

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA KOT
KONKURENČNA PREDNOST MALIH IN
SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

Mitja Kastelic

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava problematiko malih in srednje velikih podjetij pri doseganju konkurenčne prednosti z vlaganjem v informacijsko tehnologijo. Preučevanje in primerjava teh podjetij v prvem, teoretičnem delu, nakaže, da je pomoč Evropske unije bolj teoretičen odgovor na težave teh podjetij in (še) ne povzroča konkretnih izboljšav. V nadaljevanju so raziskane koristi in načini doseganja konkurenčne prednosti z IT ter obravnavani izzivi managerjev v prihodnosti, ki razkrivajo, da postaja inovativnost glavni pogoj za uspeh podjetij. Analiza anketnega vprašalnika v empiričnem delu, ki so ga izpolnile stranke podjetja Katex&com, d. o. o., pa poda osnovo za oblikovanje nekaterih predlogov za izboljšanje poslovanja omenjenega podjetja.

Ključne besede: mala in srednje velika podjetja, informacijska tehnologija, konkurenčna prednost, vlaganje, koristi, managerji.

SUMMARY

The diploma thesis deals with the problem of small and medium-sized enterprises when trying to achieve competitive advantage by investing in information technology. The study and the comparison of these enterprises in the first, theoretical part, indicates that the European Union's help is more a theoretical answer to the difficulties they are facing and does not (yet) prompt concrete improvements. The benefits and the ways of achieving competitive advantage with information technology are examined in the continuation. An overview of managerial challenges in the future shows that innovation will play a key role in the firm's success. An analysis of the survey carried out in the empiric part, that was filled by the customers of Katex&com, L. L. C., provides a base for the formulation of some proposals for business improvement.

Key words: small and medium-sized enterprises, information technology, competitive advantage, investment, benefits, managers.

UDK: 334.012.62:004/005.1(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Mala in srednje velika podjetja	3
2.1	Definicija MSP	3
2.2	Pomembnost MSP za gospodarstvo EU	5
2.3	Primerjava MSP med EU in Slovenijo	7
2.4	Mednarodna aktivnost MSP	10
2.4.1	Izvozne dejavnosti MSP	10
2.4.2	Ovire MSP pri mednarodnem poslovanju	12
2.5	Pomoč Evropske unije MSP	14
3	Informacijska tehnologija kot konkurenčna prednost	19
3.1	Organiziranost MSP	19
3.2	Vključevanje IT dela v MSP	19
3.2.1	Investiranje v pravo IT	19
3.2.2	Zunanje izvajanje dejavnosti proti notranjemu izvajanju dejavnosti	20
3.3	Vloga IT v organizaciji	22
3.4	Strategija IT proti strategiji podjetja	22
3.5	Doseganje konkurenčne prednosti z vlaganjem v IT	23
3.6	Merjenje učinkovitosti vlaganja v IT	24
3.7	Izzivi managerjev MSP v informacijski dobi	28
4	Empirična raziskava in analiza podatkov	31
4.1	Predstavitev podjetja Katex&com, d. o. o.	31
4.1.1	Zgodovina podjetja	31
4.1.2	Organizacijska in kadrovska struktura podjetja	31
4.2	Osnovni podatki o empirični raziskavi	32
4.2.1	Namen empirične raziskave	32
4.2.2	Predstavitev načina zbiranja podatkov in opis metodološkega pristopa	33
4.2.3	Predstavitev preučevanih spremenljivk	34
4.2.4	Predstavitev značilnosti preučevanega vzorca	35
4.3	Ugotovitve o empirični raziskavi	36
4.3.1	Ugotovitve o pogostosti obiskov spletne strani podjetja Katex&com, d. o. o.	36
4.3.2	Ugotovitve o vsebinah na spletni strani podjetja Katex&com, d. o. o.	37
4.3.3	Ugotovitve o povprečnih ocenah strinjanja s trditvami o spletni strani	37
4.3.4	Ugotovitve o spletnem nakupovanju in prejemanju obvestil	38

4.3.5	Ugotovitve o dejavnikih, ki vplivajo na odločitev o nakupu.....	40
4.3.6	Ugotovitve o zadovoljstvu s ponudbo v trgovinah podjetja Katex&com, d. o. o.....	41
4.3.7	Ugotovitve o nakupovanju v trgovinah	42
5	Zaključki raziskave in predlogi za razvoj podjetja Katex&com, d. o. o.....	45
6	Sklep.....	47
	Literatura.....	51
	Viri.....	51
	Priloge.....	53

SLIKE

Slika 2.1	Podjetja brez dohodkov iz inovacij, EU-27, 2007	6
Slika 2.2	Prihodki iz novih/izboljšanih izdelkov ali storitev, EU-27, 2007	6
Slika 2.3	Primerjava podjetij po velikosti med Slovenijo in EU, EU-27, 2005	8
Slika 2.4	Ključni indikatorji MSP v nefinančnem poslovnem gospodarstvu, EU-27, 2005	8
Slika 2.5	Gostota MSP na 1000 prebivalcev, EU-27, 2005	9
Slika 2.6	Prihodki MSP od izvoza, EU-27, 2005	11
Slika 2.7	Najpogostejše težave MSP pri vstopanju na tuje trge, EU-27, 2005	13
Slika 4.1	Organizacijska struktura podjetja Katex&com, d. o. o.	32
Slika 4.2	Obisk spletne strani podjetja Katex&com, d. o. o.	36
Slika 4.3	Pomanjkanje vsebin na spletni strani Katex&com, d. o. o.	37
Slika 4.4	Povprečne ocene strinjanja s trditvami o spletni strani	38
Slika 4.5	Povprečne ocene odgovorov na vprašanja o spletnem nakupovanju	39
Slika 4.6	Mnenje strank o prejemanju SMS obvestil	40
Slika 4.7	Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o nakupu	41
Slika 4.8	Zadovoljstvo s ponudbo v trgovinah podjetja Katex&com, d. o. o.	42
Slika 4.9	Nakupovanje po trgovinah	42

TABELE

Tabela 2.1	Pragovi za določitev vrste podjetij	4
Tabela 2.2	Ključni kazalniki za podjetja v nefinančnem poslovnem gospodarstvu, EU-27, 2005	4
Tabela 4.1	Primerjava strukture med raziskovanim vzorcem ter celotno populacijo članov podjetja Katex&com, d. o. o.	35

OKRAJŠAVE

MSP	Mala in srednje velika podjetja
IT	Informacijska tehnologija
EU	Evropska unija
ZDA	Združene države Amerike
SMB	Small and medium-sized business
SME	Small and medium-sized enterprises
EPP	Evropski parlament podjetij
WTO	World trade organization
ES	Evropska skupnost
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
idr.	in drugi

1 UVOD

V današnjem času smo priča hitremu razvoju informacijskih tehnologij (v nadaljevanju IT), ki so postale v poslovnem in tudi vsakdanjem svetu nepogrešljive. Ker je bilo v preteklosti IT manj in so se razvijale počasneje, se danes veliko podjetij znajde v težavah pri sprejemanju novih tehnologij. Posebej se to pozna pri majhnih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP), ki so še dodatno omejena s finančnimi, kadrovskimi in infrastrukturnimi viri. Toda IT bodo v prihodnosti še bolj pomemben in izrazit dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti. Ker so MSP izrednega pomena za gospodarstvo, saj zagotavljajo delo približno dvema tretjinama zaposlenih. Takih podjetij je bilo v Evropi leta 2005 kar 99,8 % (Eurostat 2008), zato je njihov razvoj bistven.

Cilji teoretičnega dela diplomskega dela so:

- predstavitev značilnosti MSP v Sloveniji in Evropski uniji (v nadaljevanju EU);
- opis problemov, s katerimi se MSP pogosto srečujejo, ter ponuditi odgovore nanje;
- preučitev koristi vlaganj v IT ter načinov za njihovo doseganje.

Cilji empiričnega dela diplomskega dela so:

- analiza zadovoljstva strank z izdelki in storitvami izbranega podjetja;
- predstavitev predlogov za izboljšanje poslovanja izbranega podjetja.

V teoretičnem delu so na osnovi prebrane literature, z deskriptivno metodo proučevanja, opredeljeni glavni obravnavani pojmi. Analizirani so sekundarni viri podatkov, tj. viri evropskega in slovenskega statističnega urada, ki so strukturno prikazani z grafi ali tabelami. Pri primerjavi Slovenije z Evropsko unijo je uporabljena komparativna metoda proučevanja na nivoju primerjanja dejstev, odnosov, procesov, z namenom odkrivanja podobnosti in razlik. Analiza je izvedena s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter ostalih virov, ki obravnavajo proučevano tematiko.

V empiričnem delu naloge je kot metoda zbiranja podatkov uporabljena anketa, kot postopek pa ena izmed kvantitativnih tehnik, in sicer anketni vprašalnik. Kot raziskovalni metodi sta hkrati uporabljeni deskriptivna metoda in kavzalno-neeksperimentalna metoda. Podatki za raziskavo so pridobljeni iz vzorca strank, ki so člani kluba podjetja Katex&com, d. o. o., pri tem gre za uporabo priročnega vzorca, ki spada pod neslučajne vzorce. Podatki, zbrani v empiričnem delu, so statistično obdelani in prikazani v grafih ali tabelah. Zaradi vrste vzorca pa ugotovitev ni mogoče posploševati.

Predpostavka diplomske naloge je, da obravnavano podjetje Katex&com, d. o. o., ki se ukvarja s prodajo oblačil, ne izkorišča vseh potencialov na področju IT za

doseganje konkurenčne prednosti. Zato je namen naloge preučiti vprašanje vlaganj v IT pri MSP ter na podlagi tega in na podlagi analize rezultatov iz empiričnega dela, podati ugotovitve in predloge, ki bi pripomogli k uspešnosti poslovanja omenjenega podjetja. V nalogi bom skušal odgovoriti tudi na naslednja vprašanja:

- Zakaj je pomembno, da managerji sprevidijo pomen IT?
- Kako izmeriti učinkovitost vlaganja v IT?
- Kateri bodo največji izzivi managerjev v prihodnosti?

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij, prvo poglavje je namenjeno Uvodu. V drugem poglavju so prikazane značilnosti MSP, njihova pomembnost za gospodarstvo in primerjava MSP med Slovenijo in Evropsko unijo. Prikazane so tudi izvozne dejavnosti teh podjetij ter njihove ovire pri mednarodnem poslovanju. V zadnjem podpoglavju so zbrani podatki o vrstah in načinih pomoči, ki jih MSP nudi Evropska unija. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi načinov doseganja konkurenčne prednosti z vlaganjem v IT. Izpostavljene so organizacijske značilnosti majhnih podjetij ter njihove težave pri pridobivanju in uvajanju novih tehnologij. Predstavljene so koristi vlaganj v IT, izpostavljen pa je tudi problem merjenja učinkovitosti vlaganja v IT. V zaključku poglavja pa so raziskani izzivi, ki jih bodo managerji srečevali v prihodnosti. Četrto poglavje je namenjeno empirični raziskavi o zadovoljstvu strank z izdelki in storitvami izbranega podjetja ter njihovemu mnenju o uporabi IT pri nakupovanju. Vzorec raziskave so kupci, ki so včlanjeni v klub podjetja Katex&com, d. o. o. Analiza te raziskave, ki je predstavljena v petem poglavju, služi kot osnova za oblikovanje predlogov o možnostih za izboljšanje poslovanja. V šestem poglavju sledi Sklep naloge in Zaključek.

2 MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA

2.1 Definicija MSP

Kratica MSP pomeni »mala in srednje velika podjetja«. Navadno se okrajšava SME uporabljata na območju Evropske unije ter definira »Small and medium enterprises«, medtem ko se na območju Združenih držav Amerike (ZDA) bolj pogosto uporablja okrajšava SMB (small and medium business). Za razliko od EU, ki uvršča podjetja z manj kot 50 zaposlenimi kot »majhna podjetja«, tista z manj kot 250 zaposlenimi pa kot »srednja podjetja«, velja v ZDA, da podjetja, z manj kot 100 zaposlenimi, spadajo med »majhna podjetja«, tista, ki zaposlujejo manj kot 500 zaposlenih, pa med »srednja podjetja«. Za podjetja, ki zaposlujejo manj kot 10 ljudi, se uporablja izraz SoHo (small office/home office) oziroma »mikro podjetja« v slovenščini. Mikro, mala in srednje velika podjetja (MSP) sestavljajo podjetja z manj kot 250 zaposlenimi in z letnim prometom, ki ne presega 50 milijonov EVR, ter letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EVR, in so neodvisna od velikih podjetij (Evropska komisija 2006). Ta definicija MSP je stopila v veljavo v začetku leta 2005 in je za države članice prostovoljna, a je priporočena s strani Evropske komisije, Evropskega investicijskega sklada in Evropske investicijske banke. V Sloveniji je to področje urejeno v Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP), ki določa ukrepe za spodbujanje podjetništva in organiziranost na tem področju. Po tem zakonu je podjetje vsak »gospodarski subjekt, organiziran kot gospodarska družba ali samostojni podjetnik, posameznik« (Ur. l. RS, št. 102/2007-ZPOP-1). Pogoji za določitev, ali podjetje spada med mala, srednja ali velika, pa so enaki, kot so zapisani v priporočilih EU.

V skladu z novo opredelitvijo je podjetje »vsak subjekt, vključen v gospodarsko dejavnost, ne glede na njegovo pravno obliko« (Evropska komisija 2006). Da bi ugotovili, ali neko podjetje spada med mikro, mala ali srednje velika podjetja, so pomembni naslednji dejavniki:

- število zaposlenih;
- letni promet;
- letna bilanca stanja.

V spodnji tabeli so prikazani pragovi, ki določajo, v katero skupino spada posamezno podjetje. Podatki v tabeli so povzeti iz priporočil EU ter iz ZPOP. Enaki pragovi, kot jih priporoča EU, veljajo tudi v Sloveniji.

Tabela 2.1 Pragovi za določitev vrste podjetij (v EUR)

Kategorija podjetja	Št. zaposlenih	Letni promet	Letna bilančna vsota
Srednje veliko	< 250	≤ 50 milijonov	≤ 43 milijonov
Malo	< 50	≤ 10 milijonov	≤ 10 milijonov
Mikro	< 10	≤ 2 milijona	≤ 2 milijona

Vir: Evropska komisija 2006.

Iz spodnje tabele je razvidno, da je v EU kar 99,8 % MSP, medtem ko je velikih podjetij, to je podjetij z več kot 250 zaposlenimi, le 0,2 %, ki pa kljub temu zaposlujejo kar tretjino vseh zaposlenih. Tudi delovna produktivnost zaposlenih v velikih podjetjih je precej večja kot pa v MSP, saj znaša kar 128 % povprečja. Najnižja je v mikro podjetjih ter narašča skladno z velikostjo podjetja. Razlog za visoko produktivnost delavcev v velikih podjetjih je, da ta navadno veliko izvažajo in so prisotna na več trgih ter so bolj produktivna, ker poslujejo v bolj konkurenčnih industrijah.

Tabela 2.2 Ključni kazalniki za podjetja v nefinančnem poslovnem gospodarstvu, EU-27, 2005¹

	Skupaj	MSP	Mikro	Majhna	Srednja	Velika
Število podjetij (v milijonih)	19,65	19,60	18,04	1,35	0,21	0,04
Celotni delež (%)	100,0	99,8	91,8	6,9	1,1	0,2
Število zaposlenih (v milijonih)	126,7	85,0	37,5	26,1	21,3	41,7
Celotni delež (%)	100,0	67,1	29,6	20,6	16,8	32,9
Dodana vrednost (v milijardah EUR)	5 360	3 090	1 120	1 011	954	2 270
Celotni delež (%)	100,0	57,6	20,9	18,9	17,8	42,4
Delovna produktivnost (v 1000-ih EUR na zaposlenega)	42,3	36,4	29,9	38,7	44,8	54,4
Delež celote (%)	100,0	86,1	70,7	91,5	105,9	128,6

Vir: Eurostat 2008

¹ Nefinančno poslovno gospodarstvo izključuje kmetijstvo, javno upravo in druge ne tržne storitve, prav tako pa tudi finančni storitveni sektor. Vključuje NACE sekcije od C do I ter sekcijo K:

C – rudarstvo in kamnolom, **D** – proizvodnja, **E** – elektrika, plin in para, **F** – gradbeništvo, **G** – veleprodaja in maloprodaja; popravila motornih vozil in motornih koles, **H** – hoteli in restavracije, **I** – transport in komunikacije, **K** – nepremičnine, najem in poslovne dejavnosti, veleprodaja in maloprodaja; popravila motornih vozil in motornih koles, **H** – hoteli in restavracije, **I** – transport in komunikacije, **K** – nepremičnine, najem in poslovne dejavnosti.

2.2 Pomembnost MSP za gospodarstvo EU

Za zagotavljanje delovnih mest

MSP so najpomembnejši sektor za zagotavljanje zaposlovanja, posebno novih delovnih mest. V večini razvitih držav predstavljajo MSP večinski delež vseh podjetij. V EU je ta kar 99,8 %, le 0,2 % zavzemajo velika podjetja, kar pa vseeno pomeni, da velika podjetja zaposlujejo skoraj eno tretjino zaposlenih. MSP torej v EU zaposlujejo dve tretjini oziroma 67,1 % vseh zaposlenih (Eurostat 2008). Fujita (1998, 29) ugotavlja, da MSP ustvarijo več delovnih mest na enoto kapitala kot velika podjetja, in ker MSP navadno tudi rastejo in se razvijajo hitreje, to pomeni, da so ta podjetja bistvena pri zagotavljanju novih delovnih mest v večini razvitih držav, čeprav prihaja do določenih odstopanj v nekaterih državah oziroma v nekaterih panogah. Poudariti pa je potrebno tudi to, da je MSP lažje ustanoviti kot velika podjetja, poleg tega pa precejšen odstotek velikih podjetij nastane kot rezultat razširitve MSP, torej, ko malo podjetje postane veliko, ter z združitvami in prevzemi med MSP. Vsa ta dejstva nakazujejo, da je pri zaposlovanju bistvena vloga MSP.

Za inovacije

MSP so poglavitni vir tehnoloških inovacij ter novih izdelkov. Mala podjetja pogosto težko tekmujejo z velikimi, posebno v tistih industrijah, kjer so velika podjetja dominantna, morajo biti mala podjetja inovativna, da lahko preživijo. Medtem ko je za velika podjetja značilno, da običajno proizvajajo bolj vsakdanje izdelke v velikih količinah, pa velja, da so manjša podjetja bolj specializirana ter ponujajo kupcu bolj raznovrstne, razvite in specializirane izdelke ter storitve. V nasprotju z velikimi ponujajo mala podjetja, namesto velikih količin izdelkov, manjše količine specializiranih izdelkov, specifičnemu trgu. Ta način poslovanja MSP pripomore k inovacijam izdelkov, razvoju proizvodnega procesa ter ponudbi storitev na nove načine. Raziskava Flash Eurobarometer N°196 – The observatory of European SMEs, ki jo je Evropska komisija opravila decembra 2006, je razkrila, da MSP v EU kar 10 % vseh sredstev namenijo za nove ali pa bistveno izboljšane proizvode oziroma storitve. Kljub temu pa jih je kar 37 % menilo, da v preteklih dveh letih niso imeli prihodkov od novih proizvodov oziroma da novih proizvodov sploh niso imeli (Evropska komisija 2007a).

Spodnji graf prikazuje odstotke podjetij po državah, ki so odgovorila, da inovacijam ne morejo pripisati nič prometa oziroma da niso v preteklih dveh letih imela nobenega novega izdelka ali storitve.

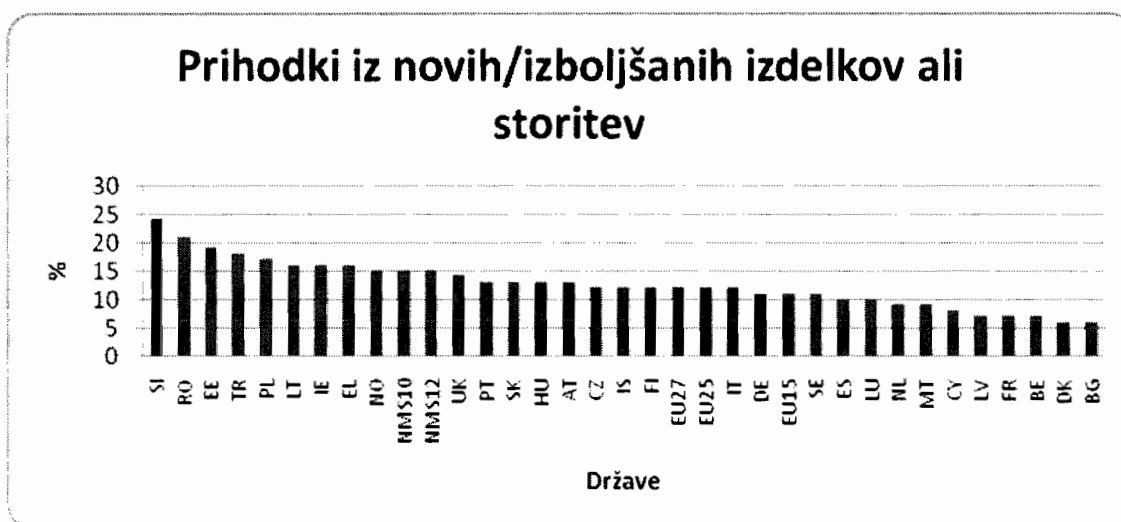
Slika 2.1 Podjetja brez dohodkov iz inovacij, EU-27, 2007



Vir: Evropska komisija 2007b

Iz grafa lahko razberemo, da je v tem elementu Slovenija na zelo ugodnem položaju, saj »le« 22 % vprašanih podjetij meni, da niso imela prihodkov od inovacij oziroma da niso imela nobenega novega izdelka ali storitve, kar je mnogo pod evropskim povprečjem (37 %).

Slika 2.2 Prihodki iz novih/izboljšanih izdelkov ali storitev, EU-27, 2007



Vir: Evropska komisija 2007b

V povprečju nastane v EU kar 12 % vsega prometa iz prodaje novih ali izboljšanih izdelkov oziroma storitev. Slovenija je v tej razvrstitvi celo na prvem mestu med državami članicami s 24 % celotnega prometa, ustvarjenega iz naslova novih izdelkov ali storitev.

Za konkurenčen in učinkovit trg

Enostaven vstop in izstop MSP na trg in iz njega pripomoreta k zagotovitvi bolj fleksibilnega in konkurenčnega gospodarstva, poleg tega pa ustvarja večje število MSP konkurenčni tržni pritisk. MSP z visokim prometom in prilagodljivostjo igrajo pomembno vlogo pri odstranitvi neravnovesij v različnih regijah oziroma sektorjih.

Za zmanjševanje revščine

Čeprav se na prvi pogled zdi, da MSP in revščina nimata veliko skupnega, ravno MSP zaposlujejo nižje izobraženo delovno silo, ljudi z nižjimi prihodki, ker si izkušenih in posledično dragih strokovnjakov ne morejo privoščiti. To velja predvsem za države v razvoju. Poleg tega je mnogokrat samozaposlitev edini način prihodka za veliko revnih ljudi.

Ostale koristi

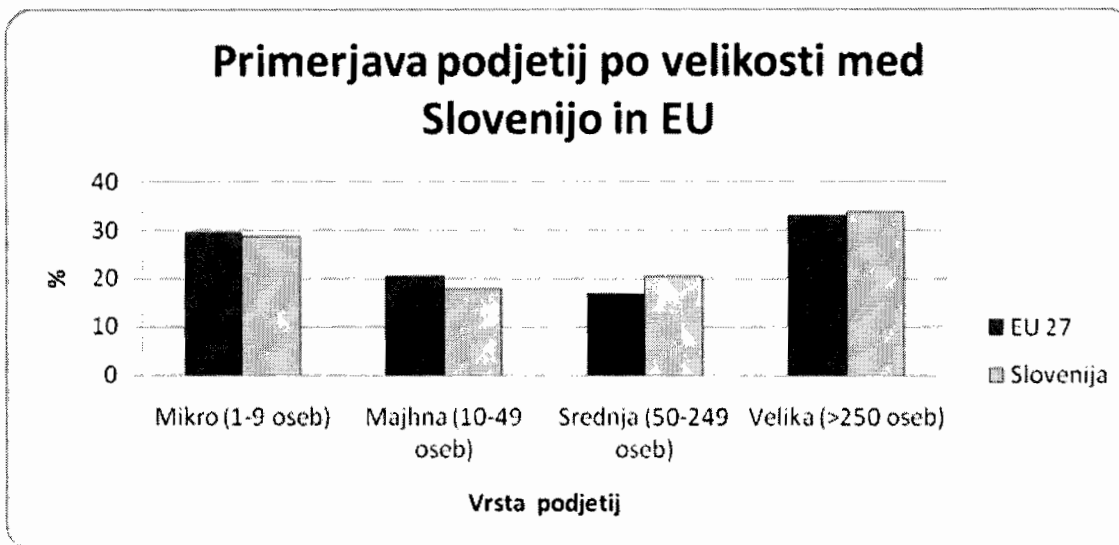
Fujita (1998, 37) navaja tudi, da so bolj ploščate managerske strukture ali celo odsotnost struktur v zelo majhnih podjetjih pomembne lastnosti organizacijskih struktur MSP. Zaradi tega so MSP prožni, manj verjetno je, da bodo izgubili nadzor nad upravljanjem kot velike firme, lahko širijo informacije mnogo hitreje. Manj zapleten proces odločanja lahko zmanjša čas za aktivno ukrepanje. Ker tržne sile hitro vplivajo na MSP, se morajo taka podjetja hitro odzvati na spremenjene tržne okoliščine. Te značilnosti organizacije in obnašanja MSP lahko prihranijo stroške, povezane s kontrolo in managementom, ter tako izravnavajo nekatere stroške, povezane z manjšim obsegom obratovanja.

2.3 Primerjava MSP med EU in Slovenijo

Iz različnih raziskav, anket in analiz, ki so bile opravljene v preteklih letih na območju Evropske unije, lahko ugotovimo, da so slovenski MSP zelo primerljivi s tistimi na prostoru Evropske unije. Vendar je potrebno poudariti, da je podjetniška dejavnost v Sloveniji precej manjša kot v ostalih državah EU. V nadaljevanju sledi nekaj primerov.

V spodnjem grafu je prikazana primerjava podjetij po velikosti v EU in Slovenijo. Iz grafa je razvidno, da je v Sloveniji manj mikro in malih podjetij ter večje število srednjih in velikih podjetij, v primerjavi s povprečjem EU.

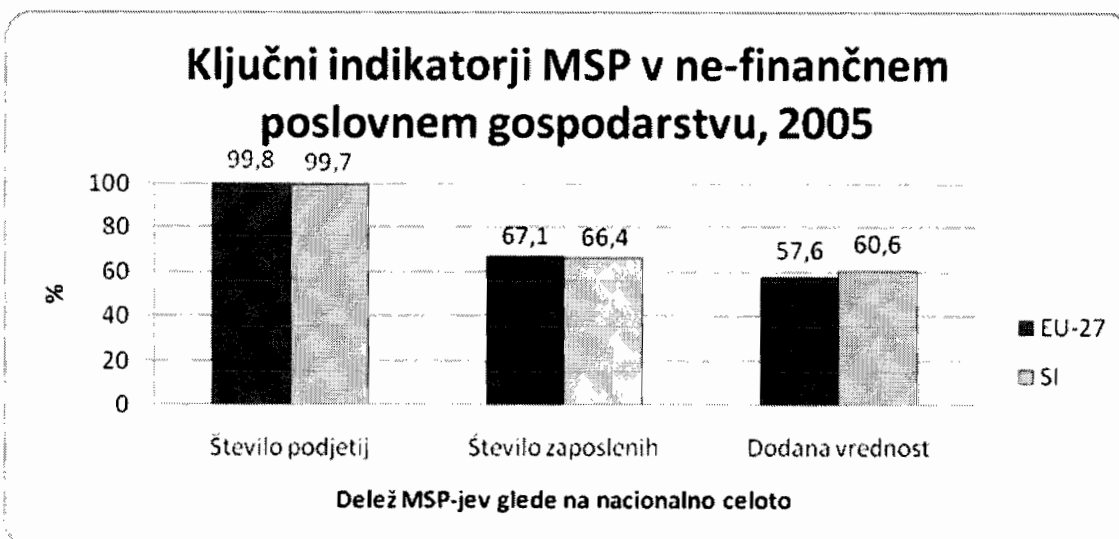
Slika 2.3 Primerjava podjetij po velikosti med Slovenijo in EU, EU-27, 2005



Vir: Eurostat 2008

V Sloveniji je delež MSP le za desetinko odstotka manjši kot v EU, vendar še vedno izjemno visok (99,7 % vseh podjetij). MSP v Sloveniji zaposlujejo malce manj ljudi kot v EU, vendar pa je dodana vrednost, ki jo ta podjetja ustvarjajo, kar za 3 % višja kot v EU.

Slika 2.4 Ključni indikatorji MSP v nefinančnem poslovnem gospodarstvu, EU-27, 2005

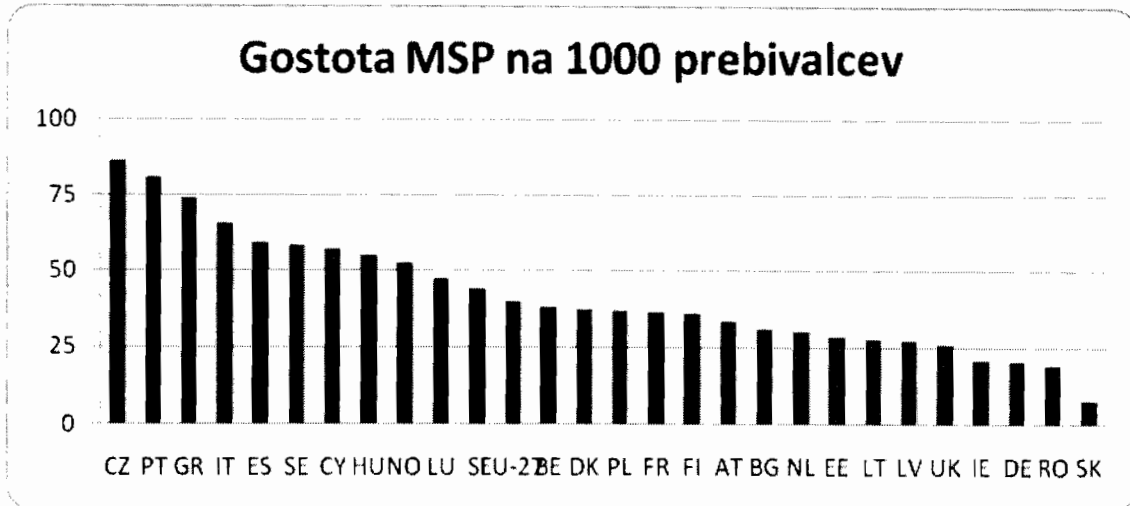


Vir: Eurostat 2008

Spodnji graf prikazuje število MSP na 1000 prebivalcev. Opazimo lahko, da je odstotek Slovenije zelo primerljiv s povprečjem EU. Največ MSP je na Češkem, kjer je v povprečju kar 86 MSP na 1000 prebivalcev, najmanj jih je na Slovaškem, in sicer

manj kot 8 MSP na 1000 prebivalcev. V Sloveniji je v povprečju 44,1 MPS na 1000 prebivalcev, kar je za 4,2 MSP več, kot znaša povprečje EU.

Slika 2.5 Gostota MSP na 1000 prebivalcev, EU-27, 2005



Vir: Eurostat 2008

Čeprav je iz zgornjega grafa razvidno, da je gostota MSP na 1000 prebivalcev v Sloveniji podobna evropskemu povprečju, pa rezultati raziskave Flash Eurobarometer Series #192 »Entrepreneurship Survey of the EU25« kažejo, da je stopnja podjetništva v Sloveniji le 7 %, kar jo uvršča na predzadnje mesto med vsemi državami članicami. To pomeni, da je bilo v Sloveniji med vsemi vprašanimi le 7 % tistih, ki so kdaj koli ustanovili lastno podjetje, ki je še vedno aktivno, oziroma tistih, ki se pripravljajo na ustanovitev novega podjetja (Evropska komisija 2007a). In če upoštevamo, da je Slovenija nad povprečjem tudi pri poslovnem neuspehu podjetij ter pri prepisu podjetij na druge lastnike, lahko mirno rečemo, da vlada v Sloveniji precej slaba podjetniška klima. Vlada bi morala zato, da bi pomagala MSP, izboljšati podjetniško okolje, in sicer zmanjšati čas in stroške za nova podjetja pri vstopanju na trg, izboljšati dostop podjetjem do informacij o financiranju, itd. Kljub temu, da bi pričakovali, da je največ MSP v tistih državah, kjer vlada najboljša podjetniška klima, pa temu ni tako. Največ MSP je v tistih državah, kjer sta indeksa podjetniške aktivnosti in podjetniške klime med nižjimi, medtem ko imajo države z visokim indeksom, manj MSP. Ne moremo torej povleči vzporednice med visokima indeksoma podjetniške aktivnosti in podjetniške klime ter visokim številom MSP, čeprav obstaja veliko avtorjev, ki trdijo, da je ravno boljše podjetniško okolje vzrok za večje število MSP. Po mojem mnenju je ugodno podjetniško okolje vzrok za boljša in bolj uspešna MSP, ne pa toliko za večje število le-teh, kar je tudi razvidno iz raznih statističnih podatkov o EU. V Sloveniji na primer, kljub temu da imamo slabo podjetniško okolje, obstaja več MSP, kot je povprečje EU. V Angliji ali Nemčiji, kjer sta indeksa podjetniške klime in podjetniške

aktivnosti visoka, pa je število MSP na 1000 prebivalcev med najnižjimi v EU. Je pa v Sloveniji zato veliko več podjetij, ki zaradi slabega poslovanja propadejo, oziroma podjetij, ki jih lastniki prodajo naprej. Razlog za to je verjetno slabo podjetniško okolje, v katerem delujejo slovenski podjetniki.

Mogoče si tudi zaradi tega kar dve tretjini Slovencev raje poišče delodajalca ter se zaposli, kot pa da bi se samo-zaposlila. Ta odstotek je najvišji med vsemi državami Evropske unije. Na podjetniško aktivnost v Sloveniji zelo vplivata izobrazba ter kraj bivanja. Osebe z visoko izobrazbo oziroma tiste, ki živijo na podeželju, se mnogo pogosteje odločajo za ustanovitev podjetja kot ostali. Slovenski podjetniki po navadi ustanovijo podjetje zaradi priložnosti, ki jo zaznajo na trgu, in zaradi želje po samozadovoljivosti ter svobodi. Kar polovica Slovencev vidi podjetnike kot osebe, ki skrbijo samo za svojo denarnico ter izkoriščajo delovno silo drugih ljudi.

Zanimiv pa je podatek, da kljub temu, da je v Sloveniji v povprečju na 1000 prebivalcev, skoraj enako število podjetij kot v EU, pa se v Sloveniji bistveno manjši odstotek ljudi ukvarja s podjetništvom oziroma ustanavlja podjetja. To pomeni, da v Sloveniji povprečen podjetnik ustanovi več podjetij. Zdi se torej, da smo tisti Slovenci, ki se želimo ukvarjati s podjetništvom, pri tem zelo dejavni, saj ustanavljamo več podjetij kot naši Evropski kolegi. Na žalost pa živimo v okolju, ki podjetnikom ni najbolj naklonjeno, zato moramo bolj vztrajati in večkrat poskušati, četudi včasih kateremu izmed podjetij ne uspe.

2.4 Mednarodna aktivnost MSP

2.4.1 Izvozne dejavnosti MSP

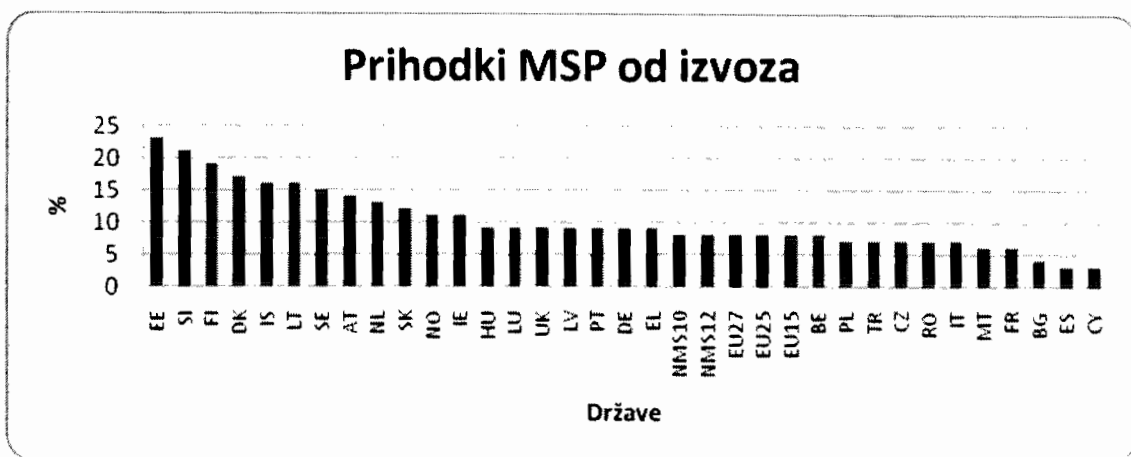
V preteklosti so se za izvoz odločale predvsem velike organizacije, multinacionalke, saj so bile vstopne ovire na tujih trgih zelo velike, potrebno je bilo ogromno vstopnega kapitala ter sredstev za razvoj distribucijskih kanalov. V današnjem času pa postaja ta dejavnost enostavnejša zaradi:

- razpoložljivosti modernih tehnologij (predvsem interneta), saj je z njegovo pomočjo prenos ter dostop do informacij neprimerno enostavnejši in hitrejši. Podjetja lahko hitro ter mnogokrat tudi brezplačno najdejo pomembne informacije o tujih trgih. Na ta način lahko tudi mala podjetja, brez veliko kapitala, pridejo do informacij, do katerih prej niso mogla;
- dejavnosti Svetovne trgovinske organizacije oziroma WTO (World Trade Organization), ki s svojimi dejavnostmi pomaga pri razvoju svetovne trgovine, skrbi za usklajevanja in dogovore med državami, na podlagi katerih določa predpise o trgovanju z namenom omogočiti čim bolj prost pretok svetovne trgovine;

- združevanja držav v regije (npr. Evropska unija). Evropska unija si prizadeva postati najbolj konkurenčno in dinamično svetovno gospodarstvo. Svoje članice spodbuja, da ustvarjajo prijazno okolje za mala podjetja. Z ustvarjanjem ogromnega enotnega trga daje podjetjem možnost trženja izdelka po vsej EU, ne da bi ga morali prilagoditi nacionalnim pravilom.

Čeprav v povprečju izvažata v EU samo 8 % vseh MSP, pa je pri tem Slovenija veliko bolj aktivna, saj je v raziskavi, ki jo je opravil Eurostat leta 2005, kar 21 % vseh slovenskih MSP potrdilo prihodke od izvoza. Ta odstotek jo uvršča na drugo mesto med državami Evropske unije (Eurostat 2008).

Slika 2.6 Prihodki MSP od izvoza, EU-27, 2005



Vir: Evropska komisija 2007b

Ta rezultat pripisujemo predvsem dejstvu, da je Slovenija še vedno zelo odvisna od izvoza v države bivše Jugoslavije ter ostale države na Balkanskem polotoku. Kar 51 % MSP namreč izvažata primarno v te države, 48 % pa v države Evropske unije. Razlogi za visoko izvozno aktivnost države so predvsem:

- majhen domači trg,
- lega države, ki služi kot most med osrednjo Evropo, balkanskimi državami ter med zahodom in vzhodom Evrope,
- zgodovinska povezanost držav v regiji.

Podjetje ima lahko od izvoza veliko koristi. Rangarajan (2009) navaja nekaj najpomembnejših:

- razširitev trgov ter povečana prodaja,
- manjši proizvodni stroški ter povečana učinkovitost proizvodnje zaradi večjega obsega proizvodnje in boljšega upravljanja s surovinami,

- manjša odvisnost od izgube kupcev ali ekonomske fluktuacije na domačem trgu,
- povečevanje življenjske dobe izdelkov in storitev, ko je domači trg že relativno zadoščen,
- povečano podjetniško znanje in izkušnje, ki se lahko izkažejo kot pomembna konkurenčna prednost na domačem trgu.

Seveda pa ni pravilo, da bo izvoz koristil vsakemu podjetju, predvsem pa ne vsakemu izdelku ali storitvi. Podjetje mora v sklopu svoje strategije dobro preučiti namen in cilje pri lansiranju novega izdelka ter tako ugotoviti, ali se izvoz izplača, in če je to v interesu podjetja. Isti avtor podaja tudi nekaj razlogov, ki lahko podjetje odvrnejo od izvažanja:

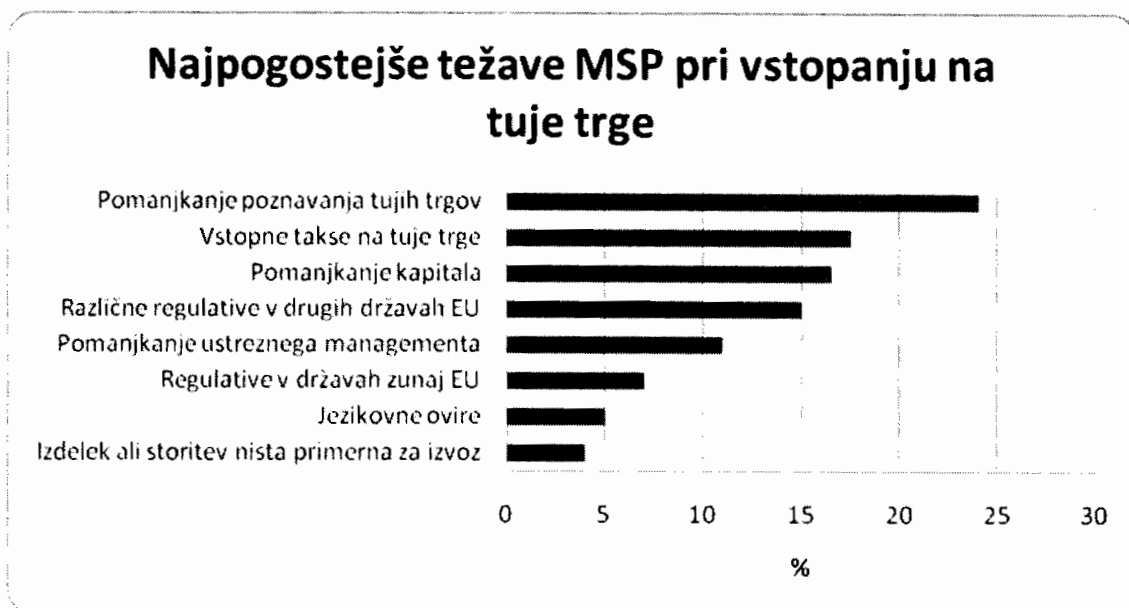
- višje takse ter administrativne ovire,
- višje finančne zahteve poslovanja,
- večji pritisk na trenutne zaposlene, predvsem tiste na ključnih položajih,
- povečana potreba po izobraževanju zaposlenih.

Kljub temu da postaja v času globalizacije izvoz vedno bolj pomemben in enostaven, pa se večina MSP za to še ne odloča. Problem je predvsem v tem, da imajo velika podjetja več znanja in izkušenj, predvsem pa sredstev za širitev na tuje trge, medtem ko majhnim podjetjem tega primanjkuje. Kaj so torej največje ovire, ki evropskim managerjem MSP preprečujejo, da bi izvažali?

2.4.2 Ovire MSP pri mednarodnem poslovanju

Podjetja, ki so imela v letu 2005 prihodke od izvoza, so odgovarjala na vprašanje, katere so bile najpogostejše težave pri izvozu v preteklih dveh letih. Sicer je kar 36 % vprašanih menilo, da niso imeli posebnih problemov pri zunanji trgovini, 10 % podjetij pa, da jim noben od naštetih odgovorov ni povzročal težav. Vseeno pa ostaja kar 54 % MSP, ki so imeli pri izvozu težave, ki so prikazane v spodnjem grafu (Evropska komisija 2007b).

Slika 2.7 Najpogostejše težave MSP pri vstopanju na tuje trge, EU-27, 2005



Vir: Evropska komisija 2007b

Kot lahko razberemo iz grafa, ima največ MSP težave zaradi pomanjkanja poznavanja tujih trgov. To je seveda čisto normalno, poraja pa se vprašanje, na kakšen način bi lahko ta podjetja pridobila potrebne informacije glede izvoza na tuje trge. Odgovor na to vprašanje je podrobno pojasnjen v naslednjem poglavju.

Na probleme, ki jih podjetja srečujejo pri mednarodnem poslovanju, je opozorila tudi Zveza za konkurenčno tehnologijo (ACT – Association for Competitive Technology), ki zastopa več kot 3000 razvijalcev programske opreme, IT svetovalcev in e-podjetij po vsem svetu. Člani te zveze so podjetja, ki so inovativna na področju IT ter so vključena v različne vrste in stopnje mednarodnih aktivnosti. V nadaljevanju so opisani problemi in nekateri zanimivi primeri, ki so jih člani ACT iz osmih evropskih držav (Nemčije, Francije, Belgije, Irske, Nizozemske, Romunije, Poljske in Avstrije) izpostavili na zasedanju septembra 2007.

Člani ACT so dinamična in hitro rastoča podjetja, zato tudi potrebujejo delovno silo. Čeprav bi lahko taka podjetja z zaposlovanjem novih delavcev, predvsem v drugih državah EU, zelo prispevala k gospodarski rasti EU, je zaposlovanje delovne sile v drugih državah članicah izjemno težavno ali včasih celo nemogoče zaradi pomanjkanja usklajenih pravil zaposlovanja, socialnih shem in davčnih določb. V primeru, da želi francoski delodajalec zaposliti estonskega delavca v Estoniji, brez ustanovitve hčerinskega podjetja v tej državi, ga mora zaposliti po francoskih zakonih ter ga razglasiti za francoskega izseljenca in to ob vseh administrativnih ovirah, ki jih ta proces prinese. Ne bi bilo mogoče namreč zaposliti estonskega delavca s statusom samostojnega delavca, če bi delal polni delovni čas za francosko podjetje. Ustanovitev

hčerinskega podjetja v državi bi bila lahko rešitev, toda MSP menijo, da je to predolg in preveč zapleten proces še posebej, če gre za zaposlitev le nekaj delavcev.

Člani ACT imajo veliko težav pri ustanavljanju partnerstev s podjetji iz drugih držav članic predvsem zaradi zapletenega sistema pridobivanja delovnih dovolilnic, na primer: v Veliki Britaniji ali na Nizozemskem mora tuj delavec, ki želi na njihovem ozemlju delati več kot pet dni, imeti delovno dovoljenje, četudi njegovo podjetje posluje v drugi državi članici in je obisk delavca predviden le za nekaj dni v okviru ustanavljanja partnerstev z britanskimi ali nizozemskimi podjetji. To pomeni dolgo in komplicirano administrativno oviro pri ustanavljanju partnerstev.

Zaradi pomanjkanja usklajenih standardov izobrazbe je lahko opravljanje istih poslov v različnih državah članicah velik problem. V nekaterih državah je potrebno deset let delovnih izkušenj in magistrska izobrazba, da je nekdo zakonsko upravičen, da ustanovi novo podjetje, medtem ko v drugih državah ni posebnih zahtev. To predstavlja veliko oviro za prožnost tistih MSP, ki širijo svoje podjetje po Evropi.

14. 10. 2008 je v Bruslju potekal prvi Evropski parlament podjetij (EPP), na katerem je sodelovalo preko 750 podjetij iz 45 evropskih držav ter zastopalo mnenje 23 milijonov podjetij v EU. Opozorili so na probleme, ki jih srečujejo pri vsakdanjem poslovanju. Kot oviro pri mednarodnem poslovanju so omenili odsotnost patenta na ravni skupnosti, ki bi zaščitil inovativne proizvode in storitve. Stroški evropskega patenta v 6 državah EU znašajo 22.000 evrov. Ob razširitvi veljavnosti patenta na 27 držav članic se stroški dvignejo na okvirno 82.000 evrov. V primerjavi s tem bi enoten patent skupnosti stal manj kot 20.000 evrov in bi avtomatično veljal v EU 27.

Glede na to, da le 8 % vseh evropskih podjetij izvažajo, se je velika večina (90 %) gospodarstvenikov strinjala s tem, da je to treba spremeniti z večjo vlogo Evropske unije na tem področju kot dopolnilo vlogi, ki jo že imajo države članice.

2.5 Pomoč Evropske unije MSP

Zaradi pomembnosti MSP za gospodarstvo Evropske unije si EU prizadeva ustvariti čim boljše pogoje za njihovo poslovanje. Zaradi tega odstranjuje stare, nepotrebne zakone z namenom poenostavljanja poslovanja MSP, sprejema nova priporočila in zakone, ki so bolj pregledni, ter omogočajo lažje ustanavljanje, poslovanje ter prenehanje MSP. EU se zavzema, da se dobrih praks in navad držijo tudi vse države članice, saj je le na tak način mogoče doseči močno povezan, skupen evropski trg. Obenem pa EU spodbuja podjetništvo z velikimi finančnimi vložki, ki krepijo gospodarstvo. S svojimi sredstvi omogoča financiranje MSP ter spodbuja njihov razvoj, obenem pa preko svojih strukturnih skladov skrbi za regionalni razvoj ter nudi direktno pomoč podjetjem prek socialnih skladov. V nadaljevanju so navedena in obrazložena pomembnejša določila o MSP, ki so bila sprejeta v zadnjem času.

Leta 2000 so države članice EU na Evropskem svetu v Fieri potrdile Evropsko listino o malih podjetjih, v kateri so se zavezale, da bodo delovale v skladu z naslednjimi usmeritvami, ob upoštevanju potreb malih podjetij (Evropska komisija 2006):

- Evropa bo spodbujala podjetniški duh in nove veščine že pri najmlajših. Splošna znanja o poslovanju in podjetništvu je treba poučevati na vseh stopnjah šolanja.
- Poskrbeti je potrebno za cenejši in hitrejši zagon podjetij. Stroški ustanovitve podjetij morajo postati najbolj konkurenčni. Izboljšati je potrebno možnosti za registracijo podjetja preko interneta.
- Zavzemati se je potrebno za boljšo zakonodajo in regulativo. Kadarkoli je to mogoče, je treba poenostaviti nacionalna pravila in pravila Evropske unije. Vlade naj bi sprejele uporabnikom prijazne upravne obrazce.
- Zagotoviti je potrebno strokovno znanje. Prizadevati si je potrebno, da bodo ustanove, ki izvajajo usposabljanje, poleg internih načrtov usposabljanja podjetij nudile ustrezen nabor veščin, prilagojenih potrebam malih podjetij, in zagotavljale permanentno usposabljanje ter svetovanje.
- Evropa se zavzema za izboljšanje dostopa do interneta. Državno upravo je potrebno spodbuditi, da poveča elektronsko komuniciranje z malimi podjetji. Tako bodo podjetja lahko dobivala nasvete, izpolnjevala prijave ter zahteve za vračilo davka ali pridobivala preproste informacije preko interneta, torej hitreje in ceneje.
- Čim bolj je potrebno izkoristiti enotni trg. Komisija in države članice morajo nadaljevati z reformami, da bi v Uniji dokončno oblikovali pravi notranji trg, ki bo prijazen do malih podjetij na kritičnih področjih za njihov razvoj, vključno z elektronskim poslovanjem, telekomunikacijami, storitvami javnega sektorja, javnimi naročili in čezmejnimi plačilnimi sistemi.
- Davčne sisteme je potrebno prilagoditi tako, da bodo nagrajevali uspeh, spodbujali ustanovitev in širitev malih podjetij in odpiranje novih delovnih mest ter olajšali ustanovitev malih podjetij in njihovo nadaljnje poslovanje.
- Krepiti je potrebno tehnološke sposobnosti malih podjetij. EU bo krepila obstoječe programe, namenjene pospeševanju prenosa tehnologij v mala podjetja, in tudi njihovo sposobnosti, da identificirajo, izberejo in prevzamejo tehnologije.
- Evropska komisija in države članice naj spodbujajo mala podjetja k uporabi dobrih praks in k prevzemanju uspešnih poslovnih modelov, ki jim bodo omogočili resnično uspešno poslovanje v novi ekonomiji.

- Zavzemati se je potrebno za močnejše in učinkovitejše zastopstvo interesov malega gospodarstva na evropski in nacionalni ravni. Opraviti je potrebno pregled, kako so interesi malih podjetij zastopani na ravni Unije in na nacionalni ravni, vključno prek socialnega dialoga.

Evropska komisija je leta 2003 sprejela priporočilo o novi opredelitvi MSP, z namenom boljše razporeditve pomoči MSP, spodbujanja mikro podjetij, izboljšanja dostopa do kapitala, spodbujanje inovativnosti in izboljšanja dostopa do raziskav in razvoja ter za upoštevanje različnih razmerij med podjetji. Posodobila je tudi finančne pragove, tako da je večjemu številu podjetij omogočeno, da ohranijo status MSP in so upravičeni do podpornih ukrepov.

Leta 2008 je Evropska komisija izdala priporočilo Najprej pomisli na male – Akt za mala podjetja za Evropo, v katerem navaja sklop 10 načel za usmerjanje in izvajanje politike na ravni EU in nacionalni ravni, z namenom pomagati MSP. Ta načela so (Evropska komisija 2008):

1. Olajšanje življenja malim podjetjem. EU se zavzema za manj predpisov ter boljšo pravno ureditev MSP, za ustvarjanje zakonodaje, ki je naklonjena MSP, za zaščito MSP pred zamudami pri plačilih ter za izmenjavo dobrih zamisli in praks med državami članicami.
2. Izboljšanje dostopa do finančnih sredstev. Evropska komisija razvija in financira finančne instrumente, kot so jamstva, ki omogočajo MSP, da si lažje pridobijo bančna posojila. Komisija prav tako podpira naložbe tveganega kapitala v MSP.
3. Pomoč MSP pri prodoru v tujino. Evropska komisija poizkuša zagotoviti boljše izkoriščanje globalizacije na enotnem trgu, odpiranje tega malim podjetjem, ponuja informacije o poslovanju v drugih državah članicah ter v državah izven EU.
4. Zagotavljanje poštene konkurence. EU ščiti mala podjetja pred zlorabo prevladujočih podjetij, preprečuje kartelne dogovore, usmerja državne pomoči za resnične potrebe ter poenostavlja postopke za vlogo pritožbe.
5. Izobrazba in znanje za podjetništvo. EU spodbuja podjetniško izobraževanje tudi na drugih fakultetah, ne samo na ekonomskih, spodbuja čezmejno mobilnost novih in bodočih podjetnikov in zagotavlja evropska sredstva za pobude za vseživljenjsko učenje.
6. Skupno soočanje z okoljskimi izzivi. EU svetuje MSP v zvezi z okoljskimi zadevami, jim pomaga pri okoljskem ravnanju, spodbuja energetske učinkovitost ter zagotavlja usmerjeno finančno pomoč.

7. Spodbujanje raziskav in inovacij. EU sprejema v sodelovanju z državami članicami politične ukrepe za izboljšanje okvirnih pogojev za inovacije. Poleg tega zagotavlja tudi financiranje.
8. Varovanje vaših zamisli. EU je ustanovila službo za pomoč v zvezi s pravicami intelektualne lastnine. Skrbi za uveljavljanje pravic intelektualne lastnine proti piratstvu ter tudi na področju novih tehnologij.
9. Mikro in obrtna podjetja v EU. Evropska komisija spodbuja mala podjetja k vlaganju v vseživljenjsko učenje ter svetuje novim lastnikom MSP, ki so prevzeli posle od prejšnjega lastnika.
10. Podpora MSP na regionalni ravni. Preko evropskih strukturnih skladov, EU zagotavlja sredstva za regionalni razvoj, predvsem za ukrepe za pospeševanje poslovanja, zaposlovanja in rasti. Evropski socialni sklad zagotavlja neposredno pomoč podjetjem, da bi se lažje prilagodila spreminjanju razmer na trgu.

7. februarja 2008 je Evropska komisija zagnala Evropsko podjetniško mrežo, to je podporno omrežje, ki ponuja vse storitve na enem mestu, z namenom pomagati podjetjem pri razvijanju njihovih polnih potencialov in inovativnih sposobnosti. Vključuje več kot 500 kontaktnih mest po vsej Evropi in se med drugim zavzema za:

- pomoč podjetjem pri mednarodnem poslovanju ter spodbujanje mednarodne trgovine in investicij,
- izgradnjo tehnoloških partnerstev in spodbujanje inovativnosti,
- pomoč majhnim podjetjem pri tehničnih težavah,
- svetovanje podjetjem o različnih možnostih financiranja iz virov EU,
- glavni cilj Evropske podjetniške mreže je podpora MSP iz vseh sektorjev, da bi bolje izkoristili priložnosti, ki jih ponuja posamezen trg.

Podrobne informacije o politikah in programih EU, povezanih z MSP, je mogoče najti tudi na različnih spletnih straneh. Internet je odlično mesto za pridobivanje informacij, saj nam ponuja ogromno količino hitro ter enostavno dostopnih informacij, ki so velikokrat tudi brezplačne, njihovo relevantnost pa lahko preverimo na več mestih. Evropska Unija je v sklopu svojih prizadevanj pomagati evropskim MSP, izdelala portal za MSP, ki je dostopen v 21-ih jezikih in podaja informacije o:

- možnostih financiranja za MSP,
- storitvah za pomoč in podporo,
- pomembnosti MSP za evropsko gospodarstvo in ustvarjanje delovnih mest,
- oblikovanju politik EU za podporo MSP,
- spodbujanju podjetništva v Evropi,
- številnih politikah, ki jih je EU razvila za pomoč MSP.



3 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA KOT KONKURENČNA PREDNOST

3.1 Organiziranost MSP

V povprečju MSP v EU zaposlujejo 6,8 osebe, vključno z direktorjem, kar pomeni, da večino MSP sestavljajo mikro podjetja, in sicer leta 2005 je bilo v EU teh kar 92 %². Ta podjetja torej vodi direktor, ki ima zaposlenih še 5-6 ljudi. Tako podjetje po navadi ustanovi nekdo, ki zaradi neke ideje ali novega produkta vidi v tem poslovno priložnost. To največkrat pomeni, da tak podjetnik začne delovati na področju, na katerem ima določeno tehnično znanje. Taki podjetniki, začetniki, imajo velikokrat le malo formalnih poslovnih izkušenj in generičnih spretnosti. Kljub temu so taka podjetja lahko mnogokrat izjemno uspešna na področju inovacij. Strukturno gledano, so taka podjetja precej enostavna, saj jih vodi le lastnik/ustanovitelj, ki je edini manager v podjetju, zaradi česar so njegove osebne vrednote tudi zelo opazne na delovnem mestu. Vendar pa lahko delovno mesto pogosto zgleda precej bolj domače oziroma bolj prirejeno posamezniku, kot je to običajno pri velikih podjetjih. Značilnost takih majhnih podjetij je tudi ta, da delo temelji na zaupanju in medsebojnem sodelovanju, mnogokrat so to tudi družinska podjetja, v katere sta po navadi vključena dva ali več članov družine. Ta podjetja se, vsaj na začetku svojega delovanja, bolj osredotočijo le na majhen obseg izdelkov in storitev in prej poslušajo po principu »zdrave pameti« kot pa na podlagi informacij in točnega upoštevanja pravilnikov. Zaradi teh lastnosti managerji v uspešnih majhnih podjetjih navadno niso specialisti neke stroke, ampak imajo določeno znanje in izkušnje iz mnogih različnih področij. So nekakšne »deklice za vse«, znajdejo se v vsaki situaciji, kar jim pomaga pri uspešnem vodenju celotne organizacije.

3.2 Vključevanje IT dela v MSP

Če želimo vložena sredstva v IT čim bolj pretvoriti v poslovno vrednost, npr. dobiček podjetja, je potreben primeren pristop do ljudi, da sprejmejo tehnološke izboljšave in prenovo procesov kot prednost in ne kot nekaj, čemur se je potrebno upreti. Organizacijska kultura podjetja je pri tem ključnega pomena. (Rožanec, 2002, 4)

3.2.1 Investiranje v pravo IT

Verjetno je najprimernejši odgovor na vprašanje, v katero IT naj podjetja vlagajo, ta, da je najprimernejša IT za določeno podjetja tista, ki mu bo v danem trenutku doprinesla največ koristi. Ne moremo namreč povleči vzporednice med vsemi podjetji, saj je prav razlika med podjetji razlog, da ta vlagajo v različno IT. Razlika je opazna

² Velja za nefinančno poslovno gospodarstvo, NACE sekcije od C do I ter K. Za podrobnosti glej vsebinsko opombo 1.

predvsem glede na vrsto podjetja, ali gre torej za novo, moderno podjetje, katerega narava je taka, da je zelo odvisno od novih tehnologij, ali pa gre za klasično, starejše podjetje, ki nove tehnologije šele spoznava ali pa se jih celo konzervativno otepa. Poleg tega je zelo pomembna tudi velikost podjetja, saj imajo različno velika podjetja različne prioritete, o čemer razmišlja tudi Klanjščak (Klanjščak 2008):

»Mala in srednje velika podjetja namreč večinoma skrbijo trenutne zahteve poslovanja, denimo izboljševanje odnosov s strankami prek spletnih strani, klicnih centrov in neprekinjenega poslovanja, medtem ko so večje organizacije s svojimi investicijami v IKT zavrta precej dlje v prihodnost poslovanja in razmišljajo o personalizaciji, inovacijah in sodelovanju v naslednjih nekaj letih.«

Vsako podjetje mora torej zase preučiti lastne potrebe, jih dopolniti v skladu s svojo strategijo in poslanstvom ter se na podlagi tega odločiti, kam bo usmerilo svoje investicije oziroma katero IT bo izbralo.

Rožanec (2002, 1) pojasnjuje, da so se odločitve o vlaganjih v »pravo« IT že v preteklosti izkazale za zelo težavne. Prvi razlog je sama hitrost tehnoloških sprememb, drugi prav gotovo vedno večja intenziteta sprememb v poslovnem svetu. Pri izbiri primerne IT gre tako za prav posebno vrsto investicijske odločitve, pri kateri je težko vnaprej predvideti povečanje katerega od faktorjev poslovne uspešnosti in neposredne posledice vlaganj v IT. Nič manj zahtevna naloga pa ni niti merjenje poslovnih koristi vlaganj v IT, ko je ta že nameščena, saj so bistvenega pomena tudi komplementarna vlaganja (npr. izobraževanje, prenova procesov).

3.2.2 Zunanje izvajanje dejavnosti proti notranjemu izvajanju dejavnosti

Želja tako rekoč vsakega majhnega podjetja je, da zraste, da se razširi, da uspe. Uspeh pa je odvisen predvsem od načina poslovanja, od pravih odločitev, ki jih managerji sprejemajo. Ena izmed dilem pri MSP je tudi ta, ali naj se dejavnosti, za katere niso specializirani oziroma nimajo potrebnih znanj, lotijo sami ali pa naj to prepustijo komu od zunaj, ki bo te dejavnosti opravljal zanje v zameno za plačilo.

Klanjščak meni, da je za MSP bolje, da zgradijo »zdrav poslovni odnos« z nekom od zunaj, ki jim bo pomagal pri svetovanju in odločanju o vlaganju v IT, torej nekakšen »outsourcing«, namesto da se sami ukvarjajo s tem:

Mala in srednje velika podjetja so, tako kot pravzaprav vsa druga, osredotočena na eno stvar, in sicer ustvarjanje dobička. Večinoma so specializirana za eno dejavnost, denimo finančne storitve ali čiščenje poslovnih prostorov. Zato nimajo ne časa ne človeških virov, s katerimi bi lahko sledila tehnološkemu napredku in s tem dolgoročneje načrtovala svoja vlaganja v IT, kar bi pravzaprav za podjetje pomenilo dodano vrednost. To je razlog, zaradi katerega se takšnim podjetjem splača vlagati v (iz)gradnjo zdravega poslovnega odnosa s kom, ki bi jim svetoval in pomagal pri teh odločitvah. To je lahko ponudnik storitev, svetovalec ali prodajalec, bistveno je le in predvsem zaupanje, saj naj bi bila bistvena korist

tega odnosa za podjetja SMB predvsem prilagajanje investicij v IT poslovnim potrebam ter vzpostavitev realistične metrike, ki bo v prihodnje pripomogla k pametnejšim odločitvam, tako glede samih informacijskih tehnologij kot tudi glede celotnega poslovanja. (Klanjščak 2008)

Strinjam se z zgornjim mnenjem, saj je za mala podjetja zagotovo zelo težko, včasih celo nemogoče, opravljati vse dejavnosti znotraj podjetja. Vzamemo za primer že zgoraj navedeno majhno podjetje, ki se ukvarja s čiščenjem poslovnih prostorov. Glavni dejavnosti tega podjetja sta delo na terenu oziroma čiščenje ter iskanje novih strank. Težko je verjeti, da bi imeli v takem podjetju, ki ima na primer 10 zaposlenih, zaposlenega tudi računovodjo, osebo za marketing ali IT strokovnjaka. Prvič zato, ker bi to pomenilo ogromen dodaten strošek, po drugi strani pa tudi zato, ker tako majhno podjetje niti ne bi imelo dovolj dela za te zaposlene, da bi le-ti dnevno nemoteno opravljali svoje delo. Zanje je torej bolje, da ta opravila prepustijo zunanjim izvajalcem, saj če bi hotela vse te dejavnosti opravljati znotraj podjetja, bi morala:

- najti kvalificirane zaposlene;
- izobraževati zaposlene;
- izplačevati plače in nadomestila zaposlenim;
- priskrbeti fizičen prostor za delovno mesto;
- priskrbeti potrebno tehnološko opremo (računalnike, telefone, internetno povezavo, fotokopirne stroje ...);
- poravnati stroške telekomunikacije (telefon, internet ...).

Vse to pa se zdi za mala podjetja enostavno preveč. Sicer večje kot je podjetje, več funkcij lahko opravi samo, znotraj podjetja, vendar raziskave kažejo, da se potrebe po zunanjem izvajanju dejavnosti bistveno zmanjšajo šele, ko podjetje doseže med 1000 in 10000 zaposlenih. Pri tej velikosti naj bi imelo podjetje dovolj notranjih virov za opravljanje vseh ali pa vsaj večino funkcij. S tem se strinja tudi Kershaw (Kershaw 2008), ki deli MSP v dve kategoriji. V prvo spadajo tista MSP, ki raje gradijo svojo IT infrastrukturo sama ali s pomočjo »sosedovega mulca«, ki »nekaj ve o računalnikih«. Ta podjetja bodisi propadejo, kot to velja za večino majhnih podjetij, bodisi dosežejo stopnjo, ko potrebujejo zunanjo pomoč. Taka podjetja največkrat nimajo urejenih licenčnih vprašanj, uporabljajo nezdružljivo strojno in programsko opremo ter nimajo ustrezne varnostne zaščite. To pa pomeni negativno podlago za ustvarjanje zdravega in uspešnega podjetja. Podjetja, ki bodo skušala v IT uporabljati različne bližnjice, bodo na koncu potrošila še več denarja kot sicer, saj pridejo vse pomanjkljivosti prej ali slej na dan. Posledice površnega in neučinkovitega vlaganja v IT se lahko kažejo tudi v produktivnosti, učinkovitosti ali (ne)uspešnosti pri zadrževanju zaposlenih in niso vedno merljive v denarju. V drugo kategorijo pa Kershaw uvršča podjetja, katerih direktorji načrtujejo infrastrukturo podjetja enako kot svoje poslovanje. Opravljajo tisto,

za kar so usposobljeni, in prepustijo delo v različnih sektorjih organizacije ustrezno izkušenim zaposlenim ali pa imajo pogodbo z zunanjimi izvajalci. Tak način pomeni dobro osnovo za nadaljnji razvoj podjetja.

3.3 Vloga IT v organizaciji

Kaj je tisto, kar dela neko podjetje uspešno? Zagotovo lahko tu naštejemo mnogo stvari, toda prej ali slej spoznamo, da je produktivnost eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Seveda produktivnost ni vse, tu je še cela vrsta drugih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Kot pravi ekonomist Paul Krugman, je produktivnost na dolgi rok skoraj vse. Brynjolfsson in Hitt trdita, da je uspeh podjetja praviloma odvisen od sposobnosti podjetja pri zagotavljanju večje dejanske vrednosti za kupce, brez uporabe več delovne sile, kapitala ali drugih vhodnih dejavnikov. Od kod izhaja rast produktivnosti? Po definiciji to ni posledica tršega dela – to sicer lahko poveča izhodne produkte, vendar se povečajo tudi vhodni dejavniki, torej delo. Podobno, uporaba kapitala ali drugih vhodnih dejavnikov navadno ne poveča storilnosti. Rast v produktivnosti se pridobi z bolj pametnim delom. To pomeni s sprejetjem novih tehnologij in novih tehnik v proizvodnji (Brynjolfsson in Hitt 1998). IT je torej tista, ki loči boljša podjetja od povprečnih.

Zelo zanimiva je tudi raziskava, ki jo je nedavno opravil Plantronics in se tiče trenutne finančne in gospodarske krize. Med več kot 1000 direktorji MSP iz vse Velike Britanije jih kar dve tretjini pričakuje upad dobička v naslednjih 6 mesecih. Toda kljub temu, jih kar 21 % meni, da trenutna upočasnitev nima na njihova podjetja nobenega vpliva ali pa celo da njihov posel cveti. In kaj je skrivnost teh »super podjetij«? Vsa so povečala ali pa obdržala stopnjo investicij v vsaj eno izmed treh ključnih področij, in sicer v IT infrastrukturo, v usposabljanje zaposlenih ali v marketing in optimistično zrejo v prihodnost. Večina podjetij v času recesije vidi vlaganje v ta tri področja prej kot razkošje kot nujnost. Vendar statistike kažejo, da so ravno ta področja ključna za zagotovitev obstoja. Tistim podjetjem, ki v kriznih časih niso zanemarila vlaganj v že omenjena tri področja, se ni treba bati za prihodnost (Plantronics 2009).

3.4 Strategija IT proti strategiji podjetja

Kaj je pomembneje, strategija podjetja ali strategija IT, na katerem sloni podjetje? Verjetno bi na to vprašanje managerji odgovarjali različno, odvisno, v katerem področju podjetja bi delovali.

Rožanec (2002, 1) razlaga, da težave pri sprejemanju odločitve povzročata tudi različno strokovno znanje. Vodja informatike pogosto želi vložiti v razvoj novega informacijskega sistema iz povsem tehničnih razlogov (npr. zastarelosti tehnologije), medtem ko drugi vodstveni delavci povprašujejo po poslovnih koristih. Zanima jih povečanje dobička, osvojitve novih trgov, drugi ekonomski kazalniki, ki lahko

upravičijo investicijo. Vodja informatike žal pogosto nima ustreznega znanja, da bi omenjene koristi lahko predstavil v ustrezni obliki, zato njegov predlog o sicer nujnih vlaganjih, najvišje vodstvo pogosto zavrne.

Vsak oddelek v podjetju se zavzema za čim večji kos proračunske torte, ki je na voljo, pravita Devaraj in Kohli (2002, 4). Glede na to, da je višina proračuna po navadi fiksen znesek, mora vsak oddelek predstaviti svoje interese. To pa zna biti težavno za IT oddelek, saj imajo navadno funkcije, ki neposredno prinašajo dobiček, prednost pri pridobivanju finančnih sredstev, IT pa velja za podporno funkcijo. Direktor podjetja se mora torej zavedati koristi vlaganja v IT, četudi mu to morebiti neposredno ne prinaša dobička. Pri odločanju, za katere investicije se bo direktor odločil, je zelo pomemben podatek, čez koliko časa se bo investicija povrnila. Veliko podjetij je namreč osredotočenih na kratkoročno dobičkonosnost, na zmanjševanje tveganj in na vlaganje v otipljivo IT. Zato je na primer investicije v razvoj IT infrastrukture, katerih koristi je težje sprevideti ali pa potrebujejo več časa, da se izplačajo, težje upravičiti, kot pa tiste, ki neposredno prinašajo dobiček. Tudi v tem primeru se lahko zgodi, da ostane IT funkcija neupravičeno zapostavljena. Pogosto, ko podjetja vlagajo v tehnologijo, ne vidijo direktnih koristi v dobičkonosnosti in storilnosti, ampak prej koristi, ki jih od tega imajo kupci. In zakaj bi organizacija vlagala v tehnologije, iz katerih ima koristi nekdo drug? Razlog je ta, da če je kupec zadovoljen, oziroma še raje, odvisen od sistema, potem vodi to k večji zvestobi strank in dolgoročnemu zadržanju kupca pri podjetju. Lažje in ceneje je kupca zadržati, kot pa pridobiti novega, zaključujeta Devaraj in Kohli.

3.5 Doseganje konkurenčne prednosti z vlaganjem v IT

Organizacije pogosto skušajo doseči konkurenčno prednost enostavno s sprejetjem novih tehnologij pred konkurenti. Takšno ravnanje pa ni dovolj za zagotavljanje trajne konkurenčne prednosti, saj lahko pridobljeno prednost vzdržujejo le kratek čas, razen v primerih, ko je ta tehnologija zelo draga (Papp 2001, 169-184).

McAfee in Brynjolfsson (2008, 3) sta ugotovila, da internet in podjetniške IT pospešujejo konkurenco v tradicionalnih industrijah. Zakaj? Ne zato, ker postaja vedno več izdelkov digitalnih, ampak zato, ker postaja digitalnih vedno več procesov: ravno tako kot je lahko digitalna fotografija hitro in natančno podvojena z natančnim kopiranjem osnovnih bitov, tako so lahko sedaj unikatni procesi podjetja razmnoženi po celotni organizaciji z veliko večjim zaupanjem, tako da jih vložimo v podjetniško IT. Rezultat tega je, da lahko inovativno podjetje, ki dela stvari na boljši način kot ostala, neprimerno hitreje uspe ter dominira na trgu ali v industriji. Kot odgovor, konkurenčno podjetje lahko dodatno izpopolni inovativne procese v svojih linijah izdelkov ali na geografskih trgih, da bi pridobilo nazaj tržni delež. Zmagovalci lahko dobijo veliko in na hiter način, vendar ne nujno za veliko časa.

Poleg tega, menita ista avtorja tudi, da bo vedno večje vključevanje IT v procese organizacije pripomoglo k boljšemu trgu, saj se bodo najuspešnejša podjetja odcepila od črede, slaba pa bodo propadla. Trg bo imel le nekaj najboljših podjetij, ki se bodo zaradi dinamičnosti uvajanja novih tehnologij in inovativnih procesov izmenjevala na vrhu McAfee in Brynjolfsson (2008, 5).

Prednost pred konkurenti se lahko kaže tudi v boljših zaposlenih. Brynjolfsson je v analizi, ki jo je leta 2005 objavil skupaj s profesorjem L. Hittom in ki je zajela 400 ameriških podjetij, ugotovil, da so bila podjetja, ki so uspešno uporabljala IT, tudi znatno bolj agresivna pri načrtovanju novih zaposleni; razmišljali so o več kandidatih ter jih tudi bolj podrobno izprašali. V intervjuje so pogosto in na zgodnji stopnji vključevala tudi višji management, ne samo oddelek za kadre. Po identifikaciji glavnih talentov kandidatov, so ta podjetja investirala znatno več časa in denarja v notranje ter zunanje izpopolnjevanje in izobraževanje. Prav tako so ta podjetja svojim zaposlenim dala več pooblastil, kako naj opravljajo svoje delo.

Posledica investicij v IT ter pridobitve novih orodij in tehnologij je tudi bolj intenzivna dejavnost na področju e-poslovanja. To postaja vedno bolj priročno, vedno hitrejše in tudi varno. Poleg tega, da nam prihrani veliko časa, so posledica e-poslovanja tudi nižji stroški poslovanja. Sulčič pa je v svoji raziskavi odkrila, da je e-poslovanje lahko za MSP tudi priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti. »Uvedba e-poslovanja malim in srednje velikim podjetjem omogoča pridobitev novega znanja, pohitri dostop do informacij, poveča učinkovitost podjetja, komunikacijo s strankami, kar vse vodi v izboljšanje konkurenčne prednosti« (Sulčič, 2008).

Četudi vse predpostavke o pričakovanih dobičkih in koristih vlaganja v IT držijo, bi lahko neprepričan manager vprašal: Kako naj nekdo ve, če in kdaj je ta dobiček izplačan? Ali je merljiv? Kako naj vemo, ali smo dobiček sploh dosegli? Ali je dobiček lahko posledica drugih dejavnikov, npr. čvrste ekonomije, slabega poslovanja konkurence ali le boljši produkt – in ni posledica investicij v IT? Odgovori na ta vprašanja so predstavljeni v naslednjem poglavju.

3.6 Merjenje učinkovitosti vlaganja v IT

Nekako splošno znano je dejstvo, da se vlaganje v IT pozitivno izraža v poslovnih rezultatih podjetij, da so podjetja, ki več vlagajo v IT, boljša od konkurentov in ne nazadnje, da so tudi države, ki več vlagajo v IT, bolj produktivne kot one, ki vlagajo manj. Strah pred nekonkurenčnostjo je v preteklosti gnal podjetja vseh velikosti, da so neumorno vlagala v IT, da bi ostala konkurenčna drugim podjetjem. Večina podjetij vlaga v tehnologijo zato, da bi ostala v koraku s časom, ne pa zato, ker ima interes. A vsak razumen manager se mora vprašati, kam gredo sredstva, ki jih njegovo podjetje ali podjetje, v katerem je zaposlen, vlaga v IT. Kje in na kakšen način se kažejo rezultati?

Kako to izmeriti in se v prihodnje odločati na podlagi dobljenih rezultatov? Odgovoriti na ta vprašanja pa je nekoliko težje.

Ko govorimo o merjenju vpliva IT na produktivnost, ne moremo mimo t. i. paradoksa produktivnosti, ki sta ga v članku Vpliv IT na produktivnost zelo lepo opisala Klinc in Dolenc:

Vse od 90. let prejšnjega stoletja se tako akademiki kot strokovnjaki ukvarjajo s tezo o t. i. paradoksu produktivnosti, ki trdi, da se naložbe v informacijsko-komunikacijske tehnologije ne poznajo na povečanju produktivnosti. Paradoks produktivnosti je bil prvič deležen večje pozornosti s provokativno študijo ekonomista Stevena Roacha, objavljeno 22. aprila 1987, s katero je poskušal razložiti, zakaj se je merjena hitrost rasti produktivnosti po letu 1973 skoraj ustavila. Roach je ugotovil, da je, kljub temu da se je število računalnikov na delavca v 70. in 80. letih neizmerno povečalo, merjena produktivnost stagnerala. Zato je sklenil, da velikansko vlaganje v računalnike in večanje računalniške infrastrukture nima posebnega vpliv na ekonomske kazalce, še posebej v storitvenem sektorju.

Večino ekonomistov je to presenetilo in niso našli vzroka, zakaj mogočne nove tehnologije ne vplivajo na ekonomske kazalce, kljub temu pa so na podlagi podatkov sklenili, da IT morda res ni preveč pomemben. To je obenem čas, ko je ekonomist Robert Solow izrekel znameniti stavek: »Računalniško dobo lahko vidimo povsod, samo v statistiki produktivnosti ne.« (orig.: »We see the computer age everywhere except in the productivity statistics.«). Avtorja Atkinson in McKay (Digital prosperity, Understanding the economic benefits of the information technology revolution, 2007) ugotavljata, da je resnica verjetno drugačna. Razlog, da informacijskih tehnologij niso našli v statistiki produktivnosti, je ta, da IT še ni bil dovolj zrel, da bi premaknil milijardno industrijo in gospodarstvo. Kot se je izkazalo kasneje, ima IT pomembno vlogo pri povečani produktivnosti predvsem pri panogah, ki v IT investirajo največ. [...] V grobem torej velja trditev, da so starejše raziskave v veliki večini paradoks produktivnosti potrjevale, novejše pa ga zavračajo. To so si nekateri raziskovalci razlagali kot potrditev njihove teze, da je paradoks produktivnosti pravzaprav zrcalna slika krivulje učenja. Če povemo drugače – podjetja naj bi potrebovala določen čas, da bi se novim tehnologijam priučila in prilagodila, zato so se pozitivni vplivi pokazali šele kasneje. Vendar ima tudi ta teorija svoje nasprotnike. Ti trdijo, da ni dokazov, da se je IT težko naučiti in priučiti. Operacijski sistemi, orodja in internet postajajo vse lažji za uporabo, zato strokovnjaki dvomijo v to trditev. Če povzamemo, lahko paradoks produktivnosti torej pojasnimo z napačnim pristopom k raziskavam in napačno obdelavo vhodnih in izhodnih podatkov, zamikom zaradi učenja in prilagajanja, porazdelitvijo dobičkov po drugih sektorjih in slabim (napačnim) gospodarjenjem z informacijami in tehnologijami. (Klinc in Dolenc 2007)

Paradoks produktivnosti naj bi izginil leta 1991, od takrat velja mnenje, da se investicije v IT pozitivno izražajo pri dobičku in na uspešnosti podjetja. Predvsem direktorje ter lastnike podjetij pa zanima točno to, koliko se jim vlaganje v IT obrestuje,

kolikšen dobiček izhaja iz tega ter katere so prednosti vlaganja v IT. Zato jim ni dovolj, da se teh koristi le zavedajo, ampak hočejo učinkovitost tudi izmeriti ter na podlagi rezultatov sprejemati nadaljnje odločitve. To pa ni vselej enostavno.

Mnogo podjetij pozna načine, kako izmeriti vlaganja na različna področja, pravi Khosrow-pour, toda, ko je potrebno izmeriti pridobljene koristi od vlaganja v IT, pa jih večina nima razvitih programov, ki bi redno ocenjevala koristi teh vlaganj. En izmed mogočih razlogov za to je dejstvo, da večina podjetij vidi koristi, kot so na primer dostop do novih strank, trgov ter izboljšana tržna sposobnost izdelkov in storitev kot nekaj neoprijemljivega in nemerljivega. Namesto da podjetja neprestano vlagajo v nove tehnologije, bi morala imeti jasen načrt, kdaj določeno stvar kupiti in kaj kupiti za izboljšanje produktivnosti. Kasneje bi morala izvesti ocenjevanje, da bi ugotovila, kako uspešna je bila odločitev za pridobitev potrebne tehnologije v primerjavi z njihovimi začetnimi nameni in cilji (Khosrow-pour 2000).

Ena glavnih težav pri ugotavljanju vrednosti vlaganj v IT je ta, da ne obstaja nek točno določen način vrednotenja, ki bi ga lahko uporabili v vsaki organizaciji. Mahmood in Szewczak (1999) predlagata 5 splošnih korakov, ki bi jih moral management v organizaciji sprejeti pri ocenjevanju stopnje dobička iz naložb v informacijske tehnologije:

1. sprejeti večdimenzionalen pogled na vprašanja o merjenju naložb v IT,
2. identificirati in zajeti tudi meritve naložb v IT, ki jih ne moremo izražati količinsko,
3. biti odprt za uporabo različnih pristopov za merjenje koristi vlaganja v IT,
4. meriti koristi vlaganja v IT na različnih nivojih organizacije,
5. meriti koristi vlaganja v IT ločeno, za različne vrste IT.

Rožanec v svoji študiji navaja tri pozitivne korelacije med vlaganjem v IT in poslovno vrednostjo organizacije, torej nekakšne tri načine, kako dokazano izmeriti pozitiven vpliv vlaganj v IT na organizacijo:

1. Prilagodljiva IT infrastruktura. Byrd in Turner sta v svoji knjigi objavila raziskavo, ki je dokazala, da stopnja fleksibilnosti IT infrastrukture v podjetju vpliva na konkurenčno sposobnost le-tega. Organizacije s sposobnostjo prilagajanja na ključnih področjih svojega delovanja so sposobne hitrega odziva na strateške poteze svojih konkurentov. Prav tako lahko sprožijo lastne strateške poteze za pridobitev konkurenčne prednosti. Uporaba prilagodljive IT infrastrukture v kombinaciji s težavnostjo njenega posnemanja bi morala organizaciji prinesiti trajno konkurenčno prednost (Byrd in Turner 2001). Pri doseganju prilagodljive IT infrastrukture igra pomembno vlogo prilagodljivost IT strokovnjakov, njihova znanja, sposobnosti in izkušnje pri razvoju.
2. Povečanje tržne vrednosti podjetja. Raziskava, ki so jo opravili profesorji Im, Dow in Grover, je pokazala, da je bilo v času objav zaslužkov podjetij zaznано

večje število trgovanj, zato je pričakovati, da bi se tudi ob objavi IT investicij dogajalo podobno. V raziskavi je bila uporabljena event study methodology, ki se v managementu uporablja tudi za proučevanje vpliva različnih drugih dogodkov (prevzemi, združitve) na tržno vrednost podjetja. Cilj metodologije je proučevanje odziva borznega trga na dogodke oziroma informacije o teh dogodkih, v tem primeru na informacije o vlaganjih v IT. Izkazalo se je, da se je količina trgovanj pozitivno odzvala na objave IT investicij (Im idr. 2001). Kako se to kaže v praksi, nam razlagata Brynjolfsson in Yang (1996, 179-214), ki pravita: »Če vlagatelji ustrezno ocenijo otipljive in neotipljive vidike vlaganj, je sprememba borzne cene približen prispevek IT k vrednosti podjetja.«

3. Vpliv vlaganj v IT na dobiček podjetja. Določitev poslovne vrednosti vlaganj v IT je v današnjem tehnološko intenzivnem svetu ključnega pomena, zato je potrebno najti model, ki bo opisal medsebojni vpliv IT in poslovnega okolja ter omogočil oceno njene poslovne vrednosti. Model poslovne vrednosti, ki ga je opisala C. Sophie Lee (2001, 191-210), združuje prav te značilnosti. Ta dokazuje, da sta uporaba IT in končni dobiček podjetja res v odvisnosti, vendar pa je ta odvisnost indirektna. Na doseganje dobička, kot posledico vlaganja v IT, vpliva mnogo dejavnikov, predvsem sposobnost podjetja, da obdrži svoje izkušene zaposlene po tem, ko uvaja nove IT in prenavlja poslovne procese. To je ključnega pomena, saj zaradi njihovega odhoda lahko dobiček pade.

Rožanec zaključí, da je upravljanje IT in vlaganje vanjo zahtevna in draga naloga, saj je potrebno ustrezno uskladiti tudi vse komplementarne dejavnike, če želimo vložena sredstva v IT čim bolj pretvoriti v poslovno vrednost, npr. dobiček podjetja. Predvsem je potreben primeren pristop do ljudi, da sprejmejo tehnološke izboljšave in prenovo procesov kot prednost in ne nekaj, čemur se je potrebno upreti. Organizacijska kultura podjetja je pri tem ključnega pomena (Rožanec 2002).

Torej, vlaganje v IT postaja vedno bolj pomembno. Podjetja se tega tudi vse bolj zavedajo, saj se koristi takega vlaganja kažejo na različnih področjih in na različnih nivojih organizacije. Četudi se rezultati ne kažejo direktno v dobičku in je včasih potrebno celotni proces pogledati z določene distance, da bi resnično opazili in razbrali vse koristi, bi se morali managerji zavedati potencialnih koristi in pomembnosti investiranja v IT. Ob vsem tem pa je prav, da prisluhnejo tudi zaposlenim na IT področju, saj bodo le tako lahko investicije zares obrodile sadove. Še več, če bo podjetje v svojih investicijah v IT upoštevalo inovativne rešitve svojih zaposlenih, bo s tem lahko doseglo pomembno konkurenčno prednost. Glavni vir konkurenčne prednosti v današnjem času je namreč prav inovativnost.

3.7 Izzivi managerjev MSP v informacijski dobi

V zadnjih letih se IT naglo razvija, njena cena pa pada. Nekatere tehnologije, ki so bile še pred nekaj leti nepredstavljivo drage, si danes lahko privoščijo že vsak ali pa so celo zastarele. Nastajajo vedno novi IT izdelki, obstoječi pa se spreminjajo. Kot rezultat teh sprememb postajajo izzivi vodenja IT danes vse bolj kompleksni. Toda ravno poznavanje izzivov, s katerimi se managerji spopadajo danes, bo pripomoglo k boljšemu razumevanju izzivov, ki jih bodo morali managerji rešiti v prihodnosti.

Podjetja se v današnjem času srečujejo z veliko konkurenco na odprtem, globalnem trgu, s hitrim razvojem novih tehnologij, z vedno bolj kvalificirano delovno silo ter z vse bolj zahtevnimi kupci. Ob vsej globalizaciji imajo kupci na izbiro ogromno izdelkov in storitev mnogih ponudnikov. Monopola je vse manj, kupci so pri nakupu vse manj omejeni, trgovanje se seli na splet, kjer lahko kupci kupujejo izdelke iz celega sveta po konkurenčnih cenah. Podjetja se tako ne morejo več zanašati, da bodo stranke kupovale pri njih zgolj iz navade ali priročnosti, ampak bodo morala trgu ponuditi boljše izdelke in storitve od konkurence.

Za podjetja bo pomembno tudi, da bodo sledila tehnološkim trendom. Elektronsko poslovanje in spletna prodaja sta danes že tako rekoč osnovni dejavnosti pri poslovanju podjetja. Managerji se morajo zavedati, da tako kot se s časom spreminja družba, morajo temu slediti tudi podjetja. Tista, ki ne bodo sledila tehnološkim inovacijam in se prilagajala spremembam, bodo zaostala za konkurenco in posledično propadla.

V prihodnosti bodo še bolj kot doslej izpostavljeni kadri podjetja. Dobro izobraženi človeški viri bodo glavni adut podjetij, saj bodo s svojim znanjem, inovativnostjo in izkušnjami lahko prispevali ključno konkurenčno prednost. Izziv za managerje pa bo, kako te kadre pridobiti v svoje podjetje. V času, ko bo visoko izobraženih kadrov vse več, bo moral manager najti učinkovit način za zaposlitev najboljših kadrov. Tako bo zelo pomemben proces izbire kadra, saj bo na njem temeljila celotna organizacija. Poleg tega pa bo moralo podjetje izdatno vlagati tudi v izobraževanje kadra, saj bo le tako nadgradilo dobro izbiro kadra in držalo konkurenčno prednost.

Zaradi globalizacije imajo kupci na trgu vedno več izbire. Konkurenčnost podjetij je visoka, kar povzroča prehajanje kupcev od enega podjetja k drugemu, saj je za kupca vedno zanimiva najboljša oziroma najugodnejša ponudba. Podjetja pa si želijo kupce obdržati ter si ustvariti skupino stalnih kupcev. Tudi to je eden od izzivov, ki bo za managerje zelo pomemben. Veliko težje je pridobiti novega kupca, kot pa ga obdržati. Zato bodo morala podjetja svojim stalnim strankam nuditi ugodnosti in se jim prilagajati do te mere, da le-ti ne bodo čutili potrebe po iskanju drugih ponudnikov.

Vsi ti omenjeni izzivi obstajajo že danes, le da bodo prišli v prihodnosti še bolj do izraza. Managerji bodo morali biti iznajdljivi, morali bodo videti priložnosti, ki se jim ponujajo, in jih tudi znati izkoristiti. Najbolj pomembno pa bo, da bodo znali biti

inovativni, da bodo uvedli nove, drugačne, boljše načine poslovanja, kar jih bo razlikovalo od konkurence. Pri tem se strinjam z g. Bavcem, ki pravi, da »je edina novost ta, da se izzivov tradicionalnih managerskih področij ne moremo več lotiti s tradicionalnimi prijemi, zato je inovativnost zopet postala ena najpomembnejših managerskih vrlin« (Bavec 2003).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA IN ANALIZA PODATKOV

4.1 Predstavitev podjetja Katex&com, d. o. o.

4.1.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Katex&com, d. o. o. je majhno družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1994 z dvema zaposlenima. Ukvarja se s prodajo tekstilnih izdelkov, ki jih ponuja v svojih poslovalnicah – trgovinah Tika. Podjetje ponuja kolekcije moških, ženskih in otroških oblačil, priznanih blagovnih znamk. Sedež podjetja je v Črničah, poslovalnice pa so v Novi Gorici, Kromberku, Vipavi in Postojni.

Podjetje Katex&com, d. o. o. želi postati uspešno in kvalitetno podjetje na področju prodaje tekstilnih izdelkov. V svojih prodajalnah želi ponuditi strankam kvalitetno blago, znanih in uveljavljenih blagovnih znamk, po primernih cenah, predvsem pa s svetovanjem zaposlenih v trgovinah pomagati strankam, da najdejo svoj pravi način oblačenja, ki bo na eni strani sledil modnim trendom, predvsem pa njihovemu osebnemu značaju in počutju. Podjetje si prizadeva tudi za pridobitev ekskluzive za prodajo določenih blagovnih znamk ter je dejavno tudi na drugih področjih promoviranja mode in oblačenja. Tako že vrsto let prireja in sodeluje na modnih revijah, sponzorira različne prireditve ter skrbi za to, da predstavlja svoje področje delovanja mladim ter spodbudi njihovo zanimanje za modo. Precej mladih je že opravilo pripravništvo v podjetju, nekateri med njimi so bili za tem tudi redno zaposleni. V aprilu leta 2000 pa je podjetje od Gospodarske zbornice Slovenije dobilo tudi Potrdilo o izpolnjevanju pogojev za izvajanje praktičnega izobraževanja za poklic prodajalec.

V razvoju podjetja Katex&com, d. o. o. so bistveni naslednji mejniki:

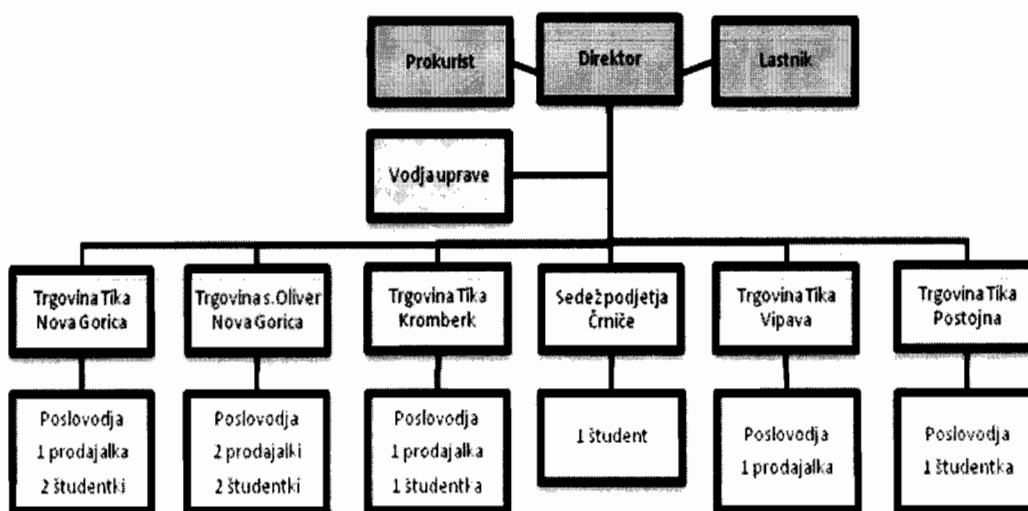
- 1997 – odprtje druge poslovalnice, trgovine Tika v Novi Gorici;
- 1998 – povečanje obsega prodajalne Tika v Novi Gorici na trikratno velikost;
- 2000 – prejem Potrdila o izpolnjevanju pogojev za izvajanje praktičnega izobraževanja za poklic prodajalec, s strani GZS;
- 2001 – odprtje tretje poslovalnice, trgovine Tika v Kromberku;
- 2006 – prenova in razširitev prve trgovine Tika v Vipavi;
- 2006 – uvedba podpore informacijskega sistema;
- 2008 – odprtje četrte poslovalnice, trgovine s.Oliver v Novi Gorici;
- 2008 – odprtje pete poslovalnice, trgovine Tika v Postojni.

4.1.2 Organizacijska in kadrovska struktura podjetja

Podjetje Katex&com, d.o.o. vodi direktorica ga. Tina Kastelic, ki je z ga. Bruno Kastelic in g. Francem Kastelic tudi solastnica podjetja. Direktorica je hkrati tudi upraviteljica, zaradi majhnosti podjetja tudi manager. Podjetja imajo v vsaki od svojih

petih poslovnih enot svojega poslovanja, na sedežu podjetja je zaposlen tudi vodja uprave ter študent. Tako ima torej podjetje, poleg direktorice, še 10 redno zaposlenih prodajalk ter 8 prodajalk, ki opravljajo delo prek Mladinskega servisa. V celoti torej sodeluje v kolektivu 21 ljudi.

Slika 4.1 Organizacijska struktura podjetja Katex&com, d. o. o.



Vir: Katex&com, d. o. o. 2009

4.2 Osnovni podatki o empirični raziskavi

4.2.1 Namen empirične raziskave

V prvih dveh poglavjih sem predstavil značilnosti MSP, vlogo IT v podjetjih, načine, kako dosegati konkurenčno prednost z vlaganjem v IT, ter načine, kako izmeriti koristi teh vlaganj. V tem tretjem, empiričnem delu, pa bi rad zožil raziskavo o načinu doseganja konkurenčne prednosti z vlaganjem v IT na mikro raven enega podjetja. Raziskal bom trenutno stanje v podjetju Katex&com, d. o. o., identificiral prednosti in pomanjkljivosti, na podlagi pridobljenih odgovorov iz vprašalnika strankam podjetja pa bom izluščil morebitne priložnosti, ki jih podjetje ima.

Namen te raziskave je pridobiti uporabne podatke ter jih statistično obdelati tako, da bodo v pomoč podjetju Katex&com, d. o. o. pri odločanju za nadaljnje investicije in pri razvoju ter za managerje drugih podjetij, ki se bodo srečevali z izzivom vlaganja v IT.

4.2.2 Predstavitev načina zbiranja podatkov in opis metodološkega pristopa

Metodološko plat empiričnega diplomskega dela predstavljajo raziskovalne metode, raziskovalni vzorec, postopki zbiranja podatkov in postopki obdelave podatkov (Čagran idr. 2004)

Kot raziskovalno metodo sem hkrati uporabil deskriptivno metodo in kavzalno-neeksperimentalno metodo, torej proučevanje na nivoju opisovanja stanja oziroma iskanja odgovorov na vprašanje, kakšno je nekaj, in proučevanje na nivoju vzročnega razlaganja oziroma iskanja odgovorov na vprašanje zakaj.

Podatke za raziskavo sem pridobil iz dokumentacij podjetja Katex&com, d. o. o., iz opazovanja ter raziskovanja podjetja, iz dela v podjetju ter iz anketnega vprašalnika, ki sem ga preko elektronske pošte poslal članom Tika Cluba. Člani Tika Cluba so vse tiste stranke podjetja Katex&com, d. o. o., ki so včlanjene v Tika Club, imajo kartico ugodnosti, s katero lahko kupujejo ugodneje ter prejemajo novice in obvestila v zvezi z ugodnostmi podjetja. Anketni vprašalnik pa je bil poslan samo tistim članom, ki so pri prijavi navedli tudi svoj elektronski naslov (17. 6. 2009 jih je bilo 1038). Ker nisem mogel doseči celotne raziskovane populacije, torej vseh strank podjetja, sem vzel raziskovalni vzorec iz konkretne populacije, in sicer to je bil priročni vzorec, ki je eden izmed ne-slučajnih vzorcev. To pomeni, da je raziskava izvedena na skupini ljudi, ki je raziskovalcu najbolj dostopna (v mojem primeru sem lahko do teh naključnih strank dostopal prek elektronskih naslovov). Ta skupina ni izbrana na kakšen poseben način, predstavlja pa nekje 40 % vseh strank, ki so člani kluba tega podjetja. Rezultati raziskave pa so pokazali, da je bila struktura anketirancev zelo podobna strukturi celotne populacije članov Tika Cluba (spol, starost ...), tako da lahko rezultate, ki sem jih dobil ob raziskovanju vzorca, posplošim na vse člane Tika Cluba, ne pa tudi na vse stranke podjetja.

Kot postopek zbiranja podatkov sem uporabil eno izmed kvantitativnih tehnik, in sicer anketni vprašalnik, sestavljen večinoma iz vprašanj zaprtega tipa. V metodologiji raziskovalnega dela pomeni anketa postopek zbiranja podatkov, pri katerem postavljamo ustreznim osebam vprašanja, nanašajoča se na podatke, ki jih želimo zbrati. Instrumentu ankete pravimo anketni vprašalnik ali tudi samo vprašalnik. Uporabljamo ga navadno samo pri raziskavi, za katero ga sestavimo, in se razlikuje od standardnih merskih pripomočkov (Sagadin 1993, 120). Anketni vprašalnik, ki se nahaja v Prilogi 1, sem oblikoval na podlagi obravnavanih teoretičnih izhodišč iz prvih dveh poglavij ter ga priredil po željah in potrebah podjetja Katex&com, d. o. o. Tako sem v prvem delu pridobil predvsem informacije o uporabi IT kot sredstva za komuniciranje med podjetjem in strankami, o zadovoljstvu strank s spletno stranjo podjetja, njihove izkušnje s spletnim nakupovanjem ter njihovo mnenje o prejemanju obvestil podjetja. V drugem delu so anketiranci izpolnjevali vprašanja, ki jih je zastavilo podjetje, torej se

nanašajo bolj na zadovoljstvo kupcev do izdelkov in storitev, ki jim jih ponuja podjetje. Ti odgovori niso tako bistveni za mojo raziskavo, vendar pa vseeno ponujajo zanimiva mnenja, ki jih imajo kupci o podjetju. Predvsem je dobrodošlo zadnje vprašanje v tem sklopu, ki je odprtega tipa in v katerem so anketiranci podali svoje predloge, pripombe, pohvale in še kaj glede poslovanja podjetja. V zadnjem, tretjem delu, pa sem pridobil nekaj splošnih podatkov o anketirancih za predstavitev preučevanega vzorca (spol, starost, kraj bivanja ...).

Za obdelavo podatkov sem uporabil deskriptivno statistiko kot način kvantitativne obdelave podatkov. Uporabil sem frekvenčne distribucije (grafične, tabelarične prikaze) ter srednje vrednosti (aritmetično sredino). Podatke sem obdelal računalniško, v večini s pomočjo programa Microsoft Excel 2007.

Zanesljivost raziskave je bila dosežena tako, da so imeli anketiranci na voljo 15 dni časa za izpolnitev ankete, tako da so bili izločeni časovni vplivi. Analizo podatkov pa sem opravil sam, na objektivni način.

4.2.3 Predstavitev preučevanih spremenljivk

V prvem delu anketnega vprašalnika sem pridobil podatke o zadovoljstvu strank s spletno stranjo podjetja Katex&com, d. o. o., izkušnje anketirancev s spletnim nakupovanjem ter njihove želje in mnenja o različnih oblikah obveščanja. Drugi del je obsegal vprašanja, ki jih je anketirancem postavilo podjetje in so se nanašala bolj na zadovoljstvo strank o izdelkih in storitvah, ki jih podjetje ponuja. V tretjem delu so anketiranci izpolnjevali vprašanja splošnega tipa, tako da sem od njih pridobil nekaj splošnih podatkov.

V *prvem* vprašanju so anketiranci odgovarjali, kako pogosto obiščejo spletno stran podjetja Katex&com, d. o. o. Izbirali so lahko med šestimi ponujenimi odgovori. Z *drugim* vprašanjem sem pridobil podatke o tem, katerih vsebin bi si anketiranci želeli več na spletni strani podjetja. Izbirali so lahko med petimi ponujenimi odgovori ali pa so dodali svojega. V *tretjem* vprašanju so anketiranci označevali svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami o uporabnosti spletne strani podjetja, o dostopnosti do informacij, o uporabnosti, o aktualnosti ter o izgledu spletne strani. Za odgovore je bila uporabljena Likertova petstopenjska raziskovalna ocenjevalna lestvica strinjanja/nestrinjanja z zastavljenimi trditvami z naslednjimi možnostmi: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se strinjam), 3 (niti se ne strinjam niti se strinjam), 4 (večinoma se strinjam), 5 (popolnoma se strinjam). V *četrtm* vprašanju sem anketirance spraševal o njihovem mnenju in izkušnjah s spletnim nakupovanjem ter s prejemanjem obvestil od podjetja. S *petim* vprašanjem sem raziskal, kateri dejavniki so za kupce najbolj pomembni pri nakupu oblačil. Anketiranci so lahko izbirali med štirimi dejavniki ali pa so dopisali svojega. Pri *šestem* vprašanju so anketiranci izražali svoje zadovoljstvo o različnih vidikih podjetja. Svojo stopnjo zadovoljstva so izražali na lestvici od 1 do 5,

pri čemer je 1 pomenilo, da z določeno ponudbo podjetja nikakor niso bili zadovoljni, 5 pa je pomenilo, da so bili zelo zadovoljni. V *sedmem* vprašanju so kupci označili, v kateri izmed poslovalnic podjetja Katex&com, d. o. o. največkrat nakupujejo. Izbirali so lahko med vsemi petimi poslovalnicami in še med dvema alternativnima odgovoroma. *Osmo* vprašanje je bilo odprtega tipa, pri katerem so anketiranci izražali svoja mnenja, predloge ali pripombe o poslovanju podjetja Katex&com, d. o. o., o njegovih dejavnostih, ponudbi oziroma o čimerkoli, povezanim s omenjenim podjetjem. Z *devetim in desetim* vprašanjem sem pridobil nekaj splošnih podatkov o anketirancih, spol, starost, kraj bivanja ...

4.2.4 Predstavitev značilnosti preučevanega vzorca

V vzorec sem vključil vse stranke podjetja Katex&com, d. o. o., ki so včlanjene v Tika Club in ki so ob prijavi navedle tudi lasten elektronski naslov. Tako je bilo 17. 6. preko elektronske pošte poslanih 1038 anketnih vprašalnikov, v petnajstih dneh pa je bilo vrnjenih 258 vprašalnikov. V vzorcu je bilo 9 (3,5 %) oseb moškega spola in 249 (96,5 %) oseb ženskega spola. Največ vprašanih, vključenih v vzorec, je prihajalo iz goriške regije (84,5 %), notranjsko-kraške regije (11,6 %) ter obalno-kraške regije (3,9 %). Povprečna starost celotnega vzorca je bila 30 let.

Raziskovani vzorec zelo dobro predstavlja celotno populacijo članov Tika Cluba, saj sta si struktura članov Tika Cluba in struktura raziskovanega vzorca zelo podobni, tako da lahko sklepamo, da bi bili odgovori podobni, če bi vprašalnik rešilo vseh 2674 članov, ki so bili 17. 6. 2009 včlanjeni v Tika Club. V spodnji tabeli je primerjava med raziskovanim vzorcem ter celotno populacijo članov Tika Club.

Tabela 4.1 Primerjava strukture med raziskovanim vzorcem ter celotno populacijo članov podjetja Katex&com, d. o. o.

	Vzorec (258 članov)	Vsi člani (2674 članov)
Povprečna starost	30 let	34 let
Delež žensk	96,5 %	95 %
Delež moških	3,5 %	5 %

Vir: Katex&com, d. o. o. 2009

V zgornji tabeli opazimo predvsem nekaj razlike pri povprečni starosti obeh skupin. Povprečna starost tistih, ki so vrnil izpolnjen anketni vprašalnik preko elektronske pošte, je bila približno 4 leta manj, kot je povprečna starost vseh članov podjetja Katex&com, d. o. o., iz česar lahko sklepamo, da so svoj elektronski naslov ob prijavi v Tika Club navedle predvsem mlajše stranke ali pa, da so med tistimi, ki so dobili

vprašalnik na svoj elektronski naslov, nanj odgovorili predvsem mlajši člani, za katere lahko sklepamo, da računalnik tudi več uporabljajo.

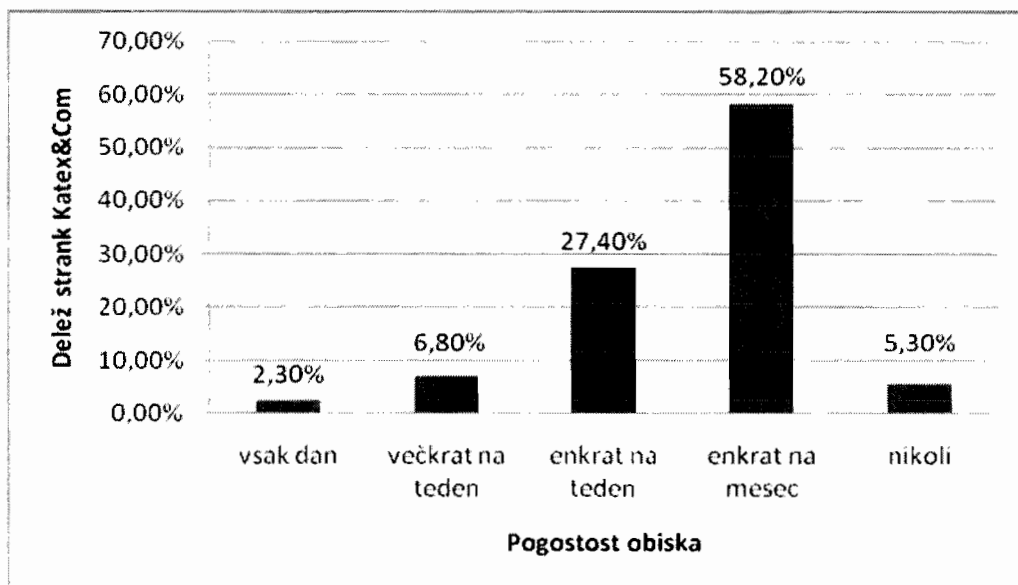
4.3 Ugotovitve o empirični raziskavi

4.3.1 Ugotovitve o pogostosti obiskov spletne strani podjetja Katex&com, d. o. o.

Obiskanost spletne strani nam pove, kako pogosto se obiskovalci vračajo na določeno spletno stran. Ta je namreč orodje za komunikacijo med podjetjem in kupci, toda uspešno je le, če kupci obiskujejo spletno stran. Neučinkovito in nesmotrno bi bilo, da bi podjetje veliko vlagalo v razvoj spletne strani, ki bi imela izredno majhen obisk. V takem primeru je potrebno najprej izmeriti, kako velik je obisk, ugotoviti razloge za majhen obisk ter ponuditi obiskovalcem tiste vsebine, zaradi katerih se bodo vračali na spletno stran in bodo posledično pripomogle k boljšemu poslovanju podjetja.

V anketnem vprašalniku so morali vprašani označiti, kako pogosto obišejo spletno stran podjetja Katex&com, d. o. o. 58,2 % jih je odgovorilo, da jo obišejo enkrat na mesec, le 2,3 % pa da se tja vračajo vsak dan. Podrobnosti so prikazane na spodnji sliki.

Slika 4.2 Obisk spletne strani podjetja Katex&com, d. o. o.

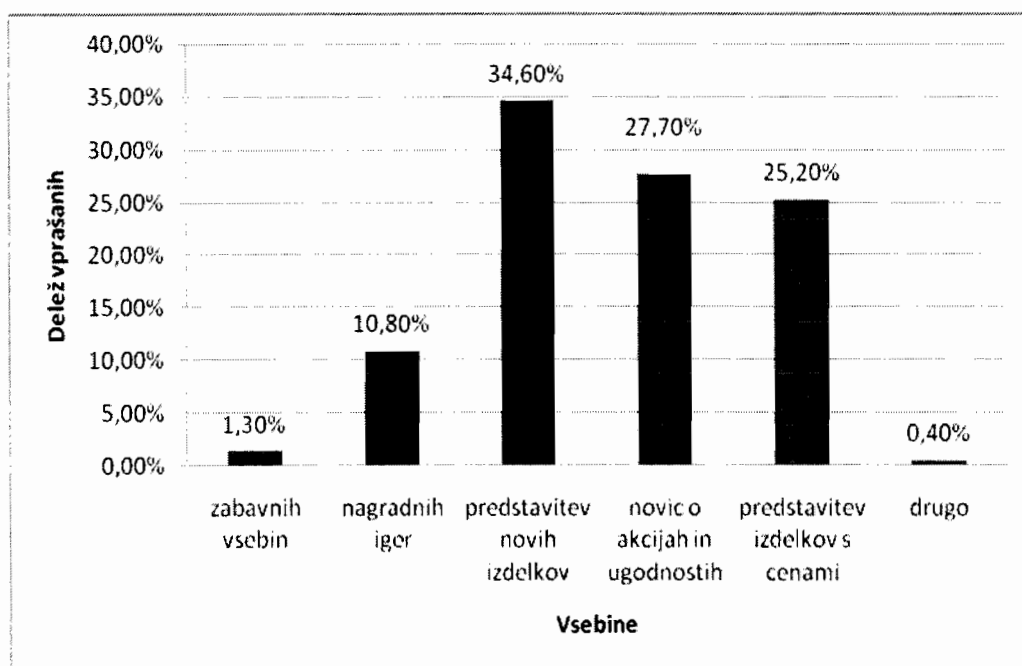


Iz slike 4.2 lahko razberemo, da se skoraj 60 % strank podjetja vrača na njihovo spletno stran le enkrat na mesec, kar verjetno pomeni, da spletne vsebine niso uporabne, so nezanimive oziroma se ne menjujejo dovolj pogosto, da bi se obiskovalci bolj pogosto vračali. V nadaljevanju bomo ugotovili, katerih vsebin si stranke več želijo na spletni strani podjetja Katex&com, d. o. o.

4.3.2 Ugotovitve o vsebinah na spletni strani podjetja Katex&com, d. o. o.

Če podjetje želi, da bodo obiskovalci redno zahajali na njihovo spletno stran, jim mora ponuditi dober razlog za to. To pa so zanimive, uporabne in aktualne vsebine. Vprašani so morali navesti, katerih vsebin si želijo več na spletni strani podjetja Katex&com, d. o. o. Največ, 34,6 % sodelujočih, si želi več predstavitev novih izdelkov, medtem ko si jih najmanj, le 1,3 %, želi več zabavnih vsebin. Podrobnosti so prikazane na sliki 4.2.

Slika 4.3 Pomanjkanje vsebin na spletni strani Katex&com, d. o. o.



Iz zgornje slike lahko razberemo, da si največ vprašanih želi več predstavitev novih izdelkov, iz česar lahko sklepamo, da si kupci želijo najprej ogledati izdelek na internetu ter ga, v primeru da se jim zdi zanimiv, kasneje preizkusiti v trgovini. Drugi najpogostejši odgovor je bil, da si obiskovalci spletne strani želijo več novic o akcijah in ugodnostih, ki jih podjetje ponuja.

4.3.3 Ugotovitve o povprečnih ocenah strinjanja s trditvami o spletni strani

Mnenja uporabnikov spletne strani so pomembna za podjetje, saj se na podlagi teh mnenj odloča, v kateri smeri bo nadaljevalo razvoj spletne strani. Pri tretjem vprašanju so stranke podajale svojo stopnjo strinjanja ali nestrinjanja z danimi trditvami:

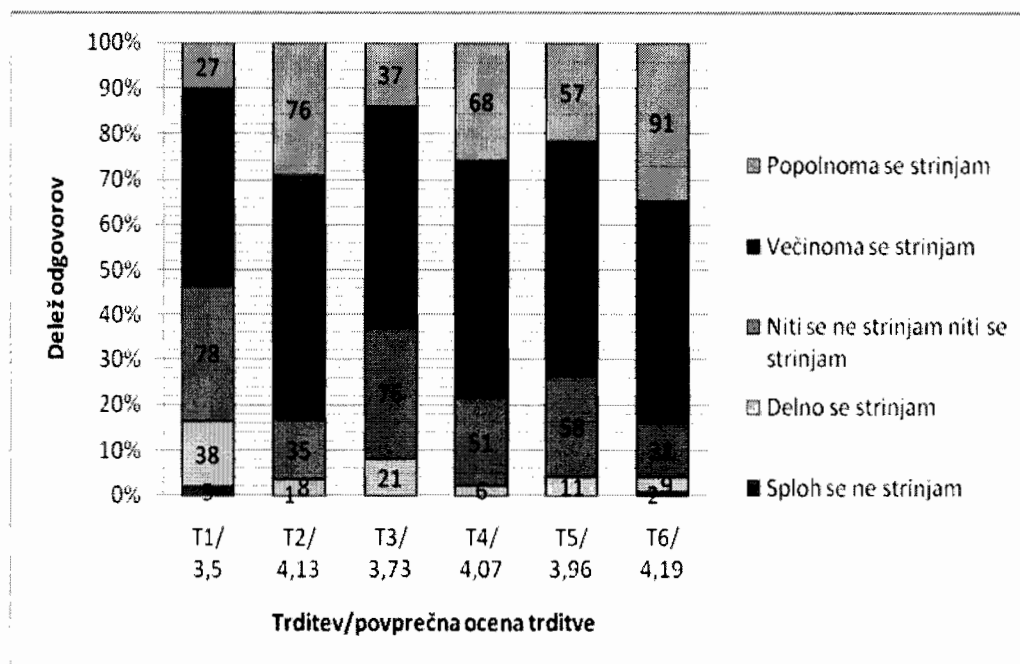
- T1. »Na spletni strani najdem vse želene informacije.«
- T2. »Informacije na spletni strani so lahko dostopne.«
- T3. »Do zelenih informacij pridem z največ tremi kliki.«
- T4. »Spletna stran je uporabna.«

T5. »Spletna stran je aktualna.«

T6. »Všeč mi je podoba spletne strani.«

Na spodnji sliki so prikazane povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na spletno stran podjetja. Povprečne ocene zavzemajo vrednost od 1 do 5, kjer 1 pomeni najnižjo stopnjo strinjanja, 5 pa najvišjo stopnjo strinjanja s trditvijo.

Slika 4.4 Povprečne ocene strinjanja s trditvami o spletni strani



Vprašani so se najbolj strinjali s trditvijo, da jim je všeč podoba spletne strani (4,19), najmanj pa s trditvijo, da lahko na spletni strani najdejo vse želene informacije (3,5). Ti rezultati so dobro izhodišče za premislek o trenutnem stanju in lahko služijo kot uporabne smernice za nadaljnji razvoj spletne strani.

4.3.4 Ugotovitve o spletnem nakupovanju in prejemanju obvestil

Spletno nakupovanje postaja vse bolj popularno, priročno, enostavno in varno, zato mora vsako podjetje razmisliti tudi o tej možnosti ponujanja svojih izdelkov, če hoče ostati konkurenčno. Stranke podjetja Katex&com, d. o. o. so podajale svoja mnenja o naslednjih vprašanjih glede spletnega nakupovanja:

V1. »Ali bi se lažje odločili za nakup, če bi si artikel prej ogledali na naši spletni strani?«

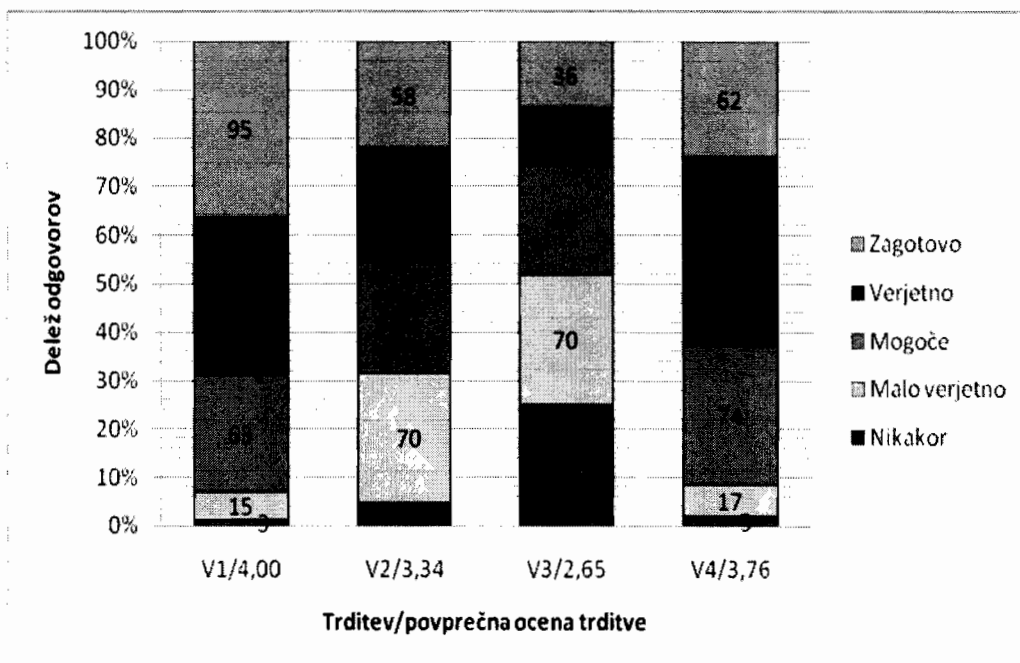
V2. »Ali bi nakupovali naša oblačila tudi preko spleta, če bi obstajala ta možnost?«

V3. »Ali menite, da spletno nakupovanje oblačil lahko nadomesti nakupovanje v navadni trgovini?«

V4. »Ali menite, da sta spletno nakupovanje in plačevanje varna?«

Na spodnji sliki so prikazane povprečne ocene odgovorov na zgornja vprašanja. Povprečne ocene zavzemajo vrednost od 1 do 5, kjer 1 pomeni najbolj negativen odgovor (nikakor), 5 pa najbolj pozitivnega (zagotovo).

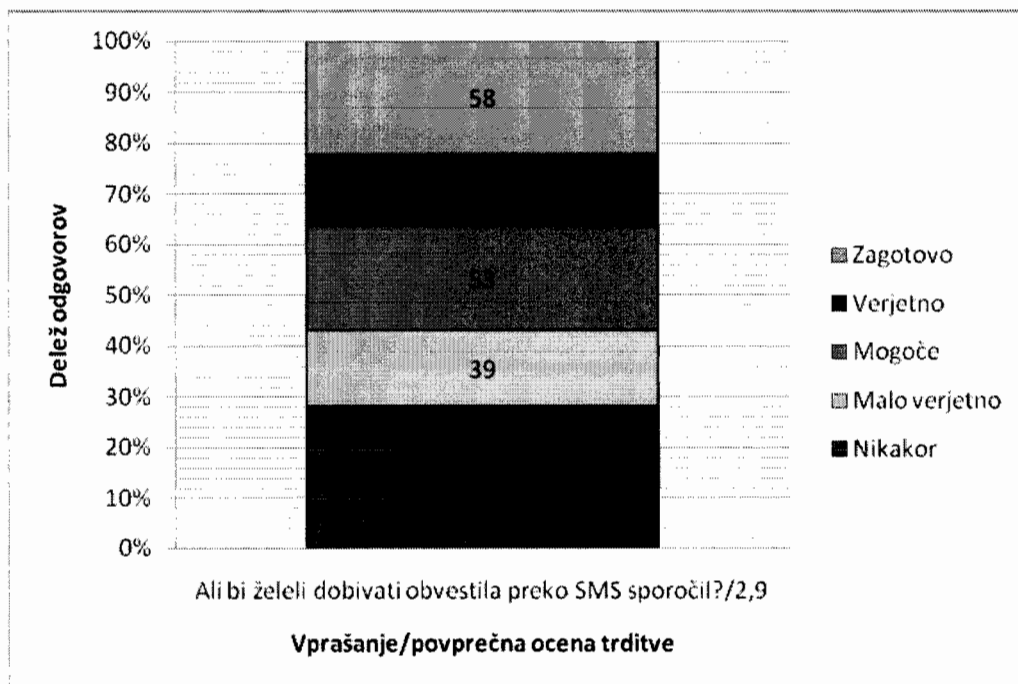
Slika 4.5 Povprečne ocene odgovorov na vprašanja o spletnem nakupovanju



Iz slike 4.5 lahko razberemo, da bi se stranke lažje odločale o nakupu v trgovinah, če bi si izdelek prej ogledale na spletu (4,0). O spletnem nakupovanju niso tako prepričane, kar gre, po mojem mnenju, pripisati predvsem naravi izdelkov, ki jih ponuja podjetje Katex&com, d. o. o. Oblačila je namreč težko nakupovati prek interneta, ne da bi jih človek pomeril na sebi, torej da bi videl, kako mu oblačilo pristaja. Potreba po lastnem preizkusu oblačil se povečuje skladno s kakovostjo in ceno oblačil. Anketiranci menijo, da je le malo verjetno, da bi lahko spletno nakupovanje oblačil nadomestilo nakupovanje, kot ga poznamo, torej z obiskom v trgovini in preizkusom oblačil.

Podjetje že obvešča svoje člane o raznih novostih ter akcijah preko elektronske pošte. Anketiranci pa so bili vprašani, če bi želeli dobivati obvestila o ugodnostih na mobilni telefon, preko SMS sporočil. Podrobnosti odgovorov so prikazane na sliki 4.5.

Slika 4.6 Mnenje strank o prejemanju SMS obvestil

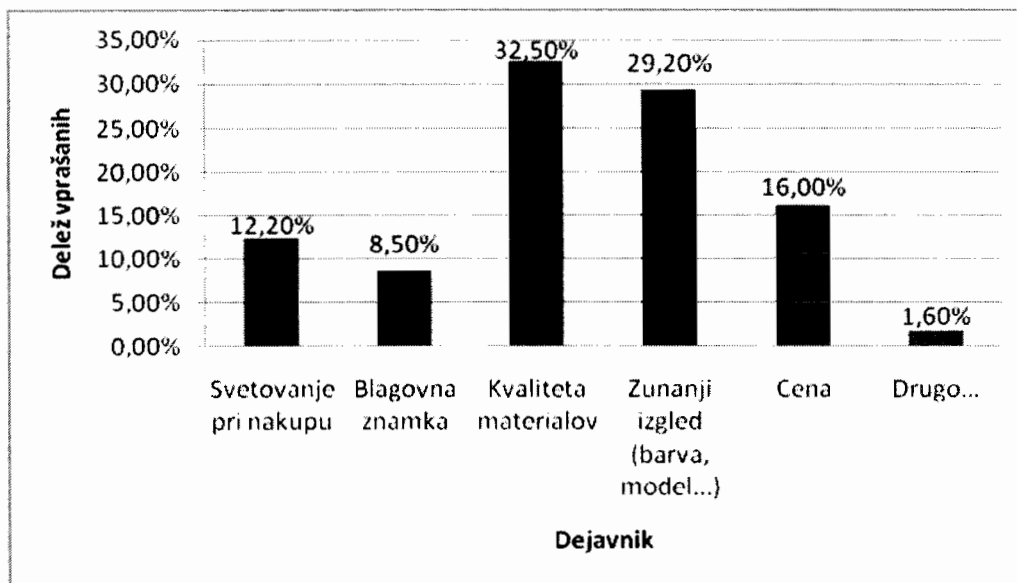


Kot lahko razberemo iz zgornje slike, večina vprašanih raje ne bi prejela SMS obvestil na svoj mobilni telefon. SMS obveščanje je mnogo bolj učinkovito kot obveščanje preko elektronske pošte, saj SMS prebere skoraj vsak, medtem ko nekateri ljudje obvestila, prejeta preko elektronske pošte, gladko ignorirajo ali izbrišejo. Odgovor anketirancev pa razumem kot način varovanja zasebnosti, saj večini ljudi služi mobilni telefon za bolj osebne stvari, kot je prejemanje reklamnih obvestil. Elektronska pošta je za to veliko bolj priročna.

4.3.5 Ugotovitve o dejavnikih, ki vplivajo na odločitev o nakupu

Na nakup izdelka vplivajo različni dejavniki, ki so odvisni od posameznika. Najuspešnejša podjetja so tista, ki dajo največ poudarka tistim dejavnikom, ki so iz vidika kupca najbolj pomembna. Če podjetje te dejavnike zanemarja, bodo kupci iskali izdelke pri konkurenci. Vprašani so označili, kateri dejavnik je zanje najpomembnejši, ko kupujejo nova oblačila. Izbirali so lahko med petimi ponujenimi dejavniki ali pa pripisali svojega. Podrobnosti so prikazane na sliki 4.6.

Slika 4.7 Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o nakupu



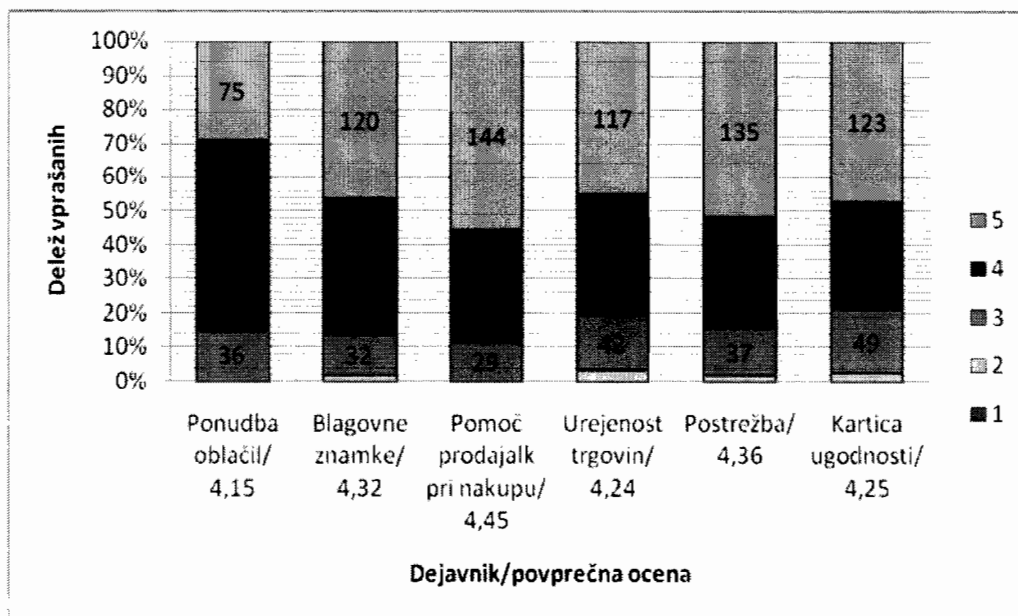
Kot lahko spoznamo iz zgornje slike, je najpogostejši dejavnik, ki vpliva na odločitev o nakupu, kvaliteta materialov (32,5 %), le malo manj pomemben je zunanja podoba oblačila (29,2 %). Najmanj pomemben dejavnik pri izbiri oblačil je blagovna znamka (8,5 %).

4.3.6 Ugotovitve o zadovoljstvu s ponudbo v trgovinah podjetja Katex&com, d. o. o.

Dober kupec je zadovoljen kupec, zato mora vsako podjetje skrbeti za zadovoljstvo svojih strank. Če postane kupec nezadovoljen, bo odšel h konkurenci, kar je za podjetje zelo slabo, saj je veliko lažje obdržati kupca, kot pa pridobiti novega. V anketnem vprašalniku so vprašani ocenjevali svoje zadovoljstvo z izdelki in storitvami podjetja Katex&com, d. o. o. Zadovoljstvo so izražali z ocenami od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da so z nečim najmanj zadovoljni, 5 pa, da so z nečim najbolj zadovoljni. V spodnji tabeli so prikazane povprečne ocene zadovoljstva s ponudbo v trgovinah podjetja Katex&com, d. o. o.

Iz slike 4.8 je razvidno, da so stranke najbolj zadovoljne s pomočjo prodajalk pri nakupu (4,45), najmanj pa so zadovoljne s ponudbo oblačil (4,15), čeprav je povprečna ocena 4,15 relativno še vedno dokaj visoka.

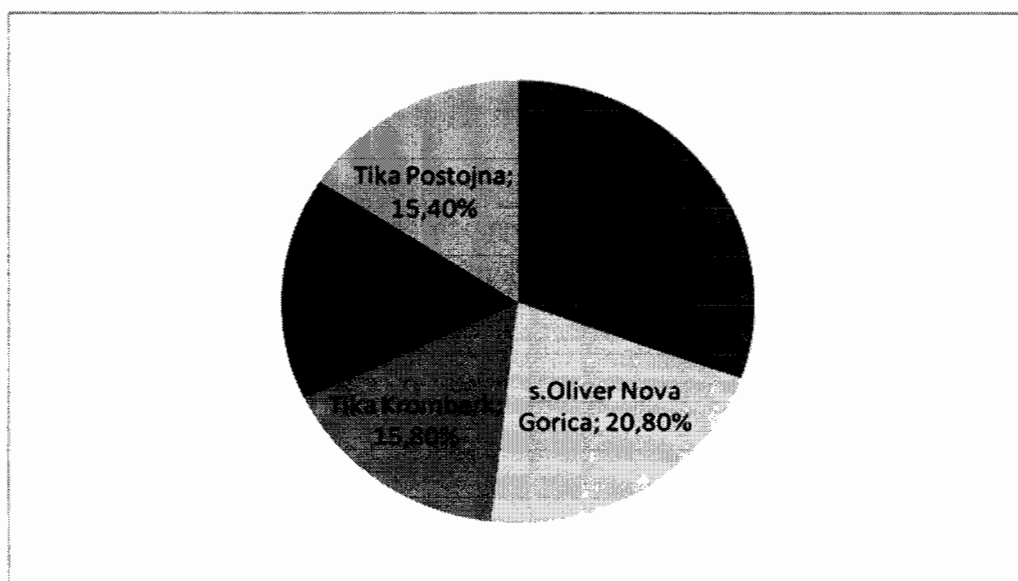
Slika 4.8 Zadovoljstvo s ponudbo v trgovinah podjetja Katex&com, d. o. o.



4.3.7 Ugotovitve o nakupovanju v trgovinah

Z ugotavljanjem porazdelitve strank po poslovalnicah ugotovi podjetje, če so vse poslovalnice enako dobro obiskane oziroma če stranke katero izmed poslovalnic, zaradi slabih izkušenj, ne obiskujejo. Več razlogov vpliva na to, v kateri poslovalnici bo stranka opravila nakup, vendar pa naj bodo poslovalnice take, da bo stranka izbirala najboljšo in se ne bo izogibala najslabši. Vprašani so morali označiti, v kateri izmed poslovalnic podjetja Katex&com, d. o. o. največkrat nakupujejo.

Slika 4.9 Nakupovanje po trgovinah



Iz zgornje slike je razvidno, da največ kupcev nakupuje v trgovinah Tika v Novi Gorici (29,7 %) in s.Oliver v Novi Gorici (20,8 %). Ostale 3 poslovalnice obišče približno enako število strank. Razlogov za tako razporeditev je verjetno več. Med splošne spadata zagotovo število prebivalcev v določenem mestu ter njihova kupna moč, obenem pa je lahko razlog tudi v različni ponudbi izdelkov v poslovalnicah.

5 ZAKLJUČKI RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA RAZVOJ PODJETJA KATEX&COM, D. O. O.

Iz rezultatov analize anketnega vprašalnika o podjetju Katex&com, d. o. o., ki ga je izpolnilo 258 članov kluba tega podjetja, lahko oblikujem naslednje trditve:

- več kot polovica članov Tika Cluba obišče spletno stran podjetja le enkrat na mesec;
- največ članov Tika Cluba si na spletni strani podjetja želi več predstavitev novih izdelkov;
- člani Tika Cluba menijo, da na spletni strani primanjkuje zelenih informacij;
- članom Tika Cluba je všeč izgled spletne strani;
- člani Tika Cluba bi se lažje odločali za nakup, če bi si lahko izdelek prej ogledali na spletni strani;
- člani Tika Cluba bi mogoče nakupovali tudi preko spleta, če bi obstajala ta možnost;
- člani Tika Cluba menijo, da je malo verjetnosti, da bi spletno nakupovanje lahko nadomestilo navaden način nakupovanja;
- člani Tika Cluba menijo, da je spletno nakupovanje dokaj varno;
- manj kot polovica članov Tika Cluba bi želelo prejemati SMS obvestila o novostih in akcijah podjetja;
- največ članom Tika Cluba je kvaliteta materialov najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na odločitev o nakupu;
- člani Tika Cluba so pri ponudbi v trgovinah podjetja Katex&com, d. o. o. najbolj zadovoljni s pomočjo prodajalk pri nakupu;
- največ članov Tika Cluba kupuje v trgovini Tika v Novi Gorici.

Na osnovi raziskave anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnile stranke podjetja Katex&com, d. o. o., lahko ugotovimo, da ima omenjeno podjetje še potenciale, ki jih lahko izkoristi. Predvsem je zanimiv izredno pozitiven odziv anketirancev na vprašanje o spletnem nakupovanju. Na splošno so stranke zelo naklonjene uporabi spletne strani podjetja, problem pa se pojavi, ker podjetje premalo vlaga v ta razvoj, da bi zadovoljilo svoje stranke. To je razvidno predvsem iz odgovorov na vprašanje o pogostosti obiska spletne strani podjetja, saj večina vprašanih obišče spletno stran le enkrat ali nekajkrat na mesec. Razlog za to pa je neažurna spletna stran, ki nudi premalo uporabnih informacij, da bi se obiskovalci pogosto vračali.

Problem izvira iz osnove, saj zaposleni v podjetju Katex&com, d. o. o. razvoja spletne strani niso prepustili zunanjim izvajalcem, ampak poskušajo to opraviti sami. Ker je njihova primarna dejavnost prodaja oblačil, je normalno, da v podjetju nimajo

ustreznega kadra za delo v IT sektorju. Zato so omejitve, ki jih srečuje podjetje, pričakovane.

Podjetje Katex&com, d. o. o. ima tako dve možnosti, da naredi korak naprej v razvoju IT. Prva je ta, da prepusti razvoj spletne strani nekemu zunanjemu izvajalcu, ki jo bo sposoben urediti in oblikovati glede na potrebe podjetja, druga možnost pa je, da se v podjetju odločijo za izobraževanje obstoječega kadra ali zaposlitev strokovnjaka iz področja IT. Če analiziramo vse možnosti, hitro opazimo, da niso vse enako dobre. V primeru zaposlitve dodatnega kadra, v tem primeru IT strokovnjaka, le-ta verjetno ne bi imel dovolj dela, saj je podjetje majhno in nima toliko sprotnih opravil, da bi jih lahko opravljal nekdo, ki je zaposlen polni delovni čas. Poleg tega IT strokovnjaki neprestano potrebujejo nove izzive, ki jih motivirajo za nadaljnje delo, drugače začnejo iskati novo službo. Ta skupina zaposlenih ima namreč zelo visok odstotek fluktuacije, saj v povprečju menjava službo na skoraj vsaki dve leti. Odločitev za zunanje opravljanje dejavnosti se zdi logična in primerna, ampak je potrebno vedeti, da so storitve s tega področja lahko izjemno drage. Problem podjetja Katex&com, d. o. o. namreč ni v tem, da ne bi imel spletne strani ali pa da spletna stran ne bi delovala. Problem je v tem, da tej spletni strani manjkajo le nekatere dodatne funkcije višjega nivoja, kot so možnost spletnega nakupovanja, sprotno in hitro menjavanje aktualne vsebine ali pa na primer forum, kjer bi si lahko stranke izmenjevale mnenja in izkušnje. Osnovne sestavine spletne strani so dobre in uporabne, zato bi bilo tudi nepotrebno, da bi podjetje plačalo izvedbo enako kvalitetne spletne strani nekemu zunanjemu izvajalcu. Če pa bi hotelo podjetje izdelati celotno spletno stran na novo, z vsemi že omenjenimi funkcijami, bi bil to verjetno tako velik strošek, da se vodstvo podjetja ne bi odločilo zanj. Če pa se podjetje odloči za izobraževanje svojih kadrov, se mora tega lotiti temeljito, kar pomeni, da bo to trajalo precej časa, saj v podjetju ni zaposlenega nikogar, ki bi imel strokovno znanje s področja IT. Tako bi bilo treba osebo, ki trenutno opravlja delo prek študentskega servisa, da bi pomagala podjetju pri oblikovanju spletne strani, vključiti v razna dodatna izobraževanja, da bi lahko v svoje delo vpeljala tudi znanja in tehnike višjega nivoja.

Aktualna in zanimiva spletna stran, možnost spletnega nakupovanja in forum, ki bi omogočal izmenjavo mnenj, bi zagotovo doprinesli k povečanju obiska na spletni strani podjetja Katex&com, d. o. o. Če pa se zdi podjetju ta korak prevelik, je dobro, da razmisli vsaj o predstavitvi izdelkov na internetu, da bi se stranke na podlagi ogleda lažje odločale za nakup. To je bila namreč želja precej visokega odstotka vprašanih in pri tem se moramo zavedati, da je dober kupec, zadovoljen kupec.

6 SKLEP

V današnjem času postaja IT vse bolj pomembna. Srečujemo jo že vsepovsod in njen razvoj postaja hitrejši. Podjetja imajo tako vedno več težav pri prevzemanju le-te. In če si največje organizacije še lahko privoščijo velika finančna vlaganja v IT, pa so majhna podjetja pri tem omejena. MSP pogosto nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi lahko neprestano sledila novim tehnologijam, primanjkuje jim ustreznega kadra in primerne infrastrukture. Ker pa so MSP za družbo izrednega pomena, saj obsegajo kar 99,8 % vseh podjetij v EU ter dajejo zaposlitev skoraj dveh tretjinam vseh zaposlenih, je pomembno, da se ta podjetja zavedajo koristi vlaganja v IT.

MSP imajo za gospodarstvo mnogo koristi. Ker pogosto težko tekmujejo z velikimi podjetji, morajo biti inovativna, da lahko konkurirajo na trgu. Zaradi tega so ta podjetja zelo pomembna za inovacije. V nasprotju z velikimi podjetji, ki proizvajajo velike količine izdelkov, se mala podjetja osredotočajo na proizvodnjo manjših količin bolj specializiranih izdelkov. Ta način poslovanja MSP pripomore k inovacijam izdelkov. Slovenska podjetja so zelo inovativna in uspešna pri trženju inovacij. Iz slike 2.1 je razvidno, da le 22 % podjetij ni imelo prihodkov od inovacij. Ta podatek uvršča Slovenijo na drugo mesto med vsemi državami članicami EU. Kar 24 % celotnega prometa MSP je bilo v Sloveniji ustvarjenega iz naslova novih izdelkov in storitev (slika 2.2). Slovenija tu zaseda prvo mesto med državami EU. Poleg koristi, ki jih imajo MSP za inovacije, pripomorejo ta podjetja tudi k bolj konkurenčnemu in učinkovitemu trgu ter k zmanjšanju revščine, saj mnogo MSP zaposluje nižje izobraženo delovno silo.

Slovenska podjetja so zelo primerljiva z evropskimi, tako po velikosti, številu zaposlenih in številu podjetij na nacionalni ravni, kot po gostoti MSP na 1000 prebivalcev (slike 2.3-2.5). Raziskave kažejo, da je stopnja podjetništva v Sloveniji zelo nizka, poleg tega pa je Slovenija nad povprečjem pri poslovnem neuspehu podjetij ter pri prepisu podjetij na druge lastnike. Vlada bi morala, da bi pomagala MSP, izboljšati podjetniško okolje, in sicer zmanjšati čas in stroške za nova podjetja pri vstopanju na trg, izboljšati dostop podjetij do informacij o financiranju itd. Ugodno podjetniško okolje je vzrok za boljša in bolj uspešna MSP. V Sloveniji pa je zaradi slabega podjetniškega okolja v povprečju veliko več podjetij, ki zaradi slabega poslovanja propadejo, oziroma podjetij, ki jih lastniki prodajo naprej. Kljub vsemu se Slovenci želimo ukvarjati s podjetništvom in smo pri tem tudi zelo dejavni, saj ustanavljamo več podjetij kot naši evropski kolegi. Okolje, v katerem delujemo, pa nam za enkrat še ne omogoča razviti vseh potencialov.

Zaradi pomembnosti MSP za gospodarstvo Evropske unije si ta prizadeva ustvariti čim boljše pogoje za njihovo poslovanje, zaradi tega se zavzema za lažje ustanavljanje, poslovanje in prenehanje MSP ter za močno povezan skupni evropski trg. Preko svojih

strukturnih skladov skrbi za regionalni razvoj, preko socialnih skladov pa nudi direktno pomoč podjetjem. EU ponuja pomoč tudi prek Evropske podjetniške mreže, ki vključuje več kakor 500 kontaktnih mest po vsej Evropi, ter prek internetnega portala za MSP.

Produktivnost je eden najpomembnejših dejavnikov pri uspešnosti podjetja. Podjetje mora biti sposobno zagotoviti večjo dejansko vrednost za kupce, brez večje uporabe delovne sile, kapitala ali drugih vhodnih dejavnikov. Rast produktivnosti pa po definiciji ni posledica tršega dela, ampak se pridobi z bolj pametnim delom, to pomeni s sprejetjem novih tehnologij in tehnik v proizvodnji. IT je torej tista, ki loči boljša podjetja od povprečnih. Glavni cilj MSP je, tako kot pravzaprav vseh drugih podjetij, dobro poslovanje in s tem ustvarjanje dobička. Ker pa so večinoma specializirana za samo neko določeno dejavnost, pogosto nimajo ne časa ne človeških virov, s katerimi bi lahko sledila tehnološkemu napredku. Zato je za ta podjetja dobro, da prepustijo to področje nekemu zunanjemu izvajalcu, s katerim zgradijo zdrav poslovni odnos in ki jim bo svetoval in pomagal pri odločitvah. Raziskave namreč kažejo, da se potrebe po zunanjem izvajanju dejavnosti bistveno zmanjšajo šele, ko podjetje doseže med 1000 in 10000 zaposlenih. Pri tej velikosti naj bi imelo podjetje dovolj notranjih virov za opravljanje vseh ali pa vsaj večino funkcij. Do takrat pa je za večino MSP boljše, da vsaj nekatere dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem. Če želi podjetje svoja vlaganja v IT uspešno pretvoriti v poslovno vrednost podjetja, mora management predvsem primerno pristopiti do svojih zaposlenih, tako da ti sprejmejo tehnološke izboljšave in prenovo procesov kot prednost in ne kot nekaj, čemur se je potrebno upreti.

Zaradi globalizacije imajo kupci dandanes na voljo izdelke in storitve iz vsega sveta. Podjetja se pri tem srečujejo z veliko konkurenco in se ne morejo več zanašati na to, da bodo stranke kupovale pri njih samo iz navade ali priročnosti. Podjetja bodo uspešna le, če bodo trgu ponudila boljše izdelke in storitve od konkurence ter se prilagajala svojim kupcem do te mere, da le-ti ne bodo čutili potrebe po iskanju drugih ponudnikov.

V prihodnosti bodo morala podjetja slediti tehnološkim trendom, saj se družba spreminja s časom in temu bodo morala slediti tudi podjetja. Tista, ki ne bodo sledila tehnološkim inovacijam in se prilagajala spremembam, bodo zaostala za konkurenco in posledično propadla. Zelo izpostavljeni bodo tudi kadri podjetja, saj bodo dobro izobraženi človeški viri glavni adut podjetij pri doseganju konkurenčne prednosti. Velik izziv za managerje bo, kako najboljše kadre pridobiti v svoja podjetja. Najpomembnejše v prihodnosti pa bo, da bodo managerji znali biti inovativni, da bodo uvedli nove, drugačne, boljše načine poslovanja, kar jih bo razlikovalo od konkurence.

Empirična raziskava o zadovoljstvu strank z izdelki in storitvami podjetja Katex&com, d. o. o. je pokazala, da so stranke precej zadovoljne z izdelki in storitvami, ki jih ponuja podjetje v svojih poslovalnicah, manj pa s spletnimi storitvami podjetja. Stranke so sicer nakazale naklonjenost k uporabi spletne strani podjetja, vendar je

problem v tem, da spletna stran ne zadovoljuje vseh potreb in želja, ki jih stranke imajo. To je lahko zelo uporabna informacija za podjetje Katex&com, d. o. o., na podlagi katere bi se moralo to odločati za nadaljnje korake v razvoju spletne strani.

Na osnovi ugotovitev v empiričnem delu je za podjetje Katex&com, d. o. o. koristno razmisliti o tem, kateri bodo naslednji koraki v razvoju spletne strani. Podjetje bo uspešno, če bo zadovoljilo želje in potrebe kupcev, zato mora analizirati rezultate empirične raziskave ter se odločiti, na kakšen način bo poskušalo te potrebe zadovoljiti. Podjetje naj najprej razmisli, katere funkcije na spletni strani so najpomembnejše in bi najbolj prispevale k zadovoljstvu strank in se nato odloči, ali se bo tega problema lotilo samo ali pa bo za to izbralo nekega zunanjšega izvajalca. Najpomembneje je, da se podjetje zaveda koristi, ki jih lahko doseže z dobro spletno stranjo ter se zavzema za izboljšave. Poleg tega je dobro, da ponovno razmisli tudi o vrstah in kvaliteti obveščanja svojih strank ter o načinih, kako obdržati stalne kupce ter jih nagrajevati. Poleg dobrega dela v svojih poslovalnicah mora podjetje slediti tudi razvoju IT, saj so kupci čedalje bolj zahtevni, zato je edini način, da podjetje obdrži svoje stranke ta, da zadovolji vse njihove potrebe. Dobra izraba IT lahko prispeva k bolj učinkovitemu poslovanju podjetja in k večjemu zadovoljstvu kupcev. Management podjetja naj skrbi za vpeljavo novih tehnologij, za razvoj poslovnih procesov ter za ustrezno izobraževanje kadrov. Te dejavnosti bi morale biti osnova za boljše poslovanje podjetja ter hkrati za večje zadovoljstvo kupcev.



LITERATURA

- Bavec, C. 2003. Management in e-izzivi. V *Management in e-izzivi*, ur. Nada Trunk Širca, 15-22. Koper: Fakulteta za management.
- Brynjolfsson, E. in S. Yang. 1996. Information technology and productivity: A review of the literature. V *Advances in computers*, volume 43, ur. M. V. Zelkowitz, 179-214. San Diego: Academic Press.
- Brynjolfsson, E. in L. M. Hitt. 1998. Beyond the productivity paradox: Computers are the catalysts for bigger changes. *Communications of the ACM* 41 (8): 49-55.
- Byrd, T. A. in D. E. Turner. 2001. An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. *Information & Management* 39 (1): 41-52.
- Čagran, B., M. Pšunder, in S. Fošnarič. 2004. *Priročnik za izdelavo diplomskega dela*. 2. izd. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Devaraj, S. in K. Rajiv. 2002. *The IT payoff: measuring the business value of information technology investments*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Fujita, M. 1998. *The transnational activities of small and medium-sized enterprises*. Dordrecht: Kluwer.
- Im, K. S., K. E. Dow in V. Grover. 2001. Research report: A reexamination of IT investment and the market value of the firm. *Information Systems Research* 12 (1): 103-117.
- Katex&Com, d. o. o. 2009. *Statistika članov Tika Cluba*. Interno gradivo, Katex&Com, d. o. o.
- Khosrow-pour, M. 2000. *Does corporate America know how to measure payoff in information technology investment?* [Http://www.21cfrpart11.com/files/library/data_management/how_to_measure_docmanagementmagjanfeb00.pdf](http://www.21cfrpart11.com/files/library/data_management/how_to_measure_docmanagementmagjanfeb00.pdf) (2. 6. 2009).
- Lee, S. C. 2001. Modeling the business value of information technology. *Information & Management* 39 (3): 191-210.
- Mahmood, A. M. in E. J. Szewczak. 1999. *Measuring information technology investment payoff: contemporary approaches*. Hershey: Idea Group.
- Papp, R. 2001. *Strategic information systems for competitive advantage*. Hamden: Idea Group.
- Rožanec, A. 2002. *Vpliv vlaganj v IT na poslovno vrednost in konkurenčno sposobnost organizacije*. [Http://bajecm.fri.uni-lj.si/CRP2001/Clanki/vplivIT.pdf](http://bajecm.fri.uni-lj.si/CRP2001/Clanki/vplivIT.pdf) (23. 5. 2009).
- Sagadin, J. 1993. *Poglavja iz metodologije pedagoškega raziskovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Sulčič, V. 2008. E-poslovanje v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. *Management* 3 (4): 347-361.

VIRI

- Evropska komisija. 2004. *Evropska listina o malih podjetjih*. [Http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_sl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_sl.pdf) (24. 5. 2009).

Literatura

- Evropska komisija. 2006. *Nova opredelitev MSP*. [Http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_tehnologija/EUROSTARS/MSP.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_tehnologija/EUROSTARS/MSP.pdf) (7. 6. 2009).
- Evropska komisija. 2007a. *Observatory of European SMEs*. [Http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf) (11. 6. 2009).
- Evropska komisija. 2007b. *Entrepreneurship survey of the EU (25 member states), United States, Iceland and Norway*. [Http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_192_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_192_en.pdf) (14. 6. 2009).
- Evropska komisija. 2008. *Mala podjetja na prvem mestu*. [Http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_sl_2008_full.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_sl_2008_full.pdf) (2. 6. 2009)
- Eurostat. 2008. *Enterprises by size class - overview of SMEs in the EU*. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF) (2. 6. 2009).
- Kershaw, P. 2008. *Outsourcing vs in house?* [Http://www.horizonpacific.com/Media-Centre/2008/Outsourcing-vs-In-House/default.aspx](http://www.horizonpacific.com/Media-Centre/2008/Outsourcing-vs-In-House/default.aspx) (12. 6. 2009).
- Klanjšček, B. 2008. *Mala in srednja podjetja vse večji IT-porabniki*. [Http://www.mojmikro.si/mreza/na_sledi/mala_in_srednja_podjetja_vse_vecji_it-porabniki](http://www.mojmikro.si/mreza/na_sledi/mala_in_srednja_podjetja_vse_vecji_it-porabniki) (29. 5. 2009).
- Klinc, R. in M. Dolenc. 2007. *Vpliv IT na produktivnost*. [Http://robert.klinc.info/datoteke/objave-si/monitor-2007-12-sistem-ITproduktivnost.pdf](http://robert.klinc.info/datoteke/objave-si/monitor-2007-12-sistem-ITproduktivnost.pdf) (2. 6. 2009).
- McAfee, A. in E. Brynjolfsson. 2008. *Investing in the IT that makes a competitive difference*. [Http://www.strawberrypgroup.com/pdf/It.pdf](http://www.strawberrypgroup.com/pdf/It.pdf) (13. 5. 2009).
- Plantronics. 2009. *Investing in IT helps small firms prosper*. [Http://www.newbusiness.co.uk/articles/it-advice/investing-it-helps-small-firms-prosper](http://www.newbusiness.co.uk/articles/it-advice/investing-it-helps-small-firms-prosper) (7. 6. 2009).
- Rangarajan, C. 2009. *Why should an SME export?* [Http://india.smetoolkit.org/india/en/content/en/42537/Why-should-an-SME-export-](http://india.smetoolkit.org/india/en/content/en/42537/Why-should-an-SME-export-) (13. 5. 2009).
- Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP). 2007. *Uradni list RS*, št. 102/2007-ZPOP-1.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik



ANKETNI VPRAŠALNIK

Pred Vami je anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz treh delov. V prvem me bodo zanimala Vaša mnenja o spletni strani podjetja Katex&com, d. o. o. ter o uporabi informacijskih tehnologij pri nakupovanju. V drugem delu Vas bom spraševal o trgovinah Tika, v zadnjem pa o Vaših splošnih podatkih. Na vprašanja odgovarjate tako, da kliknete v kvadrček pred pravilnim odgovorom ali pa dopišete svoj odgovor na prazno črto. Pri nekaterih vprašanjih je v navodilu dodatno pojasnjeno, kako nanje odgovoriti. Vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa ter iskreno odgovorite na vprašanja.

I. O spletni strani podjetja Katex&com, d. o. o. ...

1. Kako pogosto obiščete spletno stran podjetja Katex&com, d. o. o.?

- Vsak dan
- Večkrat na teden
- Enkrat na teden
- Enkrat na mesec
- Nikoli

2. Katerih vsebin bi si želeli več na spletni strani podjetja Katex&com, d. o. o.?

(Možnih je več odgovorov)

- Zabavnih vsebin
- Nagradnih iger
- Predstavitev novih izdelkov
- Novic o akcijah in ugodnostih
- Predstavitev izdelkov s cenami
- Drugo: _____

3. V spodnji tabeli so navedene trditve v zvezi s spletno stranjo podjetja Katex&com, d. o. o. Prosim Vas, da označite, kako se s temi trditvami strinjate.

Ocena strinjanja Trditev	Popolnoma se strinjam	Večinoma se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Delno se strinjam	Sploh se ne strinjam
Na spletni strani najdem vse želene informacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacije na spletni strani so lahko dostopne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do želenih informacij pridem z največ tremi kliki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spletna stran je uporabna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spletna stran je aktualna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Všeč mi je podoba spletne strani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Prosim Vas, da označite svoje odgovore na vprašanja v spodnji tabeli.

Vprašanje \ Ocena verjetnosti	Zagotovo	Verjetno	Mogoče	Malo verjetno	nikakor
Ali bi se lažje odločili za nakup, če bi si artikel prej ogledali na naši spletni strani?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali bi nakupovali naša oblačila tudi preko spleta, če bi obstajala ta možnost?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali menite, da spletno nakupovanje oblačil lahko nadomesti nakupovanje v navadni trgovini?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali menite, da sta spletno nakupovanje in plačevanje varna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ali bi želeli dobivati obvestila o akcijah in ugodnostih preko SMS sporočil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. O trgovinah Tika ...

5. Kaj je za Vas najbolj pomembno, ko kupujete oblačila?

(Možnih je več odgovorov)

- Svetovanje pri nakupu
- Blagovna znamka
- Kvaliteta materialov
- Zunanji podoba (barva, model ...)
- Cena
- Drugo: _____

6. Kako ste zadovoljni s ponudbo v trgovinah podjetja Katex&com, d. o. o.?

(Prosim Vas, da vsak dejavnik označite z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da ste z nečim najmanj zadovoljni, 5 pa da ste z nečim najbolj zadovoljni)

Dejavnik \ Ocena	5	4	3	2	1
Ponudba oblačil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blagovne znamke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomoč prodajalk pri nakupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urejenost trgovin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postrežba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kartica ugodnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Priloga 1

7. V kateri trgovini podjetja Katex&com, d. o. o. največkrat nakupujete?

- Tika Nova Gorica, Bevkov trg 6
- s.Oliver Qlandia Nova Gorica
- Tika Vipava
- Tika Mercator center Nova Gorica
- Tika Mercator center Postojna

8. Vaša mnenja in predlogi?

III. Splošni podatki

9. Spol

- Ženski
- Moški

10. Starost _____

(Prosim, da na črto vpišete svojo starost.)

11. Kraj _____

(Prosim Vas, da na črto napišete ime kraja, iz katerega prihajate.)

Hvala Vam za sodelovanje!