih regijah, ki niso sposobne unovčiti priložnosti, ki jih globalizacija ponuja. Glede na to, da so in bodo največji zmagovalci globalizacije razvite države in države v razvoju, bo prav gospodarska rast imela največji vpliv na veliko število sprememb.

Podjetja so danes, v času globalizacije, prisiljena v rast, saj je osnovni smoter organizacije maksimizacija premoženja lastnikov. Posledice so vidne v vsakdanjem življenju, kjer se pogosto dogajajo združevanja velikih podjetij, prevzemi, različni tipi povezovanja organizacij, preprosto s ciljem doseganja sinergičnih učinkov, ki bodo omogočili nadaljnji razvoj, obvladovanje zasičenih trgov, zmanjševanje stroškov itn. Najbolj znani primeri se kažejo v povezovanju multinacionalk v bančnem sektorju, na trgu farmacije, avtomobilske industrije ali visoke tehnologije, kar nadalje dokazuje, da se danes podjetja zavedajo, da morajo rasti ali pa bodo propadla.

Najbolj smiselno je pozitivne posledice rasti opredelil Orsino (1994, 2):

- rast povečuje profitabilnost,
- rast zmanjšuje tveganje po principu delniškega portfelja. Rast podjetja po državi, kontinentu ali svetu omogoča, da podjetje ni popolnoma odvisno od regionalnih razmer na samo enem trgu in s tem posledično prispeva k večji varnosti,
- širitev podjetje prisili, da preučuje trge, na katere želi prodreti, kar jim omogoča razumeti trg (panogo), v kateri nastopa, in posledično ohraniti konkurenčnost,
- rast zagotavlja obsežnejši vir ponudbe in boljši izkoristek distribucijskih kanalov,
- rast tudi posredno izboljšuje podjetje. Če rastemo in osvajamo nove trge, si ne moremo privoščiti slabših izdelkov od konkurence. Kupci na novih trgih so mnogo bolj zahtevni in nas silijo, da izboljšujemo svoje izdelke, to pa tudi pomeni izboljševanje izdelkov na domačem trgu in večje zadovoljstvo obstoječih kupcev,
- osvajanje novih trgov zmanjšuje stroške materiala, z doseganjem nižjih cen pri obstoječih dobaviteljih zaradi večjih količin. Lahko pa na drugih trgih najdemo ugodnejše dobavitelje, kar pomeni večjo konkurenčnost na domačem trgu,
- rast preprečuje, da bi podjetje zaostalo za konkurenco. Z osvajanjem novih trgov in širitvijo asortimenta proizvodov širimo naše znanje, ki nam omogoča boljše poznavanje trgov, konkurence, proizvodov itn.

Čeprav so si mnoge študije kontradiktorne, izhaja, da je rast podjetij v tržnem gospodarstvu odvisna od splošnih pogojev gospodarjenja, od značilnosti panoge, v kateri se podjetje nahaja, od obstoječih tržnih priložnosti, od morebitne zunanje ekonomije in od relativnega tržnega deleža. Ti dejavniki so glavne zunanje določljivke rasti podjetja (Pučko 1999, 47). Poleg zunanjih pa na rast in razvoj podjetij vplivajo tudi notranje določljivke. Empirične ugotovitve kažejo, da najhitreje rastejo podjetja, ki imajo do neke mere diverzificiran poslovni program. Na rast vplivajo tudi: razpoložljivost določene temeljne sestavine, razmestitev temeljnih sestavin v podjetju, nepolna zasedenost temeljnih sestavin podjetja, organizacija gospodarske celice, kakovosti upravljalno-poslovodstvene strukture v podjetju (Pučko 1999, 48).

2.2.2 Posledice globalizacije

Globalizacija je prodrla v vse pore življenja in sprožila vrsto gospodarskih, socialnih in ekoloških pretresov. Osnovno gonilo procesa globalizacije je dejstvo, da podjetja iščejo profit povsod po svetu. To jim omogočajo napredek v informacijski tehnologiji ter manjši transportni in komunikacijski stroški. Da obdržijo ali povečajo svoj tržni delež in maksimirajo dobiček v svetovnem gospodarstvu, ki ga zaznamujejo hitre tehnološke spremembe, zblížujoči okusi kupcev in liberalizirani tokovi blaga, storitev, kapitala in

tehnologije, podjetja zasledujejo strategije, ki jim omogočajo izkoriščanje virov konkurenčnih prednosti. To dosežejo s kombinacijo svojih lastnih, za podjetje specifičnih sredstev, s sredstvi, ki so specifična za določene lokacije. Podjetja minimizirajo transakcijske stroške in maksimirajo učinkovitost in dobičke z ustrezno izbiro oblike mednarodnih transakcij in distribucije sredstev ter mednarodnih proizvodnih aktivnosti (UNCTAD 1996, 12).

Seveda pa ima globalizacija tudi svoje pozitivne in negativne učinke, ki se kažejo na ekonomskih in neekonomskih področjih. Na sliki 2.2 je shematski prikaz posledic globalizacije, kot jih opredeljuje Intriligator (2004, 2–10).

Slika 2.2 Posledice globalizacije

POZITIVNI EKONOMSKI UČINKI	NEGATIVNI EKONOMSKI UČINKI	NEGATIVNI NEEKONOMSKI UČINKI	POZITIVNI NEEKONOMSKI UČINKI
Specializacija in delitev dela	Neenakomerna distribucija koristi	Ogrožena varnost	Prepletanje kultur
Ekonomija obsega	Potencialne nestabilnosti trgov	Potencialne politične krize	Večja interakcija ljudi
Koristi mednarodne menjave	Izguba nacionalne neodvisnosti	Ogroženo okolje in zdravje	Rast priložnosti za preživljanje prostega časa
Rast produktivnosti	Večja brezposelnost		

Vir: povzeto po Intriligator 2004, 2–10.

Med pozitivne ekonomske učinke sodi predvsem rastoča globalna konkurenca, ki s širjenjem trgov lahko vodi v specializacijo in delitev dela ter s tem k rasti proizvodnje. Podobno lahko tudi ekonomija obsega vodi k zniževanju stroškov in cen ter k spodbujanju nadaljnje gospodarske rasti. Pozitivne posledice so še: obojestranske koristi mednarodne menjave med posamezniki, podjetji, organizacijami, državami, trgovinskimi zvezami, ter rast produktivnosti, ki je povezana z racionalizacijo proizvodnje, distribucije, tehnologije in konkurenčnih pritiskov. Posledično globalizacija potencialno vodi k večji proizvodnji, večjim realnim plačam in boljšemu življenjskemu standardu vseh udeležencev.

Po drugi strani pa so negativni ekonomski učinki povezani z distribucijo koristi globalizacije med posamezniki, organizacijami, državami in regijami. Koristi globalizacije so bila do sedaj deležna predvsem najbogatejša gospodarstva in nekateri na novo razvijajoči se trgi, medtem ko so najrevnejše države Afrike, Azije in Latinske Amerike še bolj nazadovale. Tesna prepletanja in soodvisnosti gospodarstev večajo nevarnosti širjenja regionalnih in globalnih nestabilnosti z verižnim učinkom, kot se v zadnjem času kaže ob nastanku najhujše svetovne finančne krize po tisti iz tridesetih let dvajsetega stoletja. Kritiki procesov globalizacije pogosto svarijo tudi pred izgubo samostojnosti nacionalnih gospodarstev s prenosom nadzora na najmočnejše države, multinacionalna ali globalna pod-

jetja in mednarodne organizacije. Nekateri krivijo globalizacijo tudi za rast brezposelnosti v državah z drago delovno silo, vendar pa analize v različnih državah tega ne potrjujejo.

Globalizacija pa kot vsesplošen fenomen nima le ekonomskih, ampak tudi neekonomskih posledice, ki jih je mogoče razdeliti na pozitivne in negativne. Pozitivne so prav gotovo večja socialna povezanost med ljudmi, prepletanje različnih kultur, rast priložnosti za izrabo prostega časa (potovanja, nizko cenovni leti itn.), lažji dostop do bogatega spektra virov zabave (glasba, filmi, internet, šport itn.) in podobno.

Hkrati pa je potrebno omeniti tudi negativne neekonomske učinke, med katere sodi vprašanje varnosti, saj lahko negativne posledice vodijo do konfliktov ali pa se nacionalni konflikti zaradi procesov globalizacije dodatno poglobijo in širijo prek nacionalnih meja. Podobno kot se lahko verižno širijo ekonomske nestabilnosti, se lahko širijo tudi politične nestabilnosti. Kritična sta še problema okoljevarstva in zdravstva, ki zahtevata ključno pozornost vseh akterjev na globalnem trgu.

Za pospeševanje pozitivnih in omejevanje negativnih učinkov globalizacije so nujno potrebni skupni napor vseh večjih držav ter sodelovanje preostalih, bodisi s krepitvijo vloge obstoječih mednarodnih institucij, ustanovitvijo novih institucij ali pa z ustanovitvijo bolj ali manj fiksnih povezav med državami za reševanje različnih skupin problemov.

Zagovorniki globalizacije poudarjajo njene prednosti za gospodarski razvoj in splošni človeški napredek, nasprotniki pa razmišljajo drugače: v njej vidijo vzrok za povečevanje razlik med najbogatejšimi in najrevnejšimi državami, zniževanje delovnih in socialnih standardov ter grožnjo za okolje in naravne dobrine.

Posledice globalizacije in koncentracije gospodarskih aktivnosti se kažejo predvsem v stalni rasti obsega proizvodnje in obsega trgovanja, poleg tega so podjetja prisiljena nenehno povečevati svojo konkurenčnost in zniževati stroške poslovanja z izkoriščanjem prednosti ekonomije obsega, kar jih ponovno potiska v širjenje poslovnih operacij na multinacionalni in globalni nivo. Prihaja tudi do koncentracije lastništva na podlagi prevzemov, pripojitev in spojitvev podjetij, na podlagi strateških povezav pa nastajajo velike korporacije, ki obvladujejo čedalje večje tržne deleže (Jelenc 1999, 90).

2.2.3 Ekonomska globalizacija

Mednarodni denarni sklad (IMF) in Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) gledata na globalizacijo kot na pozitivni proces, saj menita, da globalizacija skozi tuje investicije, trgovino, nove tehnologije in liberalizacijo prispeva k rasti, ki je ključ do zaposlovanja. Brezposelnost pa naj bi bila krivda vladnih napak pri sprejemu makroekonomske politike in politike trga dela (Czenter 2002, 23).

Za ekonomsko globalizacijo ni enotne definicije. Najenostavneje bi jo opredelili kot vedno večjo soodvisnost in povezanost med gospodarstvi različnih držav in regij sveta, ki delujejo, kot da je cel svet velik skupen trg. Je zgodovinski proces, rezultat človeških

inovacij, tehnološkega razvoja ter dosežene visoke stopnje deregulacije in liberalizacije. Nanaša se na naraščajočo integracijo nacionalnih gospodarstev v mednarodno gospodarstvo s pomočjo trgovine, finančnih tokov in migracije ljudi. Vsi trije glavni kanali ekonomske globalizacije – trgovina, neposredne tuje investicije (NTI) ter mednarodni transfer znanja in tehnologije se razvijajo in širijo zelo dinamično (Kleinert 2001, 1; Baghwati 2004, 3).

Med vsemi učinki, ki jih prinaša globalizacija, je prav gotovo ekonomska globalizacija, saj se njene posledice dotikajo tako razvitega zahodnega sveta, kot tudi držav v razvoju. Posredno pa ekonomski razvoj na eni strani pomeni slabšanje razmer za nerazvite države in za poglobljanje razkoraka do razvitega sveta.

Na globalizacijske trende danes vpliva veliko dejavnikov. Hitrost in obseg razvoja procesa globalizacije sta odvisna predvsem od treh medsebojno povezanih dejavnikov (Hedley 2002, 6–39; Kenda 2003, 278–280):

- tehnoloških dejavnikov,
- liberalizacije mednarodne trgovine ter
- nove organizacije mednarodnih transakcij.

Tehnološki dejavniki

V zadnjih dveh desetletjih je pospešen razvoj znanosti in tehnologije povzročil, da se je tržni gospodarski sistem hitro razširil po vsem svetu. Ljudje lažje potujejo, komunicirajo in poslujejo na mednarodni ravni, medtem ko so nove tehnologije postavile temelje za prenos informacij in znanja do različnih regij. Brez interneta, satelitov in novih telekomunikacij ne bi bilo možno prenašati informacij z nizkimi stroški iz enega dela sveta v drugega in to je materialni pogoj, ki dopušča proces globalizacije z vidika financ, proizvodnje, mode, medijev in kulture (Archibugi 2000, 3).

Med glavne tehnološke dejavnike globalizacije sodijo (Hedley 2002, 6–13): tehnološki napredek, izboljšave v transportu ter napredek na IKT področju. Ravno tehnološki napredek je dejavnik, ki je najdlje prisoten pri večanju ekonomske globalizacije, saj lahko vanj štejemo tudi industrijsko revolucijo, iznajdbo parnega stroja, ladijskega vijaka ali pa elektronike in avtomatizacije. Kot poudarja Hrastelj (2001, 13–14), so številne tehnološke spremembe zaznamovale konec preteklega stoletja ter seveda sam prehod v novo tisočletje. Najbolj izstopajo tiste na informacijskem in komunikacijskem področju. Za tehnološke spremembe je značilno, da ne vplivajo zgolj na nekatere dejavnosti, panoge ali podjetja, ampak prodirajo na vsa področja ekonomije. Gre za serije povezanih tehnologij, ki oblikujejo določene tehnoekonomske podsisteme.

Izboljšave v transportu in logistiki so pripomogle, da je cel svet postal globalna vas, saj so stroški prevoza nižji, ne glede na konstantno nihanje cen nafte že od sedemdesetih

let dvajsetega stoletja. Izboljšani logistični prijemi, ki so prav tako posledica razvoja informacijsko komunikacijskih tehnologij, so prinesli prihranke v strukturi cen prevozov ter s tem povečanje konkurenčnosti poslovnih subjektov s celega sveta.

Ne nazadnje je informacijsko komunikacijska tehnologija nepogrešljiva prvina globalizacijskih trendov in zato si je tudi prislužila naziv – IKT revolucija. Napredek zadnjih dvajsetih let je tolikšen, da bo po ocenah nekaterih znanstvenikov do leta 2020 v uporabi 80 % izdelkov in storitev, ki danes niso še niti izumljeni. Razvoj mobilnih telekomunikacij, internetnih tehnologij in pocenitev širokopasovnih povezav predstavljajo nove tržne potenciale tako za razvijalce in ponudnike tovrstnih rešitev kot tudi marketinški in prodajni kanal za najširšo vrsto izdelkov in storitev. Po navedbah Kende (2003, 279) je informacijska tehnologija omogočila trgovanje z dobrinami, ki prej niso bile predmet trgovanja, ker neposreden stik med proizvajalcem in porabnikom pogosto ni več potreben. Vsaka dejavnost, ki jo lahko prenašamo preko ekrana ali telefona, je lahko locirana kjerkoli po svetu, če je preko satelita in računalnika povezana z upravo podjetja. Podrobneje je informacijsko komunikacijska tehnologija opisana v podpoglavju 2.3.

Liberalizacija mednarodne trgovine

V današnjem ekonomskem okolju vse več podjetij razpolaga s presežnimi zmogljivostmi za ustvarjanje poslovnih učinkov, ki jih je vedno težje prodati. Na mednarodnih trgih se pojavljajo novi proizvajalci z vse bolj agresivnimi cenovnimi politikami. Procesi globalizacije v svetovnem merilu prav tako prispevajo k zniževanju stroškov in racionalizaciji poslovanja na eni strani, a hkrati tudi k zaostrovanju konkurenčne bitke med podjetji, ki se vsako na svoj način poskušajo boriti za dolgoročni obstoj, na drugi strani.

Vzrok za tovrsten nastanek globalizacijskih trendov izvira iz sredine preteklega stoletja, ko je bil za potrebe normalizacije svetovnega gospodarstva po koncu druge svetovne vojne sprejet sporazum GATT, ki se je pozneje preoblikoval v organizacijo WTO,⁵ medtem ko sta bila hkrati ustanovljena še Svetovna banka (WB – World Bank) in Mednarodni denarni sklad (IMF – International Monetary Fund). Omenjene organizacije so pobudnice proste svetovne trgovine in smiselne mednarodne delitve dela. Prizadevanja za odpravo carin, kvot, prelevmanov in drugih protekcionističnih učinkov omogočajo predvsem multinacionalnim podjetjem, da širijo svojo dejavnost na trge, kjer dvigujejo nivo konkurenčnosti, kar pa ni vedno pozitivno sprejeto. Pojavljajo se pobude predvsem populističnih politikov h kupovanju domačih izdelkov, čeprav za to ni nobene strokovne

⁵ Preoblikovanje iz sporazuma GATT v organizacijo WTO je potekalo na podlagi več pogajalskih krogov oz. "rund", od katerih so najpomembnejše Kennedyjeva in Tokijska ter ne nazadnje Urugvajska. Ta se je končala leta 1994 in je tudi prinesla dokončen sporazum o odpravi carin ter liberalizaciji mednarodne trgovine, intelektualne lastnine, storitev, kapitala in kmetijstva.

osnove, ampak gre zgolj za pridobivanje glasov predvsem v času finančnih in gospodarskih kriz, kot je tista iz druge polovice leta 2008.

Hiter tehnološki razvoj in skrajševanje življenjskega cikla proizvodov predstavljata še dodaten pritisk na zniževanje stroškov. Za uspešno obvladovanje svojega položaja na trgu ter za dolgoročno preživetje vseh tovrstnih pritiskov mora podjetje iskati rezerve v poslovanju na tistih področjih, na katere ima možnost samo vplivati. Zato podjetja pospešeno vlagajo v raziskave in razvoj novih proizvodov oz. storitev ter stremijo k njihovi visoki kakovosti, hkrati pa si prizadevajo čim bolj obvladovati stroške, ki jih lahko vračunajo v prodajno ceno. Skrite rezerve iščejo v optimizaciji poslovnih procesov na vseh funkcijskih področjih v podjetju ter sinergijskih učinkih ukrepov, ki sledijo novejšim managerskim tehnikam. Da pa bi management podjetja znal pravilno in učinkovito ukrepati, mora predhodno pridobiti ustrezne informacije o tem, kje se podjetje trenutno nahaja in kam je ali naj bi bilo usmerjeno. Značilnosti WTO so zagotavljanje večje pravne varnosti v mednarodnih trgovinskih odnosih, uveljavljanje utečenega in učinkovitega mehanizma reševanja mednarodnih trgovinskih sporov ter spodbujanje rasti trgovine z blagom in storitvami (Bobek 2002, 125).

Nove organizacije mednarodnih transakcij

Poleg razvoja v tehnologiji in liberalizacije mednarodne trgovine igrajo pomembno vlogo pri nastanku ekonomske globalizacije še razvoj multinacionalnih podjetij, uporaba tehnik in inovacij znotraj proizvodnih podjetij ter ne nazadnje razširjena uporaba zunanjega izvajanja storitev.

Razvoj multinacionalk je v veliki meri pogojen tako s proizvodnimi presežki, kot tudi z zniževanjem stroškov v transportu in zmanjševanju logističnih ovir. Multinacionalna podjetja ne pomenijo zgolj izvoz na tuje trge, ampak predvsem prenos svoje filozofije poslovanja na katerikoli del sveta, ob ohranitvi prihrankov na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, logistike, trženja in financ. Vodilo je prav gotovo zniževanje stroškov, zagotavljanje rasti in zniževanje odvisnosti od nacionalnih gospodarstev.

Med principi mednarodnih transakcij so tudi inovativni prijemi pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti na področju proizvodnje. Model JIT ter zoževanje proizvodnje po principu "lean manufacturing" pomenita racionalizacijo postopkov v celotni proizvodni verigi. Poleg tega da zahtevata precejšnje vlaganje v razvoj logistike, informacijske tehnologije in usklajevanje procesov, terjata svoj davek predvsem od dobaviteljev, na katere se navadno prevali tveganje in strošek zaloga, tudi varnostnih.

Tudi pojav outsourcinga kot modela poslovne strategije je privedel do nastanka ekonomske globalizacije, v začetku zgolj v nacionalnih okvirih ter kasneje kot zunanje izvajanje neključnih dejavnosti kjerkoli po svetu, kar je privedlo do nastanka multinacionalnih podjetij, ob izkoriščanju prostotrgovinskih sporazumov in izboljšav v logistiki.

Osnovni cilj outsourcinga je zniževanje stroškov in zmanjševanje obremenjenosti z neključnimi poslovnimi funkcijami ter osredotočanje na primarno dejavnost podjetja. Specializirana outsourcing podjetja naj bi takšne dejavnosti opravljala ceneje predvsem zaradi izkoriščanja ekonomije obsega ter investicij v znanje in strokovnost kadrov. Zanimiva je dve desetletji stara dikcija Bhagwatija (1987, 19), ki pravi, da ponudniki eksternaliziranih storitev delujejo v konkurenčnih tržnih razmerah, kar jih sili v še večjo specializacijo, kakovost in učinkovitost. Podrobneje je koncept zunanjega izvajanja storitev opisan v tretjem poglavju.

Globalizacijo pospešujejo čedalje večja liberalizacija gospodarstva in mobilnost kapitala, vse ostrejša konkurenca, razvoj transportne infrastrukture in razvoj komunikacij (elektronskih medijev). Posamezniki, ki so bili nekoč geografsko oddaljeni, se s pomočjo najnovejše tehnologije lahko znajdejo drug poleg drugega. Pri tem ne gre za fizično bližino, ampak za funkcionalno. Za funkcionalno bližino smatramo zmožnost sodelovanja med ljudmi, čeprav so fizično oddaljeni med seboj in živijo v različnih kulturnih okoljih. Ta možnost, ki je v preteklosti ni bilo, je sedaj na voljo vedno večjemu številu posameznikov, saj je z razvojem informacijsko komunikacijskih tehnologij sodelovanje med ljudmi z različnih koncev sveta postalo bistveno enostavneje.

Sodobne komunikacijske tehnologije in sodobne transportne storitve, njihove čedalje nižje cene ter odprava ovir pri trgovanju so prispevale k temu, da se je ne glede na lokalno in nacionalno politiko, mobilnost ljudi, kapitala, izdelkov in storitev izjemno povečala. Gospodarska moč je postala univerzalna v odprtem in globalnem okolju (Jerman-Blažič et al. 2001, 21).

2.3 Informacijsko komunikacijska tehnologija

2.3.1 Opredelitev informacijsko komunikacijske tehnologije

Informacijsko komunikacijska tehnologija je postala osnovna podlaga poslovnih aktivnosti v sodobnem svetu in je poleg tega tudi glavni spodbujevalec temeljnih sprememb v strukturi, delovanju in upravljanju organizacij.

Izraz informacijska tehnologija se omenja že leta 1958 (Shimada 1991, 300) in velja za računalniško metodo obdelave velikih količin podatkov, vključevanje statističnih metod pri odločanju in spodbujanju zapletenejših načinov razmišljanja. Kasneje je obveljala novejša opredelitev, po kateri informacijska tehnologija predstavlja elektronsko podprte sisteme, ki pomagajo posameznikom in združbam zbirati, hraniti, prenašati, obdelovati podatke in informacije ter dostopati do njih (Palvia 1997, 241). Najosnovnejšo razlago podajata Gordon in Gordon (1999, 9), po kateri je informacijska tehnologija pojem, ki vključuje vso strojno opremo (angl. computer hardware), programsko opremo (angl. software), opremo za ravnanje z zbirkami podatkov (angl. database management

systems) ter vso opremo, namenjeno elektronski izmenjavi podatkov (angl. data communication equipment).

Informacijsko komunikacijska tehnologija je tako kombinacija strojne in programske opreme ter telekomunikacijske tehnologije, ki podpira poslovne operacije, povečuje produktivnost in pomaga managerjem pri odločanju.

Informacijska tehnologija sama po sebi ne more prinašati koristi. Teh se lahko nadamo šele takrat, ko organizacija združi informacijsko tehnologijo s podatki, postopki in ljudmi ter s tem oblikuje informacijski sistem (Gordon in Gordon 1999, 11). Medsebojna usklajenost vseh delov zagotavlja, da se prave informacije posredujejo na pravo mesto v organizaciji, v pravem času in z minimalnimi stroški (Pavlič, Srića in Treven 1999, 11). Informacijska tehnologija mora tako biti sposobna zadovoljevati potrebe uporabnikov, vendar morajo biti tudi uporabniki usposobljeni za uporabo le-te.

Informacijska tehnologija je zagotovo element sodobne postmoderne družbe, saj je njen razvoj usmerjen v vsa področja človekovega obstoja. Razvoj na področju medicine, astronomije, vesoljskih tehnologij ter ostalih naravoslovno-tehničnih področjih bi bil brez pomoči IKT zelo okrnjen. Pojav distribuirane obdelave podatkov (angl. distributed computing) oz. omreženja (angl. grids) je eksponentno povečal procesorske moči superračunalnikom v svetovnih raziskovalnih laboratorijih in omogočil analizo človeškega genoma ter osnovo za največji znanstveni poskus⁶ vseh časov v Cernu v Švici.

Po drugi strani pa je IKT precej pripomogla tudi k razvoju poslovnih ved, predvsem ekonomije, saj niso odločitveni modeli nič drugega kot operacionalizacija matematičnih algoritmov z upoštevanjem ustreznih parametrov in predpostavk.

2.3.2 Razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije

Širjenje in razvoj informacijske tehnologije na vseh področjih družbenega razvoja povzročata spremembe, ki jim danes pravimo prehod v informacijsko družbo. V klasični sektorski razdelitvi gospodarstva to pomeni uvedbo novega sektorja, ki povezuje oz. združuje vse tiste ljudi, ki se na kakršenkoli način ukvarjajo s pridobivanjem, obdelavo in izkazovanjem informacij.

Nagel razvoj informacijskih tehnologij ima tudi negativne posledice, saj je prilagajanje bolj počasno kot pa razvoj sam, zaradi česar prihaja do vedno večjega digitalnega razkoraka med industrijskimi državami in državami v razvoju, kot tudi do vedno večjih razkorakov v družbeno ekonomskih pogojih med državami.

⁶ Evropska organizacija za jedrske raziskave Cern v Švici bo s pomočjo najzmogljivejšega in največjega doslej zgrajenega pospeševalnika, t. i. velikega hadronskega trkalnika (LHC), v prihodnosti poskušala poustvariti razmere, podobne trenutku po velikem puku, ki naj bi prinesle nova spoznanja o nastanku in širitvi vesolja.

Razvite zahodne države so že med drugo svetovno vojno začele z vlaganjem v razvoj informacijskih tehnologij. Sprva predvsem v vojaške, nato pa vedno bolj v civilne namene, so se začele pojavljati rešitve, brez katerih si danes težko predstavljamo vsakdanje življenje. Eden takih je zagotovo internet, ki je veljal za zaprto rešitev ameriške vojske, ki je kasneje popolnoma prešel v civilno uporabo in zaznamoval konec 20. in začetek 21. stoletja.

Med mejnike razvoja IKT štejejo zlasti iznajdba tranzistorja,⁷ mikroprocesorja,⁸ operacijskega sistema DOS,⁹ komercialnega osebne računalnika¹⁰ in seveda interneta.¹¹

Prepletanje vseh treh delov informacijskih tehnologij, tj. strojne in programske opreme ter komunikacijskih tehnologij, pomeni tudi stimulacijo pri razvoju, saj je delovanje ene brez vključitve ostalih dveh praktično nemogoče. Če je sprva potekal razvoj predvsem kot tehnična inovacija strojne opreme, za katero je potrebno prilagajanje ustrezne programske opreme, in je bila komunikacija precej pasivna, je v sodobnem času razvoj komunikacij enako pomemben kot ostali skupini. Nastanek globalizacije in svetovnega trga zahteva hitre in zanesljive komunikacije, ki pravzaprav niti ne predstavljajo več konkurenčne prednosti ampak nujnost.

2.3.3 Značilnosti informacijsko komunikacijske tehnologije

Strojna oprema

V zadnjih letih smo priča nenehnim inovacijam na področju informacijske tehnologije, ki posledično vodijo k občutnemu padanju cen strojne opreme. Ne gre zgolj za računalnike in njegove komponente, ampak za kar nekaj povezanih tehnologij, ki poskrbijo za to, da lahko informacije oz. podatki tečejo v računalnik in iz njega. Turban, McLean, in Wetherbe (2004, 19) opredeljujejo strojno opremo kot fizično opremo, ki se uporablja za naslednje aktivnosti računalniškega sistema: vnos, obdelavo, izložek (angl. output) in shranjevanje podatkov.

Zanimiv prikaz sodobnih trendov in značilnosti panoge proizvodnje mikroprocesorjev predstavlja t. i. Moorov zakon. Gordon Moore, soustanovitelj podjetja Intel, je že leta 1965 napovedal, da se bo kompleksnost mikroprocesorjev podvajala približno vsakih 18 mesecev. Na sliki 2.3 na strani 17 je ta trend lepo razviden.

⁷ Tranzistor so izumili John Bardeen, Walter Houser Brattain in William Bradford Shockley leta 1947 v Bellovih laboratorijih.

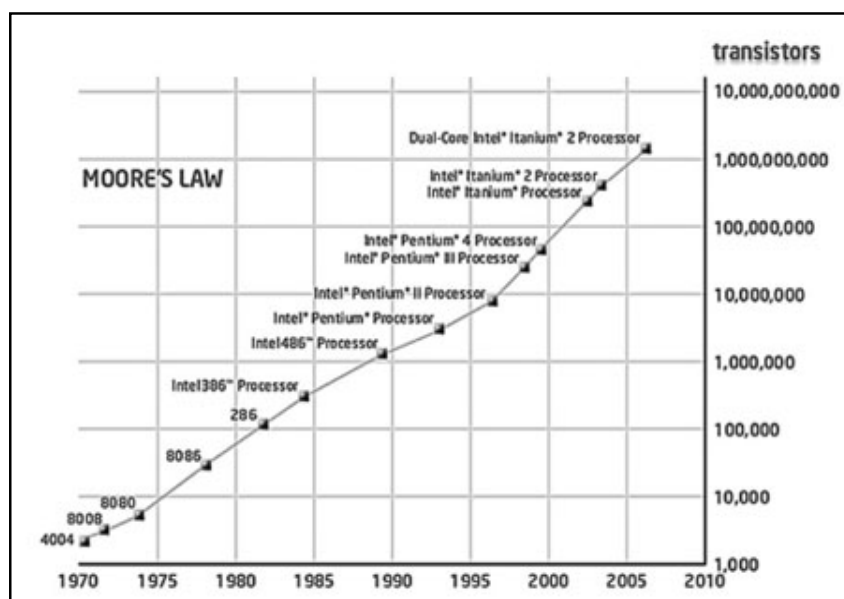
⁸ Prvi komercialni procesor je bil 4-bitni Intel 4004, izdelan leta 1971.

⁹ Američana Bill Gates in Paul Allen leta 1975 razvijeta DOS (angl. Disk Operating System) in kasneje ustanovita podjetje Microsoft.

¹⁰ Leta 1981 IBM pošlje na trg osebne računalnike IBM PC.

¹¹ Nastanek interneta sega v leto 1969, medtem ko predstavlja leto 1983 osnovo za uporabo še vedno delujočega standarda TCP/IP.

Slika 2.3 Moorov zakon



Vir: <http://www.opensciencegrid.org/images/mooreslawM.jpg>.

Slika 2.3 na ordinatni osi prikazuje število tranzistorjev, potrebnih za izdelavo določenega komercialnega modela procesorja, abscisa pa prikazuje čas. Na podlagi slike smemo sklepati, da lahko podjetje v poldrugem letu kupi za enak denar kot danes dva-krat hitrejši procesor. Logična posledica je ta, da je strojna oprema vedno manjša, zmogljivejša in tudi cenejša.

Sodobni podatkovni centri s farmami strežnikov, kljub svoji energetski potratnosti, predstavljajo zakladnico shranjenih podatkov, ki jih je potrebno ohraniti za bodoče generacije. Področja arhiviranja podatkov vse bolj pridobivajo na pomenu, saj je hramba dokumentov v papirni obliki prostorsko potratna in ekološko sporna. Sodobni algoritmi stiskanja in identifikacije s pomočjo metapodatkov pa omogočajo trajno hrambo nepojmljive količine podatkov po tržno sprejemljivih cenah.

Področje strojne opreme je za poslovanje sodobnih poslovnih subjektov nedvomno nujno potrebno, vendar hkrati velja, da se na tem področju ne dobiva konkurenčne bitke, še manj pa vojne. Globalni trendi na področju trženja strojne opreme zagotavljajo svetovno distribucijo opreme in kar je prisotno na enem koncu sveta, je ob nizkih prevoznih stroških in logistični zanesljivosti dobavljivo tudi na drugem koncu sveta.

Programska oprema

Da bi strojna oprema oz. računalniki delovali, potrebujemo poleg fizičnega ustroja še programsko opremo. Naloga te je, da (Laudon in Laudon 2000, 194–195):

- upravlja s strojno opremo,

- priskrbi orodja za delo ljudi s strojno opremo,
- deluje kot posrednik med shranjenimi podatki in organizacijo.

Pri tem pa je področje uporabe in razvoja precej razširjeno, saj se zasebne in poslovne potrebe bistveno razlikujejo. Če so osnovne pisarniške zbirke uporabne tako doma kot za poslovno rabo, pa je za potrebe poslovnih subjektov nujna dodana lastnost programske opreme v obliki učinkovitih poslovnih informacijskih sistemov.

Informacijski sistem je s tehničnega vidika mogoče definirati kot sestav medsebojno povezanih elementov, ki zbirajo, obdelujejo, hranijo in prenašajo informacije za podporo odločanju in nadziranju (Laudon in Laudon 1996, 9).

Z združitvijo informacijske tehnologije s podatki, postopki in ljudmi oblikujemo informacijski sistem (Gordon in Gordon 1999, 11), od katerega si lahko obetamo nastanek specifičnih poslovnih vrednosti. Strojna oprema ne more izvesti nobenega dejanja brez navodil, ki so znana kot programska oprema oz. računalniški programi. Informacijski sistem predstavlja proces zagotavljanja podatkov in informacij (Lipičnik in Mežnar 1998, 405). Gradišar in Resinovič (1996, 92) opredelita informacijski sistem kot sistem, v katerem se ustvarjajo, hranijo in pretakajo sporočila in informacije.

Področje informacijskih sistemov v poslovni rabi zahteva precej pozornosti. Čeprav je konkurenca proizvajalcev tovrstnih sistemov precejšnja, pa je izbira primerne vse prej kot preprosta. Cena prav gotovo ne sme biti argument odločitve, saj je ob tem potrebno upoštevati še stroške vzdrževanja, sistemskih in vsebinskih prilagoditev ter predvsem možnosti rasti s podjetjem samim. Predvsem mala in srednje velika podjetja se pogosto soočijo s težavo postavitve ustreznega informacijskega sistema, saj zaradi omejenih finančnih možnosti pogosto posegajo po cenejših variantah, ki pa imajo omejene funkcionalnosti, slabo podporo ter jih je nemogoče nadgraditi ali integrirati v druge sisteme. V takem primeru so pred novo odločitvijo o zamenjavi informacijskega sistema, kar pa je ponovna boleča izkušnja. Le slaba izkušnja iz preteklosti privede do nabave standardizirane in praviloma dražje, a vendar zanesljive rešitve.

Razvoj tovrstnih sistemov terja mnogo vlaganj v kadre, zato se tega področja še ni dotaknil val tendenc po odprtokodnem programju. To postaja predvsem domena zasebne uporabe, čeprav je tudi na področju operacijskih sistemov ter programske opreme za podatkovne centre in spletne tehnologije odprtokodni princip izrinil mnoge komercialne in marketinško stimulirane produkte poznanih multinacionalk.

Svetovni splet vse bolj postaja ne le prostor za iskanje informacij in izmenjavo podatkov, ampak tudi podlaga za izvajanje določenih programskih rešitev v obliki gostovanja storitev (angl. Software As A Service), ki se navadno nahajajo v oblaku (angl. In the Cloud). Za uporabnika niti ni več pomembno, kje se njegova programska rešitev nahaja, ampak je pomembna njena kakovost, ki se meri v visoki razpoložljivosti, zanesljivosti

delovanja in varnosti hrambe podatkov, ki jo zagotavlja ponudnik s pomočjo kriptiranih povezav in varnostnih certifikatov.

Komunikacijska tehnologija

Od iznajdbe telegrafa v 19. stoletju pa do danes je rasla človekova želja po komunikaciji na daljavo in temu je sledila tudi tehnologija, ki je od prvih bakrenih vodnikov in radiodifuzije pripeljala do razvoja optičnih vlaken in njihove širše komercialne uporabe. Posledice so vidne v vsakdanjem življenju, tako na zasebnem kot na poslovnem področju. Podjetja in posamezniki stopajo v interakcije z uporabo podatkovnih komunikacij, ki predstavljajo elektronsko zbiranje ter izmenjavo in obdelavo podatkov ali informacij.

Sistem za podatkovne komunikacije je v splošnem sestavljen iz naslednjih komponent (Turban, McLean in Wetherbe 2004, 156):

- strojna oprema za pošiljanje, obdelovanje in sprejemanje podatkov,
- komunikacijski kanali, preko katerih se prenašajo podatki,
- telekomunikacijske naprave za podporo prenosa in sprejema podatkov (modemi),
- komunikacijska programska oprema,
- komunikacijski protokoli (pravila za prenos informacij preko sistema),
- komunikacijske aplikacije (elektronska izmenjava podatkov, telekonference, elektronska pošta itn.) in
- komunikacijsko omrežje.

Vzporedno z razvojem računalnikov se je razvijala tudi tehnologija njihovega povezovanja v omrežje. Spoznanje, da na tak način povezana oprema še bolje izkorišča vse prednosti informacijske tehnologije, je pripeljala do razvoja telekomunikacij in posledično do zблиževanja v obliki poenotenih standardov, povečane hitrosti ter obsega prenosov podatkov. Če so bila prva omrežja zgolj interna, ali kot jih danes imenujemo LAN, je razmah interneta prinesel razcvet razširjenih omrežij oz. WAN z uporabo tehnologij DSL ali FTTH.

V preteklosti so bila lokalna omrežja pogosto nefleksibilna predvsem zaradi potrebe po fizični povezavi, sedaj pa smo priča novemu tehnološkemu napredku, ki temelji predvsem na želji po čim večji fleksibilnosti in mobilnosti. Govorimo namreč o razširitvi LAN omrežij v smeri brezžičnih povezav (WLAN), ki omogočajo ekvivalentne hitrosti in zanesljivosti povezav kot fiksna omrežja. Tudi dvom o vdiranju v tovrstne povezave ni na mestu, saj je razvoj kriptografskih standardov prispeval k zavarovanju pred tovrstnimi nevarnostmi.

Zaradi potrebe po dodatnem varovanju in nadzoru zunanjega vstopa v domene podjetij so bila razvita omejeno odprta omrežja oz. ekstraneti, ki lahko pripomorejo k hitrejši

internacionalizaciji malih podjetij, saj jih le-ta uporabljajo kot primarno podatkovno komunikacijsko orodje z lokalnimi partnerji. Prav tako mobilnim delavcem (ali poslovnim enotam v tujini) omogočajo enostaven in varen dostop do vseh potrebnih podatkov v matičnem podjetju. Virtualizacija poslovanja s pomočjo intraneta kot komunikacijskega in povezovalnega elementa se je pokazala za uspešno na mestih, kjer so se morala manjša podjetja združevati, da so lahko s celostnimi storitvami konkurirala z velikimi podjetji (Rautenstrauch 2002, 6).

Sodobni IKT razvoj še bolj kot kadarkoli prej temelji na prepletanju vseh treh skupin znotraj same IKT. Če pri strojni opremi že dolgo velja Moorov zakon, se na področju programske opreme ta vse pogosteje pojavlja v obliki gostovanih spletnih storitev v oblaku, za kar pa naročnik potrebuje zanesljivo in hitro internetno povezavo. Na področju zasebne uporabe prihaja do izraza odprtokodno programje, ki ob ohranjanju vseh funkcionalnosti komercialnih programov navdušuje predvsem s ceno, medtem ko so pri poslovni uporabi v ospredju orodja za skupinsko delo, delo od doma ter za analize in poslovno odločanje.

2.4 Virtualne organizacije

2.4.1 Definicija virtualnih organizacij

Preučevanje pojava virtualizacije organizacij se odvija vzporedno s preučevanjem novih organizacijskih paradigem. Vse več podjetij je organiziranih mrežno in vozlišča teh mrež predstavljajo presek med internim in zunanjim izvajanjem poslovnih funkcij.

Primer dinamične mrežne organizacije je navidezno podjetje,¹² ki nastaja v primeru mreže partnerskih podjetij, kjer eno podjetje odda določene aktivnosti zunanjim izvajalcem, saj jih le-ti lahko izvedejo bolje od njih samih. Običajno npr. majhno podjetje, ki ima ideje, organizira poslovne funkcije izven podjetja oz. jih najame na trgu (v obliki zunanjega izvajanja dejavnosti), pri čemer ima možnost, da poišče najboljše poslovne partnerje ter z njimi sodeluje, dokler je prisoten skupni interes (Zupan in Kaše 2003, 31). Še bolj radikalna je opredelitev, da je navidezno podjetje organizacijska inovacija, ki se od dosedanjih oblik poslovnih sistemov razlikuje tudi v tem, da je nenehen vir sprememb in odgovor na trenutne organizacijske probleme. To je torej podjetje, ki institucionalno ne obstaja, obstaja pa mreža podjetij in ljudi, ki na podlagi svojih ključnih pristojnosti, kot veriga vrednosti, opravlja različne poslovne procese (Duh in Kajzer 2002, 147–148).

Slovensko poslovno okolje je že dolgo na ravni evropskega, saj se je vse več podjetij usmerilo v terciarne, tj. storitvene dejavnosti, posebej na osnovi telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. Postati ponudnik celovitih rešitev velikim poslovnim sistemom

¹² Glej opombo 4.

tako doma kot v tujini je v Sloveniji, poleg dolgoročneje možnosti preživetja, postal tudi nekakšen statusni simbol poslovnega ugleda. S tem pa postajajo tudi slovenska podjetja del večjih "virtualnih sistemov". Zato virtualizacija organizacij ni zgolj teoretična paradigma, ampak postopoma postaja poslovna realnost.

2.4.2 Virtualizacija odnosov

Z razvojem informacijsko komunikacijskih tehnologij ter z naraščanjem stopnje virtualnosti organizacij, vse več komunikacij poteka s pomočjo sporočilnih sistemov,¹³ ki iz dneva v dan vedno bolj prodirajo v človeško življenje. Računalniška pismenost uporabnikov z obstoječim izobraževalnim sistemom občutno narašča, kar je ob hkratnem hitrem razvoju tehnologije širokopasovnih povezav dovolj, da imajo ljudje ne le v poslovnem svetu, ampak tudi v zasebnem življenju možnost uporabe tehnologij, ki so si jih pred nekaj leti lahko privoščila le nekatera podjetja. Praksa sporočilnih sistemov se prenaša v obe smeri, tj. iz poslovnega sveta v zasebno sfero in v nasprotni smeri.¹⁴ Dostopnost tovrstnega komuniciranja je omogočena skoraj vsakomur in na vsaki geografski poziciji, kar pospešuje virtualizacijo odnosov med ljudmi, še posebej v poslovnem svetu. To je seveda mogoče doseči s pomočjo informacijske tehnologije, ki je med drugim opredeljena tudi kot hrbtnica virtualnih organizacij (Hellriegel, Slocum in Woodman 2000, 252).

Virtualizacija odnosov je nekakšna vzporednica virtualizacije organizacij, saj so zaposleni v tako povezanih organizacijah prisiljeni komunicirati s svojimi sodelavci, tudi če med njimi nikoli ne pride do fizičnega srečanja. Po navadi je to relacija med naročnikom in zunanjim izvajalcem ali pa med različnimi zunanjimi izvajalci samimi. Od stopnje virtualnosti organizacije in pogostosti zamenjave zunanjih izvajalcev pa je odvisno, do kolikšne mere bodo ti odnosi prerasli v prave formalne odnose ali pa se bodo v skladu z dikcijo virtualne organizacije popolnoma razosebili, saj se načeloma ti odnosi vedno znova vzpostavljajo, kot se tudi vedno znova vzpostavlja dinamična virtualna organizacija.

Razvoj informacijsko komunikacijskih tehnologij pa ne pomeni le enosmernega prehoda v neosebno komuniciranje, pri čemer fizična navzočnost ni več potrebna. Tega fenomena se zavedajo tudi razvijalci storitev, ki z razvojem videotelefonije in videokonferenčnih sistemov omogočajo uporabnikom hkraten vizualni stik, včasih celo s pomočjo hologramske slike. To vsaj navidezno zmanjšuje učinke virtualizacije odnosov predvsem

¹³ Sporočilne sisteme najpogosteje predstavlja komuniciranje s pomočjo elektronske pošte ter tudi vse bolj popularni trenutni sporočilni sistemi (angl. Instant Messaging), kot so denimo Skype®, MSN® ali posebne spletne skupnosti oz. socialne mreže, kot sta Facebook® ali MySpace®.

¹⁴ Napreden primer virtualizacije odnosov predstavljajo izobraževanje na daljavo in e-učilnice, ki slušateljem od kjerkoli omogočajo sodelovanje v študijskem procesu in kjer je način podajanja snovi neoseben, saj se predavatelj lahko nahaja v drugi regiji ali celo državi.

v poslovnem svetu, saj odnosu dodaja element osebnega stika. Zamenjave generacij poslovnih odločevalcev z računalniško bolj veščimi pomeni tudi vse pogostejše izkoriščanje tovrstnih komunikacijskih možnosti, tako za zmanjševanje vpliva virtualnosti v odnosih kot tudi zaradi samega zniževanja stroškov. Vsaka videokonferenca pomeni prihranek in spremembo pasivnega časa potovanj v aktivni čas vsebinskega dogovarjanja. Po drugi strani pa vseh komunikacij ni mogoče nadomestiti s tehnologijo, saj ta povsod po svetu ni enako razvita, posebno kategorijo pa predstavljajo tudi medkulturne razlike, saj je neosebno komuniciranje v nekaterih civilizacijah povsem nesprejemljivo.

2.4.3 Management virtualnih organizacij

Po mnenju Mowshowitza (1999, 9) so virtualne organizacije ciljno usmerjena podjetja ali njihove enote, ki jih upravlja in nadzira metamanagement. Ta opredeljuje virtualno organizirane aktivnosti kot ciljno usmerjeno razporejanje ali prerazporejanje konkretnih zadovoljevalcev potreb za abstraktne zahteve posamezne aktivnosti. Ravno (pre)razporejanje zadovoljevalcev potreb organizacije je temeljna komponenta virtualnih organizacij, ki na ta način dosežejo prehajanje od vnaprej določenih formalnih struktur k sprotno določenim neformalnim strukturam. Temu načelu pravimo preklopno načelo (angl. switching principle) in pravzaprav predstavlja ločnico med tradicionalnimi in virtualnimi organizacijami. Tudi Huczynski in Buchanan (2001, 546) kot eno od desetih glavnih značilnostih virtualnih organizacij omenjata preklopno načelo, ki ga preprosto opredeljujeta kot takojšnjo zamenjavo zunanjega izvajalca, če ta več ne ustreza.

Uporaba tega načela predstavlja sposobnost organizacije, da v izbranem trenutku med zunanje izvajalce dodeljuje konkretne poslovne funkcije, ki s tem postanejo virtualno organizirane aktivnosti. To sicer težko izmerljivo načelo je absolutni pokazatelj virtualnosti organizacije, saj visoka stopnja uporabe tega načela predstavlja zmožnost organizacije, da v kateremkoli trenutku zamenja kateregakoli zunanjega izvajalca. V praksi je to načelo vsekakor v uporabi, vendar pa so glede na meritve virtualnosti organizacije stopnje uporabe v slovenskih podjetjih precej nizke.

Privzeto načelo, da je virtualna tista organizacija, ki izloči vsaj eno poslovno funkcijo, daje slutiti, da je mogoče predvsem osnovne in za izbrano podjetje nebitvene poslovne funkcije zlahka zamenjati z drugimi istovrstnimi storitvami. Večji izziv in preskus za preklopno načelo pa predstavlja zamenjava zunanjega izvajalca kompleksnejših poslovnih funkcij, pri katerih tako hitre reakcije niso mogoče. Poleg pravno zavezujočih dogovorov, ki predvsem ščitijo obe strani pred tovrstnimi spremembami, pa obstajajo tudi neformalni principi oteževanja uveljavljanja preklopnega načela. Zunanji izvajalec ima poslovni interes, da opravlja svojo dejavnost še naprej v organizaciji naročnika, saj je za to specializiran, zato poskuša nase navezati naročnika in oteževati vstop konkurentom.

Stil managementa

Virtualna organizacijska paradigma ne pomeni odklona od tradicionalnih organizacijskih pristopov, ampak njihovo smiselno nadgradnjo. To v praksi pomeni iskanje načinov in principov, kako z najnižjimi stroški prenašati kompetence v smeri od managementa k izvajalcem ter kako prenašati informacije od izvajalcev v smeri managementa. Pri tem pa želijo biti virtualne organizacije popolnoma prožne in prilagodljive, saj imajo opravka z vedno novimi zunanjimi izvajalci, do katerih je potrebno nastopati drugače kot do lastnih struktur. Večina raziskav opredeljuje virtualne organizacije zgolj kot informacijsko kategorijo ter ob tem zanemarija vodenje in stil managementa. O tem razpravljajo tudi Zhang in soavtorji (2005, 1), ki ugotavljajo, da je stil managementa ključna spremenljivka v delovanju manjših virtualnih skupin.

Vloga managementa v virtualnih organizacijah pa je vse prej kot nepomembna. Interakcija s tako različnimi zunanjimi izvajalci ali dislociranimi enotami, ob pomanjkanju osebnega stika, zahteva posebne pristope in prilagojeno delovanje v enkratnih virtualnih organizacijah. Te se namreč vedno znova obnavljajo, čemur mora slediti tudi stil managementa, ki mora biti precej bolj prilagodljiv. Ta prilagodljivost se kaže v modernejših pristopih, pri čemer se vodenje odmika od znanih teorij X in Y ter se usmerja v individualni pristop, po katerem je najbolj nepošteno vodenje različnih ljudi na enak način. Usmerjenost k situacijskem vodenju pomeni prilagajanje stila managementa ljudem in skupinam s pomočjo svetovanja, omogočanja in mentorstva, kar posledično zagotovo prinaša boljše rezultate tako od demokratičnega, avtokratičnega kot tudi od liberalnega načina vodenja. Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primerne načina vodenja.

V teoriji virtualnih organizacij je moč najti sintagmi transakcijskega in transformacijskega vodenja. V osemdesetih letih 20. stoletja je najprej velik preskok nakazala transformacijska teorija, ki pomeni nov kakovosten preskok v razumevanju uspešnega vodenja. Gradi na zaupanju vodje v zaposlene, na spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam. Transformacijski vodje za uresničevanje ciljev izvajajo korenite spremembe, oblikujejo in izražajo vizijo in navdihujejo ljudi. Uporaba transformacijskega vodenja je možna tudi v povezavi s transakcijskim principom vodenja, ki je bolj podoben klasičnemu odnosu med vodjo, ki ureja poslovanje in vodenje, tako kot je predpisano, in zaposlenim, ki dobiva plačilo v zameno za opravljeno delo. Transakcijsko vodenje je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih zaposleni uživa, če dobro dela (povzeto po Dolžan 2004, 32).

Neenotnost o idealnem principu vodenja je prav gotovo prisotna tudi v virtualnih organizacijah, saj raziskave kažejo, da univerzalni način vodenja ne obstaja. Še najbolj se mu približa teorija situacijskega vodenja, kjer pa modeli vodenja ne odkrivajo novih vod-

stvenih stilov. Njihov prispevek je v tem, da poskušajo pojasniti, kdaj uporabljati določen stil vodenja. Uporaba zavestne odpovedi nadzoru določenih aktivnosti v virtualnih organizacijah velja za evolucionsko načelo vodenja tovrstnih organizacij, pri katerih odločilno vlogo odigrajo neformalne strukture.

Takšna odpoved nadzoru določenih aktivnosti bi v standardnih organizacijskih strukturah pomenila uhajanje nadzora iz rok managementa in počasen prehod v neobvladljivo organizacijsko stanje. Ob pomanjkanju formalnih struktur torej pridejo na plano neformalne strukture, ki bolj kot organizacijsko alternativo predstavljajo njeno komplementarno prednost, saj je v namernih in v večji meri načrtovanih neformalnih odnosih bistveno več fleksibilnosti, ki pa sama po sebi pomeni poslovni uspeh virtualnih organizacij oz. dejansko diferenciacijo do tradicionalnih organizacij.

Fleksibilnost virtualnih organizacij pomeni predvsem hitro menjavo poslovnih partnerjev v hitro spreminjajočem se okolju poslovnega dogovarjanja, pri čemer formalne strukture pomenijo bistveno manj kot pa znanje in specializacija partnerjev. Vsi partnerji nastopajo s svojim področjem odličnosti in konkurenčnih prednosti, ki so ustrezno višje od internih poslovnih funkcij, zato v virtualni organizaciji težje govorimo o dominantnem položaju partnerjev, saj višja specializacija hkrati pomeni nenadomestljivost vsakega izmed njih.

2.4.4 Merjenje stopnje virtualnosti

Pojavljanje fenomena virtualnih organizacij je privedlo tudi do natančnega preučevanja in analiziranja vseh segmentov njihovega obstoja. Med kompleksnejša področja preučevanja prav gotovo sodi merjenje stopnje virtualnosti organizacij, pri čemer so parametri merjenja najtežje določljiva kategorija. Pravih virtualnih organizacij je malo, po drugi strani pa je organizacij, ki vsaj kakšno izmed poslovnih funkcij prepuščajo zunanjim izvajalcem, vedno več.

Z merjenjem virtualnosti nastajajo velike težave. Trenutno virtualnost ali odklon od tradicionalnih organizacij ocenjujemo izrazito kvalitativno in subjektivno. Pristopi k ocenjevanju virtualnosti so zelo parcialni in omejeni na različne interpretacije virtualnosti (Bauer in Köszegi 2003, 2). Če so kvalitativne ocene virtualnosti organizacij po svojem bistvu subjektivne, je potreben kvantni preskok k bolj ali povsem kvantitativnem merjenju virtualnosti. Te metode predvidevajo množico raznovrstnih številskih spremenljivk, ki jih je mogoče ovrednotiti in analizirati ter dobiti dejanske stopnje virtualnosti organizacij v določenem času in prostoru.

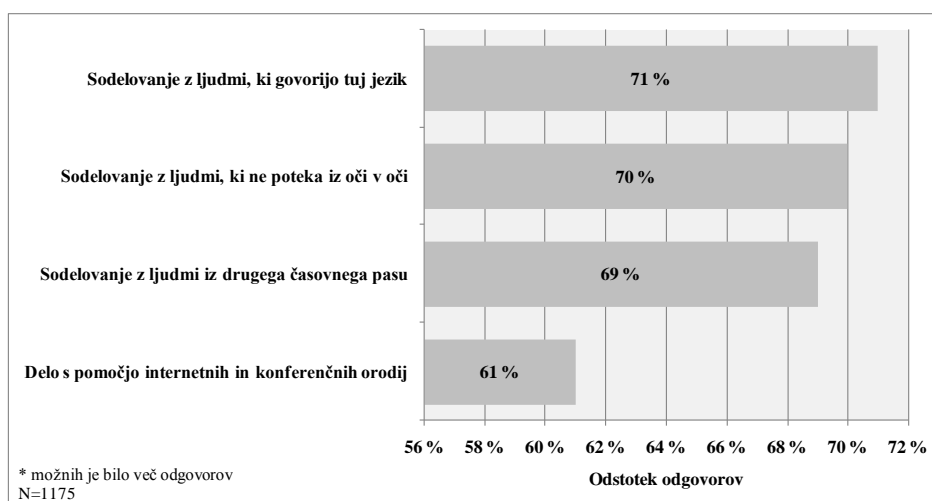
V praksi pa je merjenje stopnje virtualnosti še toliko težje, saj je identifikacija področij, ki so merljiva, preveč podvržena subjektivnim odločitvam o točkah merjenja. Priznan poskus merjenja t. i. indeksa virtualnosti je na primeru podjetja Intel izvedla skupina

avtorjev (povzeto po Chudoba et al. 2005, 279–306) ter pri tem identificirala šest področij merjenja, in sicer:

- geografska lokacija (delo v času potovanj, na letališčih, v hotelih ipd.),
- časovni pas (sodelovanje z ljudmi iz drugih časovnih pasov v času njihovega rednega delovnega časa),
- kulturno okolje organizacije (sodelovanje z ljudmi, ki govorijo tuj jezik ali so iz različnih kulturnih okolij),
- delovne navade (delovanje v timih z zamenjujočimi se člani ter z različnimi principi sledenja napredka pri projektih),
- organiziranost (sodelovanje z ljudmi iz različnih skupin, delovanje na različnih lokacijah ter profesionalno sodelovanje z zunanjimi udeleženci) in
- tehnologija (uporaba internetnih in konferenčnih orodij, trenutnega sporočanja ter mobilnih naprav).

Na sliki 2.4 na so prikazani rezultati raziskave merjenja virtualnosti glede sodelovanja med timi znotraj obravnavanega podjetja, pri čemer je sodelovanje med ljudmi, ki govorijo različne jezike, neosebno sodelovanje ter sodelovanje z ljudmi, ki delujejo v drugem časovnem pasu, prejelo precej podobne in hkrati visoke ocene.

Slika 2.4 Analiza merjenja stopnje virtualnosti v podjetju Intel



Vir: Chudoba et al. 2005, 289.

V slovenskem okolju je merjenje stopnje virtualnosti prav gotovo izziv mnogim raziskovalcem, saj je nastanek virtualnih organizacij izvršeno dejstvo, ki zajema vsaj področje internacionalizacije poslovanja ter vse pogostejšo uporabo informacijsko komunikacijskih tehnologij.

3 Zunanje izvajanje IT storitev

3.1 Opredelitev zunanjega izvajanja IT storitev

Danes se pravzaprav komaj zavedamo, na katerih področjih, poleg IT storitev, prihaja do zunanjega izvajanja storitev. Začeni s preprostimi storitvami, kot so vratarske in čistilne storitve, in nadaljujoč s storitvami transporta, vse do računovodstva in informacijskih tehnologij, podjetje išče prihranke in se osredotoča na tiste poslovne funkcije, ki so zanj ključne.¹⁵ Ne nazadnje bi lahko v zunanje izvajanje storitev prišteli tudi področja, ki so bila do pred nekaj leti nepojmljiva za tovrstno obravnavo, saj je denimo slovenska država namesto lastne protizračne obrambe najela zunanje vojaške enote, ki z nižjimi stroški branijo slovensko nebo.

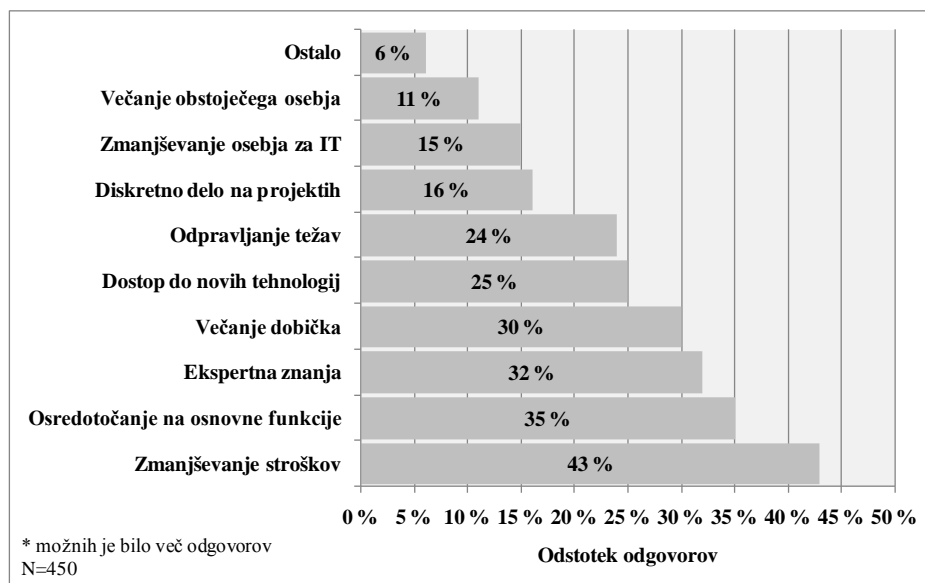
V literaturi obstaja precej razlag oziroma definicij, kaj je zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, in sicer:

- je predaja upravljanja IT sredstev, virov in/ali aktivnosti za doseganje zahtevanih rezultatov zunanjemu izvajalcu (Willcocks in Lacity 1998, 2),
- je preskrba s produkti in storitvami informacijske tehnologije, ki jo dobavlja zunanji izvajalec (Hancox in Hackney 1999, 12),
- je odločitev podjetja, da izloči ali proda del svojih osnovnih sredstev, ljudi in/ali aktivnosti zunanjemu izvajalcu, ki za denarno nadomestilo zagotavlja in upravlja sredstva in storitve v določenem časovnem obdobju (Kern 1997, 37–58),
- je poslovna praksa, pri kateri podjetje pogodbeno izloči segment funkcij ali cel informacijski sistem enemu ali več zunanjim izvajalcem (Hu, Saunders in Gebelt 1997, 288–301),
- je predaja zunanjim izvajalcem dela ali celega IS (Apte et al. 1997, 289–304),
- je izločanje funkcij informacijskih sistemov, definiranih s pogodbo z izvajalcem zunaj podjetja (Chaudhury, Nam in Rao 1995, 132–159),
- je nakup opreme ali storitev, ki so bili pred tem zagotavljani znotraj podjetja (Lacity in Hirschheim 1993, 73–86).

¹⁵ Eastman Kodak je leta 1989 predal izvajanje opravil, povezanih z informacijsko tehnologijo, podjetju IBM. Pogodba je bila vredna več milijard dolarjev. Do takrat je veljalo mnenje, da je informacijska tehnologija strateška prednost, ki se je ne da organizacijsko izločiti. Glede na velikost pogodbe in obseg posla so ta pojav poimenovali kar "Kodak efekt". Velja za nekakšno prelomnico v panogi, ki se ukvarja z informacijsko tehnologijo in določa začetek organizacijskega izločanja informacijske tehnologije. Po tej letnici je sledilo veliko "mega poslov", ki so jih izvajala velika podjetja za velika podjetja, hkrati pa so tudi manjši izvajalci začeli ponujati te storitve za mala in srednje velika podjetja.

Na sliki 3.1 so grafično prikazani rezultati raziskave, ki so jo že leta 2002 izvedla podjetja Getronics, IDG Research ter revija CIO Magazine, in ki pričajo o razlogih za zunanje izvajanje IT storitev. Osnovni imperativ so nižji stroški, ki jih je izbralo 43 % anketirancev, medtem ko je osredotočanje na osnovno dejavnost podjetja izbralo 35 % anketirancev, ekspertna znanja in večanje dobička pa slaba tretjina podjetij.

Slika 3.1 Razlogi za zunanje izvajanje IT storitev



Vir: Outsourcing Directions And Decisions For 2003, 2002.

Izsledki raziskave, izvedene v podjetjih iz ZDA in zahodne Evrope, pričajo o tem, da so stroški ključni dejavnik pri sprejemu odločitve o zunanjem izvajanju IT storitev.

3.2 Modeli zunanjega izvajanja IT storitev

Eden od načinov organizacijskega izločanja informacijske tehnologije je izločanje celega oddelka, ki se ukvarja z informacijsko tehnologijo, skupaj z osnovnimi sredstvi. Po navadi vodstvo predpostavi, da je oddelek predrag, in ena od možnosti, ki jo ponudijo zaposlenim v oddelku, je ustanovitev lastnega podjetja izven matičnega podjetja. Pri tem obstajajo tri možnosti glede lasti ustanovitvenega kapitala.

3.2.1 Izločanje celega IT oddelka z osnovnimi sredstvi

Ustanovitveni kapital je lahko v celoti last matičnega podjetja, ki želi na ta način izločiti del fiksnih in variabilnih stroškov iz matičnega podjetja. Novoustanovljeno podjetje pa se mora zelo kmalu začeti tržno obnašati in pogosto morebitne odvečne kadre izloči ali pa poišče na trgu dodatna dela, ki so jih njihovi zaposleni sposobni izvajati. Vsaj na kratek rok je pričakovati, da bo matično podjetje glavni povpraševalec po storitvah

novega podjetja. V tem primeru se oprema uporabi v matičnem podjetju, zanjo pa je odgo vorno novo podjetje, ki je tudi njen lastnik in vzdrževalec.

Zlasti prihaja do izraza medsebojna odvisnost, ki pa je zaradi kapitalske povezanosti nekoliko omejena. Matično podjetje izloči IT oddelek z namenom znižanja stroškov in osredotočanja na svojo ključno dejavnost. Po drugi strani pa se želi novoustanovljeno podjetje obnašati tržno in povečevati obseg posla, ki ga ponuja svojemu ustanovitelju.

3.2.2 Partnerski model

Bolj verjeten je scenarij deljenega ustanovitvenega kapitala. Del kapitala prispeva matično podjetje navadno v obliki opreme ali prostorov, del pa zaposleni v oddelku. Možna je tudi vključitev v sodelovanje tretje strani, ki si od novoustanovljenega podjetja obeta posel. Tu kmalu začne veljati zakon trga in novo podjetje izvaja del storitev za matično podjetje, ostalo pa za trg. Od pogodbe je odvisno, kakšen status bo imela oprema. Matično podjetje lahko še naprej uporablja opremo, ki je last novega podjetja, to pa jo poskuša čim bolj izrabit tudi za storitve drugih podjetij na trgu in s tem doseči prihranke in sinergije.

Najpomembnejša lastnost takšnega modela je interes obeh strani po sodelovanju in hkrati odveza od absolutnega medsebojnega sodelovanja. Matično podjetje ni dolžno naročati le pri novoustanovljenemu podjetju, čeprav ima v njem kapitalski vložek. Hkrati pa novo podjetje lahko prosto nastopa na trgu in povečuje svoj promet, s čimer pa posredno koristi tudi svojemu partnerju.

3.2.3 Popolna ločitev brez sodelovanja

Tretji in najmanj verjeten scenarij je, da matično podjetje v novo podjetje ne prispeva nobenega ustanovnega kapitala. S tem ne more pričakovati, da bo novo podjetje hotelo izvajati storitve zanj, razen če ne bo našlo na trgu ničesar drugega. Novo podjetje je takoj soočeno s stanjem na trgu in svoje storitve prodaja direktno najboljšemu ponudniku. V tem primeru si matično podjetje zagotovi nakup ali najem opreme od drugega ponudnika, novo podjetje pa uporablja opremo na trgu za svoje nove kupce.

Takšni modeli so v praksi redki, razen če v podjetju ne pride do krizne situacije in je zavrnitev vložka v novo podjetje zgolj nuja. Za novoustanovljeno podjetje je nujno, da se takoj usmeri k iskanju trga za svoje izdelke in storitve, ne glede na predhodne reference.

Posledice sodelovanja

Vsi trije scenariji prinašajo dobre in tudi slabe posledice. Dobra posledica je ta, da se podjetji poznata in imata podoben kulturni nivo. Prav tako je tudi soodvisnost obeh podjetij vsaj v začetni fazi večja, kot je v katerikoli drugi možnosti. Slabih lastnosti pa je kar precej. Najprej velja omeniti negativen vpliv na ljudi – tako v matičnem kot v novem

podjetju. To slabo vpliva tudi na lojalnost zaposlenih v matičnem podjetju, saj se ljudje, če niso pravilno in dovolj informirani, bojijo, kdaj bo na vrsti njihov oddelek in si kmalu pričenejo iskati nove zaposlitve. Tudi od zaposlenih v novem podjetju se lahko pričakuje, da do matičnega podjetja ne bodo lojalni. Razen v primeru, ko so z veseljem sprejeli dejstvo, da se selijo v novo podjetje. Poleg tega se z izločanjem celega oddelka izloči znanje teh ljudi, kar je zelo pomembno. Ker je oprema last novega podjetja, jo želi to čim bolj izrabiti in nima interesa vlagati v novo opremo. Interes za menjavo opreme se pokaže le v primeru, ko ima novo podjetje prevelike stroške vzdrževanja zaradi starosti opreme.

Slabi odnosi med podjetjema pa vplivajo tudi na slabo podprte dolgoročne strategije in nizko podporo konkurenčnim prednostim nasprotnega podjetja.

3.2.4 Iskanje zunanjih izvajalcev na trgu

Trije scenariji, opisani v prejšnjih treh razdelkih, izvirajo iz odločitve podjetja, da izloči obstoječi IT oddelek, ki ga ima vsako večje podjetje in velika večina srednje velikih podjetij. Poznani pa so tudi primeri, ko podjetja iščejo zunanje izvajalce prosto na trgu. Navadno se tovrstno sodelovanje začne pri iskanju informacijskih rešitev za posamezne sklope, kot so denimo poslovni informacijski sistem, dokumentni in sporočilni sistem ali pa spletne storitve. Takšen način sodelovanja lahko preraste v zunanje izvajanje tudi ostalih delov IT storitev ali celo do popolnega zunanjega izvajanja.

Podjetja se v prvi fazi odločajo, da obdržijo predvsem infrastrukturo in hrambo podatkov pri sebi, saj ta del najlažje obvladajo, medtem ko je hramba podatkov pri zunanjemu izvajalcu še vedno podvržena nezaupanju.

Na trgu se pojavljajo vedno nova podjetja, ki nudijo delne ali celovite rešitve v obliki mesečnih pavšalnih nadomestil. Predvsem gre za specialiste področij in nekaj sistemskih integratorjev, ki manj delujejo na področju razvoja in bolj na področju integracije. V tem poslu pa kljub odpravi fizičnih in pravnih meja le-te še vedno obstajajo v glavah naročnikov in končnih uporabnikov, ki imajo kljub razvoju interneta še vedno velike pomisleke glede zunanjih izvajalcev, če so ti iz tujih držav.

3.3 Prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja IT storitev

3.3.1 Strateške prednosti in pomanjkljivosti

Prednosti

Zunanje izvajanje storitev prinaša določene strateške prednosti (povzeto po Kregar 2005, 26–28). Med drugim pomaga odpraviti prepad med novo tehnologijo, ki je dostopna na trgu, in tisto, ki jo je podjetje sposobno vpeljati ter si tako pridobiti konkurenčno prednost. Učinkovitejše izvajanje postopkov, ki niso neposredno povezani s kupci, zah-

teva manjšo vezavo virov, zato jih več ostane podjetju, da se lažje usmeri v višanje lastne konkurenčnosti in zadovoljstva kupcev.

Zunanji izvajalci navadno pokrivajo določen segment IT storitev kot svojo konkurenčno prednost, od česar ima najemnik storitev koristi. Management pa je s predajo dejavnosti IT zunanjemu izvajalcu razbremenjen večine opravil, vezanih na to dejavnost.

Prav tako obstaja zmanjšano tveganje pri uporabi zadnjih tehnoloških odkritij, saj podjetje kupi le delujočo in preverjeno storitev. Vlaganje v razvoj aplikacij postane tveganje izvajalca in nič več naročnika. Prednost za podjetje, ki se odloča za zunanje izvajanje, je tudi dostop do boljšega ekspertnega znanja in hkrati plačevanje za najem ekspertov le toliko, kolikor jih potrebuje oz. "na zahtevo" (angl. On Demand).

V malih in srednje velikih podjetjih ima izločanje informacijske tehnologije tako izrazit vpliv, da lahko govorimo o nastanku virtualnih proizvodni paradigem.

Eksponentna rast v elektronskem poslovanju je v preteklih letih odprla možnosti komuniciranja in sodelovanja malih in srednje velikih podjetij z velikimi podjetji ter z ekspertnimi centri po vsem svetu. Tako ta postajajo bolj konkurenčna od velikih, kar jim omogoča prav organizacijsko izločanje informacijske tehnologije, saj s tem lahko dosega in celo presegajo velika podjetja. Podjetje je bolj fleksibilno in se lažje prilagaja tržnim zahtevam, lažje ugo di svojim kupcem in hitreje odgovarja na spremenjene zahteve.

Pomanjkljivosti

Po drugi strani pa pri zunanjem izvajanju IT storitev obstajajo tudi strateške pomanjkljivosti, saj se pojavlja tveganje, ali je izbrani izvajalec pravi za strateškega partnerja, saj je po podpisu pogodbe praktično nemogoče odstopiti od nje brez plačila pogodbeno dogovorjenih kazni. Prav tako je sklepanje pogodb na dolgi rok za podjetje tvegano, saj se v dobi treh do petih let lahko veliko spremeni.

3.3.2 Organizacijske prednosti in pomanjkljivosti

Prednosti

Na organizacijski ravni pa so v ospredju določene prednosti zunanjega izvajanja storitev (povzeto po Kregar 2005, 26–28). Uporaba zadnjih tehnoloških dosežkov je lažje dosegljiva, kot če obstajajo izvajalci v podjetju medtem ko se vodstvo izogne težavam pri zaposlovanju in šolanju kompetentnega osebja za IT. Obenem pa podjetje plača le uporabo tehnologij, ne pa tehnologije same, ki lahko čez noč zastara.

Podjetje si s tem omogoči prenos upravljanja z IT izven podjetja in sprostitev operativnega vodstva, ki se tako lažje usmeri v zagotavljanje virov za višanje konkurenčnosti. S prenosom IT opreme na zunanjega izvajalca ima podjetje manj fiksnih stroškov, saj je za vzdrževanje opreme odgovoren izvajalec, kar pomeni, da fiksne stroške preusmeri v variabilne.

Pomanjkljivosti

Hkrati pa zunanje izvajanje storitev prinaša določene organizacijske pomanjkljivosti. Podjetje lahko izgubi strateški nadzor nad IT, ko izvajanje izloči iz podjetja, pojavi pa se strateška odvisnost od izvajalca, ki to lahko izrabi. Poleg tega se mora podjetje zavedati, da na dolgi rok izgubi kvalificirano osebje, ki je skrbelo za IT.

Podjetje se mora zavedati, da v primeru izločanja dejavnosti IT ne more iskati konkurenčnih prednosti v njej, saj izgubi zmožnost razvoja kritičnih aplikacij. Na dolgi rok se pojavijo problemi vezave na izvajalca, še zlasti če ta meni, da ustvari premalo dobička.

Prav tako sodi med pomanjkljivosti tudi menjava ljudi, ki so udeleženi v projekt zunanjega izvajanja IT storitev, nad čimer pa najemno podjetje nima vpliva.

3.3.3 Prednosti in pomanjkljivosti pri človeških virih

Prednosti

Zunanje izvajanje IT storitev prinaša prednosti tudi pri človeških virih (povzeto po Kregar 2005, 26–28). V primeru da je dejavnost IT izločena iz organizacije, nekateri udeleženci vidijo v njej nove karijerne možnosti, kar je lahko eden od motivacijskih faktorjev zaposlenih. Ravno z zmanjšanjem števila zaposlenih lahko podjetje zniža svoje fiksne stroške in tako postane bolj konkurenčno, ker se tudi stroški plač, šolanj in bolniških preselijo med variabilne stroške.

V primeru slabšega delovanja IT oddelka od zunanjih izvajalcev, lahko v izločanju najdemo tudi spremembo kulture podjetja. Še posebej se sprememba kulture opazi pri globalnem izločanju informacijske tehnologije. Sodelovanje in izmenjava vrednot, načinov dela in motiviranosti zaposlenih, je lahko pozitivna za obe podjetji, ker predpostavljamo, da so zunanji izvajalci strokovnjaki na svojih področjih, in predvidevamo, da omogočajo bolj inovativne poslovne procese, večji prenos bogatih izkušenj v organizacijo in bolj profesionalen pristop do uporabnikov.

Pomanjkljivosti

Prav tako pa zunanje izvajanje storitev prinaša določene pomanjkljivosti pri človeških virih. Odgovorna oseba za IT (angl. CIO – "Chief Information Officer"), se znajde v navzkrižju interesov in težko razreši dilemo, ki se pojavi, če sta si interesa v nasprotju, saj ni jasno, kaj je najbolje za organizacijo in kaj za obstoječe IT profesionalce.

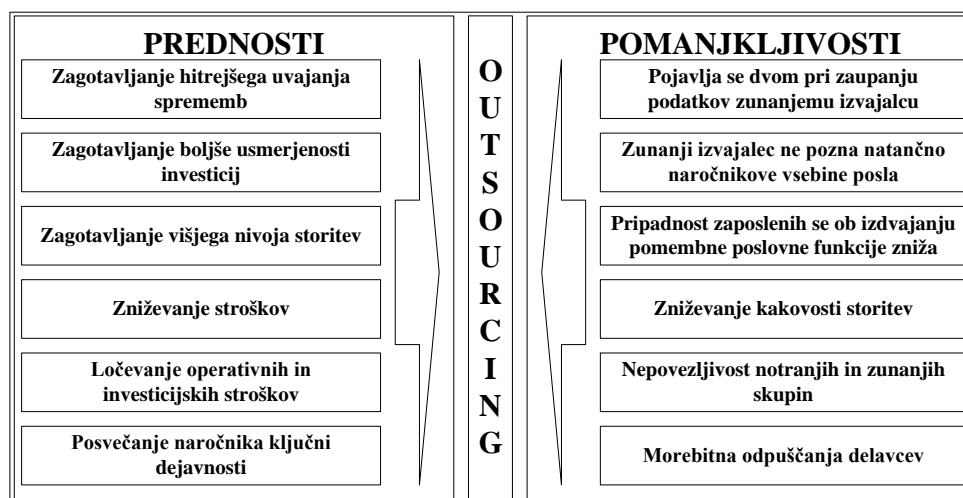
Značilno je, da ljudje zaposleni v IT oddelku, nasprotujejo zunanjemu izvajanju. Menijo, da jih je podjetje "izdalo" ter da dvomi v njihovo strokovnost, delavnost, privrženost podjetju in zaupanje. Počutijo se slabo in niso motivirani, kar pa je lahko celo grožnja varnosti. Zniža se produktivnost, vprašljiva pa je tudi lojalnost podjetju.

Ob odločitvi vodstva o izločitvi dejavnosti IT, se lahko pojavijo govorice, ki ob nezadostni interpretaciji odločitve slabo vplivajo na občutek varnosti zaposlitve in počutje zaposlenih. To velja za zaposlene v vseh oddelkih, saj sklepajo, da bo podjetje kasneje organizacijsko izločilo tudi ostale oddelke.

Shematski prikaz

Prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja IT storitev je mogoče povzeti s sliko 3.2.

Slika 3.2 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja storitev



Odločitev o zunanjemu izdvanju IT storitev ni preprosta, obstajali pa naj bi dve temeljni pomanjkljivosti. Prva je temeljno nezaupanje pri zaupanju svojih podatkov zunanjemu izvajalcu, ki težko dokazuje, da podatkov ne bo tako ali drugače razkril ali uporabil. Zunanji izvajalec se zavaruje s pridobitvijo in spoštovanjem visokih varnostnih standardov, kot je npr. ISO 27001, ter s spoštovanjem ZVDAGA.¹⁶ Pri tem se zunanji izvajalec zavezuje, tako pravno kot moralno, da so mu v hrambo prepuščeni podatki ravno tako zaupni, kot so njegovi lastni podatki. Delovati mora po načelih dobrega skrbnika, pri čemer so obveznosti iz Obligacijskega zakonika ter Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah tako rekoč minimum zagotavljanja informacijske varnosti.

Druga pomembna pomanjkljivost zunanjega izdvanja pa je navezava naročnika na zunanjega izvajalca in morebitna izguba metapodatkov v primeru zamenjave zunanjega izvajalca ali poslovnega informacijskega sistema. Kljub poenotenju standardov in protokolov, ki omogočajo uvoze in izvoze podatkov v enotni obliki, pa je razkorak predvsem med poslovnimi informacijskimi sistemi še vedno tako izrazit, da prehajanje med njimi še

¹⁶ Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (ZVDAGA).

zdaleč ni preprosto. To zagotovo predstavlja prednost trenutnega zunanjega izvajalca IT storitev, saj bo naročnik v trenutku odločitve o njegovi zamenjavi prav gotovo pretehtal tudi ta vidik. Vseeno pa ima pogosto tudi naročnik možnost, da zamenja zgolj zunanjega izvajalca in ohrani obstoječi poslovni informacijski sistem, saj novega zunanjega izvajalca navadno išče med tistimi ponudniki, ki tega tehnološko in vsebinsko podpirajo.

4 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

4.1 Metodološka izhodišča

4.1.1 Vzorec

Za vzorec smo določili dvajset vnaprej izbranih podjetij, za katera smo vedeli, da so funkcijo poslovne informatike prepustila zunanjim izvajalcem ter da uporabljajo informacijsko komunikacijske tehnologije kot sredstvo za delo na daljavo in povečevanje konkurenčnosti.

Vzorec je bil namenski, kar pomeni, da smo načrtno določili, katera podjetja ter posredno katere osebe bodo vključene v raziskavo, saj je bilo mogoče vnaprej pričakovati različna mnenja. Zaradi tega ni bilo mogoče govoriti o posploševanju ugotovitev za celotno panogo, temveč pridobljeni odgovori predstavljajo mnenje tistih, ki sicer delujejo na primerljivih funkcijskih položajih v svojem podjetju in so subjektivno vezani na dogajanje v podjetju samem. Posledično je bilo mogoče zanesljivost oz. verodostojnost raziskave navezati zgolj na management sodelujočih podjetij iz vzorca. Izsledki raziskave pa so lahko tudi širše uporabni za primerljivo velika podjetja, ki jih v tej raziskavi nismo zajeli, vendar se sama srečujejo s podobnimi dvomi glede outsourcinga ter povečevanja stopnje virtualnosti njihove organizacije. Prav tako so izsledki raziskave uporabni zunanjim izvajalcem, ki želijo ugotoviti odnos neposrednih uporabnikov do njihove dejavnosti.

Geografsko gledano smo v vzorec zajeli le podjetja iz Slovenije, s katerimi smo lahko stopili v stik. Pri tem ni šlo za omejitve le na določeno panogo, ampak predvsem na srednje velika in velika podjetja, ki so že v takšni razvojni fazi, da kot način zniževanja stroškov izbirajo zunanje izvajanje določenih poslovnih funkcij (angl. *make or buy*).

Vzorec smo oblikovali tako, da je bilo iz vsakega podjetja mogoče dobiti več odgovorov ljudi na različnih položajih managementa. Pri tem je šlo za zaposlene v proizvodno-tehničnih, prodajno-tržnih in raziskovalno-razvojnih oddelkih. Ponekod so bili to vodje služb, saj so bila v vzorcu pretežno velika podjetja; drugje pa so bili to ostali predstavniki vseh nivojev managementa, ki se jih osebno in poslovno dotika odločitev vršnega managementa o uvajanju zunanjega izvajanja storitev. Predvidevali smo, da se bodo njihovi odgovori na vprašanja glede obravnavne tematike razlikovali, vendar je bilo le s pomočjo analize mogoče potrditi oz. ovreči temeljni hipotezi.

4.1.2 Merski inštrument in merske lestvice

Za pridobivanje podatkov smo uporabili inštrument strukturiranega anketnega vprašalnika, v katerem so bila predvsem vprašanja zaprtega ter polodprtega tipa. Vprašanja

zaprtega tipa je najlaže obdelati z različnimi programskimi statističnimi orodji in jih tudi grafično prikazati, medtem ko je vprašanja polodprtega tipa težje analizirati predvsem zaradi subjektivnega pogleda na odgovore anketirancev.

Zgradba vprašalnika je temeljila na principu lijaka, kar pomeni prehajanje vprašanj od splošnega k posameznemu, pri čemer smo sklope vprašanj vsebinsko ločili.

Vsem anketirancem smo poslali pisno pobudo za sodelovanje v raziskavi s podrobno razlago problematike, ki jo obravnava raziskava, ter s pričakovanji, ki jih od raziskave same lahko pričakujemo. Glede na to, da danes poteka večina komunikacije v elektronski obliki, smo to tudi v celoti izkoristili. Pobudo so anketiranci prejeli po elektronski pošti, kjer smo jih zaprosili, naj na enak način tudi odgovarjajo. To je izvedbo raziskave pohitilo in pocenilo.

V anketnem vprašalniku smo zastavili naslednje tri sklope vprašanj, in sicer:

- o zunanjem izvajanju storitev,
- o večanju stopnje virtualnosti organizacije ter
- o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev.

Pri vprašanjih zaprtega tipa smo oblikovali ustrezne merske lestvice, na podlagi katerih je bila sama analiza rezultatov bistveno lažja. Nekatera testna vprašanja so kot izbiro ponujala le eno- ali več-izbirni odgovor, medtem ko je večina ostalih vprašanj v izbiro ponujala lestvico po klasičnem Likertovem¹⁷ modelu s petstopenjsko skalo, pri čemer je ocena 1 pomenila sploh se ne strinjam, ocena 5 pa popolnoma se strinjam. S tem smo vnaprej določili izhodišča za kasnejšo izbiro vrste analize in definicije spremenljivk. Nekatera vprašanja so bila polodprta in so anketirancu dovoljevala pisanje prostega teksta oz. njegovega subjektivnega mnenja. Ta vprašanja smo težje analizirali oz. so zato rezultati lahko subjektivno interpretirani. Uporabnost takih odgovorov je v zaznavanju vzdušja, ki vlada med anketiranci, s čimer si je mogoče lažje razlagati odgovore na vprašanja zaprtega tipa.

4.1.3 Izvedba ankete

Pred samim razpošiljanjem anketnih vprašalnikov smo morali izvesti analizo in pridobiti podatke o podjetjih, ki ustrezajo zamišljenemu vzorcu, tj. podjetjem, ki so dejavnost informatike prepustila zunanjemu izvajalcu. Do teh podatkov ni bilo težko priti, saj jih ponudniki zunanjega izvajanja informacijskih storitev navajajo kot svoje reference, sami pa o tem poročajo na svojih spletnih straneh in v letnih poročilih. Vsem anketiran-

¹⁷ Likertova lestvica (angl. Likert scale) je posredna lestvica za merjenje stališč oziroma izjava, s katero vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja v zvezi z obravnavano zadevo.

cem smo poslali pisno pobudo za sodelovanje v raziskavi s podrobno razlago problematike, ki jo raziskava obravnava, ter s pričakovanji, ki si jih od raziskave obetamo.

Anketo smo izvedli v obliki elektronskega obrazca, ki smo ga anketirancem poslali po elektronski pošti. Zaprošili smo jih, naj na enak način tudi odgo varjajo. Anketiranci so ta način tudi v večini izkoristili, medtem ko so se za pisne odgovore odločili le redki. Skupno smo anketo razposlali na 127 elektronskih naslovov, nanjo pa se je odzvalo natanko 70 anketirancev oz. 55,1 % vseh. Na ravni podjetij je v raziskavi sodelovalo dvajset različnih subjektov, od katerih so se prav vsi odzvali z vsaj enim odgovorom na anketni vprašalnik.

4.2 Predstavitev anketnega vprašalnika

Vprašalnik je zajemal skupno 24 vprašanj, ki so bila razdeljena na sklope o anketirancu, podjetju, zunanjemu izvajanju storitev, virtualnosti organizacije ter o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev. Na koncu je bilo podano še vprašanje o želji anketirancev po prejemu izsledkov raziskave. Vprašanja o anketirancu in o podjetju so v odgovor ponujala le po eno izbirno možnost, s čimer je bilo mogoče pozicionirati anketirance in njihove delodajalce v določene statistične razrede.

Osrednji sklop vprašanj, ki se je nanašal na zunanje izvajanje storitev, virtualizacijo organizacij ter zadovoljstvo z uvedbo zunanjega izvajanja storitev, je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa z definiranimi trditvami. Pri njih so anketiranci izrazili svoje (ne)strinjanje s pomočjo lestvice po klasičnem Likertovem modelu s petstopenjsko skalo. Pri večini vprašanj je bila na voljo tudi možnost odgovora s prostim besedilom, če bi anketiranec želel dodatno pojasniti svoja stališča. Nekatera izmed vprašanj znotraj osrednjih treh sklopov so, podobno kot vprašanja o anketirancu in podjetju, ponujala v odgovor eno ali več izbirnih možnosti.

Vprašalnik je bil popolnoma anonimen in tudi v pobudi za njegovo izpolnjevanje smo anketirancem zagotovili zaupnost podatkov, pridobljenih iz vprašalnikov, s pojasnilom, da bomo podatke uporabili izključno v raziskovalne namene, medtem ko bomo rezultate prikazali zgolj na agregatni ravni. Anketni vprašalnik je prikazan v prilogi 1.

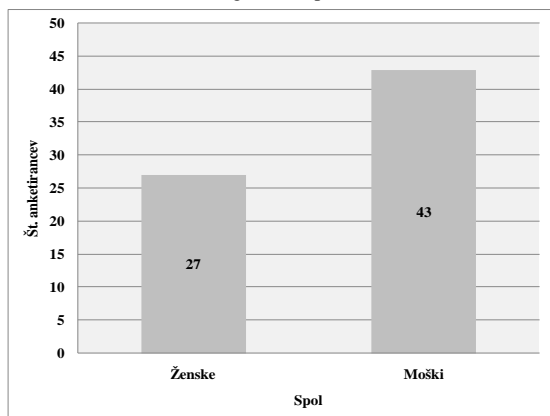
4.3 Interpretacija in prikaz rezultatov anketnega vprašalnika

4.3.1 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o anketirancu

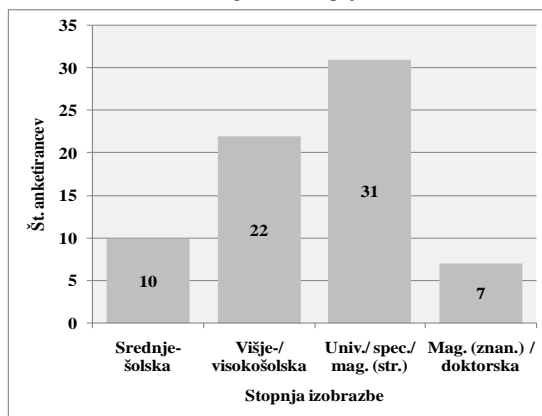
K sodelovanju v raziskavi smo povabili dvajset podjetij in znotraj teh 127 posameznikov, ki so se 55,1 odstotno odzvali pozivu k sodelovanju. Opisne statistike in frekvenčne porazdelitve so prikazane v prilogah 2 in 3, na slikah 4.1 in 4.2 na strani 38 pa sta grafična prikaza podatkov o anketirancih glede na spol in izobrazbo.

Prevladujejo moški (61,4 %) z univerzitetno/specialistično/magistrsko (strokovno) izobrazbo (44,3 %), katerim sledijo višješolsko/visokošolsko izobraženi anketiranci (31,4 %) ter v manjši meri anketiranci s srednješolsko ter magistrsko (znanstveno)/doktorsko izobrazbo.

Slika 4.1 Anketiranci glede na spol

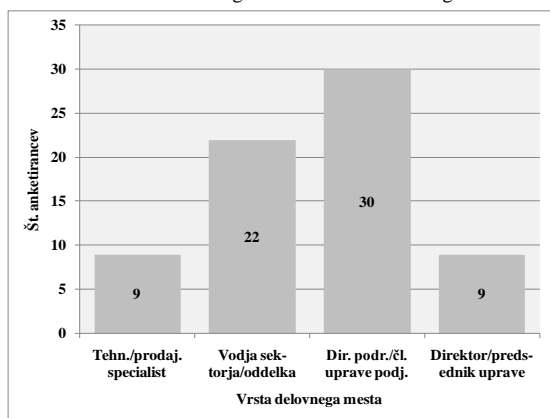


Slika 4.2 Anketiranci glede na stopnjo izobrazbe

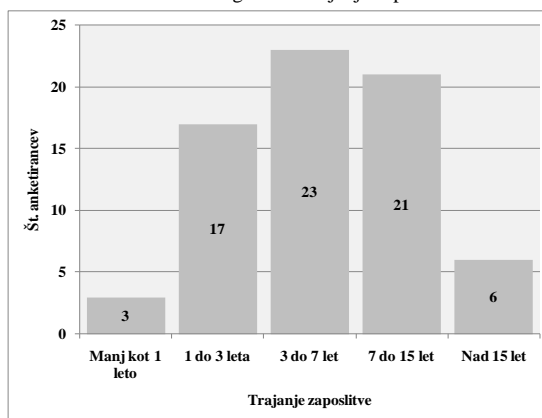


Na slikah 4.3 in 4.4 pa so prikazani podatki o anketirancih glede na zasedbo delovnega mesta ter čas trajanja zaposlitve pri obstoječem delodajalcu.

Slika 4.3 Anketiranci glede na zasedbo delovnega mesta



Slika 4.4 Anketiranci glede na trajanje zaposlitve



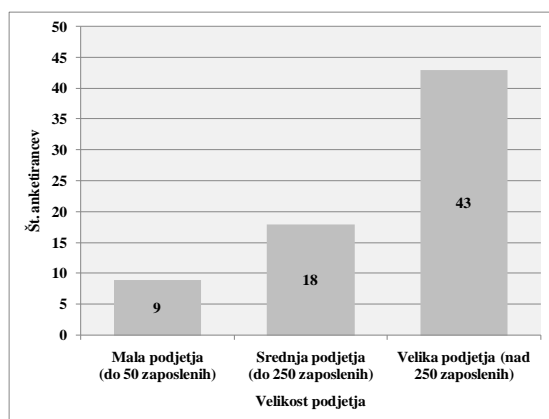
Povečini gre za direktorje področij ali člane uprav podjetij (42,9 %), sledijo pa jim vodje sektorjev z 31,4 % ter direktorji/predsedniki uprave in tehnični/prodajni specialisti z identičnima odstotkoma (po 12,9 %). Ostala delovna mesta v tej raziskavi niso bila zaznana. Anketiranci predstavljajo kader s povprečno tri- do sedemletnim delovnim stažem (32,9 %) pri obstoječem delodajalcu, katerim s podobnim odstotkom sledijo tisti s sedem- do 15-letnim delovnim stažem pri obstoječem delodajalcu (30 %) ter z eno- do triletnim delovnim stažem (24,3 %).

Po rezultatih sodeč je bil anketni vprašalnik usmerjen v ustrezno ciljno skupino, tj. večidel k respondentom srednjega in vršnega nivoja managementa, s pretežno visokošolsko izobrazbo ter s srednje dolgim delovnim stažem pri obstoječem delodajalcu.

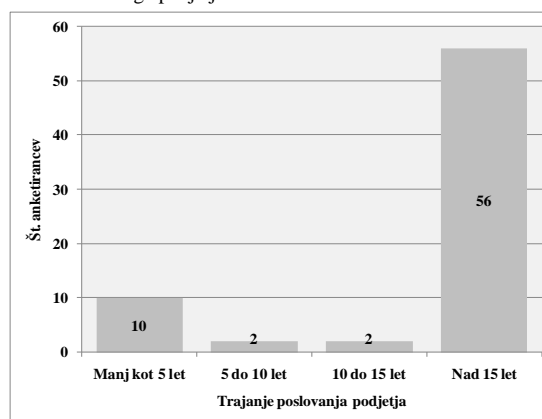
4.3.2 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o podjetju

Drugi sklop vprašanj, ki se je nanašal na vprašanja o podjetju, opredeljuje in na slikah 4.5 in 4.6 prikazuje podatke o anketirancih glede na velikost podjetja in trajanje njihovega poslovanja.

Slika 4.5 Anketiranci glede na velikost njihovega podjetja



Slika 4.6 Anketiranci glede na trajanje poslovanja njihovega podjetja

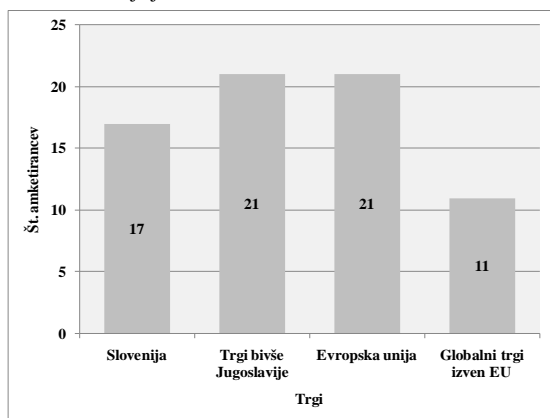


Ugotavljamo, da so se na anketo odzvali predvsem anketiranci iz velikih podjetij (z več kot 250 zaposlenimi) – takih je bilo 61,4 %, medtem ko je bilo anketirancev iz srednje velikih podjetij (do 250 zaposlenih) 25,7 %, iz malih podjetij (do 50 zaposlenih) pa 12,9 %. Njihova podjetja delujejo že več kot 15 let (80 % odgovorov).

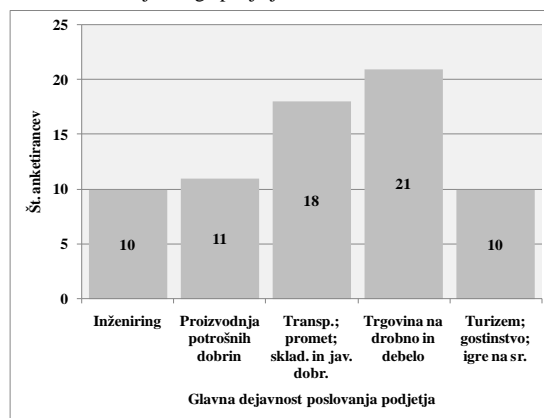
Na slikah 4.7 in 4.8 na strani 40 so prikazani podatki o anketirancih glede na prodajni trg ter glede na glavno dejavnost poslovanja njihovega podjetja.

Anketirana podjetja ustvarijo večino svojih prihodkov na trgih Evropske unije ali bivše Jugoslavije (po 30 %). Med dejavnostmi prednjačita trgovina na drobno in debelo s 30 % ter transport, promet, skladiščenje in javne dobrine s 25,7 %. Manjši delež anketirancev spada na področji proizvodnje potrošnih dobrin (15,7 %). Turizem, gostinstvo in igre na srečo ter inženiring, raziskave in razvoj pa imata identična odstotka (po 14,3 %), medtem ko so področja delovanja bolj razpršena.

Slika 4.7 Anketiranci glede na prodajni trg njihovega podjetja

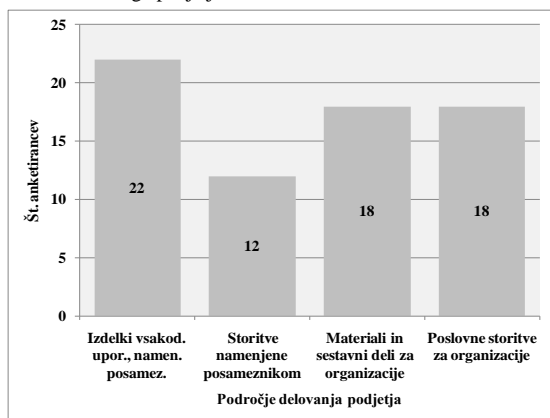


Slika 4.8 Anketiranci glede na glavno dejavnost poslovanja njihovega podjetja



Slika 4.9 prikazuje podatke o anketirancih glede na področje delovanja njihovega podjetja.

Slika 4.9 Anketiranci glede na področje delovanja njihovega podjetja



Največ anketirancev (31,4 %) prihaja iz podjetij, ki se uvrščajo na področje izdelkov vsakodnevne uporabe, namenjene posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom), tem z identičnima odstotkoma (po 25,7 %) sledita področje poslovnih storitev za organizacije (podjetja in druge pravne osebe) ter področje materialov in sestavnih delov za organizacije (podjetja in druge pravne osebe). Na področje storitev, namenjenih posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom), se uvršča 17,1 % anketirancev, medtem ko se za ostali področji delovanja anketiranci iz podjetij iz vzorca niso opredelili.

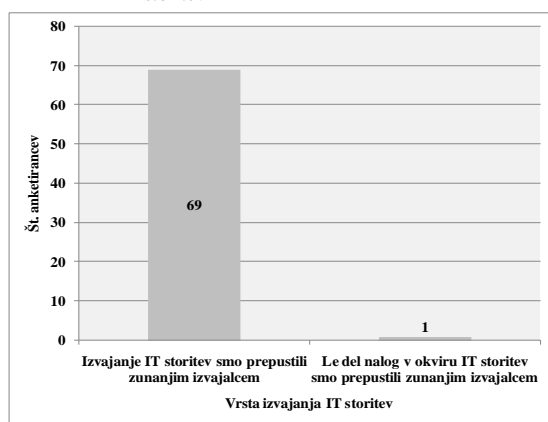
Podobno kot pri vprašanjih o anketirancu smo tudi pri vprašanjih o podjetju naleteli na statistično zadovoljiv vzorec pretežno velikih slovenskih podjetij, z dolgo zgodovino poslovanja ter s precej razpršenimi panogami in glavnimi dejavnostmi, kar obeta bolj statistično značilne rezultate analize.

4.3.3 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o zunanjem izvajanju storitev

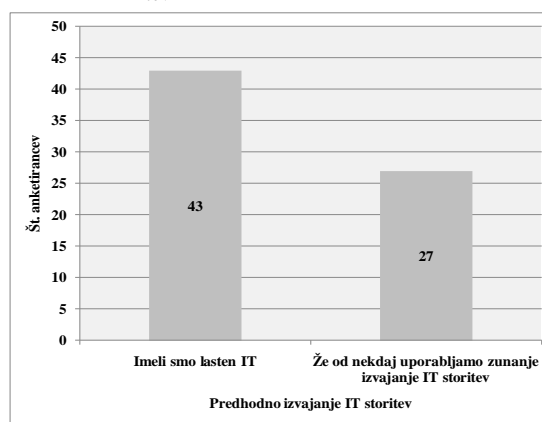
Izbira izvajalca IT storitev

Tretji sklop vprašanj se je nanašal na zunanje izvajanje storitev, pri čemer je bilo prvo vprašanje kontrolno. Z njim smo ugotavljali, ali je vprašalnik naletel na pravilno ciljno skupino, tj. na podjetja, ki že uporabljajo zunanje izvajanje IT storitev. Na slikah 4.10 in 4.11 so prikazani odgovori anketirancev, povezani z vprašanji o sedanjem in preteklem izvajanju IT storitev.

Slika 4.10 Anketiranci glede na alternativo izvajanja IT storitev



Slika 4.11 Anketiranci glede na preteklo izvajanje IT storitev



Podjetja pri kar 98,6 % vprašanih anketirancev uporabljajo zunanje izvajanje IT storitev, medtem ko je le en anketiranec odgovoril, da njegovo podjetje le delno uporablja zunanje izvajanje IT storitev. Lastnega IT-ja nima nobeno izmed podjetij iz vzorca, kar potrjuje pravilnost izbire ciljne skupine. Na vprašanje glede izvajanja IT storitev v preteklosti pa je 61,4 % anketirancev odgovorilo, da so v njihovem podjetju imeli tudi že lasten IT, medtem ko so ostali odgovorili, da že od nekdaj uporabljajo zunanje izvajanje IT storitev.

Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev

V osrednjem delu sklopa vprašanj o zunanjem izvajanju IT storitev smo ugotavljali, kako pomembni se anketirancem zdijo razlogi v primeru odločitve za zunanje izvajanje IT storitev oz. ali so jih pri njihovi odločitvi tudi upoštevali. Na posamezne trditve so anketiranci pričakovano različno odgovarjali. Tabela 4.1 na strani 42 vsebuje izpisek povprečnih vrednosti odgovorov, z ustreznimi standardnimi odkloni.

Trditev, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev sprejeta z namenom znižanja operativnih stroškov oz. izboljšave nadzora nad njimi, je na petstopenjski skali prejela oceno 2,90, medtem ko je trditev, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT

storitev sprejeta z namenom osredotočanja na ključne aktivnosti podjetja, prejela skupno oceno 3,79.

Tabela 4.1 Analizirane vrednosti trditve o zunanjem izvajanju IT storitev

Besedilo trditve	Pov- prečje	Stand. odklon
1) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom zmanjšanja operativnih stroškov oz. izboljšave nadzora nad njimi.	2,90	0,980
2) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom osredotočanja na ključne aktivnosti našega podjetja.	3,79	0,778
3) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta, ker potrebna sredstva (človeški viri, finančna, materialna) niso bila dostopna znotraj podjetja.	2,24	0,806
4) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom sprostitev sredstev za druge namene.	2,14	0,643
5) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom pridobitve znanja od zunanjih izvajalcev.	2,29	0,903
6) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom višanja kakovosti IT storitev.	3,66	0,832
7) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom delitve tveganja z zunanjim izvajalcem.	2,59	0,691
8) Pojavljati so se začele nove tehnologije, ki bi jim interni IT težko sledil.	3,06	0,849
9) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je del dolgoročne strategije našega podjetja.	3,41	0,876
10) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je del obsežnejše reorganizacije znotraj našega podjetja.	2,60	1,041
11) V našem podjetju je nastopila krizna situacija.	1,29	0,455
12) V našem podjetju nismo bili zadovoljni z dotedanji rezultati na področju IT storitev.	1,91	0,697
13) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta na priporočilo poslovnih partnerjev.	1,93	0,937
14) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta s strani uprave podjetja.	3,80	0,861
15) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta na zahtevo lastnikov.	3,96	0,770

N=70

Nekoliko nižjo vrednost ocene so prejele naslednje tri trditve, in sicer, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev sprejeta, ker potrebna sredstva (človeški viri, finančna, materialna) niso bila dostopna znotraj podjetja – 2,24; trditve, ki pravi, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev sprejeta z namenom sprostitev sredstev za druge namene – 2,14, ter trditve, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev sprejeta z namenom pridobitve znanja od zunanjih izvajalcev – 2,29.

Nekoliko višjo oceno (3,66) je prejela trditve, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev sprejeta z namenom višanja kakovosti IT storitev, medtem ko je bila trditve, ki pravi, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev sprejeta z namenom delitve tveganja z zunanjim izvajalcem, spet nekoliko nižje ocenjena (z 2,59).

Naslednji dve trditvi, ki se nanašata na sposobnost sledenja razvoju IT-ja, in sicer na pojavljanje novih tehnologij, ki bi jim interni IT težko sledil, ter na dolgoročno strateško usmerjenost na področju IT-ja, sta prejeli oceni 3,06 oz. 3,41.

Nadaljnje štiri trditve, in sicer, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev del obsežnejše reorganizacije znotraj podjetja, o nastopu krizne situacije, o nezadovoljstvu z dotedanji rezultati na področju IT storitev v podjetju ter o sprejemu odločitve o zunanjem izvajanju IT storitev na priporočilo poslovnih partnerjev, so prejele v povprečju precej nizke vrednosti ocen. Ocene predstavljajo nestrinjanje z zgolj notranjimi vzroki

podjetja pri odločitvi o zaupanju dela poslovnih funkcij zunanjim izvajalcem ter da bi na takšno odločitev v večji meri vplivali poslovni partnerji.

Precej višji oceni sta prejeli trditvi, da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev sprejeta s strani uprave podjetja (ocena 3,80) ter da je bila odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev sprejeta na zahtevo lastnikov, s povprečno oceno 3,96. Visoki vrednosti ocen pri omenjenih trditvah jasno pritrjujejo dejstvu, da je odločitev o zunanjem izvajanju predvsem v domeni uprave in lastnikov podjetja, ki v tovrstni odločitvi vidijo višanje konkurenčnosti svojega podjetja ob nižanju stroškov za dejavnosti, ki za podjetje niso ključne.

Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca IT storitev

Naslednji sklop trditev, s katerimi smo ugotavljali kriterije za izbiro zunanjega izvajalca IT storitev, je predstavljen v tabeli 4.2, kjer so podane povprečne vrednosti odgovorov, z ustreznimi standardnimi odkloni.

Tabela 4.2 Analizirane vrednosti trditev o kriterijih za izbiro zunanjega izvajalca IT storitev

Besedilo trditve	Pov- prečje	Stand. odklon
1) Ugodna cena storitev.	2,71	0,764
2) Sloves in reference zunanjega izvajalca – strokovnost.	3,24	0,751
3) Usmerjenost zunanjega izvajalca IT storitev v kakovost poslovanja v skladu s standardi.	3,09	0,847
4) Prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja.	2,76	0,842
5) Urejenost poslovnih prostorov zunanjega izvajalca.	2,57	0,791
6) Zagotovilo zunanjega izvajalca, da bo dosegal zahtevan nivo storitev.	3,97	0,798
7) Izkušnje zunanjega izvajalca na področju IT storitev v dejavnosti, v kateri posluje naše podjetje.	3,61	0,856
8) Fleksibilnost v pogodbi.	3,04	0,875
9) Uporaba strokovne podpore.	3,73	0,900
10) Lokacija oz. dostopnost zunanjega izvajalca IT storitev.	3,30	0,922
11) Pripravljenost zunanjega izvajalca IT storitev na skupno rast in nastop na novih trgih.	3,31	0,843

N=70

Izmed kriterijev za izbiro zunanjega izvajalca IT storitev je ravno trditev o ugodni ceni storitev prejela eno izmed najnižjih ocen tega sklopa (2,71), medtem ko sta bili trditvi o slovesu in referencah zunanjega izvajalca ter usmerjenosti zunanjega izvajalca IT storitev v kakovost poslovanja v skladu s standardi ocenjeni s povprečnima ocenama 3,24 oz. 3,09. Trditvi o prijaznosti, ustrežljivosti in urejenosti osebja ter urejenosti poslovnih prostorov zunanjega izvajalca sta prejeli povprečno nižji oceni, in sicer 2,76 oz. 2,57. Naslednji trditvi, ki sta bili bolj usmerjeni v zagotovila in v ugled zunanjega izvajalca, sta prejeli povprečno višji oceni, saj je denimo trditev o zagotovitvi zunanjega izvajalca o doseganju zahtevanega nivoja storitev prejela najvišjo vrednost tega sklopa trditev (3,97), medtem ko je trditev o izkušnjah zunanjega izvajalca na področju IT storitev v dejavnosti, v kateri posluje anketirano podjetje, prejela še vedno zelo visoko oceno 3,61.

V povprečju precej podobne vrednosti ocen so prejele trditve, usmerjene v vsebino zunanjšega izvajanja storitev, saj je denimo fleksibilnost v pogodbah prejela oceno 3,04, medtem ko je uporaba strokovne podpore s 3,73 prejela še nekoliko višjo vrednost.

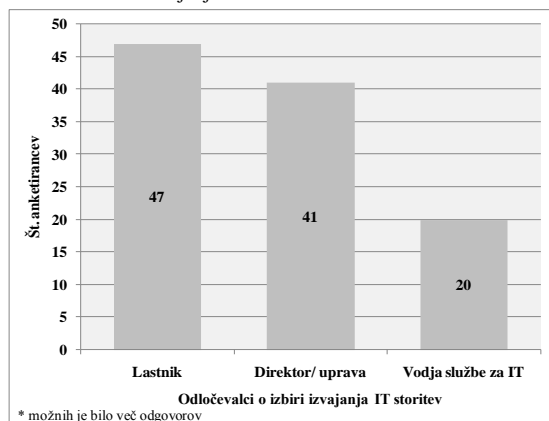
Zadnji dve trditvi, ki se nanašata na lokacijo oz. dostopnost zunanjšega izvajalca IT storitev ter njegovo pripravljenost na skupno rast in nastop na novih trgih, sta prejeli v povprečju precej podobni vrednosti ocen, in sicer 3,30 in 3,31.

Iz številskih ocen je mogoče izluščiti, da so anketiranci nizko ocenili tiste trditve, za katere smatrajo, da ne vplivajo bistveno na kakovost izvedbe storitve, medtem ko so višje ocenili tiste trditve, za katere je moč sklepati, da predstavljajo bistvo zanesljivega delovanja storitve s strani zunanjšega izvajalca. Posebno kategorijo tega sklopa predstavlja cena storitve, ki pa je presenetljivo prejela sorazmerno nizko povprečno oceno, kar pomeni, da anketirancem ta ni v tolikšni meri pomembna, kot je denimo samo doseganje s pogodbo definirane nivoja storitev.

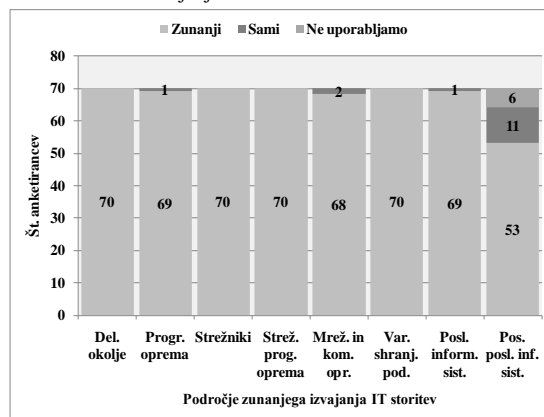
Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev

Na slikah 4.12 in 4.13 so prikazani odgovori anketirancev, vezani na vprašanja oz. trditve, kdo je v podjetju odločal o izbiri zunanjšega izvajanja storitev ter katera področja so bila s tem pokrita.

Slika 4.12 Odgovori anketirancev glede izbora zunanjšega izvajanja IT storitev



Slika 4.13 Odgovori anketirancev glede področij zunanjšega izvajanja IT storitev



Na neposredno vprašanje, z več možnimi odgovori, ki se je nanašalo na sodelovanje udeležencev pri odločitvi o zunanjem izvajanju IT storitev, je kar dve tretjini anketirancev izbralo lastnika, medtem ko je direktorja ali upravo izbralo 59 % anketirancev. Le 29 % anketirancev je kot odločevalca izbralo vodjo službe za IT. Posebnih delovnih skupin, ki bi sodelovale pri takšni odločitvi, v vzorcu vprašanih ni bilo. Kumulativa prvih dveh odgovorov zgovorno prikazuje, da je odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev zagotovo v domeni vršnega managementa, saj gre ne nazadnje za strateško poslovno odločitev, ki mora prinašati koristi na daljši rok.

Splošno velja, da v vseh podjetjih anketirancev zunanji izvajalec opravlja popolno zunanje izvajanje IT storitev. Le v posameznih primerih so anketiranci navedli, da sami izvajajo vzdrževanje programske opreme, aktivne mrežne opreme ali poslovnega informacijskega sistema. Nekoliko več anketirancev (15,7 %) je odgovorilo, da sami vzdržujejo posebne poslovne informacijske sisteme, medtem ko 8,6 % anketirancev te storitve ne uporablja.

Stanje zunanjega izvajanja IT storitev

Zadnji sklop trditev, s katerimi smo ugotavljali stanje zunanjega izvajanja IT storitev, je prikazan v tabeli 4.3, kjer so podane povprečne vrednosti odgovorov, z ustreznimi standardnimi odkloni.

Tabela 4.3 Analizirane vrednosti trditev o stanju zunanjega izvajanja IT storitev

Besedilo trditve	Pov- prečje	Stand. odklon
1) Zunanji izvajalec IT storitev zagotavlja boljši stik z napredkom v panogi od internih izvajalcev.	2,63	0,745
2) Z zunanjim izvajalcem IT storitev iz leta v leto povečujemo količinski in vrednostni obseg poslovanja.	2,94	0,814
3) Strategija našega podjetja je popolno zunanje izvajanje IT storitev.	2,94	0,778
4) Zunanji izvajalec IT storitev opravlja funkcijo, ki je za naše podjetje ključna.	2,86	0,804
5) Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje.	3,47	0,812
6) Zunanji izvajalec IT storitev jamči višjo zanesljivost delovanja ob nižjih stroških.	2,99	0,825
7) Odzivni časi zunanjega izvajalca IT storitev so enaki pogodbeno dogovorjenim.	3,16	0,895
8) Ponudba zunanjega izvajalca IT storitev je ugodnejša zaradi njegovega doseganja ekonomije obsega.	3,24	1,013
9) Razlike med zunanjimi izvajalci IT storitev redno spremljamo in analiziramo.	3,19	0,839
10) Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev.	3,57	0,753
11) Naše podjetje se usmerja v dejavnosti, ki so v neposredni povezavi z našimi kupci.	4,14	0,666
12) Management našega podjetja se posveča poslovnim funkcijam, povezanim z našim temeljnim poslanstvom.	3,77	0,685
13) Za storitev zunanjega izvajanja IT storitev plačujemo le kolikor dejansko porabimo.	2,64	0,781

N=70

Prva trditev, ki pravi, da zunanji izvajalec IT storitev zagotavlja boljši stik z napredkom v panogi od internih izvajalcev, je prejela skupno povprečno oceno 2,63, medtem ko je vsakoletno povečevanje količinskega in vrednostnega obsega poslovanja med ponudnikom in naročnikom IT storitev prejelo povprečno oceno le 2,94. To odraža zaupanje v zunanjega izvajalca, čeprav rasti poslovnega sodelovanja ni zaznati.

Naslednja izmed trditev, vezana na strateško usmeritev anketirančevega podjetja in težnjo k popolnemu zunanjemu izvajanju IT storitev, je prejela enako oceno kot predhodna (2,94), medtem ko je ključnost izvajanja funkcije poslovne informatike v podjetju prepoznalo manjše število anketirancev, saj je prejela skupno povprečno oceno 2,86.

Strokovnost in raznovrstnost znanja zunanjega izvajalca je prepoznalo precejšnje število anketirancev, saj je trditev prejela visoko oceno 3,47, medtem ko je zagotavljanje višje zanesljivosti delovanja ob nižjih stroških prejelo oceno 2,99. Hkrati pa so anketiranci s 3,10 ocenili trditev, da je odzivni čas zunanjega izvajalca IT storitev enak pogodbeno

dogovorjenemu, medtem ko so trditev, da je ponudba zunanjega izvajalca ugodnejša zaradi njegovega doseganja ekonomije obsega ocenili s povprečno oceno 3,30.

Anketiranci so precej visoko (s 3,19) ocenili trditev, da razlike med zunanjimi izvajalci IT storitev redno spremljajo in analizirajo, še višje ocene pa so prejele naslednje tri trditve (Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev – 3,57; Naše podjetje se usmerja v dejavnosti, ki so v neposredni povezavi z našimi kupci – 4,14 in Management našega podjetja se posveča poslovnim funkcijam, povezanim z našim temeljnim poslanstvom – 3,77), medtem ko je zadnja trditev, povezana s stroškovno preglednostjo zunanjega izvajanja IT storitev, prejela nizko oceno (2,64), kar je dejansko najnižja ocena tega sklopa trditev.

Na splošno torej velja, da so trditve tega sklopa prejele sorazmerno visoke povprečne ocene, še posebej trditve, ki se dotikajo odmikanja ključnih od neključnih poslovnih funkcij v podjetju. Anketiranci se zavedajo, da je za podjetje ključno, če se posvečajo svoji temeljni dejavnosti in zunanjim izvajalcem prepuščajo funkcije, ki zanje niso bistvene. Zunanjemu izvajalcu priznavajo strokovnost in nižje stroške, čeprav plačevanje storitev po porabi zanje ni dovolj transparentno in od tod tudi nižja ocena.

Vprašanja oz. trditve od št. 17 do št. 19 smo zastavili zgolj zaradi kontrole oz. prave usmerjenosti k ciljni skupini anketirancev. Z njimi smo omogočili možnost odgovarjanja tudi tistim anketirancem, ki zunanjega izvajanja IT storitev ne uporabljajo, česar pa v obravnavnem primeru nismo zaznali. Dejstvo, da na navedena vprašanja ni bilo nobenega odgovora, priča, da je bil nabor podjetij in anketirancev smiselno izbran in da je naletel na ustrezno ciljno skupino.

4.3.4 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o virtualnosti organizacij

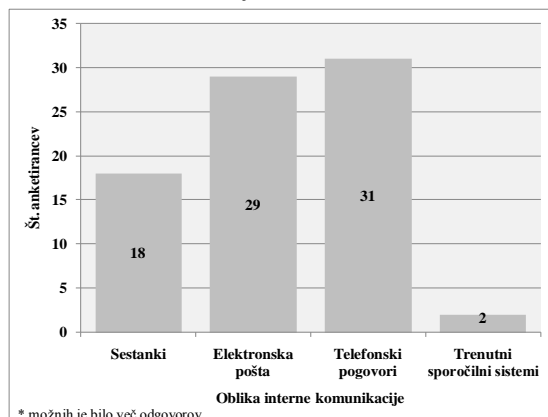
Četrty sklop vprašanj je zajemal vprašanja o virtualnosti organizacij. S prvima dvema vprašanjema smo poskušali ugotoviti, katerih komunikacijskih kanalov se poslužujejo anketiranci, tako pri interni kot pri eksterni komunikaciji. Na slikah 4.14 in 4.15 na strani 47 so prikazani odgovori anketirancev glede oblike uporabe interne in eksterne komunikacije v podjetju.

Na vprašanje o interni komunikaciji je ob več možnih odgovorih dve tretjini anketiranih izbralo sestanke, medtem ko je elektronsko pošto in telefonske pogovore izbralo kar 97 % vprašanih. Presenetljivo je le peščica anketirancev kot sredstvo komunikacije izbrala trenutne sporočilne sisteme, čeprav ti postajajo vedno bolj priljubljeni.

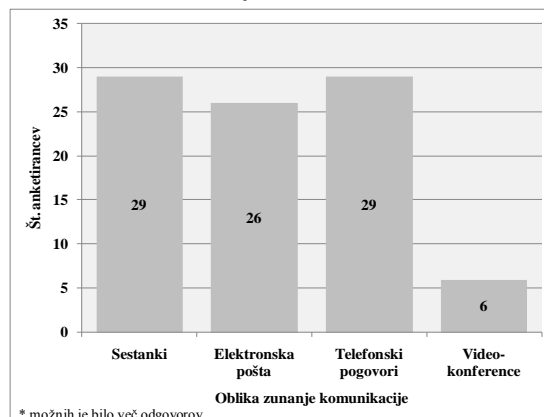
Podobno strukturo odgovorov ima vprašanje o komunikaciji navzven, pri čemer so v ospredju sestanki in telefonski pogovori s 94 %. Sledita jima elektronska pošta s 84 % in videokonference z zgolj 16 % odgovorov. Tovrstna struktura odgovorov ne preseneča, saj je v interni in hkrati bolj neformalni komunikaciji pričakovati manj uradnih in več

sodobnih komunikacijskih principov. Pri zunanji komunikaciji pa je nivo uradnosti višji, kar še vedno ohranja distanco do uporabe sodobnih elektronskih komunikacijskih rešitev.

Slika 4.14 Odgovori anketirancev glede oblike interne komunikacije



Slika 4.15 Odgovori anketirancev glede oblike zunanje komunikacije



Virtualna razvitost anketiranih podjetij

Z naslednjim sklopom trditev smo ugotavljali virtualno razvitost anketiranih podjetij. Povprečne vrednosti odgovorov, z ustreznimi standardnimi odkloni, so podane v tabeli 4.4.

Tabela 4.4 Analizirane vrednosti trditev o virtualnosti anketiranih podjetij

Besedilo trditve	Pov-prečje	Stand. odklon
1) Naše podjetje ustvari pretežni del svojih prihodkov v svojih dislociranih enotah.	2,51	1,189
2) Zunanje izvajalce IT storitev je mogoče zamenjati hitro in brez poslovne škode.	2,37	0,951
3) Povezovanje z zunanjimi izvajalci prinaša našemu podjetju primerjalne prednosti.	3,39	0,644
4) Naše podjetje prepušča v zunanje izvajanje tiste poslovne funkcije, ki za naše podjetje niso bistvene.	3,51	0,913
5) Zunanjega izvajalca, ki ne izpolnjuje pogojev, preprosto zamenjamo z novim.	2,04	0,788
6) Naše podjetje je v očeh poslovnih partnerjev prepoznano kot tehnološko vrhunsko razvito.	3,61	0,767
7) Naše podjetje se za povečevanje svoje konkurenčnosti opira na preskušanje novih IT rešitev.	3,94	0,832
8) Naši partnerji nas silijo k uporabi novih IT tehnologij.	3,67	0,793
9) Naši partnerji ustvarijo pretežni del svojih prihodkov v svojih dislociranih enotah.	3,07	0,688
10) Naše podjetje je organizirano tako, da za izvedbo posameznih projektov vključuje poslovne subjekte s celega sveta.	3,71	1,051
11) Ponudnik IT storitev zagotavlja tehnologijo za olajšano delo na daljavo.	4,17	0,680
12) Uporaba IT komunikacijskih kanalov vse bolj postaja vrednota našega podjetja.	3,64	0,638
13) Do zunanjih izvajalcev nastopamo drugače kot do notranjih.	2,97	0,680
14) Odločanje v našem podjetju poteka kot decentralizirana koordinacija.	3,46	0,755
15) Vodenje ljudi v našem podjetju poteka kot omogočanje, mentorstvo in svetovanje.	3,27	0,635
16) V našem podjetju se za vodenje posameznikov in skupin na dislociranih enotah uporablja situacijsko vodenje.	3,00	0,834
17) Management našega podjetja gradi na zaposlenih in jim zaupa.	3,51	0,583
18) Naše dislocirane enote so obravnavane enako kot oddelki na sedežu podjetja.	3,37	0,726
19) Mnogo posameznikov izvaja delo na domu kot način opravljanja službenih obveznosti.	3,76	0,711
20) Vsi zaposleni imajo enake možnosti za opravljanje dela na domu.	3,30	0,667
21) Ob uvedbi zunanjega izvajanja IT-ja se je spremenila tudi organizacijska struktura.	3,71	0,684
22) V našem podjetju ni formalnih nadzorstvenih struktur.	2,56	0,845

N=70

S prvo trditvijo smo najprej preverili, v kolikšni meri ustvari anketirančevo podjetje pretežni del svojih prihodkov na dislociranih enotah. Ta trditev je prejela skupno povprečno oceno 2,51. Nekoliko nižjo oceno (2,37) je prejela trditev, da je zunanje izvajalce mogoče zamenjati hitro in brez poslovne škode, kar priča, da anketiranci niso preveč prepričani v preklapno načelo, kot ga pozna teorija s tega področja.

Po drugi strani pa sta trditvi, da povezovanje z zunanjimi izvajalci podjetju prinaša primerjalne prednosti ter da anketirančevo podjetje prepušča v zunanje izvajanje tiste poslovne funkcije, ki za njihovo podjetje niso bistvene, prejeli sorazmerno višji oceni (3,39 oz. 3,51). To predstavlja zaupanje v zunanje izvajanje IT storitev in sledenje cilju tovrstnega početja, tj. osredotočenju na ključno poslovno funkcijo lastnega podjetja.

Najnižjo oceno tega sklopa – le 2,04, je prejela trditev o preprosti zamenjavi zunanjega izvajalca. Očitno se anketiranci nagibajo k temu, da pomeni navezava na določenega zunanjega izvajalca hkrati oviro pri prekinitvi pogodbe in sklenitvi nove ali pri vzpostavitvi lastne poslovne funkcije.

Naslednja trditev, ki je pri anketirancih ugotavljala, v kolikšni meri je njihovo podjetje v očeh poslovnih partnerjev prepoznano kot tehnološko vrhunsko razvito, je po pričakovanjih prejela visoko oceno 3,61, čeprav so se morali anketiranci postaviti v vlogo svojih poslovnih partnerjev. Še višjo oceno od predhodne je prejela trditev, da se anketirančevo podjetje za povečevanje svoje konkurenčnosti opira na preskušanje novih IT rešitev – 3,94, medtem ko je trditev o siljenju poslovnih partnerjev k uporabi novih IT tehnologij prejela še vedno visoko oceno 3,67. Iz obeh ocen je mogoče sklepati, da je usmeritev v napredek pri IT bistvena tako navznoter kot tudi pri nastopanju do poslovnih partnerjev navzven.

S tem se lahko navežemo na naslednjo trditev, ki pravi, da partnerji anketiranih podjetij iz vzorca ustvarijo pretežni del svojih prihodkov v svojih dislociranih enotah. Trditev je prejela oceno 3,07, kar je dejansko več, kot je prejela prva izmed trditev iz tega sklopa, ki je obravnavala dislociranost enot anketiranega podjetja. Mednarodnost delovanja podjetij iz vzorca se odraža tudi v naslednji trditvi, ki pravi, da je anketirančevo podjetje organizirano tako, da za izvedbo posameznih projektov vključuje poslovne subjekte s celega sveta. Od tod tudi sorazmerno visoka vrednost ocene, tj. 3,71.

Najvišjo oceno tega sklopa je prejela trditev, da ponudnik IT storitev zagotavlja tehnologijo za lajšanje dela na daljavo. Vrednost ocene 4,17 odraža priznavanje strokovnosti zunanjemu izvajalcu IT storitev in sledenje tendencam panoge. Nekoliko nižjo oceno – 3,64, pa je prejela trditev, da uporaba IT komunikacijskih kanalov vse bolj postaja vrednota podjetja, medtem ko je trditev o različni obravnavi zunanjih in notranjih izvajalcev prejela precej nižjo oceno – 2,97, kar pomeni zaupanje tudi v zunanje izvajanje storitev.

Naslednji dve trditvi tega sklopa sta prejeli različno visoki povprečni oceni. Odločanje kot decentralizirana koordinacija je prejelo skupno oceno 3,46, medtem ko je

vodenje ljudi v podjetju kot omogočanje, mentorstvo in svetovanje prejelo nekoliko nižjo, a še vedno precej visoko oceno 3,27. Anketiranci so očitno prepoznali nekoliko več decentraliziranega odločanja, dotikajo pa se jih tudi modernejši mehki pristopi pri vodenju ljudi, kar je mogoče navezati na naslednjo trditvev, ki zaznava uporabo situacijskega vodenja posameznikov in skupin na dislociranih enotah. Prejela je oceno 3,01, kar je v povprečju nekoliko pod pričakovanji, vendar je zaradi njene težje definicije tudi razumljivo. Trditvev o zaupanju managementa v zaposlene je prejela povprečno visoko oceno 3,51, kar priča o medsebojnem zaupanju med managementom in zaposlenimi.

Nadaljnje štiri trditvev, ki se nanašajo na principe nadzora v anketiranih podjetjih, pa so s povprečno visokimi ocenami potrdile potencialno virtualnost anketiranih podjetij. Namreč trditvev o enaki obravnavi dislociranih enot in enot na sedežu podjetja je prejela oceno 3,37, medtem ko je trditvev o izvajanju dela na domu kot načinu opravljanja službenih obveznosti prejela visoko oceno 3,76. Nekoliko nižjo oceno (3,30) je prejela trditvev o enakih možnostih za opravljanje dela na domu za vse zaposlene, kar je mogoče pripisati stroškovnim vidikom.

Zadnji dve trditvi tega sklopa sta prejeli različno visoki povprečni oceni. Trditvev o spremembi organizacijske strukture ob uvedbi zunanjega izvajanja IT storitev je prejela oceno 3,71, medtem ko je trditvev o neformalnih nadzorstvenih strukturah prejela bistveno nižjo oceno, in sicer 2,56. Če je sprememba organizacijske strukture obvezen dejavnik zunanjega izvajanja katerekoli storitve, pa so neformalne nadzorstvene strukture prav gotovo šibkeje prepoznane. Anketiranci vsekakor čutijo managerski nadzor tako v dislociranih enotah, kot tudi pri zunanjih izvajalcih storitev.

4.3.5 Interpretacija in prikaz rezultatov vprašanj o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev

Zadnji sklop vprašanj, ki se je nanašal na trditvev o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev, je prikazan v tabeli 4.5 na strani 50, kjer so podane povprečne vrednosti odgovorov, z ustreznimi standardnimi odkloni.

S prvo trditvijo smo ponovno kontrolno ugotavljali mnenje anketirancev o zunanjem izvajanju funkcije, ki je za podjetje ključna. Trditvev je prejela povprečno oceno 2,89, kar je praktično identično trditvi 16.4, kjer je bila skupna ocena 2,86. Tudi trditvev o posedovanju bolj raznovrstnega strokovnega znanja zunanjega izvajalca IT storitev, je, podobno kot trditvev 16.5, prejela oceno 3,27. S tem smo potrdili tako vsebinsko kot tudi metodološko skladnost vprašalnika, tj. da vrednosti pri ponavljajočih se vprašanjih bistveno ne odstopajo.

Trditvi o sodelovanju vseh zaposlenih podjetja pri izbiri zunanjega izvajalca ter o razpolaganju z zadostnimi informacijami sta prejeli oceni 1,33 oz. 2,79. Nesodelovanje zaposlenih pri izbiri je več kot očitno, kar pa je po svoje razumljivo, saj je odločitev o

prepustitvi izbrane poslovne funkcije zunanjemu izvajalcu prav gotovo odločitev managementa, medtem ko sta sodelovanje in konsenz zaposlenih vsaj zaželeni.

Tabela 4.5 Analizirane vrednosti trditvev o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev

Besedilo trditve	Povprečje	Stand. odklon
1) Zunanji izvajalec IT storitev opravlja funkcijo, ki je za naše podjetje ključna.	2,89	0,772
2) Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje.	3,27	0,700
3) Pri izbiri zunanjega izvajalca IT storitev so sodelovali vsi zaposleni.	1,33	0,473
4) Ob izbiri zunanjega izvajalca IT storitev so bile na razpolago zadostne informacije.	2,79	0,849
5) Prilagodljivost zunanjega izvajalca IT storitev je enaka pogodbeno dogovorjenim normativom.	3,17	0,780
6) Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev.	3,61	0,822
7) Poročila izvajalca storitev zagotavljajo dovolj nazoren pregled nad zunanjim izvajanjem IT storitev.	3,00	0,799
8) Stroški zunanjega izvajanja IT storitev so višji od stroškov pred uvedbo.	3,37	0,802
9) Naše podjetje izgublja nadzor nad delovanjem poslovnih funkcij, ki jih izvajajo zunanji izvajalci.	3,19	0,906
10) V našem podjetju obstaja splošna bojazen pred zunanjimi izvajalci.	2,91	0,717
11) V našem podjetju že imamo slabe izkušnje z zunanjim izvajanjem storitev.	3,10	0,837
12) V našem podjetju se pojavljajo dvomi v zunanje izvajanje storitev zaradi morebitnih odpuščanj zaposlenih.	2,60	0,769
13) Prihodnost zunanjega izvajanja IT storitev je v partnerstvu med naročnikom in izvajalcem.	3,74	0,793

N=70

Trditve o obljubi zunanjega izvajalca IT storitev, da bo njegova prilagodljivost enaka pogodbeno dogovorjenim normativom, je prejela skupno oceno 3,17, medtem ko je trditev o povezanosti uspešnosti podjetja s kakovostjo izvajanja IT storitev prejela sorazmerno visoko skupno oceno 3,59. To pomeni, da se anketiranci zavedajo vpliva ustreznega izvajanja te poslovne funkcije na rast in razvoj poslovanja njihovega podjetja.

Trditev, da poročila izvajalca storitev zagotavljajo dovolj nazoren pregled nad zunanjim izvajanjem IT storitev, je prejela oceno 2,99, medtem ko je trditev o višjih stroških po uvedbi zunanjega izvajanja storitev prejela oceno 3,37. Anketiranci so torej zadovoljni s poročili zunanjega izvajalca, medtem ko vidijo v njem povzročitelja višjih stroškov, kot bi jih imeli sicer ali pa so jih imeli pred uvedbo.

Trditvi o bojazni pred izgubo nadzora nad delovanjem poslovnih funkcij, ki jih izvajajo zunanji izvajalci, ter o bojazni pred le-temi sta prejeli oceni 3,19 oz. 2,92. S tem so anketiranci pretežno ovrgli takšne dvome, saj smatrajo, da je nadzor zadosten.

Slabih izkušenj z zunanjimi izvajalci anketiranci prav tako v večini nimajo, saj je trditev prejela oceno 3,10. Ne bojijo pa se niti morebitnih odpuščanj zaposlenih zaradi uvedbe zunanjega izvajanja storitev, saj je ta trditev prejela povprečno oceno 2,60.

Zadnja trditev celotnega vprašalnika je anketirance spraševala o prihodnosti zunanjega izvajanja IT storitev ter o partnerstvu med naročnikom in izvajalcem. Prejela je visoko oceno 3,79, iz česar lahko sklepamo, da anketiranci vidijo sinergijske učinke ob nižjih stroških predvsem za naročnika.

5 Temeljni izsledki raziskave

5.1 Ocena hipotez

V izvedeni raziskavi smo s preskušanjem dveh neodvisnih in vsebinsko različnih hipotez poskušali ugotoviti, kakšen odnos so si zaposleni na dveh nivojih managementa v podjetju ustvarili do zunanjega izvajalca IT storitev. Posebej smo ugotavljali, ali se je zaradi zunanjega izvajanja IT storitev povečala stopnja virtualnosti v anketiranih podjetjih. V ta namen bi se morala spremeniti tudi organizacijska struktura in principi nadzora nad zaposlenimi. Po drugi strani pa naj bi bil srednji management manj naklonjen zunanjemu izvajanju storitev, kot je na primer vršni management. Vsako od postavljenih hipotez smo preskušali na drugačen način, saj sta bili že vnaprej vsebinsko različno osnovani.

5.2 Preskus hipoteze 1 in ugotovitve raziskave

5.2.1 Preskus hipoteze 1

Za preskus hipoteze 1, ki pravi, da lahko zunanji izvajalec storitev poslovne informatike s ponujanjem novih informacijskih tehnologij in storitev pripomore, da postanejo njegove stranke bolj virtualno organizirane, ki pa morajo za nadzor nad delom zaposlenih uvesti drugačne principe ter poseči tudi v organizacijsko strukturo, smo morali interpretirati večji del anketnega vprašalnika. S tem *smo hipotezo 1 potrdili* v njenem celotnem besedilu, kar utemeljujemo z naslednjimi ugotovitvami.

Izhajajoč iz teorije so virtualne tiste organizacije, ki v veliki meri izkoriščajo informacijsko komunikacijske tehnologije za opravljanje svoje dejavnosti, še posebej za komunikacijo s svojimi dislociranimi enotami. Po navedbah Travice (1997, 417) se virtualna organizacija nanaša na novo organizacijsko obliko, ki jo opredeljuje z začasnimi ali trajnim naborom geografsko ločenih posameznikov, skupin ali organizacijskih oddelkov, ki ne pripadajo isti organizaciji; ali celotne organizacije, ki so pri izvajanju proizvodnega procesa odvisne od elektronskih komunikacij. Poleg tega pa so virtualne tudi tiste organizacije, ki del svojih poslovnih funkcij zaupajo zunanjemu izvajalcu ter so sposobne zunanje izvajalce zamenjati hitro in brez poslovne škode.

Ocenjevanje stopnje virtualnosti organizacij pa je vse prej kot enostaven postopek, saj gre za abstraktni pojem, medtem ko naj bi bila enota virtualnosti že ena izdvojena poslovna funkcija.

Naraščanje virtualnosti

V obravnavanem primeru smo ciljno skupino anketiranih podjetij vnaprej izbrali in predstavlja tista podjetja, ki so poslovno funkcijo informatike zaupala zunanjemu izvajal-

cu. Vanje smo tudi usmerili anketo in zato so po enem od kriterijev vsa izbrana podjetja verodostojne virtualne organizacije. Pritrdilni odgovor vseh anketirancev udeleženih podjetij, da je njihovo podjetje prepustilo izvajanje poslovne funkcije informatike zunanjemu izvajalcu, to le še potrjuje. V raziskavi nismo posebej ugotavljali, ali so anketirana podjetja zaupala zunanjim izvajalcem še katero izmed poslovnih funkcij, saj je tudi hipoteza 1 postavljena na osnovi zunanjega izvajanja določene poslovne funkcije, tj. informatike. Prav tako pa je vidna tranzicija pri večini podjetij, ki so od internega izvajanja informatike prešla na zunanje izvajanje, kar predstavlja težnjo anketiranih podjetij, da s prepuščanjem neključnih poslovnih funkcij zunanjim izvajalcem nižajo stroške poslovanja.

Druga potrditev verodostojnosti virtualnosti organizacij iz vzorca je gotovo visoka ocena trditve o dolgoročni strateški usmeritvi v zunanje izvajanje storitev in dejstvo, da so se obravnavana podjetja pred nedavnim reorganizirala in ob tem podprla zunanje izvajanje IT storitev. Ob tem, da ne le v anketiranih podjetjih ampak tudi širše večina komunikacije še vedno poteka v obliki osebnih sestankov ali telefonskih pogovorov, pa hkrati narašča uporaba elektronske pošte kot komunikacijskega medija. Predvsem v boljše razvitih anketiranih podjetjih se za komunikacijo med dislociranimi enotami uporabljajo tudi že videokonferenčni sistemi. Zunanji izvajalec IT storitev s svojim zgledom in poznavanjem napredka v panogi omogoča svojim strankam, da začno uporabljati najnovejšo tehnologijo, ki zagotavlja zanesljivo komunikacijo ob nizkih stroških.

Anketiranci iz podjetij iz vzorca pripadajo podjetjem z dolgo tradicijo in z razpršenim področjem delovanja, ki ga opravljajo s pomočjo dislociranih enot, kot so hčerinska podjetja, poslovne enote ali poslovalnice; pri izvedbi posameznih projektov pa vključujejo poslovne subjekte s celega sveta. Ta podjetja v dislociranih enotah ustvarijo pomemben delež svojih poslovnih prihodkov, a je kljub temu matično podjetje še vedno osnovna odločitvena entiteta, ki mora za uspešno delovanje primerno nadzirati delovanje teh enot.

Uporaba informacijske tehnologije kot obveznega temelja virtualizacije organizacije je med anketiranci prepoznana kot bistvo konkurenčnosti, pri čemer način delovanja in zahtevnost panoge terjata uporabo najnovejših IT storitev. Anketiranci ocenjujejo svoja podjetja kot dobro razvita na tem področju, kar vsekakor pomeni priznanje zunanjemu izvajalcu IT storitev. Ta zagotavlja tehnologijo za olajšano delo na daljavo, s čimer dviguje produktivnost dislociranih enot in tistih posameznikov, ki pogosteje posegajo po delu na domu, tako zaradi narave dela kot tudi zaradi prihrankov pri potovanjih.¹⁸

¹⁸ Po izračunih britanske neprofitne organizacije Work Wise UK porabi povprečen zaposleni Britanec v času svoje delovne dobe več kot 18 let za pot v službo ali iz nje. Pereč problem so velemesta, kjer se za prevoz kratke razdalje porabi veliko časa. Ker se prometu ni mogoče izogniti, se kot rešitev pojavlja tudi promocija dela na domu, pri čemer se izkoriščajo sodobne komunikacijske tehnologije in uporaba t. i. mobilne pisarne.

Uporaba novih komunikacijskih kanalov postaja vse bolj vrednota analiziranih podjetij, saj je nenehna dosegljivost glavnih akterjev politike podjetja lahko njihova konkurenčna prednost. Ne nazadnje, zunanji izvajalec tudi sam uporablja tovrstno tehnologijo za poenostavitev dela na daljavo in višanje lastne produktivnosti. S tem posredno ustvarja zgled pri svojih strankah, ki ga želijo v tem elementu deloma ali popolnoma posnemati.

Kljub splošni pojavnosti trenutnih sporočilnih sistemov pa njihove uporabe nismo prepoznali kot resnega sredstva vsakdanje komunikacije. Ne glede na njihovo neformalno vlogo postaja tovrstna komunikacija del resnejših in sprejemljivejših načinov komuniciranja, deležnih enakovredne obravnave z ostalimi konvencionalnimi sredstvi komuniciranja.

Preklopno načelo

Kljub šibkim povprečnim vrednostim smo iz odgovorov anketirancev lahko zaznali pojav še enega izmed osnovnih teoretičnih izhodišč virtualnih organizacij, tj. preklopnega načela. V popolni virtualni organizaciji bi morala biti vrednost ocen pri tovrstnih trditvah zelo visoka, kar bi odražalo sposobnost virtualne organizacije, da zlahka in brez poslovne škode zamenja zunanjega izvajalca. Kot pravi Mowshowitz (2002, 3), preklopno načelo prispeva k višanju odzivnosti, izboljšanju izrabe virov, višanju kakovosti izdelkov in storitev, izboljšanju nadzora in zniževanju stroškov v organizacijah.

V obravnavanem primeru pa anketiranci tega niso na tak način identificirali, saj so mnenja, da zamenjave zunanjih izvajalcev niso preproste in poslovno neškodljive, kar priča o jakosti navezovanja naročnika na zunanjega izvajalca in večanju odvisnosti od njega. V vsakem primeru pa je zunanji izvajalec tisti, ki lahko več izgubi, če se naročnik odloči za odpoved pogodbe o zunanjemu izvajanju IT storitev.

Sama cena storitve po podatkih iz ankete ne igra ključne vloge pri odločitvi o zunanjemu izvajanju IT storitev, saj se anketirancem zdi bolj pomembno izdvajanje te poslovne funkcije zaradi osredotočanja na lastno ključno dejavnost poslovanja. S takšnim razmišljanjem se torej anketirana podjetja odločajo, da bodo počela tisto, kar počno najbolje. Kljub temu da se anketiranci ne strinjajo s kadrovske, finančne ali strokovno podhranjenostjo njihovih podjetij pred uvedbo zunanjega izvajanja IT storitev ali z nastalo krizno situacijo, so se v anketiranih podjetjih odločili za zunanje izvajanje zaradi zagotavljanja visokega nivoja kakovosti storitev in sledenja koraku časa s tehnologijo, ki prihaja.

Principi nadziranja in vodenja

Poseben sklop trditev, ki se je nanašal na identifikacijo nadzorstvenih struktur v anketiranih podjetjih, je vključeval trditve o managementu, vodenju ter organizacijski strukturi. Z ugotavljanjem principov nadzora zaposlenih smo preskušali drugi del hipoteze 1, ki pravi, da morajo virtualna podjetja za nadzor nad delom zaposlenih uvesti drugačne principe ter poseči v organizacijsko strukturo. Na splošno anketiranci menijo, da se

je s prihodom zunanjega izvajalca IT storitev nekaj spremenilo tudi na tem področju. Te spremembe so najbrž prisotne tudi v primeru zunanjega izvajanja drugih poslovnih funkcij, česar pa v tej raziskavi nismo preverjali. Anketiranci večinoma zatrjujejo, da se do zunanjega izvajalca obnašajo drugače, kot bi se do notranjega, medtem ko naj bi odločanje potekalo decentralizirano in koordinirano. To lahko interpretiramo predvsem v povezavi do dislociranih enot ali posameznikov, ki opravljajo delo na domu s pomočjo oddaljenega dostopa. S tem naj bi imele dislocirane enote in mnogi posamezniki dovolj možnosti avtonomnega odločanja, kar jim omogočajo nadzorstveni mehanizmi matičnega podjetja.

Porajajo se tudi vprašanja o načinih vodenja ljudi v dislociranih enotah, saj v določenih, a redkih primerih ne obstajajo formalne nadzorstvene strukture in je zato nadzor prepuščen neformalnim strukturam.

Podobno kot pri odločanju je vodenje ljudi ravno tako podvrženo načelom virtualnih organizacij, tj. izrabi sodobnih informacijskih možnosti za dvosmerno komunikacijsko povezanost. Pri vodenju so najpomembnejši dejavniki omogočanje, mentorstvo in svetovanje, kar je bilo mogoče zaznati tudi iz odgovorov anketirancev iz vzorca. Po drugi strani pa je uporaba situacijskega vodenja posameznikov in skupin na dislociranih enotah prepoznana kot povprečno uporabljana in po tej plati ne izstopa. Izhajajoč iz rezultatov analize trditev anketirancev, management podjetja gradi na zaposlenih in jim zaupa, kar zagotovo pomeni tudi prilagajanje stila vodenja zaposlenih na dislociranih enotah. Te so tudi obravnavane na enak način kot oddelki na sedežu podjetja. Po podatkih iz ankete je veliko dela opravljenega tudi na daljavo, in sicer kot delo na domu oz. od doma, čeprav vsi zaposleni nimajo enakih možnosti za tovrstno početje. Pri tem pa ne gre za klasične pogodbe o zaposlitvi, ki bi omogočale takšen način dela, ampak gre tudi za izvajanje opravil izven rednega delovnega časa ob ponujenih tehničnih možnostih in izkoristku informacijsko komunikacijskih tehnologij.

Organizacijske spremembe

Sprememba organizacijske strukture v anketiranih podjetjih se je z uvedbo zunanjega izvajanja IT storitev prav gotovo zgodila in to potrjujejo tudi izsledki raziskave. Anketiranci so mnenja, da obstajajo formalne nadzorstvene strukture tako do zunanjih izvajalcev storitev, kot do dislociranih enot. Pri tem se management poslužuje drugačnih principov nadzora nad delom zaposlenih na dislociranih enotah.

Na podlagi povedanega lahko torej *potrdimo hipotezo 1 v njenem celotnem besedilu*, saj analizirani podatki pritrjujejo ocenam anketirancev, ki svoja podjetja označujejo kot potencialno virtualne organizacije. Nastanek teh je mogoče najti v dveh temeljnih predpostavkah, in sicer v razvoju informacijsko komunikacijskih tehnologij, ki omogočajo delo na daljavo, ter v zunanjem izvajanju storitev vsaj ene poslovne funkcije. Povezava

obeh, ki smo jo tudi preskušali v hipotezi 1, pa predstavlja tisti dodatni potencial, po katerem postanejo organizacije še bolj virtualne zaradi uporabe novih informacijskih tehnologij in storitev. Logična posledica virtualnosti, ali v tem primeru dela na daljavo, pa so tudi principi nadzora, ki morajo slediti novim organizacijskim paradigmam in prirejeni strukturi. Tudi ta del hipoteze 1 lahko potrdimo, saj se je v anketiranih podjetjih nedvoumno izkazalo, da mora management za nadzor nad delom zaposlenih uvesti drugačne principe ter poseči tudi v organizacijsko strukturo.

5.2.2 Ugotovitve za hipotezo 1

Pri prvi hipotezi, ki pravi, da lahko zunanji izvajalec storitev poslovne informatike s ponujanjem novih informacijskih tehnologij in storitev pripomore, da postanejo njegove stranke bolj virtualne organizacije, ki pa morajo za nadzor nad delom zaposlenih, uvesti drugačne principe ter poseči tudi v organizacijsko strukturo, smo s statistično analizo ugotovili strukturo odgovorov anketirancev.

Naraščanje virtualnosti

Za podajo ugotovitev pri hipotezi 1 jo je smiselno razdeliti na več delov. Prvi del, ki se nanaša na naraščanje stopnje virtualnosti kot posledice ponujanja novih informacijskih tehnologij s strani zunanjega izvajalca, je na podlagi več trditev mogoče potrditi. Najvišjo relativno oceno izmed teh je prejela trditev, ki se nanaša na posedovanje bolj pestrega strokovnega znanja s področja IT storitev, in sicer 3,47. To, ob malenkost višjem standardnem odklonu (0,81), pomeni priznavanje zaslug zunanjemu izvajalcu IT storitev za njegovo strokovnost in inovativnost. Dodatni dve trditvi, s katerima je mogoče potrditi ta del hipoteze 1, se nanašata na zagotavljanje boljšega stika z napredkom v panogi s strani zunanjega izvajalca IT storitev v primerjavi z internimi izvajalci ter na jamčenje višje stopnje zanesljivosti delovanja ob nižjih stroških. Vrednost prve znaša 2,63, kar, ob sorazmerno nizkem standardnem odklonu 0,74, pomeni kredibilno oceno stanja uvajanja novosti s področja IT storitev iz panoge. Vrednost druge pa znaša 2,99, kar ob nekoliko višjem standardnem odklonu (0,82), še vedno pomeni statistično uporabno vrednost. Anketiranci so torej mnenja, da je zunanji izvajalec IT storitev strokovno ustrezno podkovan, čeprav mu absolutne prednosti glede na bivše interne izvajalce v večini niso priznali. Zato smo morali za potrditev tega dela hipoteze 1 primerjati še povprečne ocene pri trditvah, ki se neposredno nanašajo na ugotavljanje virtualnosti organizacij.

Izmed vseh trditev, ki se nanašajo na obravnavo hipoteze 1, in hkrati izmed vseh trditev v vprašalniku je najvišjo povprečno vrednost (4,17), ob hkrati nizkem standardnem odklonu (0,68), dosegla trditev, ki pravi, da ponudnik IT storitev zagotavlja tehnologijo za olajšano delo na daljavo. S tem je večina anketirancev pritrdila tistemu delu teoretičnih izhodišč o virtualnih organizacijah, ki pravijo, da je delo na daljavo ob pred-

pogoju visoko razvite komunikacijske tehnologije eden od ključnih elementov nastanka virtualnih organizacij. Druga v nizu trditev s sorazmerno visoko oceno – 3,94 in z nizkim standardnim odklonom – 0,83 pa govori o opiranju na preskušanje novih IT rešitev za povečevanje konkurenčnosti podjetij iz vzorca.

Nasprotno pa sta trditvi, ki se neposredno dotikata stanja virtualizacije v podjetjih, prejeli sorazmerno nizki oceni. Trditvi o zmožnosti hitre in brezškodne zamenjave zunanjih izvajalcev ter o samemu izvajanju le-tega sta prejeli oceni le 2,37 oz. 2,04. S tem so anketiranci deloma zanikali prisotnost virtualne strukture v njihovem podjetju. Teorija s tega področja namreč opredeljuje hitro menjavo zunanjih izvajalcev kot enega bistvenih predpogojev za nastanek virtualnih organizacij.

Zamenjava zunanjega izvajalca je torej vse prej kot hitra in brez nastanka poslovne škode, saj načeloma zunanji izvajalec postopoma nase naveže svoje stranke ter jim s tem onemogoča njihovo hitro zamenjavo. Podjetja iz vzorca očitno to možnost redko uporabijo, poleg tega pa je zunanje izvajanje še vedno domena domačega trga, kjer se tuja podjetja za enkrat še ne pojavljajo, domačih ponudnikov pa je relativno malo.

Nadzor nad delom zaposlenih in principi nadzora

Del hipoteze 1, ki se nanaša na ugotavljanje uvajanja drugačnih principov nadzora nad delom zaposlenih v podjetjih iz vzorca, smo preskušali s pomočjo večjega števila trditev. Poglavitne so bile tiste, ki so se nanašale na vodenje, odločanje, kadrovski management, motiviranje in nadziranje. Ti mehki elementi managementa so skozi trditve prejeli sorazmerno visoke povprečne ocene, kar zagotovo pričča o spreminjanju miselnosti v podjetjih, kadar pride do izdvajanja določene poslovne funkcije. Tako je na primer trditve o odločanju na podlagi decentralizirane koordinacije prejela visoko oceno 3,46. Anketiranci priznavajo, da matično podjetje dodeljuje del pristojnosti samim dislociranim enotam, saj so principi nadzora bržčas zadostni, medtem ko je neobstoj formalnih nadzorstvenih struktur prepoznalo le manjše število anketirancev, s povprečno oceno le 2,56. Iz ankete same ne moremo razbrati, ali gre pri takšnem samostojnem odločanju za operativne ali za strateške odločitve. Le iz povprečne vrednosti odgovorov pa lahko sklepamo, da gre za tiste odločitve, ki zagotavljajo nemoteno delovanje dislociranih enot.

Anketiranci so visoko in homogeno ocenili stanje v svojem podjetju ter s tem prispevali k možnosti potrditve prve hipoteze. Slednjo potrjuje tudi vrednost pri trditvi, ki opredeljuje odločitev posameznikov o izvajanju dela na domu kot načinu opravljanja službenih obveznosti. Povprečno dosežena ocena trditve znaša 3,76, kar jo zagotovo uvršča med nadpovprečno ocenjene trditve, nizka vrednost standardnega odklona (0,71) pa jo opredeljuje kot statistično ustrezno. Delo na domu se v sodobni dikciji službovanja obravnava kot inteligentno opravljanje deleža delovnih obveznosti od kjerkoli in kadar koli, z uporabo sodobnih informacijskih in komunikacijskih rešitev. Delo na domu ne

pomeni le ekvivalentne zamenjave za osemurni delavnik, ampak pomeni predvsem delo na daljavo, migracijo med poslovnimi enotami podjetja ter stalno povezanost in seznanjenost s stanjem poslovanja podjetja, predvsem vršnega managementa. Ob tem ne gre zanemariti dejstva, da so anketiranci presenetljivo visoko ocenili tudi trditev, ki se nanaša na omogočanje razmer za tovrstno delovanje. Vsi zaposleni načeloma nimajo enakih možnosti za opravljanje dela na domu, medtem ko v obravnavanem primeru anketiranci tega niso izpostavili, zato je trditev prejela sorazmerno visoko povprečno oceno 3,30.

Anketiranci so torej zavrnil trditev, da v njihovem podjetju ne obstajajo formalne nadzorstvene strukture, in se bolj nagnili k dejstvu, da imajo podružnice oz. poslovne enote njihovih podjetij dovolj samostojnosti, kar pa nadzirajo na drugačen način. To lahko potrdimo s skupino trditev s področja vodenja ljudi, ki so prejele sorazmerno visoke povprečne ocene. Z njimi smo ugotavljali, ali management uporablja modernejše principe, značilne za vodenje in nadziranje ljudi v virtualnih organizacijah. Trditev o vodenju ljudi kot omogočanje, mentorstvo in svetovanje je prejela visoko povprečno vrednost, in sicer 3,27. Nekoliko nižjo vrednost ocene – 3,01, je prejela trditev o uporabi situacijskega pristopa pri vodenju posameznikov in skupin na dislociranih enotah.

Malce presenetljivo visoko vrednost ocene pa je prejela trditev o enakovredni obravnavi dislociranih enot. Pričakovali smo, da bodo anketiranci zaznali njihovo različno obravnavo, iz katere izhajajo tudi drugačni principi nadzora. Zgolj na podlagi te trditve ne bi mogli potrditi hipoteze 1, vendar pa smo jo zaradi doseženih vrednosti pri vseh ostalih trditvah kljub temu lahko potrdili.

Organizacijske spremembe

Še ena izmed trditev, kjer njena sorazmerno visoka povprečna ocena (3,71) pritrjuje hipotezi 1, govori o organiziranosti podjetja na način, da se v izvedbo posameznih projektov vključujejo poslovni subjekti s celega sveta. Podjetja iz vzorca so očitno mednarodno orientirane organizacije, ki za uspeh svojega poslovanja selektivno vključijo podjetja in ustanove iz drugih držav ter s tem vsaj posredno pripomorejo k vzpostavitvi okolja virtualnih organizacij.

Popolnoma identično vrednost povprečne ocene pa je prejela še ena izmed trditev, ki jo lahko navežemo na potrditev hipoteze 1 in se nanaša na organizacijski vidik uvedbe zunanjega izvajanja IT storitev. Ob njegovi uvedbi so namreč morala podjetja ustrezno prilagoditi organizacijsko strukturo. Služb za izvajanje IT storitev naenkrat ni več, saj je njihove naloge in v večini primerov tudi zaposlene prevzel zunanji izvajalec. Izdvajanje ene poslovne funkcije pa, poleg večanja obsega virtualizacije podjetja, pomeni tudi spremembo na nivoju organizacijske strukture. Navadno je v podjetju potrebno določiti osebo za funkcionalni nadzor zunanjega izvajalca ter hkrati večje število ključnih uporabnikov na strani naročnika, ki so sposobni kakovostnega komuniciranja z zunanjim izvajal-

cem. Prav tako se s sprejemom takšne odločitve spremenijo organigrami, ki dobijo nove funkcionalne razsežnosti. Nadziranje zunanjega izvajalca IT storitev sedaj postaja funkcija managementa, ki mu je ob tem zaupana tudi vloga stranke pri podpisovanju pogodb o ravni izvajanja storitev.¹⁹ Določena podjetja ali organizacije za to področje določijo posameznega člana uprave podjetja, saj je izdvojena poslovna funkcija pomembna postavka nastanka in hkrati možnost zniževanja stroškov.

Diktiranje uporabe IT tehnologij s strani poslovnih partnerjev lahko v vzorcu opazovanih podjetij prav tako prepoznamo kot dejstvo. Trditev je prejela povprečno oceno 3,67, kar predstavlja tendenco naraščanja uporabe modernih tehnoloških IT rešitev za izboljšanje izvajanja ostalih poslovnih funkcij. Poslovni partnerji anketiranih podjetij iz vzorca so očitno informacijsko bogato podprta podjetja in ustanove, ki svoj posel izvajajo z uporabo precejšnjega obsega informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Prihaja do t. i. "push" načina uvajanja novih IT tehnologij, pri čemer informacijsko bolj razvita podjetja tudi od svojih partnerjev terjajo določeno mero prilagajanja za ceno poenostavljenega poslovanja in zniževanja skupnih stroškov poslovanja.

Prav tako pa je vloga zunanjega izvajalca poslovne funkcije informatike pomembna pri uvajanju sodobnih komunikacijskih orodij za olajšano delo na daljavo, saj je to njihova temeljna dejavnost, ki jo preskuša tržna konkurenca in mora biti po tej plati vedno v koraku s časom. Morebitne notranje službe za IT tega ne bi mogle v tolikšni meri uveljaviti, saj bi takšna odločitev morala priti z nivoja vršnega managementa in ne zgolj iz razvoja stroke. Razvoj stroke le do določene mere služi notranjim izvajalcem pri uvedbi novih IT rešitev, medtem ko je odločitev o tem vsekakor na strani managementa. Pri tem prihaja do temeljne razlike med notranjim in zunanjim izvajanjem, saj zunanji izvajalec izvaja upravičen prodajni pritisk na svojega naročnika, medtem ko notranji izvajalec zgolj operativno spremlja razvoj v panogi in poskuša implementirati le najnujnejše rešitve.

5.3 Preskus hipoteze 2 in ugotovitve raziskave

5.3.1 Preskus hipoteze 2

Hipoteza 2 pravi, da v podjetjih, ki se odločajo za zunanje izvajanje storitev, to odločitev bolj podpira vršni kot pa srednji oz. operativni management. Srednji management zunanjim izvajalcem načeloma tudi manj zaupa. Za natančnejšo razlago odgovorov, pridobljenih iz raziskave, smo morali izvesti podrobnejšo analizo, s pomočjo statističnega orodja SPSS pa smo izvedli dodatno analizo številskih podatkov, da bi ugotovili osnovne značilnosti vzorca anketiranih podjetij. Na podlagi dobljenih rezultatov smo tako s

¹⁹ V IKT se namesto pogodba pogosto uporablja angleška kratica "SLA", ki pomeni Service Level Agreement oz. pogodba o nivoju izvajanja storitev.

pomočjo korelacijskih koeficientov lahko identificirali soodvisnosti med opazovanimi spremenljivkami. Tako je bilo mogoče ugotoviti povezanost med delovnim mestom, ki ga zavzemajo anketiranci, ter različnimi trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem IT storitev. Same trditve smo v vprašalniku vključili v poseben sklop, nekatere izmed njih pa so nastopale v ostalih sklopih in se na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem IT storitev nanašajo posredno.

Za ugotavljanje pravilne interpretacije rezultatov smo si pomagali še z analizo variance (ANOVA), pri čemer smo uporabili enoten vzorec vseh anketirancev z ustrezno definicijo pripadnosti k srednjemu ali vršnemu managementu.

Na podlagi obeh načinov analiziranja smo tudi *hipotezo 2 potrdili*, kljub nekaterim manjšim zadržkom, kar pojasnjujemo v nadaljevanju.

Razdelitev vzorca

Za ustrezno interpretacijo odgovorov smo morali metodološko uskladiti vhodne podatke, saj se drugo postavljena hipoteza nanaša na ugotavljanje zadovoljstva srednjega nivoja managementa z odločitvijo vodstva o izbiri zunanjega izvajanja IT storitev ter zaupanjem vanj. Zaradi tega smo morali odgovore anketirancev razvrstiti v dve neodvisni skupini ter oba vzorca medsebojno primerjati. V prvega spadajo anketiranci, ki so svoje delovno mesto opredelili za področje srednjega nivoja managementa, v drugega pa anketiranci, ki so se opredelili za predstavnike vršnega nivoja managementa.

Sama hipoteza je bila postavljena tako, da smo morali za njeno potrditev oz. zavrnitev izvesti dve neodvisni primerjavi korelacijskih koeficientov. Iz odgovorov na vprašanje št. 3, prikazano v prilogi 1, s katerim smo ugotavljali zaposlitveno strukturo anketirancev, je mogoče razbrati, da je na anketo odgovorilo 31 predstavnikov srednjega ter 39 predstavnikov vršnega nivoja managementa. Linearne korelacijske povezave smo merili med spremenljivko, ki je določala delovno mesto kot ga je opredelilo 70 anketirancev (oznaka DEL_MEST), in 26-imi izbranimi trditvami, ki so se nanašale na odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev ter zaupanjem vanj (oznake OUTS_TRDIT1–13 ter ZADOV_TRDIT1–13). Vzporedno smo izvedli še ANOVA analizo, pri kateri smo na enotnem vzorcu anketirancev primerjali povprečne vrednosti odgovorov znotraj skupin srednjega in vršnega managementa ter ugotavljali ali so statistično značilno različni.

Metodološko smo za primarno analizo izbrali metodo bivariantne analize korelacijskih koeficientov, ki je podala linearne povezanosti med spremenljivkami. V prvem delu analize smo kot vhodne podatke upoštevali odgovore v številski obliki, ki so jih pri posamezni trditvi podali predstavniki srednjega nivoja managementa. Te podatke smo nato s pomočjo orodja SPSS uporabili v analizi Spearmanovega RHO koeficienta, kateri je prilagojen analizi ordinalnih spremenljivk, medtem ko smo ANOVA analizo izvedli posvetovalno na enotnem vzorcu anketirancev.

Dobljene analitične podatke smo kasneje primerjali z ekvivalentno analizo, ki je kot vhodne podatke upoštevala odgovore v številski obliki, ki so jih pri posamezni trditvi podali predstavniki vršnega nivoja managementa. Na ta način smo lahko primerjali strukturo odgovorov obeh opazovanih vzorcev anketirancev.

Izpiska številskih rezultatov po spremenljivkah, merjenih s Spearmanovim RHO koeficientom za obe primerjani skupini anketirancev sta podana v tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Prikaz korelacijskih koeficientov za oba opazovana vzorca

Skrajšani naziv	Trditev	Vrsta merjenja	DEL_MEST (srednji management); N=31	DEL_MEST (vršni management); N=39
OUTS_TRD IT1	Zunanji izvajalec IT storitev zagotavlja boljši stik z napredkom v panogi od internih izvajalcev.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	0,018 0,924	0,456** 0,003
OUTS_TRD IT2	Z zunanjim izvajalcem IT storitev iz leta v leto povečujemo količinski in vrednostni obseg poslovanja.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,078 0,675	-0,173 0,291
OUTS_TRD IT3	Strategija našega podjetja je popolno zunanje izvajanje IT storitev.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,226 0,221	0,145 0,378
OUTS_TRD IT4	Zunanji izvajalec IT storitev opravlja funkcijo, ki je za naše podjetje ključna.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,098 0,601	-0,328* 0,041
OUTS_TRD IT5	Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,378* 0,036	0,083 0,616
OUTS_TRD IT6	Zunanji izvajalec IT storitev jamči višjo zanesljivost delovanja ob nižjih stroških.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,059 0,754	-0,060 0,718
OUTS_TRD IT7	Odzivni časi zunanjega izvajalca IT storitev so enaki pogodbeno dogovorjenim.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	0,057 0,761	0,366* 0,022
OUTS_TRD IT8	Ponudba zunanjega izvajalca IT storitev je ugodnejša zaradi njegovega doseganja ekonomije obsega.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,085 0,648	0,427** 0,007
OUTS_TRD IT9	Razlike med zunanjimi izvajalci IT storitev redno spremljamo in analiziramo.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,034 0,857	0,016 0,924
OUTS_TRD IT10	Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,393* 0,029	0,460** 0,003
OUTS_TRD IT11	Naše podjetje se usmerja v dejavnosti, ki so v neposredni povezavi z našimi kupci.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,402* 0,025	-0,182 0,268
OUTS_TRD IT12	Management našega podjetja se posveča poslovnim funkcijam povezanim z našim temeljnim poslanstvom.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	0,076 0,686	0,026 0,877
OUTS_TRD IT13	Za storitev zunanjega izvajanja IT storitev plačujemo le kolikor dejansko porabimo.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	0,475** 0,007	0,023 0,888
ZADOV_TR DIT1	Zunanji izvajalec IT storitev opravlja funkcijo, ki je za naše podjetje ključna.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	0,013 0,945	-0,347* 0,031
ZADOV_TR DIT2	Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,414* 0,021	0,438** 0,005
ZADOV_TR DIT3	Pri izbiri zunanjega izvajalca IT storitev so sodelovali vsi zaposleni.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,110 0,556	-0,112 0,498
ZADOV_TR DIT4	Ob izbiri zunanjega izvajalca IT storitev so bile na razpolago zadostne informacije.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,157 0,398	-0,191 0,245
ZADOV_TR DIT5	Prilagodljivost zunanjega izvajalca IT storitev je enaka pogodbeno dogovorjenim normativom.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	0,408* 0,023	0,111 0,502
ZADOV_TR DIT6	Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,402* 0,025	0,334* 0,038
ZADOV_TR DIT7	Poročila izvajalca storitev zagotavljajo dovolj nazoren pregled nad zunanjim izvajanjem IT storitev.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,191 0,304	0,318* 0,048
ZADOV_TR DIT8	Stroški zunanjega izvajanja IT storitev so višji od stroškov pred uvedbo.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	0,470** 0,008	-0,371* 0,020
ZADOV_TR DIT9	Naše podjetje izgublja nadzor nad delovanjem poslovnih funkcij, ki jih izvajajo zunanji izvajalci.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	0,405* 0,024	0,134 0,416
ZADOV_TR DIT10	V našem podjetju obstaja splošna bojazen pred zunanjimi izvajalci.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,127 0,494	0,049 0,765
ZADOV_TR DIT11	V našem podjetju že imamo slabe izkušnje z zunanjim izvajanjem storitev.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,157 0,398	-0,033 0,841
ZADOV_TR DIT12	V našem podjetju se pojavljajo dvomi v zunanje izvaj. storitev zaradi morebitnih odpuščaj zaposlenih.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,079 0,673	0,043 0,796
ZADOV_TR DIT13	Prihodnost zunanjega izvajanja IT storitev je v partnerstvu med naročnikom in izvajalcem.	Korelacijski koeficient Značilnost (2-stranski preskus)	-0,175 0,347	0,351* 0,028

* Korelacija je statistično značilna pri $\alpha = 0,05$ (2-stranski preskus).

** Korelacija je statistično značilna pri $\alpha = 0,01$ (2-stranski preskus).

Vzorec predstavnikov srednjega nivoja managementa

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da se funkcijski položaj anketiranca v podjetju oz. zasedba delovnega mesta odražata tudi v strukturi odgovorov, ki se nanašajo na podporo uvedbi zunanjega izvajanja storitev in zaupanju vanj. Pri prvi skupini anketirancev, tj. pripadnikih srednjega nivoja managementa²⁰, prevladuje statistično značilna linearna povezanost do trditve 16.5 (Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje), z vrednostjo koeficienta $-0,378$, pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ in dvostanskem preskusu. Izračunana vrednost pojasnjuje, da se z višanjem zasedbe delovnega mesta linearno znižuje mnenje anketirancev o tem, da zunanji izvajalec dejansko poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje. Sodeč le po tej trditvi bi hipotezo 2 lahko seveda ovrgli, vendar je potrebno poudariti, da se navedena ocena nanaša le na skupino anketirancev znotraj srednjega managementa in vseh nižjih nivojev. Ob tej razlagi bi hipotezo 2 lahko ovrgli, kar pa še vedno ne bi bilo ustrezno, saj je potrebno rezultate primerjati s tistimi, ki so na strani vršnega nivoja managementa.

Druga trditev s statistično značilnimi rezultati pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ in dvostranskem preskusu je trditev št. 16.10 (Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev), z vrednostjo koeficienta $-0,393$, kar enako kot pri prejšnji trditvi pomeni, da se z višanjem zasedbe delovnega mesta linearno znižuje mnenje o tem, da je uspešnost anketirančevega podjetja odvisna od kakovostnega izvajanja storitev s strani zunanjega izvajalca. S tem anketiranci ocenjujejo, da informatika ni bistvena komponenta uspeha njihovega podjetja. Ravno tako smo morali za potrditev hipoteze 2 primerjati podatke s tistimi, ki so bili pridobljeni od predstavnikov vršnega managementa.

Prav tako je iz analize razvidna statistično signifikantna linearna povezanost zasedbe delovnega mesta do trditve 16.11 (Naše podjetje se usmerja v dejavnosti, ki so v neposredni povezavi z našimi kupci), z vrednostjo koeficienta $-0,402$. Struktura ocen priča o tem, da se anketiranci strinjajo s trditvijo, da se njihovo podjetje usmerja predvsem v dejavnosti, ki prinašajo največ koristi zanje in za njihove kupce. Negativna vrednost koeficienta pa priča o padanju tovrstnega strinjanja z višanjem zasedbe delovnega mesta. To bi lahko označili za posredno sprejemanje odločitve o zunanjem izvajanju IT storitev, saj tudi nižji nivo zaposlenih meni, da je za poslovni uspeh podjetja bistveno posvečanje svoji osnovni dejavnosti. S tem postane odločitev o izdajanju nebistvenih poslovnih funkcij povsem legitimna, čeprav gre le za parcialno oceno, ki se nanaša le na vzorec predstavnikov srednjega nivoja managementa.

²⁰ Med predstavnike srednjega nivoja managementa spadajo tisti anketiranci, ki so se pri vprašanju št. 3 v anketnem vprašalniku opredelili za pripadnike operativnega managementa (administracija ali tehnična operativa), tehnične ali prodajne specialiste ter vodje sektorjev ali oddelkov (glej prilogo 1).

Naslednja izmed trditev, ki zasluži obravnavo, je trditev 16.13 (Za storitev zunanjega izvajanja IT storitev plačujemo le kolikor dejansko porabimo), ki je celo pri stopnji tveganja $\alpha = 0,01$ in dvostranskem preskusu dosegla vrednost 0,475. Visoka linearna povezanost glede na spremenljivko zasedbe delovnega mesta priča o naraščanju strinjanja s trditvijo z višanjem pozicije delovnega mesta. Hkrati pa parcialna povprečna vrednost odgovorov anketirancev iz te skupine dosega precej nizko vrednost (2,23), kar zagotovo pomeni nestrinjanje s transparentnostjo zaračunavanja storitve.

Trditev 23.2 (Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje), z vrednostjo koeficienta -0,414, ob dvostranskem preskusu in stopnji tveganja $\alpha = 0,05$, realno pomeni, da se z višanjem zasedbe delovnega mesta linearno znižuje mnenje o tem, da zunanji izvajalec poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje. Trditvi 23.2 in 16.5 sta po vsebini identični, vendar zastavljeni na različnih koncih vprašalnika, s čimer smo testno ugotavljali konsistentnost odgovorov anketirancev. Poleg tega, da so bile povprečne vrednosti odgovorov pri obeh trditvah podobne, je bila podobna ter hkrati statistično značilna in obratno-sorazmerna povezanost med njima in zasedbo delovnega mesta. S tem smo še enkrat dokazali metodološko skladnost vprašalnika.

Naslednja trditev, ki omogoča analizo na podlagi statistično značilnih rezultatov, je trditev št. 23.5 (Prilagodljivost zunanjega izvajalca IT storitev je enaka pogodbeno dogovorjenim normativom), ki je pri dvostranskem preskusu in 5 % stopnji tveganja, dosegla vrednost koeficienta 0,408. Ta vrednost pove, da obstaja pozitivna linearna povezanost med zasedbo delovnega mesta in stopnjo strinjanja s trditvijo, da so zunanji izvajalci IT storitev v svojem delovanju dovolj prilagodljivi. Tudi tukaj velja opozoriti, da gre le za odgovore predstavnikov srednjega managementa ter da je dobljene vrednosti potrebno primerjati s tistimi, ki so izračunane za predstavnike vršnega managementa.

Še ena izmed trditev, ki jim analiza prikazuje statistično signifikantne vrednosti korelacije z zasedbo delovnega mesta, je trditev št. 23.6 (Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev), z vrednostjo koeficienta -0,402. Podobno kot pri trditvi 16.10 prihaja tudi tukaj, z višanjem zasedbe delovnega mesta, do linearnega zniževanja mnenja o tem, ali je uspešnost anketirančevega podjetja odvisna od kakovostnega izvajanja storitev s strani zunanjega izvajalca. Trditvi 23.6 in 16.10 sta po vsebini identični, vendar, podobno kot v prejšnjem primeru, zastavljeni na različnih koncih vprašalnika, s čimer smo testno ugotavljali konsistentnost odgovorov anketirancev. Poleg tega, da so bile povprečje vrednosti odgovorov pri obeh trditvah podobne, je bila podobna in ob enaki stopnji tveganja ($\alpha = 0,05$, ob dvostranskem preskusu) hkrati statistično značilna in obratno-sorazmerna povezanost med njima in zasedbo delovnega mesta. Metodološko skladnost vprašalnika smo s tem še enkrat dokazali.

Predzadnja trditev s statistično značilno vrednostjo korelacijskega koeficienta je trditev 23.8 (Stroški zunanjega izvajanja IT storitev so višji od stroškov pred uvedbo), z

vrednostjo koeficienta 0,470, pri stopnji tveganja $\alpha = 0,01$ in dvostranskem preskusu. Vsebinsko to pomeni, da ob višanju zasedbe delovnega mesta narašča tudi strinjanje s trditvijo, da so se stroški izvajanja storitve po uvedbi zunanjega izvajanja povečali. Na tem mestu velja opozoriti, da gre za vzorec zgolj opredeljenih pripadnikov srednjega nivoja managementa in diferenciacije znotraj te skupine, brez opredeljenih predstavnikov vršnega managementa, ki so zajeti v drugem vzorcu.

Zadnja trditev, pri kateri je bila dosežena statistična značilnost ob ugotavljanju korelacije do zasedbe delovnega mesta, je trditev št. 23.9 (Naše podjetje izgublja nadzor nad delovanjem poslovnih funkcij, ki jih izvajajo zunanji izvajalci). Pri dvostranskem preskusu in stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ znaša vrednost koeficienta 0,405 ; ob visoki povprečni parcialni vrednosti (3,84) to pomeni tako linearno matematično povezanost med spremenljivkama kot tudi strinjanje s trditvijo ob le majhnem odstopanju odgovorov anketirancev. Omenjena trditev je le ena izmed trditev, ki predstavljajo bojazen srednjega managementa pred zunanjim izvajanjem storitev. Šele z analizo drugega dela vzorca oz. skupine anketirancev z vršnega nivoja managementa je bilo mogoče potrditi hipotezo 2.

Poudarki iz vzorca predstavnikov srednjega nivoja managementa

Analizirane trditve s statistično značilnimi vrednostmi vsebinsko označujejo neposreden odnos anketirančevega podjetja do zunanjega izvajalca storitev, kakovost zunanjega izvajanja storitev in priznavanje zaslug za poslovni uspeh ter stroškovno smiselnost uvedbe zunanjega izvajanja IT storitev. Prisotna je tudi negativna vrednost koeficientov pri trditvah 16.5, 16.10, 16.11, 23.2 in 23.6, kar pomeni, da se z višanjem zasedbe delovnega mesta anketiranci manj strinjajo s podanimi analiziranimi trditvami. Po drugi strani pa pozitivne vrednosti koeficientov pri trditvah 16.13, 23.5, 23.8 in 23.9 pomenijo ravno nasprotno, in sicer, da se predstavniki, ki zasedajo višje funkcijske položaje v podjetju, bolj strinjajo s posamezno trditvijo. Vsebinsko gledano pa to ne more biti dokončna razlaga, saj je za to potrebno primerjati še pridobljene rezultate predstavnikov vršnega managementa in jih nato vsebinsko ovrednotiti tudi glede na formulacijo posamezne trditve. Pri nekaterih trditvah je višja vrednost ocene pomenila tudi naraščanje strinjanja z uvedbo zunanjega izvajanja storitev, medtem ko je pri ostalih trditvah višja vrednost ocene pomenila večjo naklonjenost internemu izvajanju IT storitev.

Za dokončno interpretacijo pa smo morali dobljene rezultate primerjati z rezultati, ki so jih podali predstavniki vršnega nivoja managementa in hkrati izvesti še vzporedno ANOVA analizo.

Vzorec predstavnikov vršnega nivoja managementa

Primerjaje ekvivalentne trditve v drugem opazovanem vzorcu, tj. v skupini anketirancev z vršnega nivoja managementa²¹, dosegajo vrednosti koeficientov povsem drugačne korelacije. Prva statistično značilna trditev iz skupine anketirancev s srednjega nivoja managementa je bila trditev 16.5 (Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje), ki je v prvem vzorcu dosegla korelacijo -0,378, medtem ko je v drugem vzorcu dosegla korelacijo le 0,083, kar ob 5 % stopnji tveganja predstavlja statistično neznačilen rezultat, ki za nadaljnjo analizo ni primeren. Prav tako so se za statistično neznačilne pokazali odgovori na trditve 16.11 (Naše podjetje se usmerja v dejavnosti, ki so v neposredni povezavi z našimi kupci), 16.13 (Za storitev zunanjega izvajanja IT storitev plačujemo le kolikor dejansko porabimo), 23.5 (Prilagodljivost zunanjega izvajalca IT storitev je enaka pogodbeno dogovorjenim normativom) in 23.9 (Naše podjetje izgublja nadzor nad delovanjem poslovnih funkcij, ki jih izvajajo zunanji izvajalci). Njihove vrednosti ne dosegajo metodološko priznanega minimuma, po katerem bi lahko potrdili linearno povezavo med zasedbo delovnega mesta in izbrano trditvijo.

Pri trditvah 16.10 oz. 23.6 (Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev) pa znašata vrednosti korelacijskih koeficientov 0,460 oz. 0,334, kar je v primerjavi z vzorcem anketirancev s srednjega nivoja managementa statistično še bolj značilna jakost, le z nasprotnim predznakom. To obenem pomeni, da se z višanjem zasedbe delovnega mesta linearno izboljšuje mnenje o tem, da je uspešnost anketirančevega podjetja odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev. Vsebinsko se je ta trditev pokazala kot merodajna pri ugotavljanju zadovoljstva z zunanjim izvajanjem IT storitev, saj tako predstavniki srednjega kot tudi vršnega nivoja managementa delovanje svojega podjetja povezujejo z uspešnostjo opravljanja te dejavnosti. Predstavnikom srednjega nivoja managementa se to zdi v povprečju nekoliko manj pomembno, kot predstavnikom vršnega nivoja managementa. To je mogoče pojasniti s samim delovnim mestom in intenzivnostjo uporabe IKT, ki jo pri svojem delu uporabljajo predstavniki srednjega ali vršnega managementa. Predvidoma se predstavniki vršnega managementa pogosteje srečujejo z uporabo informacijskih tehnologij in od tod tudi razlaga višje povprečne ocene.

Še zadnja trditev, ki dosega statistično značilne vrednosti odgovorov tako v vzorcu predstavnikov srednjega kot tudi vršnega nivoja managementa, je trditev 23.8 (Stroški zunanjega izvajanja IT storitev so višji od stroškov pred uvedbo). Čeprav je vzorec predstavnikov srednjega nivoja managementa bolj homogen, z vrednostjo korelacijskega koeficienta 0,470 pri 1 % stopnji tveganja, znaša vrednost korelacijskega koeficienta pri

²¹ Med predstavnike vršnega nivoja managementa spadajo tisti anketiranci, ki so se pri vprašanju št. 3 v anketnem vprašalniku opredelili za direktorje področij ali člane uprav podjetij, svetovalce ter direktorje ali predsednike uprav podjetji (glej prilogo 1).

predstavniki vršnega managementa $-0,371$, vendar pri 5 % stopnji tveganja, kar je še vedno statistično dovolj značilno. Sami povprečni vrednosti ocen v obeh vzorcih sta ravno tako različni, saj so predstavniki srednjega nivoja managementa odgovorili s povprečno oceno $3,71$, medtem ko so predstavniki vršnega nivoja managementa odgovorili s povprečno oceno $3,10$. Na podlagi obeh rezultatov je mogoče zaključiti, da se predstavniki srednjega nivoja managementa zunanjemu izvajanju manj naklonjeni od svojih nadrejenih na vršnem nivoju, saj menijo, da so stroški zunanjega izvajanja višji od stroškov, ki so jih imeli z IT-jem pred uvedbo.

S primerjavo povprečnih vrednosti obeh vzorcev, korelacijskih koeficientov ter njihovih predznakov bi zgolj na podlagi te trditve lahko potrdili hipotezo 2, ki pravi, da odločitev o zunanjem izvajanju storitev bolj podpira vršni kot pa srednji oz. operativni management, ki zunanjim izvajalcem načeloma tudi manj zaupa. Za dokončno potrditev oz. ovržbo hipoteze 2 pa smo morali analizirati še celoten vzorec predstavnikov vršnega nivoja managementa in ne zgolj tistih trditvev, ki so se pokazale za statistično značilne med odgovori predstavnikov srednjega nivoja managementa ter izvesti še vzporedno ANOVA analizo.

Preskus ostalih trditvev vzorca predstavnikov vršnega nivoja managementa

Prva izmed trditvev, ki je v drugem vzorcu dosegla statistično značilno vrednost korelacijskega koeficienta, je trditev št. 16.1 (Zunanji izvajalec IT storitev zagotavlja boljši stik z napredkom v panogi od internih izvajalcev), ki je pri dvostranskem preskusu in stopnji tveganja $\alpha = 0,01$ dosegla vrednost korelacijskega koeficienta $0,456$. To ob njegovi pozitivni vrednosti pove, da z naraščanjem zasedbe delovnega mesta linearno narašča tudi strinjanje s trditvijo, da zunanji izvajalec IT storitev zagotavlja boljši stik z napredkom v panogi od internih izvajalcev. Povprečna vrednost, ki znaša zgolj $2,795$, pa odraža splošno nestrinjanje do te trditve, kar je mogoče pojasniti z zaupanjem v notranje vire tako na področju informatike kot tudi drugih poslovnih funkcij.

Prav tako je iz analize razvidna statistično signifikantna linearna povezanost zasedbe delovnega mesta do trditve št. 16.4 oz. 23.1 (Zunanji izvajalec IT storitev opravlja funkcijo, ki je za naše podjetje ključna), z vrednostma koeficientov $-0,328$ oz. $-0,347$, pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ in dvostranskem preskusu. Vsebinsko se torej z naraščanjem zasedbe delovnega mesta znižuje strinjanje s trditvijo, da opravlja zunanji izvajalec IT storitev za njihovo podjetje ključno funkcijo. Predstavniki vršnega nivoja managementa so torej mnenja, da funkcija informatike ni ključna za njihov razvoj in rast poslovanja in jo po tej plati lahko opravlja tudi zunanji izvajalec. Zanimivo pri tem je, da je ista trditev, zastavljena na različnih koncih, prejela različni statistični značilnosti, vendar pa sta njihovi vrednosti mejni, medtem ko sta povprečni vrednosti odgovorov pri trditvah precej podobni.

Še ena izmed trditev, ki jim analiza prikazuje statistično signifikantne vrednosti korelacije z zasedbo delovnega mesta, je trditev 16.7 (Odzivni časi zunanjšega izvajalca IT storitev so enaki pogodbeno dogovorjenim), z vrednostjo koeficienta 0,366. Podobno kot pri trditvi 16.1 prihaja tudi tukaj, z višanjem zasedbe delovnega mesta, do linearnega višanja mnenja o tem, da so odzivni časi zunanjšega izvajalca IT storitev enaki pogodbeno dogovorjenim. Anketiranci na vršnem nivoju managementa se strinjajo s trditvijo, da zunanji izvajalec IT storitev spoštuje pogodbeno določene odzivne čase, kar potrjuje tudi sorazmerno visoka povprečna vrednost ocen trditve (3,385).

Še večjo homogenost odgovorov pri posamezni trditvi smo zaznali pri trditvah 16.8 (Ponudba zunanjšega izvajalca IT storitev je ugodnejša zaradi njegovega doseganja ekonomije obsega) ter 16.10 oz. 23.6 (Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev), ki so dosegle korelacijske koeficiente 0,427 in 0,460 oz. 0,334. Za vse tri trditve velja, da njihov pozitiven predznak pomeni linearno povezanost med zasedbo delovnega mesta in stopnjo strinjanja s trditvami, da so zunanji izvajalci IT storitev cenovno ugodnejši zaradi doseganja ekonomije obsega kot tudi da je za uspeh pri poslovanju njihovih podjetij potrebno kakovostno zunanje izvajanje IT storitev. Ob podobnih in hkrati visokih parcialnih povprečnih vrednostih se omenjene trditve uvrščajo med najbolj merodajne trditve opazovanega vzorca predstavnikov vršnega managementa.

Tudi pri vzorcu anketirancev z vršnega nivoja managementa je statistično značilne rezultate, ob le enoodstotni stopnji tveganja, dosegla trditev 23.2 (Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje). Njegova vrednost znaša 0,438, kar predstavlja priznavanje strokovnosti zunanjemu izvajalcu.

Zadnje tri trditve, ki so na vzorcu predstavnikov vršnega nivoja managementa dosegle statistično značilne rezultate, predstavljajo vsebinsko precej različne teme. Trditev 23.7 (Poročila izvajalca storitev zagotavljajo dovolj nazoren pregled nad zunanjim izvajanjem IT storitev) je dosegla vrednost koeficienta 0,318. To jo uvršča na seznam trditev, kjer se z naraščanjem zasedbe delovnega mesta v podjetju linearno povečuje strinjanje s trditvijo. V konkretnem primeru to predstavlja zadovoljstvo s podajo poročil o opravljenih storitvah zunanjšega izvajanja IT storitev. Po drugi strani pa je trditev 23.8 (Stroški zunanjšega izvajanja IT storitev so višji od stroškov pred uvedbo) dosegla negativno vrednost koeficienta, in sicer -0,371. Stroškovni vidik je očitno pomembna kategorija v razmišljanju anketirancev, saj je v konkretnem primeru prišlo do obratno-sorazmernega razmerja med zasedbo delovnega mesta in strinjanja s trditvijo, da ob uvedbi zunanjšega izvajanja stroški narastejo. Tega se očitno bolj zavedajo predstavniki vršnega managementa, saj v vzorcu predstavnikov srednjega managementa tega nismo zaznali.

Zadnja v nizu trditev, kjer je bila vrednost korelacijskega koeficienta statistično značilna, je trditev 23.13 (Prihodnost zunanjšega izvajanja IT storitev je v partnerstvu med naročnikom in izvajalcem). Pri njej so anketiranci vršnega nivoja managementa ocenili,

da trditev drži, saj vrednost koeficienta znaša 0,351, kar je v statističnem smislu dovolj za povezavo zasedbe delovnega mesta in naraščajočega strinjanja glede partnerskega odnosa med naročnikom in zunanjim izvajalcem v prihodnosti. Predstavniki vršnega managementa so trditev višje in bolj enotno ocenili, kar je zagotovo smernica zunanjim izvajalcem glede prihodnjega sodelovanja.

Vzporedna ANOVA analiza

Za potrebe ugotavljanja pravilnosti izbire vrednotenja korelacijskih koeficientov s Spearmanovim RHO preskusom, smo dodatno izvedli še analizo variance opazovanega vzorca. Z analizo variance lahko preverjamo značilnosti razlik med povprečji na populaciji v več skupinah (Kropivnik, Kogovšek in Gnidovec 2006, 53).

Pri analizi smo uporabili enoten vzorec vseh anketirancev z ustrežno definicijo pripadnosti k srednjemu ali vršnemu managementu, kjer smo primerjali povprečne vrednosti odgovorov znotraj skupin srednjega in vršnega managementa. Za faktorsko spremenljivko smo podobno kot pri analizi s Spearmanovim koeficientom izbrali zasedbo delovnega mesta (DEL_MEST), medtem ko smo za odvisne spremenljivke določili tistih 26 trditev, ki se vsebinsko navezujejo na hipotezo 2. Vse spremenljivke smo merili z razmernostnimi merskimi lestvicami in s tem zadostili metodološkemu predpogoju, medtem ko smo faktor priredili na način, da ustreza razlikovanju vzorca na srednji in pa vršni management.

5.3.2 Ugotovitve za hipotezo 2

Za potrditev ali ovržbo druge hipoteze, ki pravi, da v podjetjih, ki se odločajo za zunanje izvajanje storitev, to odločitev bolj podpira vršni kot pa srednji management, ki zunanjim izvajalcem načeloma tudi manj zaupa, smo morali uporabiti drugačno statistično obravnavo. Sam vzorec smo razdelili v dve skupini, od katerih je prva zajemala predstavnike srednjega, druga pa predstavnike vršnega managementa. V raziskavo smo vključili 31 predstavnikov srednjega ter 39 predstavnikov vršnega nivoja managementa. S pomočjo statistične analize, ki smo jo izvedli z uporabo programskega paketa SPSS ter z metodološko izbiro bivariantne regresijske analize in tolmačenja Spearmanovega koeficienta smo izračunali korelacijske koeficiente in stopnje značilnosti ter izvedli še dodatno ANOVA analizo.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da se funkcijski položaj anketiranca v podjetju oz. zasedba delovnega mesta odražata tudi v strukturi odgovorov, kateri se nanašajo na podporo uvedbe zunanjega izvajanja storitev in zaupanja vanj.

Vzorec predstavnikov srednjega nivoja managementa

Pri prvi skupini anketirancev, tj. pripadnikih srednjega managementa, prevladuje statistično značilna linearna povezanost do trditve, ki govori o posedovanju bolj raznovrst-

nega strokovnega znanja, ter tudi do trditve, ki ocenjuje uspešnost anketirančevega podjetja, kot odvisnost od kakovostnega izvajanja IT storitev. Izračunana vrednost koeficienta za prvo trditev $-0,378$, pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ in dvostranskem preskusu, pojasnjuje, da se z višanjem zasedbe delovnega mesta linearno znižuje mnenje anketirancev o tem, da zunanji izvajalec poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje. Druga trditev pa je dosegla vrednost koeficienta $-0,393$, kar podobno kot pri predhodni pomeni, da se z višanjem zasedbe delovnega mesta linearno znižuje mnenje o tem, da je uspešnost anketirančevega podjetja odvisna od kakovostnega zunanjega izvajanja storitev. Anketiranci tako ocenjujejo, da informatika ni bistvena komponenta uspeha njihovega podjetja.

Na podlagi rezultatov pri zgolj teh dveh trditvah bi hipotezo 2 lahko zavrnilo, vendar pa se navedena ocena nanaša le na skupino anketirancev s srednjega nivoja managementa ali nižjih nivojev.

Še dve trditvi, ki sta se pokazali kot statistično značilni in linearno povezani z zasedbo delovnega mesta, govorita o usmerjanju anketiranih podjetij v tiste dejavnosti, katere so neposredno povezane z njihovimi kupci, ter o ugotavljanju mnenja anketirancev o plačevanju storitev zunanjega izvajanja glede na dejansko porabo. Trditev o usmerjenosti v strateške dejavnosti je dosegla vrednost koeficienta $-0,402$, kar priča o tem, da se anketiranci sicer strinjajo s trditvijo, da je njihovo podjetje usmerjeno predvsem v dejavnosti, ki prinašajo največ koristi njim in njihovim kupcem. Negativna vrednost koeficienta pa je znak upadanja tovrstnega strinjanja z višanjem zasedbe delovnega mesta v podjetju. To bi lahko označili kot posredno sprejemanje odločitve o zunanjem izvajanju IT storitev, saj tudi zaposlenih na nižjih nivojih menijo, da je za poslovni uspeh podjetja bistveno posvečanje svoji temeljni strategiji.

Trditev o ustreznem plačilu za zunanje izvajanje IT storitev pa je celo pri stopnji tveganja $\alpha = 0,01$ in dvostranskem preskusu dosegla vrednost $0,475$. Visoka linearna povezanost glede na spremenljivko zasedbe delovnega mesta priča o naraščanju strinjanja s trditvijo z višanjem pozicije delovnega mesta.

Tudi sklop trditev, ki se je nanašal na zadovoljstvo srednjega nivoja managementa z odločitvijo o zunanjem izvajanju storitev, kaže nekatere statistično značilne zakonitosti. Te je mogoče interpretirati z uporabo statističnih koeficientov in njihovih stopenj značilnosti. Trditev, ki govori o posedovanju bolj raznovrstnega strokovnega znanja, z vrednostjo koeficienta $-0,414$, realno pomeni, da se z naraščanjem zasedbe delovnega mesta linearno znižuje mnenje o tem, da zunanji izvajalec poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje. Po vsebini je ta trditev identična trditvi iz prejšnjega sklopa, s čimer smo testno ugotavljali konsistentnost odgovorov anketirancev. Povprečni vrednosti odgovorov pri obeh trditvah sta bili podobni, hkrati pa je bila podobna ter hkrati statistično značilna in obratno-sorazmerna povezanost med njima in zasedbo delovnega mesta.

Na osnovi teh dveh trditev bi bilo mogoče hipotezo 2 ovreči, vendar pa je to le parcialna ocena in za dokončno odločitev smo morali upoštevati tudi odgovore anketirancev vršnega nivoja managementa.

Tudi trditev, ki ugotavlja, v kolikšni meri je prilagodljivost zunanega izvajalca IT storitev enaka pogodbeno dogovorjenim normativom, je dosegla statistično značilno vrednost koeficienta, ki znaša 0,408. Sama vrednost pove, da obstaja pozitivna linearna povezanost med zasedbo delovnega mesta in stopnjo strinjanja s trditvijo, da so zunanji izvajalci IT storitev v svojem delovanju dovolj prilagodljivi. Spet velja opozoriti, da gre le za odgovore predstavnikov srednjega nivoja managementa in da je dobljene vrednosti potrebno primerjati s tistimi, ki so izračunane za predstavnike vršnega managementa.

Še ena v nizu trditev, ki ji analiza prikazuje statistično značilne vrednosti korelacije in ugotavlja, v kolikšni meri je uspešnost anketirančevega podjetja odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev, ima vrednost koeficienta -0,402. Na ta način je razvidno, da z višanjem zasedbe delovnega mesta prihaja do linearnega zniževanja mnenja o tem, da je uspešnost anketirančevega podjetja odvisna od kakovostnega izvajanja storitev s strani zunanega izvajalca. Trditev je po vsebini povsem identična trditvi iz prejšnjega sklopa, vendar sta bili zastavljeni na različnih koncih vprašalnika, s čimer smo testno ugotavljali konsistentnost odgovorov anketirancev. Podobni sta bili tudi povprečni vrednosti odgovorov pri obeh trditvah, in sicer ob enaki stopnji tveganja ($\alpha = 0,05$ in ob dvostranskem preskusu). Vidna in hkrati statistično značilna je obratno-sorazmerna povezanost med njima in zasedbo delovnega mesta.

Zadnji dve trditvi, pri katerih smo s statistično analizo dokazali obstoj statistično značilnih korelacijskih koeficientov, govorita o naraščanju stroškov po uvedbi zunanega izvajanja storitev ter o potencialni izgubi nadzora nad delovanjem poslovnih funkcij, ki jih zanje izvajajo zunanji izvajalci.

Trditev o naraščanju stroškov je tako dosegla vrednost korelacijskega koeficienta 0,470, pri stopnji tveganja $\alpha = 0,01$ in dvostranskem preskusu. Vsebinsko to pomeni, da ob višanju zasedbe delovnega mesta narašča tudi strinjanje s trditvijo, da so se stroški izvajanja storitve po uvedbi zunanega izvajanja povečali. Ponovno velja opozoriti, da gre za vzorec zgolj opredeljenih pripadnikov srednjega nivoja managementa in brez opredeljenih predstavnikov vršnega managementa, ki so zajeti v drugem vzorcu. Po drugi strani pa pri trditvi o potencialni izgubi nadzora nad delovanjem poslovnih funkcij znaša vrednost koeficienta 0,405, kar pomeni tako linearno matematično povezanost med spremenljivkama kot tudi strinjanje s trditvijo ob le majhnem odstopanju odgovorov anketirancev. Omenjena trditev predstavlja bojazen srednjega nivoja managementa pred zunanjim izvajanjem storitev, kljub temu pa smo šele z analizo drugega dela vzorca oz. skupine anketirancev z vršnega nivoja managementa ter z vzporedno ANOVA analizo lahko potrdili hipotezo 2.

Vzorec predstavnikov vršnega nivoja managementa

Za dokončno potrditev ali ovržbo hipoteze 2 smo morali na enak način analizirati še drugi del vzorca, tj. podatke iz odgovorov predstavnikov vršnega nivoja managementa ter ne nazadnje za vse podatke skupaj opraviti še vzporedno ANOVA analizo.

Prva izmed trditev, ki je v drugem vzorcu dosegla statistično značilno vrednost korelacijskega koeficienta, je tista, ki pravi, da zunanji izvajalec IT storitev zagotavlja boljši stik z napredkom v panogi od internih izvajalcev. Ta je pri dvostranskem preskusu in stopnji tveganja $\alpha = 0,01$ dosegla vrednost korelacijskega koeficienta 0,456, kar ob pozitivni vrednosti pove, da z naraščanjem zasedbe delovnega mesta linearno narašča tudi strinjanje s trditvijo, da zunanji izvajalec IT storitev zagotavlja boljši stik z napredkom v panogi od internih izvajalcev. Povprečna vrednost ocene, ki znaša zgolj 2,795, pa odraža splošno nestrinjanje s to trditvijo, kar je mogoče pojasniti z zaupanjem v notranje vire tako na področju informatike kot tudi drugih poslovnih funkcij.

Druga trditev, iz katere je prav tako razvidna statistično signifikantna linearna povezanost zasedbe delovnega mesta, pravi, da zunanji izvajalec IT storitev opravlja funkcijo, ki je za anketirančevu podjetje ključna. Vrednost koeficienta znaša -0,328, kar vsebinsko pomeni, da se z naraščanjem zasedbe delovnega mesta znižuje strinjanje s trditvijo, da opravlja zunanji izvajalec IT storitev za njihovo podjetje ključno poslovno funkcijo. Predstavniki vršnega nivoja managementa so mnenja, da funkcija informatike ni ključna za njihov razvoj in rast poslovanja in jo zato lahko opravlja tudi zunanji izvajalec. Identična trditev je bila zastavljena še enkrat na koncu vprašalnika in je spadala v kontekst o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev, kjer je dosegla podobno vrednost koeficienta, in sicer -0,347, kar je statistično še celo bolj značilno ($\alpha = 0,01$). Ista trditev, zastavljena na različnih koncih, je prejela različne statistične značilnosti. Njihovi vrednosti sta mejni, medtem ko sta povprečni vrednosti odgovorov pri trditvah precej podobni.

Na podlagi teh treh trditev lahko hipotezo 2 potrdimo, saj se anketiranci večinoma strinjajo, da zunanji izvajalec svoje delo strokovno opravlja in jim pri tem zagotavlja seznanjenost z najnovejšimi rešitvami s področja IT storitev. Prav tako pa se anketiranci vršnega nivoja managementa zavedajo, da je bila zunanjemu izvajalcu prepuščena v izvajanje funkcija, ki za njihovo podjetje ni ključna. IT storitve predstavljajo zgolj sredstvo za izvajanje osnovne dejavnosti anketiranih podjetij ter usmeritev v zahteve njihovih kupcev.

Tudi trditev, ki se nanaša na ocenjevanje odzivnega časa zunanjega izvajalca, je dosegla statistično značilno vrednost korelacije z zasedbo delovnega mesta. Njena vrednost koeficienta znaša 0,366, kar je podobno kot pri prvi trditvi tega sklopa. Vsebinsko ta rezultat pomeni, da z višanjem zasedbe delovnega mesta prihaja do linearnega višanja mnenja o tem, da so odzivni časi zunanjega izvajalca IT storitev enaki pogodbeno dogo-

vorjenim. Anketiranci vršnega nivoja managementa menijo, da zunanji izvajalec IT storitev spoštuje pogodbeno določene odzivne čase, kar potrjuje tudi sorazmerno visoka povprečna vrednost ocen trditve, ki znaša 3,385.

Še višjo homogenost odgovorov smo zaznali pri trditvi, ki se nanaša na ugodnost ponudbe zunanjega izvajalca IT storitev zaradi njegovega doseganja ekonomije obsega, ter pri trditvi, ki je bila zastavljena na dveh mestih v vprašalniku in govori o odvisnosti med uspešnostjo poslovanja podjetja in kakovostnim izvajanjem IT storitev. Doseženi korelacijski koeficienti s pozitivnim predznakom 0,427 in 0,460 oz. 0,334 za vse tri trditve pomenijo, da obstaja linearna povezanost med zasedbo delovnega mesta in stopnjo strinjanja s trditvami, da so zunanji izvajalci IT storitev cenovno ugodnejši zaradi doseganja ekonomije obsega kot tudi da je za uspeh pri poslovanju njihovih podjetij potrebno kakovostno zunanje izvajanje IT storitev. Omenjene trditve so najbolj merodajne trditve opazovanega vzorca predstavnikov vršnega nivoja managementa in predstavljajo pomemben podatek pri odločitvi o potrditvi hipoteze 2.

Tudi pri vzorcu anketirancev z vršnega nivoja managementa je statistično značilne rezultate, ob le enoodstotni stopnji tveganja, dosegla trditev, ki definira posedovanje bolj raznovrstnega strokovnega znanja zunanjega izvajalca IT storitev. Vrednost koeficienta znaša 0,438, kar predstavlja priznavanje strokovnosti zunanjemu izvajalcu in hkrati potrditev hipoteze 2, če bi jo sodili le po rezultatih iz te trditve.

Zadnje tri trditve, ki še predstavljajo temelj za odločitev o potrditvi hipoteze 2 in so pri vzorcu predstavnikov vršnega nivoja managementa dosegle statistično značilne rezultate, so vsebinsko precej različne. Trditev o čisto operativnem odnosu med naročnikom in zunanjim izvajalcem, ki se nanaša na preglednost in nazornost podanih poročil, je dosegla vrednost koeficienta 0,318. To jo uvršča na seznam trditev, kjer se z naraščanjem zasedbe delovnega mesta v podjetju linearno povečuje strinjanje s trditvijo. V konkretnem primeru to predstavlja zadovoljstvo s podanimi poročili o opravljenih storitvah zunanjega izvajanja IT storitev. Po drugi strani pa je trditev, ki se nanaša na ugotavljanje mnenja o naraščanju stroškov ob uvedbi zunanjega izvajanja storitev dosegla negativno vrednost koeficienta, in sicer -0,371. Stroškovni vidik je očitno pomembna kategorija v razmišljanju anketirancev, saj je v konkretnem primeru prišlo do obratnega sorazmerja med zasedbo delovnega mesta in strinjanja s trditvijo, da ob uvedbi zunanjega izvajanja stroški narastejo. Tega se očitno bolj zavedajo predstavniki vršnega nivoja managementa, saj v vzorcu predstavnikov srednjega nivoja managementa tega ni bilo zaznati. Razlaga je morda v sami seznanjenosti obeh množic anketirancev, saj so po svojem bistvu predstavniki vršnega managementa bolj seznanjeni s stroški poslovanja kot pa ostali zaposleni.

Zadnja v nizu trditev, kjer smo zaznali statistično značilno vrednost korelacijskega koeficienta, govori o prihodnosti zunanjega izvajanja IT storitev ter o partnerstvu med naročnikom in izvajalcem. Tudi tukaj so anketiranci vršnega nivoja managementa ocenili,

da trditev drži. Vrednost koeficienta znaša 0,351, kar je v statističnem smislu dovolj za povezavo zasedbe delovnega mesta in naraščajočega strinjanja glede partnerskega odnosa med naročnikom in zunanjim izvajalcem v prihodnosti. Predstavniki vršnega nivoja managementa so trditev višje in bolj homogeno ocenili, kar je gotovo smernica zunanjim izvajalcem glede prihodnjega sodelovanja.

Na podlagi vrednosti korelacijskih koeficientov pri zadnjih treh prikazanih trditvah je bilo hipotezo 2 mogoče z zadržkom potrditi, vendar pa je bilo za njeno dokončno potrditev potrebno upoštevati vse rezultate statistično značilnih trditev, in sicer v obeh obravnavanih vzorcih ter rezultate vzporedne ANOVA analize.

Rezultati vzporedne ANOVA analize

Za nedvoumno potrditev pravilnosti izbire Spearmanovega statističnega koeficienta smo dodatno izvedli še enosmerni preskus analize variance (angl. One-Way ANOVA).

V ta namen smo uporabili enotne podatke za vse anketirance skupaj in jim določili faktorje glede na pripadnost ustreznemu nivoju managementa. Tabela z izračunanimi vrednostmi se nahaja v prilogi 4.

Iz dobljenih vrednosti lahko ugotovimo, da so se razen dveh, za statistično značilno različne izkazali odgovori pri istih trditvah, kot pri analizi Spearmanovih korelacijskih koeficientov. Pri tem smo uporabili enak interval zaupanja, tj. 95 % in enostranski preskus. Trditvi, ki jih je ANOVA analiza potemtakem izločila sta trditvi št. 16.11 (Naše podjetje se usmerja v dejavnosti, ki so v neposredni povezavi z našimi kupci) s stopnjo značilnosti 0,878, in št. 23.5 (Prilagodljivost zunanjega izvajalca IT storitev je enaka pogodbeno dogovorjenim normativom), ki je dosegla stopnjo značilnosti 0,051. Obe navedeni trditvi sta se v analizi korelacijskih koeficientov izkazali za statistično značilni le pri predstavnikih srednjega nivoja managementa, medtem ko sta pri vršnem nivoju dosegli marginalne vrednosti.

Končne ugotovitve za oba vzorca predstavnikov managementa

Na podlagi rezultatov vseh statistično značilnih trditev je hipoteza 2 lahko predmet potrditve, kljub temu da so vrednosti korelacijskih koeficientov pri nekaterih trditvah dosegle nizke ali pa negativne vrednosti. Prav tako so se glede na uvrščenost v eno ali drugo opazovano skupino različne trditve pokazale kot statistično značilne. Kar je bilo pri pripadnikih srednjega managementa prepoznano kot pomembno in je hkrati kazalo znake statističnega pojava, se pri pripadnikih vršnega managementa ni na enak način manifestiralo, in obratno. Z dodatno ANOVA analizo pa smo potrdili statistično značilno različnost v odgovorih na trditve, ki so jih podali predstavniki srednjega in vršnega nivoja managementa. Pri tem sta se le dve trditvi pokazali kot statistično neznačilni in jih je bilo zato potrebno izločiti pri odločanju o potrditvi hipoteze 2. Kljub temu pa je bilo mogoče

hipotezo 2 potrditi, saj so rezultati, ki bi nakazovali na njeno ovržbo v manjšini. Prevladujejo naraščajoči statistični koeficienti s pozitivnim predznakom in mnogi izmed njih dosegajo takšne rezultate tudi ob le enoodstotni stopnji tveganja. Nikakor pa ne gre zanemariti tistih trditvev, ki po svojem bistvu neposredno zavračajo sprejetje druge hipoteze.

Kljub temu da je bilo nekatere trditve mogoče različno interpretirati, pa je njihov rezultat prav gotovo v opomin zunanjim izvajalcem, ki s tem pridobivajo podatke o področjih, ki so za njihove stranke najbolj kočljiva pri sodelovanju z njimi, kot ponudnikom. Rezultati korelacijskih analiz in ANOVA preskus so zato prispevek k uporabni vrednosti tega raziskovalnega dela, ki lahko služi zunanjim izvajalcem za ugotavljanje prave poti pri njihovem nadaljnjem poslovanju.

5.4 Najpomembnejši teoretični in empirični izsledki raziskave

V pričujoči raziskavi smo s preskušanjem dveh neodvisnih in vsebinsko različnih hipotez poskušali ugotoviti, kakšen odnos so si zaposleni z dveh nivojev managementa v podjetju ustvarili do zunanjega izvajalca IT storitev.

V ta namen smo izvedli raziskavo, v kateri smo preučevali, ali lahko zunanji izvajalec IT storitev s ponujanjem novih informacijskih rešitev pripomore, da postanejo njegove stranke bolj virtualne organizacije, ki pa morajo za nadzor nad delom zaposlenih uvesti drugačne principe ter poseči tudi v organizacijsko strukturo. Hkrati pa smo v raziskavi ugotavljali stopnjo zaupanja v zunanje izvajanje storitev v podjetjih, ki se odločajo za tovrstno obliko izvajanja poslovnih funkcij, saj naj bi to odločitev načeloma bolj podpiral vršni kot pa srednji oz. operativni management. Na ta način smo postavili tudi obe temeljni hipotezi, raziskavo pa smo izvedli v obliki anketnega vprašalnika vnaprej določenemu vzorcu podjetij. Vsako od postavljenih hipotez smo preskušali na drugačen način, saj sta bili že vnaprej vsebinsko različno osnovani, ter pri tem ugotovili naslednje:

1. Globalizacija je prvi izmed generatorjev virtualizacije organizacij. Sodobna podjetja imajo na nabavni in prodajni strani možnost sodelovanja s partnerji s celega sveta ter nabave ali ponudbe izdelkov oz. storitev brez ovir, ki jih predstavljajo državne meje ali protekcionizem. Veliko zaslug pri tem imata liberalizacija v mednarodni trgovini, napredek v logistiki ter predvsem razvoj IKT.
2. IKT beleži v zadnjih treh desetletjih eno največjih panožnih razvojnih rasti. Z mnogimi pomembnimi inovacijami pa je pripomogla predvsem k zniževanju stroškov dela, povezanih s temeljnimi spremembami v strukturi, delovanju in upravljanju organizacij. Z vidika virtualizacije organizacij je IKT pomembna predvsem kot sredstvo za zagotavljanje povezanosti med naročniki in zunanjimi izvajalci ter za izvajanje oblik nadzora nad njimi in dislociranimi enotami. Ob tem pa IKT

- omogoča načine za delo na daljavo, ki ob zanesljivih komunikacijskih povezavah postaja ekvivalentno nadomestilo fizični navzočnosti mnogih sodobnih poklicev.
3. Zunanje izvajanje storitev je sodoben managerski pristop, ki se ga poslužuje vedno več podjetij, s ciljem zniževanja stroškov poslovanja. Osnovno izhodišče odločitve o zunanjem izvajanju storitev je izdvajanje tistih poslovnih funkcij, ki ne prinašajo primerjalnih prednosti, sam naročnik pa se v tem primeru lahko posveti svoji ključni dejavnosti. Zunanje izvajanje storitev ima tako svoje prednosti kot pomanjkljivosti. Prednosti so zagotovo nižja cena storitve zaradi doseganja ekonomije obsega in izkoriščanja sinergijskih učinkov, medtem ko so slabosti v izgubi nadzora nad izdvojeno poslovno funkcijo. Pogosto je odločitev o zunanjem izvajanju storitev sprejeta z zadržanostjo, pri čemer imajo različni nivoji managementa o tem tudi različno mnenje.
 4. Virtualizacija kot nova organizacijska paradigma predstavlja logično posledico globalizacijskih pritiskov, ki ob pomoči visoko razvite IKT ter možnosti zunanjega izvajanja storitev sodobnim podjetjem in organizacijam prinaša novo razsežnost v fleksibilnosti. Cilj virtualnih organizacij je, podobno kot v vseh drugih paradigmah, čim bolj znižati stroške poslovanja in povečati prihodke ter s tem investitorju upravičiti vložek. Popolna virtualna organizacija je tista, ki izdvoji vse nebitvene poslovne funkcije, predvsem pa je sposobna to izvesti hitro in brez poslovne škode. Pri tem pa mora ohraniti nadzor nad njihovim delovanjem v obliki metamanagementa. V praksi je takšnih podjetij malo, zato za zametek virtualnih organizacij veljajo tista, ki so izdvojila vsaj eno poslovno funkcijo.
 5. Organizacijske spremembe so lahko hkrati posledica virtualizacije organizacij kot tudi zgolj globalizacijskih pritiskov. Podjetja, ki se odločajo o izdvajanju katere od poslovnih funkcij, morajo v ta namen prilagoditi tudi organizacijsko strukturo, saj nekaterih služb ne poznajo več. Prav tako pa morajo uvesti nadzor nad zunanjim izvajalcem, ki ni zgolj finančni ampak predvsem vsebinski. Po drugi strani pa globalizacija in razvoj IKT ter virtualizacija organizacij kot njuna posledica omogočajo razmah dela na domu, kjer so prav tako potrebni drugačni principi nadzora nad delom zaposlenih.
 6. V raziskavi smo preskušali dve hipotezi, pri čemer se je prva nanašala na ugotavljanje stanja, ali se je zaradi zunanjega izvajanja IT storitev povečala stopnja virtualnosti v anketiranih podjetjih ter ali so ta morala spremeniti tudi organizacijsko strukturo in principe nadzora nad zaposlenimi.
 7. Ugotovili smo, da anketiranci priznavajo zunanjemu izvajalcu visoko stopnjo strokovnega znanja ter boljši stik z napredkom v panogi, kot bi ga zagotavljali interni izvajalci. Ob tem pa pogosteje prihaja do preskušanja novih tehnologij, ki jih od anketiranih podjetij zahtevajo njihovi poslovni partnerji. Ravno tako je

zanesljivost delovanja visoka, ob zagotavljanju nižjih stroškov. Zunanji izvajalec zagotavlja tudi orodja za olajšano delo na daljavo oz. delo na domu, medtem ko anketirana podjetja sodelujejo s poslovnimi partnerji s celega sveta. Kar zadeva spremembo organizacijske strukture, je do tega v anketiranih podjetjih zagotovo prišlo, saj so z uvedbo zunanjega izvajanja podjetja morala prilagoditi načine nadzora nad temi izvajalci in tistimi zaposlenimi, ki delujejo po načinu dela na daljavo. Pri tem pa poteka vodenje kot decentralizirana koordinacija ter omogočanje, mentorstvo in svetovanje.

8. Hipotezo 1 je mogoče v celoti potrditi, saj smo s statistično analizo dokazali, da lahko zunanji izvajalec storitev poslovne informatike s ponujanjem novih informacijskih tehnologij in storitev pripomore, da postanejo njegove stranke bolj virtualne organizacije, ki pa morajo za nadzor nad delom zaposlenih uvesti drugačne principe ter poseči tudi v organizacijsko strukturo.
9. Z drugo hipotezo smo ugotavljali, ali v podjetjih, ki se odločajo za zunanje izvajanje storitev, to odločitev bolj podpira vršni ali srednji management, saj naj bi bil srednji management manj naklonjen zunanjemu izvajanju storitev, kot je na primer vršni management. S pomočjo bivariantne analize vrednotenja korelacijskih koeficientov smo ugotavljali povezanost zasedbe delovnega mesta z različnimi trditvami za dva neodvisna vzorca, ki sta zajemala predstavnike srednjega ter vršnega managementa. Verodostojnost izbire metode smo dodatno preskusili še z ANOVA analizo.
10. Ugotovili smo, da so anketiranci različno odgovarjali na posamezne trditve, kar je razvidno iz korelacijskih koeficientov in stopenj značilnosti. Prav tako so se različne trditve pokazale za merodajne v posameznem vzorcu, zato je bila interpretacija težja. Iz dobljenih rezultatov statistične analize smo ugotovili, da so pri trditvah, ki govorijo o stiku z napredkom v panogi, opravljanju ključne poslovne funkcije, upoštevanju odzivnih časov, stroškovni ugodnosti ponudbe, kakovostnem izvajanju storitev, raznovrstnosti strokovnega znanja zunanjega izvajalca ter o naraščanju stroškov ob uvedbi, predstavniki vršnega managementa dovolj homogeno odgovarjali, s čimer smo ta del hipoteze 2 tudi prehodno potrdili. Za njeno dokončno potrditev smo analizirali še vzorec predstavnikov srednjega managementa, kjer so se za odločujoče pokazale trditve, ki se nanašajo na posedovanje bolj raznovrstnega strokovnega znanja zunanjega izvajalca, kakovost izvajanja storitev, plačevanje storitev po porabi, naraščanje stroškov ob uvedbi ter izgubo nadzora nad poslovnimi funkcijami, ki jih izvajajo zunanji izvajalci. Pri teh trditvah so bile vrednosti in smeri koeficientov dovolj statistično značilne, da je bilo mogoče na njihovi podlagi dokončno potrditi hipotezo 2. Temu pritrjujejo tudi

izsledki ANOVA analize, pri katerih je prišlo le do minimalnih razlik v statistični značilnosti odgovorov obeh skupin anketirancev.

11. Hipotezo 2 je mogoče v celoti potrditi, saj smo z ANOVA analizo in s korelacijsko analizo dveh neodvisnih vzorcev dokazali, da v podjetjih, ki se odločajo za zunanje izvajanje storitev, to odločitev bolj podpira vršni kot pa srednji oz. operativni management. Srednji management zunanjim izvajalcem tudi manj zaupa.

6 Sklep

6.1 Splošne ugotovitve

Teoretična izhodišča virtualizacije organizacij so v svetu poznana že dobrih dvajset let. Narejene so bile mnoge študije, ki skušajo najti spoznanja o tej novi pojavnosti organiziranosti podjetij. Ugotovitve kažejo, da je za nastanek tovrstnih organizacij potrebna zagotovitev določenih predpogojev.

Absolutni predpogoj nastanka virtualnih organizacij je zagotovljen ustrezen nivo elektronskih komunikacij, z začasnim ali trajnim naborom geografsko ločenih posameznikov, skupin ali organizacijskih oddelkov, ki ne pripadajo isti organizaciji. Iz tega izhaja, da se v organizacijsko strukturo vključujejo tudi zunanji izvajalci, ki navadno opravljajo poslovne funkcije, ki za naročnikovo podjetje niso ključne. Izdvajanje poslovnih funkcij postaja usmeritev sodobnih organizacij, ki se namesto poslovnim funkcijam, ki ne dobivajo konkurenčne bitke, vse bolj posvečajo svoji temeljni dejavnosti.

Največji zagon nastanku virtualnih organizacij je dal predvsem pojav fenomena ekonomske globalizacije, po kateri je brisanje institucionalnih meja omogočilo velikim multinacionalnim podjetjem, da presežejo mednarodno delitev dela, saj izboljšave v logistiki, transportu in informatiki znižujejo stroške preskrbe, tako z blagom kot s storitvami. Podjetja so zato prisiljena posegati v lastno organizacijsko strukturo in se prilagajati svetovni ponudbi ter s tem ohraniti konkurenčnost ob izkoriščanju specializiranih znanj, ki jih globalizirani ponudniki nudijo tudi v obliki zunanjega izvajanja storitev.

Osnovne poslovne funkcije, kot so nabava, prodaja, računovodstvo ali logistika, ostajajo zaenkrat še v domeni podjetij ali organizacij, medtem ko je trend izdvajanja poslovnih funkcij, kot so informatika, transport, varstvo in zdravje pri delu ali vzdrževanje, vse bolj prisoten tudi v slovenskem poslovnem okolju. Širitev uporabe zunanjega izvajanja je po mnogih raziskavah smiselna predvsem v zaostrenih gospodarskih razmerah, kjer je stroškovni vidik edini vzvod za uspešno poslovanje podjetja, saj je v razmerah investicijskega in potrošniškega pesimizma sposobnost povečanja prihodkov bolj negotova.

Tudi dislociranih enot in posameznikov, ki opravljajo delo na daljavo, je iz dneva v dan več, pojavljajo pa se tudi trendi po izdvajanju ostalih poslovnih funkcij. Ob uvedbi zunanjega izvajanja se je spremenila tudi organizacijska struktura podjetij, saj je sprememba privedla do ukinitve določenih delovnih mest ali služb in odtlej so za stik z zunanjim izvajalcem pristojni vnaprej določeni zaposleni, pogosto kar člani uprav.

Učinkovitost pri razvoju in implementaciji informacijsko komunikacijskih tehnologij je prav tako vzrok nastanka virtualnih organizacij, saj njihove rešitve omogočajo poenostavljanje postopkov pri poslovanju, ki so posledica olajšane komunikacije. Sodobne širokopasovne tehnologije in fenomen rabe interneta širijo globalizacijske pritiske na podjetja

in posameznike, ki poslej ne ločujejo več med lokalnim in globalnim. S tem postajajo podjetja s celega sveta hkrati konkurenti in partnerji, s katerimi je možno sodelovati ali bojevati konkurenčni boj. Kljub temu da je IKT ena od osnovnih poslovnih funkcij srednje velikih in velikih podjetij, pa po vseh ugotovitvah večinoma ne gre za bistveno poslovno funkcijo, s katero je mogoče pridobiti konkurenčno prednost. Izdvajanje te poslovne funkcije je tudi v slovenskem okolju postala redna praksa. Podjetja ali organizacije navadno izdvojijo vsaj tisti njen del, za katerega nimajo dovolj znanja v obliki internih človeških virov.

S tem, ko se izdvaja IKT kot zgolj ena od poslovnih funkcij, ki pomembno pripomore k naraščanju globalizacije, postaja tudi podjetje, ki to stori, osnovna virtualna organizacija, ki posredno pripomore k naraščanju svoje virtualnosti. Specializirana IT podjetja nudijo sodobne rešitve, ki globalizaciji odpirajo pot in omogočajo podjetjem, da najamejo pri zunanjih izvajalcih še ostale poslovne funkcije, ki za delovanje njihove osnovne dejavnosti niso ključne.

Prav zato smo izvedli tudi to raziskavo, kjer smo želeli ugotoviti, ali postajajo podjetja, ki so izdvojila poslovno funkcijo informatike, bolj virtualna, ter kateri nivoji managementa takšno odločitev bolj podpirajo. Ne nazadnje so se morali spremeniti tudi organizacijska struktura in principi nadzora nad delom zaposlenih v dislociranih enotah ali virtualnih organizacijah.

Ugotovili smo, da prihaja do nastanka povečane virtualnosti v opazovanih podjetjih, saj se pri svojem poslovanju večinoma poslužujejo pospešene uporabe informacijsko komunikacijskih tehnologij, medtem ko se vse več podjetij odloča za izdvajanje nebistvenih poslovnih funkcij. Problemska situacija se torej kaže v samem odnosu zaposlenih do zunanjega izvajanja storitev in pomislekov, ki se porajajo, saj predvsem srednji nivo managementa temu ne zaupa zaradi bojazni pred izgubo lastne pomembnosti, medtem ko vršni management zunanjim izvajalcem bolj zaupa. Ob tem se izdvojenim poslovnim funkcijam še vedno pripisuje status strateškosti, kar pomeni, da so zaposleni pretežno na srednjem nivoju managementa mnenja, da tudi izdvojene poslovne funkcije njihovem podjetju prinašajo konkurenčne prednosti.

Podjetja, ki se odločajo za prehod na zunanje izvajanje funkcije poslovne informatike se bodo prej ali slej srečala tudi z odporom določenih struj v lastnem podjetju, zato so jim izsledki te raziskave koristni le, če bodo znali svojim zaposlenim pojasniti razliko med ključnimi in neključnimi poslovnimi funkcijami, torej med tistimi ki prinašajo primerjalne prednosti, od tistih, ki se lahko prelevijo v variabilni strošek najema in plačevanja po porabi. Za zaposlene v oddelku ni nujno najslabše, če pride do prepustitve njihove poslovne funkcije zunanjemu izvajalcu, saj navadno ta prevzame tudi zaposlene. Mnogokrat pa je ravno zaposlenim ponujena možnost, da sami nadaljujejo kot ponudniki zunanjega izvajanja z ustanovitvijo lastnih podjetij, v katerih ima matično podjetje vsaj v začetku

tudi lastniški delež. Ravno ta podjetja pa predstavljajo osnovo predpostavko za povečevanje virtualnosti matičnih podjetij, saj ni dovolj le to, da so sami virtualni satelit ali "spin-off"²² podjetje, ki zgolj opravlja eno od funkcij, ampak je vsebina njihovega posla toliko povezana s ponujanjem rešitev, ki naročniku omogočajo še več virtualizacije v obliki globalnega sodelovanja s svojimi potencialnimi partnerji.

6.2 Prispevek raziskave h stroki

Osrednji cilj raziskovalnega dela se nanaša na empirično ugotavljanje strinjanja s trditvami, ki obravnavajo zunanje izvajanje storitev, virtualizacijo organizacij in zadovoljstvo z odločitvijo o zunanjem izvajanju storitev. V ta namen smo izvedli anketo, ki pa ima raziskovalne omejitve, ki se dotikajo zanesljivosti oz. verodostojnosti, in je zato ni mogoče posploševati na celotno populacijo ampak zgolj na management sodelujočih podjetij iz vzorca. Kljub temu da raziskava predstavlja mnenje sodelujočih podjetij iz vzorca, pa so izsledki raziskave lahko tudi širše uporabni za primerljivo velika podjetja, ki v tej raziskavi niso bila zajeta, vendar se sama srečujejo s podobnimi dvomi, ki zadevajo zunanje izvajanje ter povečevanje stopnje virtualnosti njihove organizacije.

Prispevek empiričnega vidika h stroki se odraža v izvorno ugotovljenih izidih opravljene raziskave, saj se na podlagi njihovih rezultatov lahko zunanji izvajalci poskusijo usmeriti k področjem, pokritim s tistimi trditvami, kjer je stopnja strinjanja s posamezno trditvijo relativno nizka, ali pa je po drugi strani korelacijski koeficient močan in hkrati negativen. Poznavanje vsebine in ozadja posameznih trditev lahko snovalcem politike in strategije v podjetju pomembno pripomore k izboljšanju uspehov pri poslovanju s ponujanjem novega znanja, ki vodi k uspešnejšemu doseganju ciljev podjetja.

Ugotovitve raziskave so spodbudne in lahko služijo predvsem zunanjim izvajalcem, ki se usmerjajo k novim kupcem, saj lahko iz pridobljenih rezultatov bolj natančno naravnajo svojo pot k cilju. Kljub temu da je zunanjemu izvajanju očitno bolj naklonjen vršni kot pa srednji management, mora biti usmeritev ponudnikov predvsem k ozaveščanju in informiranju srednjega nivoja managementa. Ta je osrednji uporabnik informacijskih tehnologij in njegovo mnenje se prenaša bolj v smeri nižjih oz. operativnih nivojev kot pa v smeri vršnega managementa.

Po drugi strani pa so rezultati raziskave uporabni tudi za potencialne naročnike zunanjega izvajanja storitev, saj je iz analiziranih podatkov možno zaznati prednosti in pomanjkljivosti, ki jih takšna odločitev prinaša. Ugotovljeni so temeljni elementi virtualnosti in tehnološke razvitosti podjetij iz vzorca, kar lahko služi kot ustrezna primerjava potencialnih outsourcing subjektov v razmerju do analiziranih.

²² Spin-off je angleški izraz za novo organizacijo ali enoto, ki se odcepi od večje predhodnice.

6.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskovanje virtualnosti organizacij je v slovenskem prostoru še v začetni fazi. Dotika se predvsem teoretičnih izhodišč, medtem ko je bil cilj tega raziskovalnega dela, poleg analitičnih izhodišč, zaznati še razmerje med zunanjim izvajalcem IT storitev, ki predstavlja le enega izmed elementov virtualnih organizacij, ter njegovim vplivom na nastanek ostale virtualnosti, katere del je tudi sam.

Za nadaljnje raziskovanje bi se bilo smiselno dotakniti organizacijskega vidika pri nastanku virtualnih organizacij ter vidika vodenja ljudi, saj smo v tej raziskavi ugotovili le pojav obvezne spremembe organizacijske strukture ter spremembe stila vodenja ljudi kot posledice nastanka virtualnih organizacij. Tako bi lahko smiselno razširili raziskavo še na poslovne funkcije znotraj anketiranih podjetij in s tem ugotovili, kateri oddelki so zunanjemu izvajanju bolj naklonjeni od ostalih.

Prav tako je pričujoča raziskava lahko osnova za izvedbo vsesplošne analize zadovoljstva z odločitvijo o zunanjem izvajanju pred uvedbo ter po njej. Ne nazadnje pa je raziskavo mogoče razširiti še na ugotavljanje stopnje strinjanja s tovrstno odločitvijo ob uvedbi zunanjega izvajanja ostalih poslovnih funkcij ter ugotavljanja povečevanja pojava virtualnosti, ki izkorišča obstoječe informacijsko komunikacijske tehnologije.

Virtualizacija je delno reverzibilen proces, saj je mogoče odločitev o zunanjem izvajanju preklicati in se znova odločiti na interne izvajalce. Kljub visoki začetni ceni je odločitev lahko ekonomsko upravičena na daljši rok. Po drugi strani pa virtualizacija ne more biti popolnoma reverzibilna, kjer bi bila njena alternativa združevanje in prevzemanje poslovnih funkcij, saj se razvoja IKT ne da zaježiti, medtem ko bi zaježitev globalizacijskih pritiskov začasno dosegle le nepopularne protekcionistične odločitve. Take odločitve so sicer možne, vendar dolgoročno zapiranje trgov ni dobro za nobenega tržnega udeleženca. V času finančnih in gospodarskih kriz ter poslovnega pesimizma so tovrstni ukrepi lahko učinkoviti na kratek rok, oprijema pa se jih tudi predznak političnega populizma.

Zaradi tega bi bilo za nadaljnje raziskovanje smiselno ugotoviti obnašanje virtualnih organizacij v času zaostrenih gospodarskih razmer in poslovnega pesimizma ter zaznavanja njihovega razmišljanja pod bremenom razmer, s katerimi se še niso srečevale.

Literatura

- Apte, Uday M., Sobol, Marion G., Hanaoka, Sho, Shimada, Tatsumi, Saarinen, Timo, Salmela, Timo in Vepsäläinen, Ari P. J. 1997. IS Outsourcing Practices in the USA, Japan and Finland: a Comparative Study. *Journal of Information Technology* 12 (4): 289–304.
- Archibugi, Daniele. 2000. *The Globalisation of Technology and the European Innovation System*. Pariz: Directorate for General Affairs, Statistical Department.
- Bauer, Roland, Köszegi, Sabine T. in Wolkerstorfer, Michaela. 2003. Measuring the Degree of Virtualization – An Empirical Analysis in two Austrian Industries. *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*.
- Bavec, Cene. 2002. Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija* 35 (4): 221–227.
- Bavec, Cene. 2003. Informatika med tradicionalnimi in virtualnimi organizacijami. *Uporabna informatika* 11 (3): 156–163.
- Bavec, Cene. 2004. Zaupanje – temelj virtualne organiziranosti. *Organizacija* 37 (10): 594–598.
- Bavec, Cene. 2004. On the management in virtual environments: between trust and control. V Intellectual capital and knowledge management. *Proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska*, ur. Zvone Vodovnik, 397–404. Koper: Visoka šola za management.
- Bhagwati, Jagdish. 1987. *International Trade in Services and its Relevance for Economic Development*. New York: Pergamon Press.
- Bhagwati, Jagdish. 2004. *In Defence of Globalization*. New York: Oxford University Press.
- Bobek, Vito. 2002. *Doktrine in instrumenti mednarodne menjave*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Boudreau, Marie-Claude, Loch, Karen D., Robey, Daniel in Straub, Detmar. 1998. Going Global: Using Information Technology to Advance the Competitiveness Of the Virtual Transnational Organization. *Academy of Management Executive* 12 (4): 120–128.
- Božnar, Mateja. 2002. Vpliv informacijske tehnologije na organiziranost podjetja s poudarkom na procesih. *Organizacija* 35 (10): 659–664.
- Bučar, Maja. 2002. Informacijska tehnologija kot razvojna priložnost za Slovenijo. *Naše gospodarstvo* 48 (1/2): 1–9.
- Camarinha-Matos, Luis. 2005. *Virtual organizations: systems and practices*. New York: Springer.
- Chaudhury, Abhijit, Nam, Kichan, in Rao, Raghav H. 1995. Management of Information Systems Outsourcing: A Bidding Perspective. *Journal of Management Information Systems* 12 (2): 132–159.

- Chorafas, Dimitris N. 2003. *Outsourcing, insourcing and I.T. for enterprise management*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Chudoba, Katherine M., Wynn, Eleanor, Lu, Mei in Watson-Manheim, Mary B. 2005. How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal* 15 (4): 279–306.
- Collins, Philippa. 2002. *Virtual and networked organizations*. Oxford: Capstone.
- Collins, Sandra Dean. 2003. *Communication in a virtual organization*. Mason: Thomson/South-Western.
- Czenter, Anamaria. 2002. *Labor Market and Globalization: Human Resources Management in Global Enterprises*. Nice: Institut Europeen des Hautes Études Internationales.
- Damij, Nadja. 2004. ICT Intensive virtual organisation. V E-Society 2004. *Proceedings of the IADIS International Conference, Ávila, Spain*, ur. Pedro Isaías, Piet Kommers in Maggie McPherson, 197–202. Ávila: IADIS Press.
- Damij, Nadja. 2004. Transition into virtual organisation – does the practice follow the promising theory. *Uporabna informatika* 12 (3): 162–168.
- Dimovski, Vlado. 2003. Virtual management: a cross-section of the management process illustrating its fundamental functions of planning, organizing, leading and controlling in a new era organization. *Journal of business and economics research* 1 (10): 27–36.
- Dolžan, Mitja. 2004. *Načini vodenja v podjetjih – primerjava vodenja v proizvodnji in razvoju*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Duh, Mojca in Kajzer, Štefan. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
- Fajfar, Peter in Cvirin, Tadej. 2002. Pojavljanje novih organizacijskih oblik – virtualna organizacija. *Organizacija* 35 (4): 228–233.
- Fong, Michelle W. L. 2005. *E-collaborations and virtual organizations*. Hershey: IRM Press.
- Gordon, Judith R. in Gordon, Steven R. 1999. *Information systems: A management approach. 2nd edition*. Fort Worth: Harcourt Brace & Company.
- Gradišar, Miro in Resinovič, Gortan. 1994. *Informatika*. Kranj: Moderna organizacija.
- Guillen, Mauro F. 2001. Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. *Annual Review of Sociology* (27): 235–260.
- Hancox, Martin in Hackney, Ray. 1999. Information Technology Outsourcing: Conceptualizing Practice in the Public and Private Sector. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Have, Ten S., Van Lierop, F. in Kühne, H. J. 1997. *Hoe virtuel moeten we eigenlijk zijn? [How virtual must we actually be?]*. V Jägers, Hans P. M., Jansen, Wendy in Steenbakkens, Wilchard. 1998. Characteristics of virtual organizations. *Proceedings*

- of the VoNet – Workshop, ur. Pascal Sieber in Joachim Griese, 65–76. Bern: Simowa Verlag.
- Hedberg, Bo. 1999. *Virtual organizations and beyond*. Chichester: J. Wiley.
- Hedley, Alan. R. 2002. *Running Out of Control: Dilemmas of Globalization*. Bloomfield: Kumarian Press.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W. in Woodman, Richard W. 2000. *Organizational Behaviour. Ninth edition*. Cincinnati: South-Western College.
- Hoefling, Trina. 2003. *Working virtually: managing people for successful virtual teams and organizations*. Sterling: Stylus.
- Hrastelj, Tone. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
- Hu, Qing, Saunders, Carol in Gebelt, Mary. 1997. Diffusion of Information Systems Outsourcing: A Reevaluation of Influence Sources. *Information Systems Research* 8 (3): 288–301.
- Huczynski, Andrzej in Buchanan, David. 2001. *Organizational Behaviour. An introductory text. Fourth edition*. New York: Prentice Hall International Ltd.
- Illegems, Viviane. 2003. *Moving towards the virtual workplace: managerial and societal perspectives on telework*. Cheltenham (UK), Northampton (MA): E. Elgar.
- Intriligator, Michael D. 2004. Globalization of the World Economy: Potential Benefits and Costs and a Net Assessment. *Journal of Policy Modelling* 26 (4): 485–498.
- Jägers, Hans P. M., Jansen, Wendy in Steenbakkens, Wilchard. 1998. Characteristics of Virtual Organizations. V *Proceedings of the VoNet – Workshop*, ur. Pascal Sieber in Joachim Griese, 65–76. Bern: Simowa Verlag.
- Jelenc, Milan: 1999. Špedicija – Nove zasnove logističnih procesov. *Gospodarski vestnik*, 44: 40.
- Jelenc, Milan. 2000. Globalizacija v logistiki. *Logistika in Transport*, 5: 4–9.
- Jerman-Blažič, Borka, Klobučar, Tomaž, Perše, Zoran in Nedeljkić, Dragan. 2001. *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: GV Založba.
- Johnson, Mike. 2000. *Outsourcing – in brief*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kenda, Vladimir. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Kern, Thomas. 1997. The Gestalt of an Information Technology Relationship: An Exploratory Analysis. *Proceedings of the Eighteenth International Conference on Systems*. Atlanta: Association for Information Systems.
- Kleinert, Jörn. 2001. *The Role of Multinational Enterprises in Globalization: An Empirical Overview*. Kiel: Kiel Institute of World Economics.
- Kropivnik, Samo, Kogovšek, Tina in Gnidovec, Meta. 2006. *Analiza podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Kregar, Damjan. 2005. *Proces odločanja pri organizacijskem izločanju informacijske tehnologije*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Lacity, Mary in Hirschheim, Rudy. 1993. *The Information Systems Outsourcing Bandwagon*. *Sloan Management Review* 34 (3): 73–86.
- Larsen, Kai R.T. in McInerney, Clare R. 2002. Preparing to work in the virtual organization. *Information and management* 39 (6): 445–456.
- Laudon, Kenneth C. in Laudon, Jane P. 2000. *Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise*. 6th edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Stane. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipnack, Jessica. 2000. *Virtual teams: people working across boundaries with technology*. New York: John Wiley & Sons.
- Mihelčič, Miran. 2000. Prihodnost, ki je tu: navidezna organizacija. V Slovensko podjetje v devetdesetih. *Economic and business review for Central and South-Eastern Europe* (2): 7–29.
- McGrew, Anthony G. 1998. The Globalisation Debate: Putting the Advanced Capitalist State in its Place. *Global Society* 12 (3): 299–322.
- Mowshowitz, Abbe. 2002. *Virtual organization: toward a theory of societal transformation stimulated by information technology*. Westport: Quorum Books.
- Narula, Rajneesh in Dunning, John H. 1998. Explaining international R&D alliances and the role of governments. *International Business Review* 7 (4): 377–397.
- Ogorelc, Anton. 2001. Outsourcing v podjetniški logistiki: izbira zunanjih izvajalcev. *Naše gospodarstvo* 47 (5/6): 454–466.
- Orsino, Philip S. 1994. *Successful Business Expansion. Practical Strategies for Planning Profitable Growth*. New York: John Wiley & Sons.
- Palvia, Prashant C. 1997. Developing a model of the global and strategic impact of information technology. *Information & Management* 32 (5): 229–244.
- Pavlič, Mile, Srića, Velimir in Treven, Sonja. 1995. *Informacijski sistem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Power, Mark John. 2006. *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rautenstrauch, Thomas. 2002. *The Virtual Corporation: A Strategic Option For Small And Medium-Sized Enterprises (SME'S)*. Bielefeld: University of Applied Sciences.
- Reichwald, Ralf, Möslin, Kathrin, Sachenbacher, Hans in Englberger, Hermann. 1998. *Telekooperation. Verteilte Arbeits und Organisationsformen*. Berlin and Heidelberg: Springer

- Rodney, William. 2002. *Globalisation and the Need for an Integrated Approach in Real Estate Practice: A Strategic Overview*. London: City University Business School.
- Savage, Charles M. 1996. *Fifth generation management: co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Stupica, Mateja. 1999. Outsourcing je "in", ker klesti stroške: pasti pogodbenega prenosa dejavnosti, ki niso "core business" podjetja, je vredno poznati. *Manager* (4): 42–45.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič, Marjan. 1998. Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva. *Teorija in praksa* 35 (6): 1015–1017.
- Šink, Darja. 1999. Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. *Organizacija* 32 (1): 15–22.
- Travica, Bob. 1997. *The Design of the Virtual Organization: A Research Model*. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems. Indianapolis: AIS.
- Turban, Efraim, McLean, Epharim in Wetherbe, James. 2004. *Information technology for management. 4th edition*. New York: John Wiley and Sons.
- UNCTAD. 1996. *Globalization and Liberalization: Effects of International Economic Relations on Poverty*. New York: United Nations.
- Warner, Malcolm. 2004. *Managing in virtual organizations*. London: Thomson Learning.
- Werber, Borut. 2002. Uporaba informacijske tehnologije v malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 35 (1): 23–32.
- Willcocks, Leslie P. in Lacity, Mary C. 1998. *Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices*. New York: John Wiley & Sons.
- Zhang, Suling, Fjermestad, Jerry in Tremaine, Marilyn. 2005. Leadership Styles in Virtual Team Context: Limitations, Solutions and Propositions. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05) (1)*.
- Zupan, Nada in Kaše, Robert. 2003. *Organizacija podjetja: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Anketni vprašalnik o virtualizaciji organizacij

I) Vprašanja o anketirancu

1) Spol (označite s križcem):

1) Ženski	2) Moški
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Izobrazba (označite s križcem):

1) Srednješolska	<input type="checkbox"/>
2) Višješolska/visokošolska	<input type="checkbox"/>
3) Univerzitetna/specialistična/magistrska (strokovna)	<input type="checkbox"/>
4) Magistrska (znanstvena)/doktorska	<input type="checkbox"/>

3) Delovno mesto (označite s križcem):

1) Operativni management (administracija/tehnična operativa)	<input type="checkbox"/>
2) Tehnični/prodajni specialist	<input type="checkbox"/>
3) Vodja sektorja/oddelka	<input type="checkbox"/>
4) Direktor področja/član uprave podjetja	<input type="checkbox"/>
5) Svetovalec	<input type="checkbox"/>
6) Direktor/predsednik uprave	<input type="checkbox"/>
7) Ne želim odgovoriti	<input type="checkbox"/>

4) Trajanje zaposlitve pri trenutnem delodajalcu (označite s križcem):

1) Manj kot 1 leto	2) 1 do 3 leta	3) 3 do 7 let	4) 7 do 15 let	5) nad 15 let
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II) Vprašanja o podjetju

5) V skladu s 5.5. členom Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS 42/2006), spada vaše podjetje med (označite s križcem):

1) Mikro podjetja (do 10 zaposlenih)	2) Mala podjetja (do 50 zaposlenih)	3) Srednja podjetja (do 250 zaposlenih)	4) Velika podjetja (nad 250 zaposlenih)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) S križcem označite trajanje poslovanja vašega podjetja:

1) Manj kot 5 let	2) 5 do 10 let	3) 10 do 15 let	4) Nad 15 let
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) S križcem označite glavni prodajni trg iz geografskega vidika, na katerem vaše podjetje ustvari pretežni del poslovnih prihodkov (izberite je le en odgovor):

1) Slovenija	2) Trgi bivše Jugoslavije	3) Evropska Unija	4) Globalni trgi izven EU
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) S križcem označite glavno dejavnost vašega podjetja s katero ustvarite pretežni del vaših prihodkov. Skušajte se pozicionirati v tisto področje, ki kar najbolje ustreza dejavnosti, s katero vaše podjetje ustvari pretežni del svojih prihodkov (izberite le en odgovor).

1) Bančništvo, investicije, zavarovalništvo, dejavnost holdingov.	<input type="checkbox"/>
2) Gradbeništvo, upravljanje, poslovanje z nepremičninami.	<input type="checkbox"/>
3) Inženiring, raziskave in razvoj.	<input type="checkbox"/>
4) Poslovne storitve (dajanje vozil, strojev, pisarniške in računalniške opreme v najem; oglaševanje; svetovanje).	<input type="checkbox"/>
5) Potrošniške storitve.	<input type="checkbox"/>
6) Proizvodnja industrijskih dobrin.	<input type="checkbox"/>
7) Proizvodnja potrošnih dobrin.	<input type="checkbox"/>
8) Rudarstvo, črpanje, nafta.	<input type="checkbox"/>
9) Transport, promet, skladiščenje in javne dobrine.	<input type="checkbox"/>
10) Trgovina na drobno in debelo.	<input type="checkbox"/>
11) Turizem, gostinstvo, igre na srečo.	<input type="checkbox"/>
12) Drugo. Navedite:	<input type="checkbox"/>

Priloga 1

9) S križcem označite področje delovanja vašega podjetja, na katerem ustvarite pretežni del vaših prihodkov (označite samo eno področje delovanja):

1) Trajni izdelki namenjeni posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom).	<input type="checkbox"/>
2) Izdelki vsakodnevnne uporabe namenjeni posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom).	<input type="checkbox"/>
3) Storitve namenjene posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom).	<input type="checkbox"/>
4) Materiali in sestavni deli za organizacije (podjetja in druge pravne osebe).	<input type="checkbox"/>
5) Investicijske oprema za organizacije (podjetja in druge pravne osebe).	<input type="checkbox"/>
6) Poslovne storitve za organizacije (podjetja in druge pravne osebe).	<input type="checkbox"/>

III) Vprašanja o zunanjemu izvajanju storitev

10) S križcem označite ali imate v podjetju lastno dejavnost IT ali vam jo izvaja zunanji izvajalec:

1) V podjetju imamo lasten IT.	<input type="checkbox"/>
2) Izvajanje IT storitev smo prepustili zunanjim izvajalcev.	<input type="checkbox"/>
3) Le del nalog v okviru IT storitev smo prepustili zunanjim izvajalcem. Navedite katere (npr.: delovno okolje – računalniki, monitorji, tiskalniki; programska oprema; poslovni informacijski sistem; posebni poslovno informacijski sistemi, itn):	<input type="checkbox"/>

Opomba: če ste pri tem vprašanju izbrali odgovor 1), odgovorite še na vprašanja št.: 17 do 19, sicer nadaljujte z vprašanji št. 11 do 16.

11) S križcem označite ali ste imeli v podjetju kdaj organiziran lasten IT ali že od nekdanj uporabljate zunanje izvajanje IT storitev?

1) Imeli smo lasten IT.	<input type="checkbox"/>
2) Že od nekdanj uporabljamo zunanje izvajanje IT storitev.	<input type="checkbox"/>

12) Kako pomembni se vam zdijo navedeni razlogi v primeru odločitve za zunanje izvajanje IT storitev oz. ste jih pri vaši odločitvi tudi upoštevali? V prazen okvirček vpišete številko, ki najbolj odraža vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo oz. razlogom.

1) Sploh se ne strinjam	2) Ne strinjam se	3) Niti se strinjam niti se ne strinjam	4) Strinjam se	5) Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

1) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom zmanjšanja operativnih stroškov oz. izboljšave nadzora nad njimi.	
2) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom osredotočanja na ključne aktivnosti našega podjetja.	
3) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta, ker potrebna sredstva (človeški viri, finančna, materialna) niso bila dostopna znotraj podjetja.	
4) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom sprostitve sredstev za druge namene.	
5) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom pridobitve znanja od zunanjih izvajalcev.	
6) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom višanja kakovosti IT storitev.	
7) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta z namenom delitve tveganja z zunanjim izvajalcem.	
8) Pojavljati so se začele nove tehnologije, ki bi jim interni IT težko sledil.	
9) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je del dolgoročne strategije našega podjetja.	
10) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je del obsežnejše reorganizacije znotraj našega podjetja.	
11) V našem podjetju je nastopila krizna situacija.	
12) V našem podjetju nismo bili zadovoljni z dotedanjimi rezultati na področju IT storitev.	
13) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta na priporočilo poslovnih partnerjev.	
14) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta s strani uprave podjetja.	
15) Odločitev o zunanjem izvajanju IT storitev je bila sprejeta na zahtevo lastnikov.	

13) Kakšen je bil kriterij za izbiro zunanjega izvajalca IT storitev? V prazen okvirček vpišete številko, ki najbolj odraža vašo stopnjo strinjanja s posameznim kriterijem.

1) Sploh se ne strinjam	2) Ne strinjam se	3) Niti se strinjam niti se ne strinjam	4) Strinjam se	5) Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

1) Ugodna cena storitev.	
2) Sloves in reference zunanjega izvajalca – strokovnost.	
3) Usmerjenost zunanjega izvajalca IT storitev v kakovost poslovanja v skladu s standardi.	
4) Prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja.	
5) Urejenost poslovnih prostorov zunanjega izvajalca.	
6) Zagotovilo zunanjega izvajalca, da bo dosegal zahtevan nivo storitev.	
7) Izkušnje zunanjega izvajalca na področju IT storitev v dejavnosti, v kateri posluje naše podjetje.	
8) Fleksibilnost v pogodbi.	
9) Uporaba strokovne podpore.	
10) Lokacija oz. dostopnost zunanjega izvajalca IT storitev.	
11) Pripravljenost zunanjega izvajalca IT storitev na skupno rast in nastop na novih trgih.	
12) Drugo. Navedite:	

14) S križcem označite kdo je sodeloval v procesu sprejemanja odločitve za zunanje izvajanje IT storitev (možnih je več odgovorov)?

1) Lastnik.	<input type="checkbox"/>
2) Direktor/uprava.	<input type="checkbox"/>
3) Vodja službe za IT.	<input type="checkbox"/>
4) Posebna delovna skupina.	<input type="checkbox"/>
5) Drugo. Navedite:	<input type="checkbox"/>

15) Za vsako navedeno storitev označite ali jo za vas opravljajo zunanji izvajalci, sami ali pa je ne uporabljate? Pri razvrščanju upoštevajte spodnjo tabelo in v prazen okvirček vpišete številko, ki ustreza stanju v vašem podjetju.

1) Storitve opravljajo zunanji izvajalci	2) Storitve opravljamo sami	3) Storitve ne uporabljamo
1	2	3

1) Vzdrževanje delovnega okolja (računalnikov, monitorjev, tiskalnikov in ostale uporabniške strojne opreme).	
2) Vzdrževanje programske opreme (licenc za operacijske sisteme, pisarniških orodij in ostale uporabniške programske opreme).	
3) Vzdrževanje strežnikov.	
4) Vzdrževanje strežniške programske opreme (strežniških operacijskih sistemov, sporočilnih sistemov, projektnih, portalnih, podatkovnih ter drugih strežnikov).	
5) Vzdrževanje aktivne mrežne in komunikacijske opreme.	
6) Vzdrževanje varnostnega shranjevanja podatkov (backup-a).	
7) Vzdrževanje poslovnega informacijskega sistema (ERP sistema).	
8) Vzdrževanje posebnih poslovnih informacijskih sistemov (Line Of Business sistemov).	
9) Drugo. Navedite:	

16) Navedene so izbrane trditve s področja zunanjega izvajanja IT storitev? V prazen okvirček vpišete številko iz spodnje tabele, ki najbolj odraža vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

1) Sploh se ne strinjam	2) Ne strinjam se	3) Niti se strinjam niti se ne strinjam	4) Strinjam se	5) Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

1) Zunanji izvajalec IT storitev zagotavlja boljši stik z napredkom v panogi od internih izvajalcev.	
2) Z zunanjim izvajalcem IT storitev iz leta v leto povečujemo količinski in vrednostni obseg poslovanja.	
3) Strategija našega podjetja je popolno zunanje izvajanje IT storitev.	
4) Zunanji izvajalec IT storitev opravlja funkcijo, ki je za naše podjetje ključna.	
5) Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje.	
6) Zunanji izvajalec IT storitev jamči višjo zanesljivost delovanja ob nižjih stroških.	
7) Odzivni časi zunanjega izvajalca IT storitev so enaki pogodbeno dogovorjenim.	

Priloga 1

8) Ponudba zunanjega izvajalca IT storitev je ugodnejša zaradi njegovega doseganja ekonomije obsega.	
9) Razlike med zunanjimi izvajalci IT storitev redno spremljamo in analiziramo.	
10) Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev.	
11) Naše podjetje se usmerja v dejavnosti, ki so v neposredni povezavi z našimi kupci.	
12) Management našega podjetja se posveča poslovnim funkcijam povezanim z našim temeljnim poslanstvom.	
13) Za storitev zunanjega izvajanja IT storitev plačujemo le kolikor dejansko porabimo.	

Opomba: na vprašanja od št. 17 do 19 odgovorite le, če ste pri vprašanju št. 10 izbrali odgovor 1), sicer pojdite na vprašanje št. 20.

17) S križcem označite ali ste v podjetju kdaj uporabljali zunanje izvajanje IT storitev ali imate že od nekdanj organiziran lasten IT?

1) Že od nekdanj imamo organiziran lasten IT.	<input type="checkbox"/>
2) Uporabljali smo tudi že zunanje izvajanje IT storitev.	<input type="checkbox"/>

18) Navedite število zaposlenih, ki se v podjetju ukvarjajo z IT storitvami:

19) Kako pomembni so bili navedeni razlogi za vašo odločitev o organiziranju lastnega IT-ja? V prazen okvirček vpišete številko, ki najbolj odraža vašo stopnjo strinjanja s posameznim razlogom.

1) Nepomembno	2) Manj pomembno	3) Niti ni pomembno niti ni nepomembno	4) Pomembno	5) Zelo pomembno
1	2	3	4	5

1) Razpoložljiv strokovni kader s področja IT storitev potrjuje odločitev o organiziranju lastnega IT-ja.	
2) Pri organiziranju lastnega IT-ja so storitve opravljene ažurno in pravočasno.	
3) Pri organiziranju lastnega IT-ja je bila odločilna velikost naše družbe in obseg dokumentacije.	
4) Odločitev o organiziranju lastnega IT-ja zagotavlja brezhibna obvestila, napotke in poročila.	
5) Odločitev o organiziranju lastnega IT-ja pomeni zmanjševanje stroškov našega podjetja.	
6) Odločitev o organiziranju lastnega IT-ja pomeni večji in hitrejši nadzor nad opravljenimi storitvami.	
7) Odločitev o organiziranju lastnega IT-ja pomeni urejenost dokumentacije na enem mestu v podjetju.	
8) Odločitev o organiziranju lastnega IT-ja pomeni hitrejšo dostopnost do informacij.	
9) Odločitev o organiziranju lastnega IT-ja je odraz nezaupanja zunanjim izvajalcem IT storitev.	
10) Odločitev o organiziranju lastnega IT-ja je bila zahteva lastnikov.	

IV) Vprašanja o virtualnosti organizacije

20) S križcem označite na kakšen način poteka glavna interne komunikacije v vašem podjetju (možnih je več odgovorov)?

1) Sestanki.	<input type="checkbox"/>
2) Elektronska pošta.	<input type="checkbox"/>
3) Telefonski pogovori.	<input type="checkbox"/>
4) Trenutni sporočilni sistemi (Skype, MSN, itn).	<input type="checkbox"/>
5) Drugo. Navedite:	<input type="checkbox"/>

21) S križcem označite na kakšen način poteka glavna eksterne komunikacije v vašem podjetju (možnih je več odgovorov)?

1) Sestanki.	<input type="checkbox"/>
2) Elektronska pošta.	<input type="checkbox"/>
3) Telefonski pogovori.	<input type="checkbox"/>
4) Trenutni sporočilni sistemi (Skype, MSN, itn).	<input type="checkbox"/>
5) Videokonference.	<input type="checkbox"/>
6) Drugo. Navedite:	<input type="checkbox"/>

22) Navedene so izbrane trditve s področja virtualnosti organizacije? V prazen okvirček vpišete številko iz spodnje table, ki najbolj odraža vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

1) Sploh se ne strinjam	2) Ne strinjam se	3) Niti se strinjam niti se ne strinjam	4) Strinjam se	5) Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

1) Naše podjetje ustvari pretežni del svojih prihodkov v svojih dislociranih enotah.	
2) Zunanje izvajalce IT storitev je mogoče zamenjati hitro in brez poslovne škode.	

3) Povezovanje z zunanjimi izvajalci prinaša našemu podjetju primerjalne prednosti.	
4) Naše podjetje prepušča v zunanje izvajanje tiste poslovne funkcije, ki za naše podjetje niso bistvene.	
5) Zunanjega izvajalca, ki ne izpolnjuje pogojev preprosto zamenjamo z novim.	
6) Naše podjetje je v očeh poslovnih partnerjev prepoznano kot tehnološko vrhunsko razvito.	
7) Naše podjetje se za povečevanje svoje konkurenčnosti opira na preskušanje novih IT rešitev.	
8) Naši partnerji nas silijo k uporabi novih IT tehnologij.	
9) Naši partnerji ustvarijo pretežni del svojih prihodkov v svojih dislociranih enotah.	
10) Naše podjetje je organizirano tako, da za izvedbo posameznih projektov vključuje poslovne subjekte s celega sveta.	
11) Ponudnik IT storitev zagotavlja tehnologijo za olajšano delo na daljavo.	
12) Uporaba IT komunikacijskih kanalov vse bolj postaja vrednota našega podjetja.	
13) Do zunanjih izvajalcev nastopamo drugače kot do notranjih.	
14) Odločanje v našem podjetju poteka kot decentralizirana koordinacija.	
15) Vodenje ljudi v našem podjetju poteka kot omogočanje, mentorstvo in svetovanje.	
16) V našem podjetju se za vodenje posameznikov in skupin na dislociranih enotah uporablja situacijsko vodenje.	
17) Management našega podjetja gradi na zaposlenih in jim zaupa.	
18) Naše dislocirane enote so obravnavane enako, kot oddelki na sedežu podjetja.	
19) Mnogo posameznikov izvaja delo na domu kot način opravljanja službenih obveznosti.	
20) Vsi zaposleni imajo enake možnosti za opravljanje dela na domu.	
21) Ob uvedbi zunanjega izvajanja IT-ja, se je spremenila tudi organizacijska struktura.	
22) V našem podjetju ni formalnih nadzorstvenih struktur.	

V) Vprašanja o zadovoljstvu z odločitvijo vodstva o uvedbi zunanjega izvajanja storitev

23) Navedene so izbrane trditve z argumenti s področja zadovoljstva z zunanjim izvajanjem IT storitev? V prazen okvirček vpišete številko iz spodnje tabele, ki najbolj odraža vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

1) Sploh se ne strinjam	2) Ne strinjam se	3) Niti se strinjam niti se ne strinjam	4) Strinjam se	5) Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

1) Zunanji izvajalec IT storitev opravlja funkcijo, ki je za naše podjetje ključna.	
2) Zunanji izvajalec IT storitev poseduje bolj raznovrstno strokovno znanje.	
3) Pri izbiri zunanjega izvajalca IT storitev so sodelovali vsi zaposleni.	
4) Ob izbiri zunanjega izvajalca IT storitev so bile na razpolago zadostne informacije.	
5) Prilagodljivost zunanjega izvajalca IT storitev je enaka pogodbeno dogovorjenim normativom.	
6) Uspešnost našega podjetja je odvisna od kakovostnega izvajanja IT storitev.	
7) Poročila izvajalca storitev zagotavljajo dovolj nazoren pregled nad zunanjim izvajanjem IT storitev.	
8) Stroški zunanjega izvajanja IT storitev so višji od stroškov pred uvedbo.	
9) Naše podjetje izgublja nadzor nad delovanjem poslovnih funkcij, ki jih izvajajo zunanji izvajalci.	
10) V našem podjetju obstaja splošna bojazen pred zunanjimi izvajalci.	
11) V našem podjetju že imamo slabe izkušnje z zunanjim izvajanjem storitev.	
12) V našem podjetju se pojavljajo dvomi v zunanje izvajanje storitev zaradi morebitnih odpuščanj zaposlenih.	
13) Prihodnost zunanjega izvajanja IT storitev je v partnerstvu med naročnikom in izvajalcem.	

VI) Vprašanje o izsledkih raziskave

24) Želim prejeti izsledke raziskave (označite s križcem):

1) Da	2) Ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Opomba: če ste pri prejšnjem vprašanju izbrali odgovor 1), navedite še naslov elektronske pošte, na katerega bi želeli prejeti izsledke raziskave:

SPSS izpis opisnih statistik

Meritev	SPOL	IZO- BRAZBA	DELOV- NO MESTO	TRAJA- NJE ZAPO- SLITVE	VELIK- OST POD- JETJA	TRAJA- NJE POSLO- VANJA	PRO- DAJN I TRG	GLAVNA DEJAV- NOST	POD- ROČJE DELO- VANJA
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Veljavni	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Manjkajoči	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Povprečje	1,61	2,50	3,69	3,14	3,49	3,49	2,37	8,41	3,71
Standardna napaka	,059	,103	,134	,123	,086	,130	,122	,302	,186
Mediana	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	9,00	4,00
Modus	2	3	4	3	4	4	2(a)	10	2
Standardni odklon	,490	,864	1,123	1,026	,717	1,087	1,024	2,528	1,552
Varianca	,240	,746	1,262	1,052	,514	1,181	1,048	6,391	2,410
Var. razmik	1	3	4	4	2	3	3	8	4
Minimum	1	1	2	1	2	1	1	3	2
Maksimum	2	4	6	5	4	4	4	11	6
Vsota	113	175	258	220	244	244	166	589	260

(a) Najdenih je več modusov: izbran je najnižji.

SPSS izpis frekvenčnih porazdelitev pri posameznih spremenljivkah

SPOL		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Ženski	27	38,6	38,6	38,6
	Moški	43	61,4	61,4	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

IZOBRAZBA		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Srednješolska	10	14,3	14,3	14,3
	Višješolska/visokošolska	10	31,4	31,4	45,7
	Univerzitetna/specialistična/magistrska (strokovna)	31	44,3	44,3	90,0
	Magistrska (znanstvena)/doktorska	7	10,0	10,0	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

DELOVNO MESTO		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Operativni management (administracija/tehnična operativa)	9	12,9	12,9	12,9
	Tehnični/prodajni specialist	22	31,4	31,4	44,3
	Vodja sektorja/oddelka	30	42,9	42,9	87,1
	Direktor področja/član uprave podjetja	9	12,9	12,9	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

TRAJANJE ZAPOSLOTITVE		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Manj kot 1 leto	3	4,3	4,3	4,3
	1 do 3 leta	17	24,3	24,3	28,6
	3 do 7 let	23	32,9	32,9	61,4
	7 do 15 let	21	30,0	30,0	91,4
	Nad 15 let	6	8,6	8,6	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

VELIKOST PODJETJA		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Mala podjetja (do 50 zaposlenih)	9	12,9	12,9	12,9
	Srednja podjetja (do 250 zaposlenih)	18	25,7	25,7	38,6
	Velika podjetja (nad 250 zaposlenih)	43	61,4	61,4	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

TRAJANJE POSLOVANJA		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Manj kot 5 let	10	14,3	14,3	14,3
	5 do 10 let	2	2,9	2,9	17,1
	10 do 15 let	2	2,9	2,9	20,0
	Nad 15 let	56	80,0	80,0	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

PRODAJNI TRG		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Slovenija	17	24,3	24,3	24,3
	Trgi bivše Jugoslavije	21	30,0	30,0	54,3
	Evropska Unija	21	30,0	30,0	84,3
	Globalni trgi izven EU	11	15,7	15,7	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

GLAVNA DEJAVNOST		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Inženiring, raziskave in razvoj.	10	14,3	14,3	14,3
	Proizvodnja potrošnih dobrin.	11	15,7	15,7	30,0
	Transport, promet, skladiščenje in javne dobrine.	18	25,7	25,7	55,7
	Trgovina na drobno in debelo.	21	30,0	30,0	85,7
	Turizem, gostinstvo, igre na srečo.	10	14,3	14,3	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

PODROČJE DELOVANJA		Frekvenca	Odstotek	Veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	Izdelki vsakodnevne uporabe namenjeni posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom).	22	31,4	31,4	31,4
	Storitve namenjene posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom).	12	17,1	17,1	48,6
	Materiali in sestavni deli za organizacije (podjetja in druge pravne osebe).	18	25,7	25,7	74,3
	Poslovne storitve za organizacije (podjetja in druge pravne osebe).	18	25,7	25,7	100,0
	Skupaj	70	100,0	100,0	

Tabela analize variance (ANOVA)

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Značilnost
OUTS_TRDIT1	Med skupinama	2,435	1	2,435	4,612	0,035*
	Znotraj skupin	35,907	68	0,528		
OUTS_TRDIT2	Med skupinama	3,025	1	3,025	4,813	0,032*
	Znotraj skupin	42,746	68	0,629		
OUTS_TRDIT3	Med skupinama	10,132	1	10,132	21,776	0,000*
	Znotraj skupin	31,639	68	0,465		
OUTS_TRDIT4	Med skupinama	4,113	1	4,113	6,913	0,011*
	Znotraj skupin	40,458	68	0,595		
OUTS_TRDIT5	Med skupinama	10,732	1	10,732	21,023	0,000*
	Znotraj skupin	34,711	68	0,510		
OUTS_TRDIT6	Med skupinama	1,788	1	1,788	2,690	0,106
	Znotraj skupin	45,198	68	0,665		
OUTS_TRDIT7	Med skupinama	4,557	1	4,557	6,110	0,016*
	Znotraj skupin	50,715	68	0,746		
OUTS_TRDIT8	Med skupinama	15,818	1	15,818	19,537	0,000*
	Znotraj skupin	55,054	68	0,810		
OUTS_TRDIT9	Med skupinama	5,512	1	5,512	8,702	0,004*
	Znotraj skupin	43,074	68	0,633		
OUTS_TRDIT10	Med skupinama	2,610	1	2,610	4,858	0,031*
	Znotraj skupin	36,533	68	0,537		
OUTS_TRDIT11	Med skupinama	0,011	1	0,011	0,024	0,878
	Znotraj skupin	30,561	68	0,449		
OUTS_TRDIT12	Med skupinama	6,897	1	6,897	18,431	0,000*
	Znotraj skupin	25,446	68	0,374		
OUTS_TRDIT13	Med skupinama	9,678	1	9,678	20,315	0,000*
	Znotraj skupin	32,394	68	0,476		
ZADOV_TRDIT1	Med skupinama	3,294	1	3,294	5,927	0,018*
	Znotraj skupin	37,792	68	0,556		
ZADOV_TRDIT2	Med skupinama	5,132	1	5,132	12,154	0,001*
	Znotraj skupin	28,711	68	0,422		
ZADOV_TRDIT3	Med skupinama	0,277	1	0,277	1,240	0,269*
	Znotraj skupin	15,166	68	0,223		
ZADOV_TRDIT4	Med skupinama	10,330	1	10,330	17,803	0,000*
	Znotraj skupin	39,456	68	0,580		
ZADOV_TRDIT5	Med skupinama	2,308	1	2,308	3,961	0,051*
	Znotraj skupin	39,634	68	0,583		
ZADOV_TRDIT6	Med skupinama	8,397	1	8,397	14,952	0,000*
	Znotraj skupin	38,189	68	0,562		
ZADOV_TRDIT7	Med skupinama	8,337	1	8,337	15,898	0,000*
	Znotraj skupin	35,663	68	0,524		
ZADOV_TRDIT8	Med skupinama	6,366	1	6,366	11,399	0,001*
	Znotraj skupin	37,977	68	0,558		
ZADOV_TRDIT9	Med skupinama	23,725	1	23,725	49,097	0,000*
	Znotraj skupin	32,860	68	0,483		
ZADOV_TRDIT10	Med skupinama	1,183	1	1,183	2,335	0,131
	Znotraj skupin	34,449	68	0,507		
ZADOV_TRDIT11	Med skupinama	3,613	1	3,613	5,499	0,022*
	Znotraj skupin	44,687	68	0,657		
ZADOV_TRDIT12	Med skupinama	0,391	1	0,391	0,659	0,420
	Znotraj skupin	40,409	68	0,594		
ZADOV_TRDIT13	Med skupinama	5,823	1	5,823	10,546	0,002*
	Znotraj skupin	37,548	68	0,552		

* Podatki statistično značilno različni pri $\alpha = 0,05$.