

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZUNANJE IZVAJANJE INFORMATIKE KOT VZVOD
ZAGOTAVLJANJA KONKURENČNE PREDNOSTI**

Ljubljana, april 2008

SAŠO VODOPIVEC

IZJAVA

Študent Sašo Vodopivec izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Aleša Groznika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, april 2008

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. Problematika in namen magistrskega dela	1
1.2. Cilji magistrskega dela	2
1.3. Metode dela	3
2. ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	3
2.1. Opredelitev pojmov	4
2.2. Glavne oblike zunanjega izvajanja dejavnosti.....	5
2.2.1. Konvencionalna oblika zunanjega izvajanja dejavnosti	5
2.2.2. Sodelovalna oblika zunanjega izvajanja dejavnosti.....	5
2.2.3. Transformacijska oblika zunanjega izvajanja dejavnosti.....	5
2.3. Razlogi za uporabo zunanjega izvajanja dejavnosti	6
2.3.1. Strateški razlogi	6
2.3.2. Ekonomski razlogi.....	6
2.3.3. Organizacijski razlogi.....	7
2.4. Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti	8
2.5. Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti	9
2.6. Kdaj zunanje izvajanje dejavnosti ni primerno	9
2.7. Učinki in pridobitve zunanjega izvajanja dejavnosti.....	10
2.8. Ključni dejavniki uspeha zunanjega izvajanja dejavnosti	11
2.9. Proces zunanjega izvajanja dejavnosti	12
2.10. Razlike med malimi in velikimi podjetji pri zunanjem izvajanju dejavnosti	13
3. ZUNANJE IZVAJANJE INFORMATIKE.....	14
3.1. Opredelitev pojmov	14
3.2. Razlika med notranjim in zunanjim izvajanjem informatike.....	16
3.3. Vrste zunanjega izvajanja informatike	17
3.3.1. Vrste zunanjega izvajanja informatike glede na število izvajalcev	17
3.3.2. Vrste zunanjega izvajanja informatike glede na fizično lokacijo sistema	17
3.3.3. Vrste zunanjega izvajanja informatike glede na področja	18
3.4. Proces zunanjega izvajanja informatike	27
3.5. Pogodba o nivoju storitev informacijskega sistema	29
4. KONKURENČNA PREDNOST IN MERJENJE.....	30
4.1. Opredelitev konkurenčne prednosti.....	30
4.2. Ohranjanje konkurenčne prednosti na dolgi rok.....	32
4.3. Osnove konkurenčne prednosti	34
4.3.1. Šola, ki temelji na industrijski organizaciji	34
4.3.2. Šola, ki temelji na virih.....	37
4.3.3. Šola, ki temelji na sposobnosti	39
4.3.4. Šola, ki temelji na znanju	40
4.3.5. Uporaba osnov konkurenčne prednosti v analizi magistrske naloge	42
4.4. Oblike konkurenčne prednosti.....	43
4.4.1. Uporaba oblik konkurenčne prednosti v analizi magistrske naloge.....	44
4.5. Sistemi kazalcev za merjenje uspešnosti strategij	45
4.5.1. Uporaba kazalcev merjenja uspešnosti v analizi magistrske naloge.....	47
5. ANALIZA EMPIRIČNE RAZISKAVE NA SLOVENSKEM TRGU.....	47
5.1. Opredelitev namena in splošnih predpostavk raziskave	47
5.2. Analiza vzorca raziskanih podjetij in njegova reprezentativnost	49
5.3. Analiza rezultatov raziskave.....	50
6. ZAKLJUČEK	67
LITERATURA	70
VIRI	73

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podjetja po velikosti glede na število zaposlenih, letno	48
Tabela 2: Podjetja po dejavnosti (C-K) in velikosti glede na število zaposlenih, letno	49
Tabela 3: Struktura podjetij po številu zaposlenih (vzorec)	51
Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov osnov konkurenčne prednosti (viri, znanje)	60
Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov osnov konkurenčne prednosti (sposobnosti)	63
Tabela 6: Kazalci uspešnosti poslovanja, ki so pokazali izboljšanje	66

KAZALO SLIK

Slika 1: Učinki zunanjega izvajanja dejavnosti	10
Slika 2: Proces zunanjega izvajanja dejavnosti	12
Slika 3: Koncept protokola prijave napak preko oddelka za pomoč uporabnikom	27
Slika 4: Proces izdelave pogodbe o nivoju storitev informacijskega sistema	30
Slika 5: Tri ravni okolja in šole o osnovah konkurenčne prednosti	35
Slika 6: Bistvo doseganja konkurenčne prednosti podjetja po Porterju	36
Slika 7: Strukturne značilnosti panoge in pet tekmovalnih sil	36
Slika 8: Značilnosti narodnega gospodarstva – "diamant" konkurenčne prednosti naroda	37
Slika 9: Razčlenitev kapitala podjetja	41
Slika 10: Oblike konkurenčne prednosti podjetja	44
Slika 11: Podjetja po dejavnosti (vzorec raziskave)	50
Slika 12: Struktura podjetij v vzorcu po številu zaposlenih v odstotkih (%)	51
Slika 13: Strukturna razlika: srednja in velika podjetja (vzorec)	52
Slika 14: Analiza mnenja o možnosti pridobitve konkurenčne prednosti z zunanjim izvajanjem informatike	52
Slika 15: Analiza mnenja o možnosti pridobitve konkurenčne prednosti DA, NE, NE VEM	53
Slika 16: Struktura mnenj velikih podjetij o vprašanju učinkovitosti zunanjega izvajanja informatike	53
Slika 17: Struktura podjetij, ki so že uporabila možnost zunanjega izvajanja	54
Slika 18: Struktura izbora vrste zunanjega izvajanja informatike	55
Slika 19: Frekvenčna porazdelitev strateških razlogov zunanjega izvajanja informatike	56
Slika 20: Frekvenčna porazdelitev ekonomskih razlogov zunanjega izvajanja informatike	56
Slika 21: Frekvenčna porazdelitev organizacijskih razlogov zunanjega izvajanja informatike	57
Slika 22: Preverjanje osnov za konkurenčno prednost na področju virov in znanja	59
Slika 23: Delež podjetij, ki je uspel najti osnovo konkurenčne prednosti med viri oz. znanju	59
Slika 24: Preverjanje osnov za konkurenčno prednost na področju sposobnosti	61
Slika 25: Delež podjetij, ki je uspel najti osnovo konkurenčne prednosti na področju sposobnosti	62
Slika 26: Delež podjetij glede na izbrano obliko konkurenčne prednosti	64
Slika 27: Število kazalcev, ki so pokazali izboljšano stanje po podjetjih	65
Slika 28: Ali je podjetje poslovalo nad povprečjem svoje panoge	66

1. UVOD

Vse močnejša globalizacija na začetku 21. stoletja sili podjetja, da težijo k poslovanju z najnižjimi stroški. Konkurenčni pogoji in pritiski na svetovnem trgovinskem trgu vodijo podjetja k iskanju novih strategij. Povečanje učinkovitosti naj bi povečalo tudi konkurenčnost podjetja. Za uspešno konkurenčnost morajo organizacije strukturno preoblikovati njihove notranje in zunanje procese. Hkrati morajo podjetja ostati fleksibilna, da se lahko dobro odzivajo na spremembe na trgu.

Danes vse pogostejše uporabljena besedna zveza zunanje izvajanje (angl. outsourcing) pomeni zaupanje določenih lastnih (notranjih) poslov zunanjim izvajalcem, ki so specializirani za to področje. Podjetja so v letu 2003 potrošila 77 milijard ameriških dolarjev za zunanje izvajanje, v letu 2009 pa naj bi za enak namen vložila 112,5 milijard ameriških dolarjev (Jakupović, 2006). Po nekaterih ocenah je trg zunanjega izvajanja poslovnih procesov lani dosegel vrednost blizu 134 milijard ameriških dolarjev, kar je 8 % več kot leto prej (Jakupović, 2006). Analize kažejo, da se je število delovnih mest v podjetjih na področjih telekomunikacij, računalništva, elektronike in e-poslovanja lani v primerjavi z letom prej zmanjšalo za 16 % zaradi avtomatizacije in zunanjega izvajanja (Jakupović, 2006).

1.1. Problematika in namen magistrskega dela

Porast zunanjega izvajanja dejavnosti na področju informatike in poslovnih procesov se pojavlja v kontekstu ekonomskega razvoja, tehnoloških sprememb in tržnega razvoja. Podjetja lahko posamezno dejavnost izvedejo na stroškovno najbolj učinkovit način v podjetju ali pa isto dejavnost s prenosom na zunanjega izvajalca izkoristijo kot strateško orodje za doseganje ciljev podjetja. Posledica globalizacije gospodarstva ni zgolj zniževanje stroškov, temveč tudi združevanje, pripojitve in prevzemi podjetij. Zunanje izvajanje dejavnosti zmanjšuje stroške poslovanja ter pomaga pri tržnem repozicioniranju podjetij (Pilawski, 2003). Množica dejavnosti, ki jo je mogoče prepustiti zunanjim izvajalcem, se je v zadnjih letih bistveno spremenila. Zunanje izvajanje se je začelo v majhnem obsegu, ko so se podjetja odločila za pogodbeno najemanje zunanjih sodelavcev na področju vzdrževanja, čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih, varovanja stavb. Te storitve niso kompleksne in je zato zanje lažje izpeljati dogovor. Danes se je zunanje izvajanje razširilo na večje število dejavnosti, saj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje proizvodnje enega ali več delov proizvodne linije, računovodstva in pravnih storitev, skladiščenja in transporta, izgradnje informacijskega sistema, računalniške obdelave podatkov, itd.

Dejavnosti zunanjega izvajanja bi v grobem lahko delili v dve skupini: informatika in poslovni procesi. Informatika je izrazito podporna dejavnost podjetja, ki zahteva specifična znanja, medtem ko so poslovni procesi bolj ali manj vezani na glavno dejavnost podjetja. Na področju informatike je resnično velik delež zunanjega izvajanja. Zajema razvoj in vzdrževanje programske opreme, izgradnjo informacijskih sistemov, podporo uporabnikom in drugo. Sistemska raznolikost strojne in programske opreme ter kratki proizvodni cikli

povzročajo podjetjem in njihovim oddelkom za informatiko hude težave, saj s težavo sledijo vsem novostim in z njimi povezanimi stroški. Zato se tu prej kot na kateremkoli drugem področju vsiljuje potreba po izločanju teh storitev iz podjetja.

Po mnenju nekaterih strokovnjakov bo leta 2012 nekaj vsakdanjega, da podjetje standardizira svoje poslovne procese in z najemanjem storitev prihrani med 25 % in 40 % stroškov (Jakupović, 2006). Tako bodo podjetja pridobila tudi na kakovosti, varnosti, zanesljivosti in seveda hitrosti.

A vendar je potrebno omeniti tudi naslednje dejstvo, ki je hkrati tudi eden izmed motivov za izbiro te teme za naslov magistrskega dela. Analiza (Jakupović, 2006) kaže, da je zunanje izvajanje redko integralni del dolgoročnega poslovnega uspeha podjetja. Pogosto je usmerjeno v taktični najem storitev informatike zaradi ustvarjanja kratkoročnih, stroškovnih rezultatov. V tej raziskavi je več kot polovica vprašanih kot primarni motiv najema storitev navedla nadzor in zmanjševanje stroškov delovanja in izboljšanje učinkovitosti. Manjši del udeleženih organizacij pa je navedel razlog izboljšanje poslovnega izida oz. uspešnosti. To pomeni, da podjetja šele sekundarno uporabljajo zunanje izvajanje za povečanje hitrosti in prilagodljivosti poslovanja oz. iskanja novih znanj in veščin. Med najbolj zaviralnimi razlogi za tako stanje se omenja varnost podatkov ter strah pred visokimi stroški zunanjega izvajanja.

Tudi v Sloveniji uporaba storitev zunanjega izvajanja po mnenju stroke vsako leto raste, vendar zaradi pomanjkanja raziskovalnega dela in analiz kvalitetnih podatkov ni na voljo (Jakupović, 2006).

Na podlagi omenjenih trendov lahko sklepamo, da zunanjega izvajanja ne moremo obravnavati kot kratkoročno uspešnico. Marsikatero podjetje verjetno uspe zunanje izvajanje izkoristiti za iskanje konkurenčne prednosti. Namen magistrskega dela je potrditi oz. ovreči te teze z empirično raziskavo in proučitvijo nekaterih primerov zunanjega izvajanja storitev informatike v praksi tako doma kot v tujini. S tem delom želim podati jasnejšo sliko o vrednosti zunanjega izvajanja informatike kot možnost iskanja konkurenčne prednosti ter tako razjasniti morebitne dvome. Problematika merjenja konkurenčne prednosti se v praksi kaže kot velika uganka, zato želim razjasniti teoretične usmeritve in jih preizkusiti v praksi. Namen je tudi ugotoviti, kakšno je splošno prepričanje na slovenskem trgu o učinkovitosti zunanjega izvajanja informatike kot možnosti iskanja konkurenčne prednosti. Pri tem pa me zanima ali se slovenski trg upira globalnemu dogajanju ali mu sledi.

1.2. Cilji magistrskega dela

Cilj dela je priti do spoznanj, ki bodo dokazala ali pa ovrgla tezo, da podjetje s pomočjo oz. zaradi zunanjega izvajanja informatike lahko razvije konkurenčno prednost. Pri tem je cilj tudi ustrezno definirati konkurenčno prednost in postaviti primerna izhodišča za učinkovito merjenje konkurenčne prednosti zaradi zunanjega izvajanja informatike. Cilj dela je tudi

ugotoviti, katere od vrst zunanjega izvajanja informatike so najbolj oz. največkrat uporabljene in zakaj podjetja izbirajo ravno ta področja in so pri tem učinkovita.

1.3. Metode dela

Metode dela, ki jih bom pri izdelavi magistrskega dela uporabil, temeljijo na proučevanju teoretične podlage, ki omogoča ustrezno definirati konkurenčno prednost in tudi merjenje obstoja in učinkov take konkurenčne prednosti. Metode temeljijo tudi na praktičnem raziskovanju razmer na tem področju na slovenskem trgu ter praktičnem preizkusu uporabnosti raziskanih teoretičnih izhodišč.

Pri izbiri metodološkega dela bom izhajal iz strokovne literature tujih in domačih avtorjev, vire in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja informatike, zunanjega izvajanja informatike ter tudi s področja strateškega managementa. Uporabil bom tudi različne ugotovitve, spoznanja, raziskave ter študije primerov tako v tujini kot doma. V analizo bom vključil tudi lastno znanje pridobljeno tekom študija na magistrskem programu.

Informacije o morebitnem doseganju konkurenčne prednosti podjetja zaradi zunanjega izvajanja informatike in tudi o splošnem razumevanju tega področja v podjetjih bom pridobil s pomočjo metode anket oz. vprašalnikov ter študij primerov tako doma kot v tujini.

Magistrsko nalogo bom razdelil na sedem poglavij. V prvem delu bom obravnaval zunanje izvajanje dejavnosti na splošno, sledila bo obravnava zunanjega izvajanja informatike, katere namen bo postavitev okvirja in splošnega razumevanja področja in tematike. V tem delu želim izpostaviti vrste zunanjega izvajanja informatike, kar bo osnova predvsem za študije primerov in tudi empirično raziskavo slovenskega gospodarskega prostora. Drugi del magistrskega dela namenjam raziskavi pojma konkurenčne prednosti in sistemov njenega merjenja. S tem bom pridobil temelje za nadaljnje delo in empirično raziskavo. V tretjem delu bom opredelil izhodišča za empirično raziskavo na slovenskem trgu na temo zunanjega izvajanja informatike kot možnost iskanja konkurenčne prednosti. V četrtem delu bom analiziral rezultate empirične raziskave in sicer odnos slovenskih podjetij do uporabe zunanjega izvajanja informatike za doseganje dolgoročnih strateških ciljev oz. namenov. V zadnjem petem delu pa namenjam prostor študiji primerov iz prakse domačih in tujih podjetij glede na vrste zunanjega izvajanja informatike. Moj namen je ugotoviti, katere vrste so potencialno najuspešnejše, kaj vodi podjetja v odločitve za posamezne vrste in zakaj so pri tem uspešna oz. neuspešna.

2. ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Glavni cilj vseh podjetij je stabilna konkurenčna sposobnost. Zaradi spremenljivih zahtev zunanjega okolja se morajo podjetja sproti prilagajati z različnimi kombinacijami proizvodnih dejavnikov. Konkurenčno sposobnost dosežejo tako, da vse svoje potenciale usmerijo na glavna podjetniška področja oz. ključne sposobnosti podjetja (Quinn in Hilmer, 1994).

2.1. Opredelitev pojmov

Govorimo o odločitvi, ali naj podjetje izvaja vse poslovne procese samo (z lastnimi viri) ali naj njihovo izvajanje prenese izven podjetja. To zadnje imenujemo zunanje izvajanje (*angl. outsourcing*). Izraz izvira iz ameriške angleščine in je sestavljanka iz besedne zveze "outside resource using", kar pomeni uporaba zunanjih virov.

Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni, da podjetje nekatere dejavnosti, ki jih je izvajalo samo, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. Tako lahko podjetje nadaljuje z opravljanjem dejavnosti, pri katerih je najboljše. V zunanje izvajanje pa prenese tiste dejavnosti, ki jih zunanji specialisti izvajajo veliko bolje, kot jih lahko podjetje samo.

Koncept zunanjega izvajanja dejavnosti je primeren za vsa funkcijska področja v podjetju, od nabave, proizvodnje, prodaje, logistike, informatike, do nivoja najmanjših podjetniških enot oziroma aktivnosti (Ogorelc, 2002).

Odločitev o zunanjem izvajanju je strateškega pomena in ima zato različne posledice. Če se je v prenos storitev na zunanjega izvajalca močno investiralo in zaradi tega opustilo tudi lastno znanje (*angl. know-how*) na tem področju, takih odločitev ne moremo enostavno preklicati. Zato sprejema odločitve o zunanjem izvajanju le vodstvo podjetja, ki je tudi odgovorno za poslovanje podjetja (Oblak, 1995). Za zunanje izvajanje je značilno dolgoročno partnerstvo med izvajalcem in naročnikom. Partnerstvo se nadgrajuje in dopolnjuje ves čas zunanjega izvajanja.

Podjetje ima lahko za izvajanje ene dejavnosti zgolj enega zunanjega izvajalca (*angl. single-sourcing*), lahko pa jih je tudi več. Podjetje se ponavadi odloči le za enega izvajalca, ko je čas bistvenega pomena, saj je pogajanje z več zunanjimi izvajalci dolgotrajnejše, ali pa v času globalnega prenavljanja podjetja in ko je doslednost upravljanja informacij bistvenega pomena.

Zunanje izvajanje dejavnosti z več zunanjimi izvajalci (*angl. multiple-sourcing*) ima svoje prednosti in tudi slabosti. Pomembna prednost je možnost izbire najboljšega izvajalca – specialista za posamezno nalogo. Največja slabost je težavnost upravljanja več pogodbenih razmerij in z njo povezani dodatni stroški. Težave lahko nastanejo tudi, če meje med zunanjimi izvajalci niso jasne, saj se lahko pripeti, da bodo prelagali odgovornost drug na drugega.

Zunanje izvajanje poslovanja poznamo že dalj časa kot strateško orodje v različnih gospodarskih panogah. Podjetja dajejo zunanjim izvajalcem v izvajanje proizvodnjo izdelkov tipično v države z nižjo ceno delovne sile, sama pa skrbijo predvsem za razvoj in prodajo teh izdelkov. Podjetja dajejo zunanjim izvajalcem v izvajanje storitve, ki niso predmet njihove osnovne dejavnosti, kot so na primer čiščenje, varovanje objektov, prehrana, ipd. Z

izločanjem dejavnosti želijo podjetja znižati stroške, povečati učinkovitost ter pospešiti inovativnost in rast podjetja (Syrett in Lammiman, 1997).

2.2. Glavne oblike zunanjega izvajanja dejavnosti

Avtorji oblike zunanjega izvajanja dejavnosti različno opredeljujejo. Linder, Jacobson in Arnold (2003) opisujejo tri različne oblike in sicer: konvencionalno, sodelovalno in transformacijsko zunanje izvajanje dejavnosti. Vse tri se razlikujejo v pristopu, namenu, kazalcih uspešnosti in merilih koristi.

2.2.1. Konvencionalna oblika zunanjega izvajanja dejavnosti

Pri tej obliki je glavna motivacija za zunanje izvajanje znižanje stroškov. Temu primerno management za upravljanje odnosov z zunanjim izvajalcem uporablja naslednja merila: doseženo znižanje stroškov, dosegljivost sistema, itd. Običajno management namenja finančne bonuse za dosežene pogodbene cilje in penale za nedosežene. Ocenjevanje poteka preko rednih pregledov poslovanja.

Danes mnogo podjetij še vedno sledi temu modelu zunanjega izvajanja dejavnosti, marsikatera inovativna podjetja pa uvajajo nove modele kot je transformacijsko zunanje izvajanje.

2.2.2. Sodelovalna oblika zunanjega izvajanja dejavnosti

Za razliko od konvencionalne je pri tej obliki izpostavljeno vzajemno sodelovanje. Za učinkovito upravljanje takega odnosa je nujno potrebno oblikovati sistem kazalcev merjenja uspešnosti. Vzpodbuda za takšno obliko izvajanja dejavnosti je ponavadi tudi izmenjava izkušenj doseženih izboljšav. Quinn (1994) trdi, da skupen razvoj vizije pomaga oblikovati identiteto partnerjev. Slabost take povezave je, da povzroča negotovost in nejasnost pri določanju odgovornosti za dosežene rezultate.

2.2.3. Transformacijska oblika zunanjega izvajanja dejavnosti

Ta oblika se je razvila kot posledica hitrih gospodarskih sprememb in prilagajanj na nove tržne razmere. Poslovna partnerja opustita natančno določenost odgovornosti in določenost doseženih rezultatov (Linder, 2003). Težišče je predvsem na doseganju dramatičnih izboljšav in doseganju poslovnih rezultatov na ravni celotne družbe. Oba partnerja tako delita prihodnja poslovna tveganja. Ključni kazalci ocenjevanja uspešnosti so zaslužek na delnico in dosežen prihodek. V taki obliki zunanjega izvajanja dejavnosti pogosto srečamo skupen razvoj obeh partnerjev in skupno strateško načrtovanje in sodelovanje uprav obeh družb.

2.3. Razlogi za uporabo zunanjega izvajanja dejavnosti

Obstajajo različni razlogi, zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanje izvajanje določenega dela dejavnosti. Mnogokrat gre za pomanjkanje razvojnih znanj in potrebnih finančnih sredstev, ki bi omogočalo nadaljnje izvajanje procesov z lastnimi viri. Odločitve o razlogih in smereh zunanjega izvajanja dejavnosti se spreminjajo glede na poslovne cilje podjetja oz. glede na tržne in ekonomske vplive, ki so jim izpostavljena.

Avtorji navajajo različne razloge, ki jih je možno združiti v naslednje skupine (Korber, 2002).

2.3.1. Strateški razlogi

Med pomembnejše strateške razloge lahko štejemo sledeče (Korber, 2002):

- osredotočenje na ključne dejavnosti podjetja;
- deljeno tveganje;
- pridobitev sredstev in znanj;
- povečanje nadzora nad poslovanjem.

Podjetja pogosto ugotovijo, da njihovi interni viri niso dovolj učinkoviti pri opravljanju določene dejavnosti, saj niso specializirana za to področje, pa vendar je dejavnost pomemben del celotnega poslovanja. Tehnološke spremembe (v informatiki še posebej) in tržni pritiski so danes tako veliki, da marsikatero podjetje ne uspe slediti razvojnim trendom, ki so lahko celo pogoj za preživetje. Tako se lahko podjetja bolje osredotočijo na ključne in pomembne dejavnosti, v zunanje izvajanje pa oddajo operativne dejavnosti. Management podjetja se tako več ne ukvarja s problemi operativne narave ter ne izgublja tržnih priložnosti.

Podjetja morajo vlagati velika sredstva v razvoj in izboljšave zaradi hitrih tržnih, zakonskih, tehnoloških sprememb in finančnih pogojev. Z zunanjim izvajanjem dejavnosti lahko tveganje zmanjšajo, saj teh investicij podjetje več nima. Te investicije opravlja zunanji izvajalec za več podjetij (partnerskih strank) hkrati. S tem se tveganje razporedi na vsa ta podjetja, pri čemer zunanji izvajalec kot specialist najbolje ve, kam in kako investirati na svojem področju.

Zunanji izvajalci s svojim strokovnim znanjem nudijo naročniku zunanjega izvajanja dostop do novih tehnologij, orodij in tehnik, ki jih trenutno ne poseduje. Naročniku lahko nudi konkurenčno prednost zaradi "razširitve" znanj. Zunanji izvajalec lahko naročniku nudi informacije, ki jih je dobil z izkušnjami in poslovanjem z drugimi partnerji v tej panogi.

2.3.2. Ekonomski razlogi

Med pomembnejše ekonomske razloge lahko štejemo (Korber, 2002):

- zmanjšanje in nadzor operativnih stroškov;
- povečanje dobička in uspešnosti;

- sprostitve investicij v druge namene;
- povečanje tržnega deleža zaradi kapacitet zunanjega izvajalca.

Eden od taktičnih razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti je prav gotovo poskus zmanjševanja operativnih stroškov. Zunanji izvajalec nudi zmanjšanje teh stroškov, saj mora naročnik neprimerno več vlagati v razvoj in znanje istega področja, ki ga pokriva zunanji izvajalec. (Outsourcing Institute, 1996).

Vsako podjetje ima omejena sredstva za investiranje. Zato mora paziti kam jih vlaga. Zunanje izvajanje dejavnosti omogoča podjetju preusmeritev teh investicij v pomembnejša področja, kot je zadovoljevanje kupca in njegovih potreb. Ponavadi so ti preusmerjeni viri ljudje, ki so prej opravljali aktivnosti, ki jih sedaj opravlja zunanji izvajalec bolje.

Dober primer učinkovitega znižanja stroškov z zunanjim izvajanjem dejavnosti je področje informatike, na katerem podjetja izločajo velike poslovne segmente. V svojo novo infrastrukturo vključujejo večje število uporabnikov in na ta način izkoriščajo ekonomije obsega (Gemini Ernst & Young, 2002).

2.3.3. Organizacijski razlogi

Med pomembnejše organizacijske razloge lahko štejemo (Korber, 2002):

- sprostitve internih virov za druge namene;
- interni viri niso na voljo;
- funkcija (predmet zunanjega izvajanja) ni več obvladljiva;
- povečanje fleksibilnosti;
- povečanje učinkovitosti in produktivnosti.

Včasih, ko podjetje širi svojo dejavnost, nima lastnih virov za njeno opravljanje. Tako poseže po zunanjem izvajanju, kar omogoča podjetju lažji prehod k uspešni realizaciji poslovne strategije. Podoben primer je tudi, ko podjetje deinvestira (prenova poslovanja) in del svojih zmogljivosti (podružnico) ukine, opravljanje nekaterih funkcij (logistika, podatkovni center) pa prenese na zunanjega izvajalca.

Zgodi se, da v podjetju neke dejavnosti ali funkcije ne morejo opravljati več uspešno. Njeno izvajanje presega zmožnosti nadzora, morda celo razumevanja. Seveda zunanje izvajanje ne more biti izgovor in opravičilo za management, ko gre za slabo opravljanje funkcije. Zunanje izvajanje dejavnosti lahko zaplet še poslabša.

Zunanje izvajanje je pogosto stranski produkt učinkovitega orodja managementa – prenove poslovanja (*angl. business process reengineering*). Prenova poslovanja je temeljita analiza poslovnih procesov podjetja, katere namen je najti optimalnejši način opravljanja poslovnih procesov z vidika stroškov, časovnih rokov in kvalitete. Vlaganje v napore takih analiz znotraj

podjetja je lahko zelo drago in zamudno, še posebej, če podjetje želi slediti standardom na tem področju. Tako je bolj smotrno, da podjetje tako dejavnost prenese na zunanjega specialista (Outsourcing Institute, 1996).

Podjetje lahko z zunanjim izvajanjem dejavnosti poveča učinkovitost in fleksibilnost poslovanja, saj se interni viri lahko osredotočajo na ključne probleme poslovanja. Podjetje se hitreje odziva na tržne spremembe, saj ni več obremenjeno z neučinkovitim opravljanjem dejavnosti, ki je predmet zunanjega izvajanja. Več naporov je usmerjenih v ključna žarišča uresničevanja poslovne strategije.

2.4. Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Ena glavnih prednosti zunanjega izvajanja je, da podjetje lahko večji del svojih sredstev nameni vodenju in razvoju svoje osnovne dejavnosti.

S strateškega vidika lahko zunanje izvajanje naročniku omogoči večjo fleksibilnost, še posebej pri nakupu hitro razvijajočih se novih tehnologij. Posamezni zunanji izvajalec lahko pridobi več znanja, lahko zagotovi višjo kakovost in ima več izkušenj na posameznem področju, kot bi jih naročnik lahko pridobil sam. Z najemanjem zunanjih izvajalcev je tveganje, ki je povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, manjše. Naročnik zunanjega izvajanja lahko razporedi delo na večje število izvajalcev in s tem zmanjša tudi tveganje morebitnega lastnega neuspeha. Naročnik lahko od zunanjega izvajalca pridobi tudi znanje in nove zamisli. Zunanje izvajanje namreč poveča sodelovanje naročnika z zunanjim izvajalcem. Takšne povezave povečajo skupne možnosti za inovacije (Quinn in Hilmer, 1994).

Poleg nekaterih že omenjenih navajam naslednje *prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti*:

- usmeritev na glavno dejavnost podjetja;
- sprostitev internih virov za druge namene;
- transparentnost stroškov;
- zmanjšanje in nadzor operativnih stroškov;
- višji nivo storitev, izboljšana produktivnost in zmogljivost;
- podjetje se lahko izogne problemu odsotnosti notranjega kadra;
- podjetje prenese del tveganja na zunanjega izvajalca;
- dostop do novih znanj in rešitev ter aktualnih zmožnosti;
- merljivost izvajanja storitev (pogodbeno definirano poročanje o opravljenem delu);
- hitrejša prilagajanje novim razmeram, povečana fleksibilnost;
- plačilo šele ob začetku delovanja (naročnik začne plačevati šele tedaj, ko sistem, storitev zaživi tudi v produkciji, zato je zunanji izvajalec prisiljen v najkrajšem času pripeljati sistem do načrtovanega stanja);
- zadovoljstvo uporabnikov (pomemben pogoj za uspešnost zunanjega izvajanja je zadovoljstvo uporabnikov);

- pospešitev pridobitve prenove;
- širši spekter storitev (v primeru, ko ima podjetje premalo osebja, veščin, znanj).

2.5. Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Seveda ne moremo mimo nekaterih vidnejših *slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti*, ki jih v nadaljevanju navajam:

- izguba ključnih zmožnosti
(podjetje lahko odda v zunanje izvajanje dejavnosti ali izdelke, ki so ključni za njihovo poslovanje. Sčasoma podjetja spoznajo, da so izgubila ključne zmožnosti za proizvodnjo ali opravljanje storitev, zunanjim izvajalcem ne morejo preprečiti povezovanja s tekmeči kot tudi ne samostojnega nastopanja na trgu (Šink, 1999));
- zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja
(zaradi zunanjega izvajanja je sodelovanje med strokovnjaki z različnih poslovno-funkcijskih področij v podjetju zmanjšano, razvitih je manj rešitev (Šink, 1999));
- izguba nadzora nad zunanjim izvajalcem dejavnosti
(težave nastanejo, ko se prednostna področja zunanjih izvajalcev in naročnikov ne ujemajo (Šink, 1999));
- prazne obljube izvajalca vodijo v nestvarna pričakovanja
(v želji, da bi dobili posel, so nekateri izvajalci pripravljeni naročniku obljubiti nemogoče stvari, tudi za nizko ceno, trajanje projekta se zavleče preko vseh razumnih meja);
- pojav nepričakovanih sprememb v poslovanju in tehnologiji
(v primeru dolgoročnih pogodb se lahko zgodi, da se zunanji izvajalec ne more odzivati na spreminjajoče se zahteve okolja(naročnika), potrebam, ki se bodo šele pojavile, ne more zadostiti niti najbolj popoln izvajalec);
- izvajalec ne more zagotoviti pravočasnih, kakovostnih in učinkovitih rešitev
(naročnik od zunanjega izvajalca zahteva zadostne rešitve ter da se projekt pravočasno izvrši. Navadno so ustrezni strokovnjaki že zasedeni z nedokončanimi projekti, z novim projektom pa se ukvarjajo zgolj občasno);
- skrivanje informacij
(zunanji izvajalec lahko skriva informacije, ki so pomembne za nemoteno poslovanje);
- člani projektne skupine pri projektu se menjajo
(pri dolgotrajnih projektih se člani skupin menjavajo, kritično je, če projekt zapustijo tisti člani projekta, katerih vloga pri projektu je bila ključnega pomena).

2.6. Kdaj zunanje izvajanje dejavnosti ni primerno

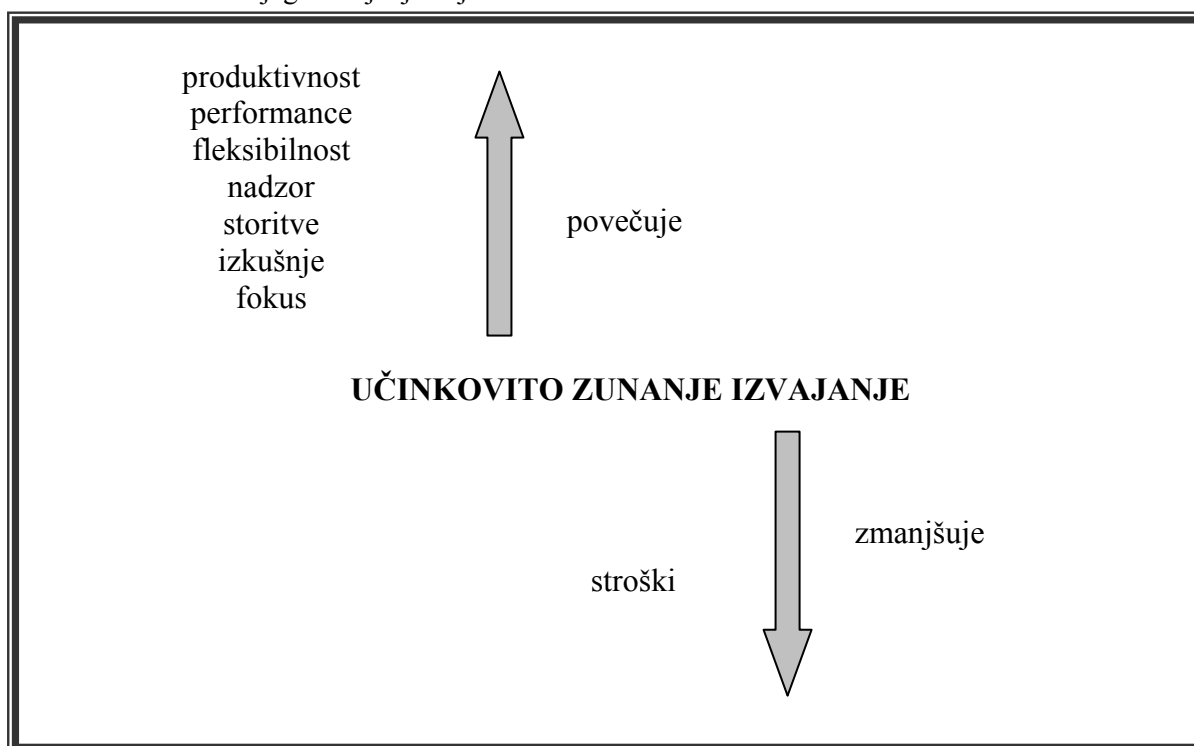
- podjetje nima funkcije, ki ni povezana s strateškim odločanjem in načrtovanjem;
- unikatne aplikacije (tudi zunanji izvajalec bo potreboval isti kader);
- zunanje izvajanje ni primerno za varovanje virov podjetja, zato se mora obdržati interni nadzor nad informacijskimi funkcijami, ki so bistvene za poslovanje podjetja (strateško

načrtovanje, skrbništvo nad podatkovnimi viri, zagotavljanje kakovosti, informacije za podporo odločanju).

2.7. Učinki in pridobitve zunanjega izvajanja dejavnosti

Učinkovito zunanje izvajanje dejavnosti praviloma zmanjšuje stroške, saj zunanji specialist pokriva (nudi storitev) več podjetij. Večja kompleksnost in specializacija ter večji obseg tehnološke sposobnosti omogočajo zunanjim izvajalcem, da številne od teh dejavnosti izvedejo z nižjimi stroški in večjo dodano vrednostjo, kot bi to lahko storilo popolnoma integrirano podjetje.

Slika 1: Učinki zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: Skukan, 2007

Na drugi strani učinkovito zunanje izvajanje dejavnosti povečuje produktivnost in zmogljivosti, saj so kadri pri zunanjem specialistu bolj motivirani, ker je njihova prihodnost odvisna od uspešnosti. Poveča se tudi fleksibilnost poslovanja, kar se lahko kaže na primer v najemanju delovne sile po potrebi namesto, da so zaposleni ves čas. Spekter storitev podjetja se lahko poveča, še posebej, ko v podjetju primanjkuje veščin, znanja in osebja. Zunanji specialist lahko prenaša svoje izkušnje na naročnika, nudi različne informacije in znanja. S strateškega stališča se podjetje lahko osredotoči na pomembne aktivnosti, "manj pomembne" pa prepusti zunanjemu izvajalcu.

Če bi bili zunanji izvajalci popolnoma zanesljivi in učinkoviti, bi racionalna podjetja oddala v zunanje izvajanje vse, razen tistih dejavnosti, s katerimi imajo možnost za doseganje edinstvene konkurenčne prednosti. Na žalost pa so zunanji izvajalci tudi nepopolni, pri njih se

pojavljajo tveganja v zvezi s cenami, kakovostjo, časom in drugimi dejavniki uspešnega poslovanja podjetja. Ta tveganja zadevajo tako naročnika kot zunanjega izvajalca. Poleg tega so posledica zunanjega izvajanja posebne vrste transakcijskih stroškov, kot so stroški iskanja primernih zunanjih izvajalcev, sklepanja pogodb, nadzorovanja (kontroliranja) in ponovnih pogajanj po končanem trajanju pogodbenih odnosov, ki včasih presegajo transakcijske stroške, ki nastanejo, če izvajanje dejavnosti ohranimo v podjetju. Podjetje se lahko v primeru, ko ugotovi, da posamezna dejavnost ne spada med ključne dejavnosti v podjetju, vseeno odloči za opravljanje te dejavnosti znotraj podjetja samega, saj bi bili stroški izobraževanja, investiranja in sooblikovanja zunanjih izvajalcev (s čimer bi dvignili zunanje izvajalce na ustrezno raven) previsoki (Šink, 1999).

Za uspeh pri zunanjem izvajanju je ključno popolno zaupanje in predanost obeh partnerjev. Zaupanje mora biti prisotno v odnosih med zaposlenimi v vsakem od povezanih podjetij.

2.8. Ključni dejavniki uspeha zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje dejavnosti vpelje v podjetje novo kulturo in odnose. Prehod zahteva različne spretnosti in znanja, zato je potrebno upoštevati določene smernice. Osnova za uspeh zunanjega izvajanja dejavnosti je pravilna ocena poslovnega procesa podjetja.

Podjetje mora opraviti analizo poslovanja in opredeliti svoje poslovne procese, kljub možnosti, da si premisli glede prenosa dejavnosti na zunanjega izvajalca. V primeru odločitve za zunanje izvajanje, je potrebno s smotno izbiro partnerja, natančno opredelitvijo ciljev in pričakovanj v zvezi z zunanjim izvajanjem dejavnosti minimizirati tveganje. Raziskava inštituta za zunanje izvajanje dejavnosti v ZDA (Outsourcing Institute, 1996) navaja sledeče kritične faktorje uspeha:

- razumevanje ciljev podjetja;
- strateška vizija in načrt podjetja;
- izbira pravega zunanjega izvajalca;
- stalna komunikacija z zunanjim izvajalcem;
- komunikacija s "prizadetimi" zaposlenimi v podjetju;
- dobro sestavljena pogodba;
- podpora in vpletenost najvišjega managementa;
- ocena finančnih posledic;
- vključevanje zunanjih strokovnjakov.

Uspešno zunanje izvajanje je tudi rezultat izbire najprimernejšega zunanjega izvajalca. Zunanji specialist, ki nudi nizko raven kakovosti storitev, lahko povzroči ne le porast stroškov ampak tudi zmanjšanje prihodkov, saj njihove storitve na koncu vplivajo tudi na zadovoljstvo kupcev naročnika. Podjetje mora analizirati transakcijske stroške, ki bi jih imelo z opravljanjem dejavnosti znotraj podjetja, kot tudi stroške, ki bi jih imelo, če bi to isto dejavnost opravljal zunanji izvajalec. Oceno stroškov, če bi dejavnost opravljal podjetje

naročnik, ni enostavno pridobiti, zato je ta ponavadi izkrivljena. Všteti je treba namreč stroške vlaganj v nenehni razvoj, izobraževanje zaposlenih na tem področju, infrastrukturo na enakem nivoju, kot bi to počel zunanji izvajalec. Pogosto se spregledajo stroški podpornih dejavnosti. Pomembno je, da podjetje pri teh analizah ne razmišlja le kratkoročno ampak dolgoročno in strateško (Shuen, 2001).

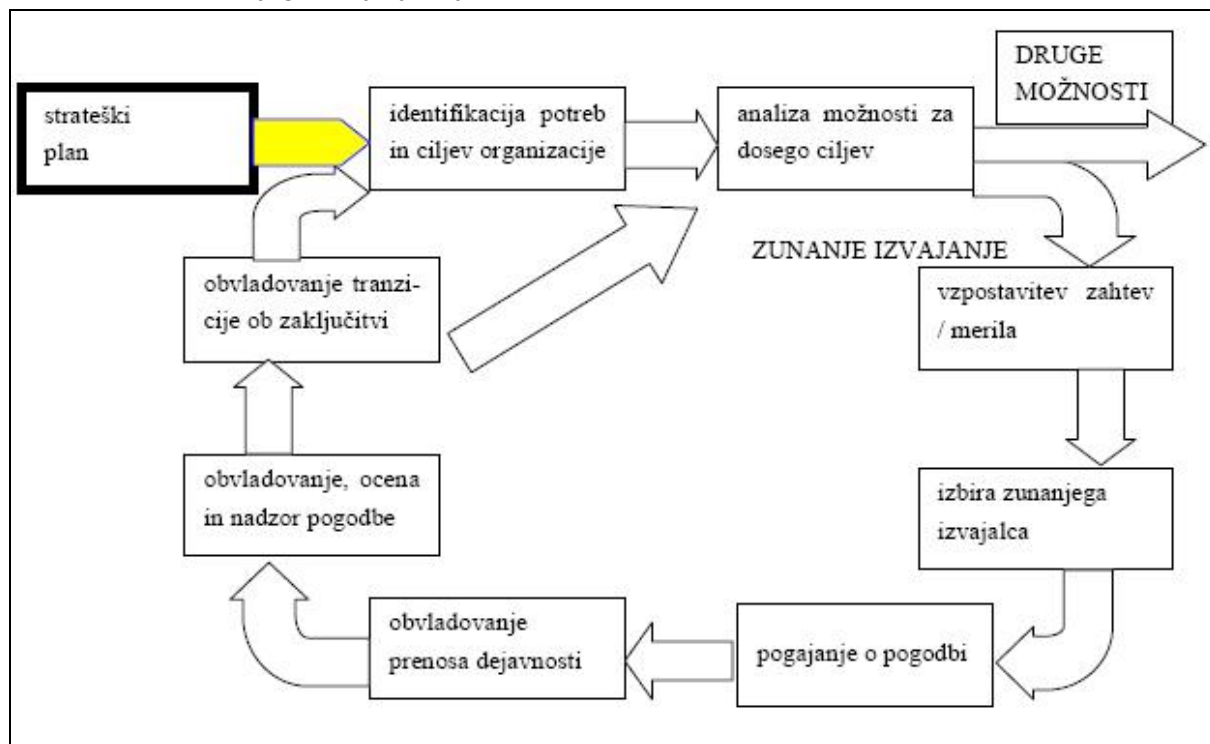
Poleg izbire pravega zunanjega izvajalca je potrebno zagotoviti kakovost pogodbenega razmerja med naročnikom in izvajalcem, ki bazira na kooperativnem odnosu med udeležencema, odprti komunikaciji in upravljanju razmerja na dolgoročni ravni. Koristi morata imeti obe strani.

Vpletenost in podpora najvišjega managementa je bistvenega pomena (Stupica, 1999). Sestanki z zunanjim izvajalcem se izvajajo na operativni ravni, kjer se identificira in rešuje delovne probleme.

2.9. Proces zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje dejavnosti lahko razlagamo kot krožni proces, ki je prikazan na sliki 2 (glej Slika 2, na str. 12). Začne se s sprejemanjem odločitve o zunanjem izvajanju, potem sledi izvedba te odločitve. Ob izteku pogodbe z zunanjim izvajalcem se podjetje ponovno odloča ter pogaja o nadaljevanju ali prekinitvi zunanjega izvajanja dejavnosti (Uršič, 2002).

Slika 2: Proces zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: Outsourcing Strategies, 1998

Projekt izvedbe zunanjega izvajanja je ponavadi kompleksen, zato projektna skupina vključuje tri pomembne in izkušene ljudi. Med njimi so vodja projekta, nabavni specialist in tehnični specialist. Seveda se za posamezne faze oblikuje tudi širša delovna skupina. Vodja projekta mora identificirati potrebo podjetja po zunanjem izvajanju, definirati razloge, narediti oceno stroškov notranjega izvajanja te dejavnosti ter pripraviti ponudbo za potencialne zunanje izvajalce. Odgovoren je tudi za rezultat projekta. Nabavni specialist vodi projekta pomaga pri pogajanjih z zunanjim izvajalcem in poskuša identificirati potencialne probleme v odnosu z zunanjim izvajalcem. Tehnični vodja pa oceni tehnične sposobnosti in kvalifikacije zunanjih izvajalcev. Ta je v nenehnem stiku z zunanjim izvajalcem in tudi spremlja kvaliteto opravljenih storitev (Boser, 2001).

2.10. Razlike med malimi in velikimi podjetji pri zunanjem izvajanju dejavnosti

Zunanje izvajanje dejavnosti se je v zadnjem desetletju zelo razširilo med velikimi podjetji. Rezultati so znižanje stroškov, povečanje fleksibilnosti in povečana osredotočenost na ključne dejavnosti v podjetju. Mala podjetja se razlikujejo od velikih po tem, da so bolj fleksibilna in že sama dobro obvladujejo svojo tržno nišo. Njihova majhnost je pogosto vzrok za pomanjkanje specifičnih znanj, za oteženo dostopnost do dražjih tehnologij, oteženo izkoriščanje ekonomij obsega. Primer je izvoz na tuje trge. Malim podjetjem ponavadi primanjkuje sredstev in znanj za uspešno trženje v tujini. Zato je v tem primeru zunanje izvajanje trženja na tujih trgih smotrna poteza (Corbett, 2001).

Za mala podjetja torej ni bistvo zunanjega izvajanja dejavnosti v prenovi poslovnih procesov in redefiniranju strateških in poslovnih ciljev, temveč je bistvo v izboljšanju tega, kar že počnejo dobro. Mala podjetja morajo analizirati vzroke za nastale probleme. Če so med temi pomanjkanje managerskega časa, organizacijskih znanj in pomanjkanje finančnih sredstev, je zunanje izvajanje dejavnosti prava odločitev.

Razlika je opazna tudi v razlogih za zavrnitev odločitve zunanjega izvajanja dejavnosti. Najpogostejše zavrnitev odločitev zaradi straha pred izgubo nadzora nad procesom. Hkrati mala podjetja svoje delo vidijo kot preveč strateško, da bi ga zaupali komu drugemu. Tipična organizacijska kultura in nejasna merila za merjenje rezultatov še dodatno otežujejo sprejem takih odločitev (Corbett, 2001).

Raziskava (Corbett, 2001) je pokazala naslednje najpogostejše napake malih podjetij pri zunanjem izvajanju dejavnosti:

1. Nenatančno opredeljeni rezultati in njihovo merjenje.
2. Podjetje ni vzpostavilo stika s sedanjimi in preteklimi strankami zunanjega izvajalca.
3. Podjetje ni upoštevalo spremenljivost dolgoročnega odnosa z zunanjim izvajalcem.
4. Neustrezno obravnavanje zunanjega izvajalca kot "outsiderja".
5. Uporaba večletnih standardiziranih pogodb.

Mala podjetja so lahko tudi ponudniki storitev zunanjega izvajanja. Večina malih podjetij nastane ravno z namenom, da bi ponudila svojo storitev drugemu podjetju. Lahko rečemo, da je njihova dejavnost stranska dejavnost možnih kandidatov za zunanje izvajanje. Mala podjetja so specialisti na svojem področju, njihovi zaposleni vrhunski strokovnjaki, ki sledijo spremembam na svojem področju. Večanje števila ponudnikov zunanjega izvajanja ter hkratno večanje povpraševanja po teh storitvah sta medseboj povezana procesa. Danes se vse več podjetij odloča za zunanje izvajanje, saj vidi učinke pri drugih podjetjih, ponudba izvajalcev pa je vse bolj konkurenčna.

3. ZUNANJE IZVAJANJE INFORMATIKE

Velik izziv podjetij današnjega časa je, kako kljub spreminjajočemu se trgu, tehnologiji ter drugim spremembam v okolju ustvarjati in dolgoročno ohranjati konkurenčnost, ki je pomembna sestavina uspešnega poslovanja.

Informatika je pomembno sredstvo za doseganje poslovnih ciljev in kvalitetne podpore procesom v neprestano spreminjajočem se okolju. Z uporabo informatike zvišujemo produktivnost obenem pa zmanjšujemo obseg dela in hitreje izvajamo posamezne aktivnosti in procese. Tako je spretna in inovativna uporaba informatike eden izmed ključnih dejavnikov zagotavljanja uspešnosti poslovanja.

3.1. Opredelitev pojmov

Podjetja se pri snovanju informacijskih rešitev soočajo z velikim težavami in dilemami, kako zagotoviti kakovost storitev, hkrati pa zadržati stroške v dogovorjenih okvirih. Zelo pogosto služba za informatiko znotraj podjetja temu izzivu ni kos. Razloge je potrebno iskati predvsem v primanjkovanju časa, znanja, kadrov, finančnih sredstev ali pa kar v vsem naštetem. Služba za informatiko je poleg tega obremenjena z operativnim vzdrževanjem obstoječe rešitve, zato vse bolj primanjkuje časa in prostih kadrov za strateški razvoj novih storitev, ki bi sledile hitremu razvoju samega podjetja. Končni rezultat je zelo pogosto nezadovoljstvo nad obstoječim stanjem, tako s strani vodstva podjetja kot tudi zaposlenih v službi za informatiko. Podjetja vseh velikosti in dejavnosti zato vse bolj pogosto posegajo po prenosu izvajanja storitev informatike k zunanjim strateškim partnerjem, kar lahko razreši marsikatero od naštetih težav in dilem. S pogodbenim prenosom storitev informatike na zunanjega izvajalca pa se sama podjetja lahko bolj osredotočijo na svojo osnovno dejavnost in razvoj poslovnih procesov, medtem operativno izvajanje in skrb za pravilno delovanje informacijskih sistemov opravlja strateški partner (The future of the IT Organisation, 2003).

Zaradi zelo hitrega razvoja tehnologij, nedorečenosti funkcije informatike znotraj podjetja ter ohlapnih proračunov, ki so bili namenjeni bolj za razvoj kot optimizacijo, zunanje izvajanje informatike še do pred kratkim ni bilo v ospredju. Spremembe so se zgodile zaradi novih razmer v svetovni ekonomiji. Zunanje izvajanje informatike ni izdelek temveč storitev s pogodbeno odgovornostjo zunanjega partnerja za zagotavljanje določenega nivoja storitev.

Zunanje izvajanje pomeni, da zunanji izvajalec prevzame odgovornost za (Avtenta d.o.o. - interna dokumentacija):

- vzpostavitev dogovorjenega nivoja storitev;
- operativno vzdrževanje tega nivoja storitev;
- garancijo za vzdrževanje dogovorjenega nivoja za čas sklenjenega dogovora;
- varnost podatkov znotraj informacijskega sistema.

Zato so poslovni odnosi v takšnih razmerjih dolgoročne narave.

Sodelovanje z zunanjim partnerjem lahko pomeni tudi bistvene spremembe obstoječih postopkov in načinov delovanja. V nekaterih primerih to pomeni tudi bistveno kadrovske skrčenje. Glavna naloga vodje informatike je vodenje in kontrola delovanja zunanjega partnerja ter osredotočenje na glavno dejavnost poslovanja.

Pri tem so ključnega pomena izkušnje, ki so jih strnili v naslednja pravila (Štefančič, 1993):

- Pomembne so poslovne, ne pa tehnične odločitve, ki lahko hitro zameglijo osnovno vprašanje o stroškovni izvedljivosti in realnosti zunanjega izvajanja.
- Pravilna taktika, ki ohranjanja moralo sodelavcev in produktivnost. Za to je pomembno izvesti predhodno testiranje, študijo o izvedljivosti in ne izvesti predstavitve zunanjega partnerja, dokler ni izdelan dokončen načrt uvajanja zunanjega izvajanja.
- Način vodenja odnosa z zunanjim partnerjem mora biti definiran na začetku in ne šele po podpisu pogodbe.
- Potrebna je zagotovitev tehnološke integracije in lastništva na nivoju poslovne enote. Vodje poslovnih enot morajo razumeti, da zunanji partner izvaja informacijske storitve in so tudi odgovorni za odločitve o informatiki enako kot so za vse svoje ostale poslovne odločitve.
- Priti mora do dogovora z neodvisno svetovalno organizacijo. Zunanje izvajanje informatike pomeni več kot samo izbira zunanjega partnerja. Organizacija potrebuje veliko dodatnih analiz in pomoči pri izkušenih svetovalcih, ki mu bodo pomagali pri izbiri pravega partnerja in pri pogajanjih o elementih dolgoročne pogodbe.

Trg zunanjega izvajanja informatike je danes po celem svetu eno najhitreje rastočih področij v računalniški industriji. Za zunanje izvajanje informatike se odločajo podjetja vseh velikosti, iz vseh delov sveta in različnih dejavnosti, toda med temi so v ospredju zlasti proizvodna in finančna podjetja (Gartner, 2006).

Po mnenju svetovalne in analitske organizacije Gartner (Gartner worldwide headquarters, 2006) bo prehod v zunanje izvajanje storitev informatike do konca desetletja temeljito spremenilo vloge informacijskih služb v podjetjih. Interne službe informatike bodo iz dominantne vloge izvajalcev storitev danes v prihodnje imele predvsem vlogo povezave med strateškimi potrebami in razvojem podjetja ter izvajalci posameznih storitev. Zato bodo

potrebovale manj tehničnih in več poslovnih znanj za kvalitetno spremljanje izvajanja informatike storitev ter posredovanje pravih zahtev zunanjim izvajalcem.

3.2. Razlika med notranjim in zunanjim izvajanjem informatike

Zunanje izvajanje informatike ter tradicionalno notranje izvajanje informatike sta povsem različna modela tako vsebinsko kot tudi cenovno ter rizično. Ob uporabi tradicionalnega modela informatike, ki zaenkrat pomeni najbolj pogosto vodenje informatike v Sloveniji, je potrebno pričakovati naslednje vrste stroškov:

- investicijo v strojno in programsko infrastrukturo (delovne postaje, strežnike, tiskalniki, omrežne naprave in sistemi, licence operacijskih sistemov, licence pisarniških paketov, licence strežniških sistemov, licence za antivirus, licence za arhiviranje);
- izobraževanje;
- implementacija;
- stroški vzdrževanja;
- stroški nadgrajevanja;
- stroški podpore uporabnikom;
- stroški kadra v interni IT organizaciji;
- rast števila uporabnikov in prekoračitev zmogljivosti informacijskega sistema, saj so v tem primeru ponovno potrebne nadgradnje sistema in se tako investicijski cikel ponovi.

Navedene stroške bi lahko razdelili na predvidljive in nepredvidljive. Stroški kot so stroški strojne in programske opreme, stroški implementacije, stroški izobraževanja lahko povsem predvidimo in določimo. Težje je obravnavati stroške, kot so stroški nadgrajevanja, podpore uporabnikom ter vzdrževanja. Te v sami fazi odločanja ter načrtovanja informacijskega sistema težko predvidimo, njihova prava vrednost pa se pokaže šele kasneje, v času same uporabe sistema. Običajno se prav nepredvidljivim stroškom v fazi odločanja o prenovi informatike nameni premalo pozornosti. Zaradi tega pogosto prihaja do nepredvidljivih dodatnih izdatkov kar pa je glavna težava notranjega izvajanja informatike. Ena izmed velikih težav modela notranjega izvajanja informatike je tudi dejstvo, da je celotno tveganje projekta na strani podjetja.

V primerjavi s klasičnim pa pri zunanjem izvajanju informatike stranka plačuje izvedbo storitev, ne pa nakupa sestavnih delov informacijskega sistema. To pomeni, da je v celotni fazi implementacije projekta finančno tveganje predvsem na strani izvajalca, saj lahko ta le ob uspešni vzpostavitvi in začetku delovanja sistema zagotovi stranki in njenemu podjetju prihodek. Mesečni stroški so pri tem modelu popolnoma predvidljivi in se spreminjajo le s številom uporabnikov storitev. Tako ima naročnik le fiksne predvidljive stroške in ne prihaja do nepredvidljivih dodatnih izdatkov. Zunanji izvajalci informatike prevzamejo celotno tveganje, stranki pa je omogočeno, da investicijo spremeni v mesečni strošek za dogovorjeno kakovost storitve.

3.3. Vrste zunanjega izvajanja informatike

V strokovni literaturi so po različnih kriterijih navedene delitve oziroma opredelitve vrst zunanjega izvajanja. Med njimi naštevam tiste, ki se jih pogosteje omenja.

3.3.1. Vrste zunanjega izvajanja informatike glede na število izvajalcev

Podjetje lahko izbira med dvema različicama zunanjega izvajanja, in sicer med popolnim zunanjim izvajanjem ter selektivnim oziroma segmentiranim zunanjim izvajanjem informatike (Šink, 1998). S terminom popolno zunanje izvajanje razumemo, da informatiko za podjetje lahko izvaja en zunanji izvajalec. Omenjeni pristop ima pomembno slabost, ki se kaže v tem, da postane podjetje lahko ranljivo v pogajanjih z zunanjim izvajalcem glede višine plačila, nudenja dodatnih izboljšanih storitev vsako leto in podobno. Na drugi strani pa se podjetje lahko odloči za selektivno oziroma segmentirano zunanje izvajanje, kjer informatiko izvajata dva ali več zunanjih izvajalcev. Vsak izvaja del za katerega je specializiran, dosega nizke stroške in visoko produktivnost. Ti izvajalci morajo med seboj delovati skladno, tako da v podjetju informatiko, ki so jo oddali v zunanje izvajanje različnim zunanjim izvajalcem, dobijo v celoti. Slabost tega pristopa je, da pogodbe, razpršene med več zunanjih izvajalcev, zahtevajo več usklajevanja.

3.3.2. Vrste zunanjega izvajanja informatike glede na fizično lokacijo sistema

- Programska in strojna oprema s podatki pri ponudniku storitve

Celoten informacijski sistem, strojna in programska oprema ter podatki so v tem primeru fizično pri ponudniku storitve. Pri uporabniku je le manjši del računalniške opreme, običajno manj zahtevni delovni računalniki (lahki odjemalci), povezava pa je omogočena prek podatkovnih povezav (najeti podatkovni vod, ISDN, ADSL ...). Aplikativna programska oprema v tem primeru deluje po načelu internetnega računalništva, osnovno delovno orodje je univerzalni spletni brskalnik ali po starejšem načelu uporabnik–strežnik (angl. client–server). Prednost te oblike je enostavno upravljanje in vzdrževanje sistema s strani ponudnika storitve, slabosti pa sta lahko hitrost prenosa podatkov in varnost komunikacije. Ta oblika je zaradi tega manj primerna za velika in srednja podjetja, po drugi strani pa omogoča optimum stroškovno naravnanim malim podjetjem, ker jih lahko več uporablja en sistem.

- Programska in strojna oprema s podatki pri uporabniku

Elementi informacijskega sistema so fizično pri uporabniku. Ponudnik storitve prevzame nadzor nad delovanjem sistema, njegovo vzdrževanje in upravljanje. To lahko izvaja pri uporabniku, kar je običajno povezano z višjimi stroški ponudnika, ali, kar je običajnejše, prek oddaljenega dostopa. Ta oblika je primerna za podjetja, ki želijo imeti nadzor nad vsem, a hkrati nimajo interesa zgraditi svojega oddelka za informatiko. Možnost je dražja, saj sistem ni mogoče razdeliti med več podobnimi uporabniki, je pa zato manj težav z varnostjo in zaupanjem.

- Specializirane podporne storitve

V tem primeru se ponudnik specializira le za izvajanje enega podpornega procesa, ki ga nato ponudi večjemu številu uporabnikov. Dober zgled je storitev sledenja vozil. Transportne organizacije to storitev najamejo pri ponudniku in jo uporabljajo neodvisno od lastnega informacijskega sistema, plačujejo pa le mesečno najemnino. Cena storitve je odvisna od konkurence med ponudniki na trgu, kar je velika prednost tega prijema. Sledenje vozil je le en primer, saj je mogoče marsikatero podporno informacijsko dejavnost podjetja preoblikovati v to obliko, na primer upravljanje s strankami (CRM), računovodske storitve, oblikovanje itd. Storitve so lahko ponujene tako v infrastrukturni obliki (na lokaciji stranke) ali kot storitev na daljavo – gostovanje aplikacij.

3.3.3. Vrste zunanjega izvajanja informatike glede na področja

Zunanje izvajanje informatike je pogodbeno določen obseg aktivnosti, ki ga definirata naročnik in izvajalec zunanjega izvajanja. Stranka se odloči za poljubno kombinacijo pogodbenih storitev, ki se definirajo s storitvenimi pogodbami (angl. Service Level Agreements) ali pa prepusti celoten obseg storitev v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Storitve so ponavadi razdrobljene na manjša področja, a vendar je smotr zunanjega izvajanja v celovitosti ponudbe, kar posledično omogoča prihranke, optimizacijo procesov ter standardizacijo.

Zunanje izvajanje celotne informatike

Zunanje izvajanje celotne informatike zajema vse sestavine, ki so potrebne za učinkovito uporabo storitev. Zunanji izvajalec storitev prevzame odgovornost za vzpostavitev dogovorjene ravni storitev. To pomeni vse od operativnega vzdrževanja do varovanja podatkov znotraj informacijskega sistema (Petelin, 2004).

Zunanje izvajanje celotne informatike pomeni:

- upravljanje delovnih mest;
- upravljanje poslovnih aplikacij;
- upravljanje strežniške infrastrukture in omrežja;
- upravljanje komunikacij;
- pomoč uporabnikom.

Podjetjem predstavlja vzdrževanje celotne računalniške infrastrukture velik izziv. Učinkovitost in zanesljivost infrastrukture se kaže neposredno v poslovnih procesih in nenazadnje v odnosih med kupci (strankami) in podjetjem. Danes celotna računalniška infrastruktura predstavlja kompleksen splet komunikacijske, aplikacijske in podatkovne informacijske opreme ter nestandardnih, specifičnih znanj nadzora in upravljanja. Tako lahko rečemo, da je najem e-infrastrukture ena od privlačnih opcij izbire, a kljub temu ta ne odpravlja vseh dilem (Petelin, 2004).

Mala in srednja podjetja pogosto posegajo po konceptu "ponudnik storitev programske opreme" (angl. Application Service Provider), ki omogoča, da pri svojem poslovanju uporabljajo enako programsko opremo kot velika podjetja, a plačujejo le del celotne cene, ki bi jo plačala, če bi to isto programsko opremo uvedla na svoji lokaciji. ASP podjetje preko računalniškega omrežja nudi funkcije programske opreme drugim podjetjem in pri tem uporablja koncept plačevanja po porabljenih virih. Vse pogosteje je to računalniško omrežje internet. Podjetja, ki najamejo take storitve, nimajo stroškov in skrbi z vzdrževanjem, nadzorom ter varnostjo sistemov. A vendar ima ta koncept večjo slabost, saj najemnikom storitev nudi le standardno funkcionalnost sistema.

Zunanje izvajanje celotne informatike pomeni v bistvu izvajanje informatike pod drugim oz. novim managementom (Rosenblatt, 2002). Mnoga podjetja, ki uporabijo to vrsto zunanjega izvajanja informatike, pred tem niso profesionalno upravljala informatike. Podjetje se pri tem odreče nadzoru nad upravljanjem informatike, saj ljudje, ki informatiko upravljajo niso več zaposleni v podjetju naročnika, pač pa pri zunanjem specialistu.

Prvi cilj zunanjega izvajalca je zadovoljiti potrebe naročnika in pri tem seveda upravičiti svoje poslovne cilje – ustvariti dobiček. V veliki meri si zunanji izvajalec prizadeva svoje potrebe uskladiti z naročnikovimi. Ko je slednje urejeno, zunanji izvajalec rešuje tudi največje krize hitro in sistematično. Vendar v praksi lahko naletimo tudi na obratno sliko, ko cilji niso najbolje usklajeni. V tem primeru se naročnik in izvajalec srečujeta na skupnih sestankih, kjer se vrstijo pogajanja, dokler niso kritični elementi sodelovanja dogovorjeni.

V nekaterih primerih zunanje izvajanje celotne informatike ni najboljša rešitev, če ne celo slaba in nepriporočljiva. Dober primer so podjetja, ki bi s tako potezo lahko izničila svojo konkurenčno prednost, saj so podatki in vsa informatika lahko ključnega pomena za njihovo uspešno poslovanje na trgu. Sem spadajo banke, zavarovalnice in podobne institucije.

Informatika je v podjetju na prvem mestu vsebovana in vključena v poslovne procese. Tu so mišljena predvsem poslovna pravila, ki so pogosto vgrajena v informacijsko aplikativno opremo. Upravljanje informatike je težko in kompleksno, pa vendar oddaja informatike v upravljanje zunanjemu izvajalcu lahko managementu (podjetja naročnika) omejuje možnost spreminjanja tistih poslovnih pravil, ki so vgrajena v programsko opremo. To pa lahko povzroči velike nevšečnosti, če podjetje naročnik poskuša z inovativnimi pristopi uspešno spreminjati podjetje, svoje proizvode oz. storitve in izkoriščati potencialne priložnosti na trgu ter se zoperstavljati konkurenci.

Prednosti te vrste zunanjega izvajanja informatike so (Rosenblatt, 2002):

- finančni učinki, ki so posledica hitrega prenosa (morda odprodaje) informacijskih virov na zunanjega izvajalca;
- zmanjšanje števila zaposlenih in stroškov dela ter ostalih s tem povezanih stroškov;
- pridobitev prej nedosegljivih znanj in tehničnih spretnosti;
- dostop do licenčno zaščitene aplikacij ipd.

Slabosti te vrste zunanjega izvajanja informatike so (Rosenblatt, 2002):

- izguba kontrole nad upravljanjem informatike, celotnega sistema in osebja;
- informatika, ki pokriva trenutne informacijske potrebe, morda ne bo v prihodnosti več prava, kar ne bo enostavno spremeniti, ko nadzora ne bomo imeli več;
- konstantno pogajanje z zunanjim izvajalcem in sestavljanje storitvenih pogodb.

Zunanje upravljanje aplikacij

- Zunanje upravljanje poslovnih aplikacij

Zunanje upravljanje poslovnih aplikacij (angl. Managed Business Services) nudi storitev za izvajanje poslovnih informacijskih sistemov oz. celovitih programskih rešitev (angl. ERP). Taka storitev vključuje analizo obstoječega stanja v podjetju, pripravo projekta, pilotskega sistema, implementacijo ter vzdrževanje sistema. Storitev se ponuja na lokaciji stranke ali pa kot storitev na daljavo (Petelin, 2004).

Celovita programska rešitev je zasnovana kot celota povezanih programov, ki temeljijo na poslovnem modelu podjetja. Cilj take rešitve je zagotavljati podporo vsem poslovnim procesom v podjetju kot tudi poslovnim partnerjem in s pomočjo sodobne informacijske tehnologije omogočiti optimalno načrtovanje virov (Kovačič, 2006). Ko govorimo o prenovi poslovnih procesov in informatizaciji poslovanja, je uvajanje celovitih programskih rešitev ena od pomembnih možnosti. Ponavadi take celovite rešitve zajemajo tako imenovano najboljšo prakso, vendar to še ni zagotovilo za uspešno realizacijo projekta in ustvarjanje dodane vrednosti. Projekti uvajanja celovitih programskih rešitev so večinoma strateškega pomena in imajo dolgoročno pomembne posledice, ki vodijo v uspešno poslovanje ali pa poraz podjetja na trgu. Praksa kaže, da ti projekti nimajo visoke stopnje uspešnosti. Pravzaprav večinoma propadejo (v svetu le od 9 do 17 odstotkov uspešnih). Pogosto so projekti predčasno prekinjeni, saj vodenje projekta uide iz nadzora. Strokovnjaki navajajo nekajkratne prekoračitve rokov in stroškov uvajanja (nad 200 %), pri tem pa zastavljeni cilji ne dosežejo niti 50 % izpolnjenosti. V Sloveniji so ti podatki še slabši (Kovačič, 2006).

Celovite programske rešitve vsebujejo programske module za informacijsko podporo vseh poslovnih funkcij. Poleg tega je na željo stranke možno sistem dograditi in povezati z drugimi obstoječimi poslovnimi rešitvami kot je elektronska izmenjava podatkov, elektronska trgovina, ipd.

Podjetje z uspešno uvedbo ERP rešitve in integracijo posameznih delov organizacije poveča nadzor nad operacijami znotraj organizacije, prav tako poveča sodelovanje organizacije z okoljem. Uspešno uvedena ERP rešitev poveča časovno učinkovitost, s povečano stopnjo informacij pa se zmanjša čas in potrebni viri za generiranje poročil potrebnih za odločanje managementa na taktični, operativni in strateški ravni.

Za projekte uvedbe ERP rešitev so značilna tveganja previsokih stroškov uvedbe, saj se organizacije ne zavedajo v pravi meri obsežnosti uvedbe, ponavadi pa tudi podcenijo

predvidene stroške uvedbe. Pojavi se tudi vprašanje časa, ki ga organizacija porabi za uvedbo ter vprašanje virov, ki bodo uporabljeni za uvedbo ERP rešitve, saj lahko uvedba zaradi zasedenosti virov bistveno upočasni rutinske operacije znotraj organizacije. Potrebno je daljše usposabljanje zaposlenih, spremeni pa se tudi kadrovska struktura.

V zadnjem času pa se slabost ERP rešitev kaže tudi v smislu varnosti podatkov in zasebnosti, saj lahko podatki oziroma informacije ob nepravilni izbiri in nezadostni uporabi varnostnih tehnologij pridejo v neprave roke, kar lahko povzroči poslovno škodo. Informacijski sistemi morajo zato zagotavljati maksimalno varnost pred zunanjimi vdori, ne sme pa se zanemariti niti zaščita tudi znotraj organizacije same.

Zunanje upravljanje poslovnih aplikacij kot vrsta zunanjega izvajanja informatike je rešitev za podjetja, ki želijo skrb za upravljanje poslovnih aplikacij preložiti na zunanjega izvajalca. Cilj je zagotavljanje visoke stopnje kakovostne ravni storitev. Tak pristop prinaša podjetjem sledeče (Actual – interna dokumentacija):

- transparentnost stroškov – cena rešitve je (oz. bi morala biti) v naprej znana in določena glede na obseg storitev celovite programske rešitve;
- višji nivo storitev – rešitev vsebuje vse storitve povezane z implementacijo, uvajanjem in tudi prilagajanjem ter vzdrževanjem glede na potrebe podjetja;
- varnost – izvajalec zagotavlja kakovostno varovanje podatkov sistema.

- Nadzorovane spletne in internetne storitve

Nadzorovane spletne in internetne storitve omogočajo podjetjem dostop do določenih strežniških funkcionalnosti. Pri tem strankam ni potrebno vlagati v lastno opremo, ker je ta implementirana v izvajalčevi strežniški infrastrukturi.

V to vrsto zunanjega izvajanja informatike spada (Petelin, 2004):

- *Gostovanje internetnih domen:*
storitev vsebuje vse potrebne postopke za vzpostavitev in vzdrževanje internetne domene. Rezultat je vidnost internetne domene, ki jo stranka uporablja v različnih aplikacijah. Za nemotenost delovanja se uporabljajo redundantni sistemi.
- *Gostovanje internetnih strani:*
storitev vsebuje vso potrebno infrastrukturo, vzdrževanje in strežbo internetne strani. Stranka se tako lahko posveti vsebinski problematiki spletne strani.
- *Hramba elektronske pošte:*
storitev vsebuje vso potrebno infrastrukturo, vzdrževanje ter hrambo elektronske pošte na strežniku zunanjega izvajalca.

Nadzorovane spletne in internetne storitve izkoriščajo tista podjetja, ki ne želijo sama skrbeti za strežbo internetnih storitev na lastni informacijski infrastrukturi. Tako zunanji izvajalec na svoji strežniški infrastrukturi opravlja storitev profesionalno.

Storitve tega tipa vsebujejo torej uporabo strežniške in komunikacijske infrastrukture. Obseg storitev je pogodbeno določen (količina pomnilniškega spomina, število poštnih predalov, itd.), všteto pa je tudi varovanje podatkov (vdori, protivirusna zaščita), vzdrževanje in upravljanje takega sistema (Petelin, 2004).

Podjetja, ki izkoriščajo te vrste storitev pridobijo:

- transparentnost stroškov – cena rešitve je pogodbeno določena;
- višji nivo storitev – rešitev vsebuje vse storitve povezane z implementacijo, upravljanjem, posodobitvami, hranjenju in varovanju podatkov;
- cenovna učinkovitost – strežniška infrastruktura je v souporabi med različnimi strankami, zato je taka storitev cenejša od lastne izvedbe.

Zunanje izvajanje infrastrukture

- Nadzorovana delovna mesta

Nadzorovana delovna mesta so storitve, ki nudijo delovno postajo z nameščeno programsko opremo, ki omogoča zadovoljitev trenutnih in bodočih poslovnih potreb uporabnikov. Programska oprema je predpisana s strani naročnika. Taka delovna mesta vključujejo tudi potrebno strojno opremo in ostale storitve, ki zagotavljajo kakovostno in varno uporabo aplikacij (hramba podatkov, dostop do interneta, dostop do tiskalnikov) (Petelin, 2004).

Storitev uporabljajo tista podjetja, ki želijo prepustiti skrb za računalniško podprta delovna mesta zunanjemu izvajalcu. Standardnost opreme in postopkov zagotavlja visoko raven kakovosti storitev. Podjetja pridobijo sledeče (Actual – interna dokumentacija):

- transparentnost stroškov – cena storitve je pogodbeno določena;
- višji nivo storitev – v ceno storitve je vključena implementacija, upravljanje, posodobitve in varnost delovne postaje in podatkov;
- hitrejša prilagajanje poslovnim potrebam – vzpostavitev novega delovnega mesta je hitra in preprosta;
- večje zadovoljstvo uporabnikov – uporabniki imajo dostop do službe za pomoč uporabnikom, kar omogoča hitro reševanje težav. To pa prispeva k večji razpoložljivosti sistema;
- hiter dostop do rezervne opreme – standardizacija opreme omogoča hitro menjavo in vzpostavitev prejšnjega stanja.

Praksa pozna tri tipe nadzorovanih delovnih mest:

- *Nadzorovano delovno mesto za navadne uporabnike*

Med te tipe sistemov štejemo tiste, ki so zasnovani na osnovi diskovnih slik (angl. disk image) in ne potrebujejo dodatnih nadgradenj in prilagoditev. Podatki in nastavitve uporabnika se v celoti nahajajo na strežniku.

- *Nadzorovano delovno mesto za napredne uporabnike*

Med te tipe sistemov štejemo tiste, ki so zasnovani na osnovi diskovnih slik (angl. disk image), vendar predpostavljajo dodatne nastavitve in prilagoditve. Te dodatne nastavitve predstavljajo manjši delež opravil za pripravo take delovne postaje.

- *Nadzorovano delovno mesto za VIP*

Med te tipe sistemov štejemo tiste, kjer je delovna postaja pripravljena in prilagojena individualnim zahtevam. To pomeni možnost popolne prilagoditve delovnega okolja željam uporabnikov. Diskovne slike so tu osnova za namestitev nove postaje, vendar obseg dodatnih namestitev in prilagoditev presega obseg osnovnih opravil vzpostavitve postaje.

- *Nadzorovana strežniška infrastruktura*

Nadzorovana strežniška infrastruktura je storitev, ki zajema vse potrebno za delovanje omrežnega sistema, v katerem so priključene delovne postaje. V storitev spada sistem za izdelavo varnostnih kopij podatkov, zaščita proti virusom, posodobitve programske opreme in ostalo. Tako zasnovana infrastruktura omogoča dodajanje novih nadzorovanih delovnih mest in tudi vključevanje dodatnih storitev (Petelin, 2004).

Nivo storitev je prilagojen poslovnim potrebam posamezne stranke zunanjega izvajalca. V pogodbah se poleg teh poslovnih potreb definirajo tudi standardi razpoložljivosti in odzivnosti sistema. Storitve nadzorovane strežniške infrastrukture morajo biti na razpolago ne glede na morebitne napake.

Strežniška infrastruktura je lahko implementirana lokalno ali pa na drugi lokaciji izven podjetja naročnika. Nadzor in upravljanje strežniških omrežij na daljavo danes ni nič luksuznega, ravno nasprotno. Vse bolj pogosto se pojavljajo primeri zunanjega izvajanja v tujini (angl. offshore outsourcing). Koncept postaja zanimiv, saj tržišče programskih rešitev danes ponuja že zelo kvalitetne in zmogljive rešitve, ki omogočajo zelo poceni in kvalitetno upravljanje take informacijske infrastrukture v tujini. Stroški komunikacije so zaradi interneta dramatično padli, stabilnost in razpoložljivost takih povezav pa je zaradi tehnološkega razvoja zelo napredovala (Usher, 2005). Po podatkih Everest Group (Everest Group, 2005) je v podjetju ponavadi od 50 do 70 odstotkov informacijske infrastrukture, ki je zrela za zunanje izvajanje v tujini.

Storitve uporabljajo tista podjetja, ki želijo skrb za nadzorovana delovna mesta in strežniško infrastrukturo prepustiti zunanjemu izvajalcu in tako zagotoviti visoko raven kakovosti storitev. Podjetje pridobi s tako rešitvijo sledeče (Actual – interna dokumentacija):

- transparentnost stroškov – cena storitve je pogodbeno določena;
- višji nivo storitev – v ceno storitve je vključena implementacija, upravljanje, posodobitve in varnost delovanja strežniške infrastrukture;
- varnost – v okviru strežniške infrastrukture je poskrbljeno za kakovostno varovanje podatkov. Podatki se poleg diskovnih varujejo tudi na kasetnih medijih, kar omogoča

trajno arhiviranje. Omrežje je ponavadi zavarovano tudi pred izpadi iz električnega omrežja, kar prispeva k razpoložljivosti sistema;

- hiter dostop do rezervne opreme – standardizacija opreme omogoča hitro zamenjavo elementov strežniškega sistema in vzpostavitev predhodnega stanja.

- Nadzorovana komunikacijska in omrežna infrastruktura

Nadzorovana komunikacijska in omrežna infrastruktura je storitev, ki povezuje nadzorovana delovna mesta in nadzorovano strežniško infrastrukturo. Storitve tega tipa se nudi v obliki komunikacijskih paketov za povezovanje v internet in podobno.

Storitev je namenjena podjetjem, ki želijo prepustiti skrb za komunikacijsko in omrežno infrastrukturo zunanjemu izvajalcu in tako zagotoviti visoko kakovost opravljenih storitev. Podjetja pridobijo s tem sledeče (Actual – interna dokumentacija):

- transparentnost stroškov – cena storitve je pogodbeno določena. V ceno je všteta tudi komunikacijska povezava (ADSL, ISDN);
- višji nivo storitev – v ceno storitve je vključena implementacija, upravljanje, posodobitve in varnost delovanja omrežne infrastrukture;
- hiter dostop do rezervne opreme – standardizacija opreme omogoča hitro zamenjavo elementov omrežnega sistema in vzpostavitev predhodnega stanja;
- nemoteno delovanje – rešitev omogoča optimalno razpoložljivost sistema, ki je odporna tudi na napake pri povezavah.

Komunikacijske pakete delimo v tri skupine (Petelin, 2004):

- *Nadzorovana osnovna komunikacijska infrastruktura*

Komunikacijski paketi te skupine ponujajo povezavo lokalnega omrežja podjetja v internet. Razlikujejo se glede na želeno prepustnost komunikacijskih povezav.

- *Nadzorovana infrastruktura za povezovanje oddaljenih lokacij s centralnim sistemom (omrežje WAN).*

Komunikacijski paketi te skupine omogočajo povezavo oddaljene lokacije omrežja z lokalnim oz. centralno lokacijo preko WAN.

- *Nadzorovana infrastruktura za povezovanje v lokalno omrežje (LAN)*

Komunikacijski paketi te skupine omogočajo povezavo nadzorovanih delovnih postaj z nadzorovano strežniško infrastrukturo v lokalno omrežje LAN.

Zunanje izvajanje pomoči uporabnikom (angl. Help Desk)

Storitev omogoča pomoč uporabnikom in učinkovito reševanje težav ter odpravljanje napak v informacijski infrastrukturi. Pomoč se izvaja preko telefona, elektronske pošte, oddaljenega dostopa ali pa pride do intervencije na lokaciji stranke.

Služba za pomoč uporabnikom (angl. Help Desk) je v storitvenih računalniških podjetjih ter velikih podjetjih pravzaprav nujen del poslovnega procesa. Strojni in programski opremini je ponavadi priložena podrobna dokumentacija delovanja in uporabe. Iz te naj bi uporabniki

opreme črpali informacije za reševanje težav. Večinoma se uporabniki temu upirajo, saj branje obsežnih dokumentov ni zabavno opravilo. Praksa kaže, da je v podjetju bolj učinkovito oblikovati center za pomoč in podporo uporabnikom kjer so vedno na voljo strokovnjaki, ki to dokumentacijo poznajo in zato hitreje odpravijo težave. Ta še posebej pomaga v primerih nadgrajevanja in nameščanja nove opreme v sistem. Sprva so to pomoč uporabnikom nudili kar sistemski inženirji in programerji sami. Razvoj informacijske tehnologije pa je prinesel dejstvo, da je računalniška infrastruktura danes za povprečno izobraženega uporabnika težko razumljiva, kaj šele obvladljiva. Pogosto se uporabniki v podjetjih izobrazijo za uporabo programov za obdelavo besedil in preglednic, naučijo se poslati elektronsko pošto ter uporabljati poslovne programe na svojem področju. Tako se pojavi potreba po bolj izkušeni skupini strokovnjakov, ki večina takih težav zna odpraviti kar se da hitro in učinkovito (Petelin, 2004).

Obstajata dve vrsti izvajanja pomoči uporabnikom:

- podpora notranjim uporabnikom, ki se izvaja za pomoč zaposlenim znotraj podjetja, kjer je služba tudi organizirana;
- podpora zunanjim uporabnikom, ki jo izvaja podjetje, ki se ukvarja z zunanjim izvajanjem informatike.

Službe za podporo uporabnikom uporabljajo različno zahtevno programsko opremo pri svojem delu. Včasih so te odgovarjale na vprašanja s preprostimi odgovori in napotki. Danes pa se pogosto uporabljajo kompleksni sistemi za upravljanje odnosov s strankami (CRM) in upravljanje odnosov s kadri (HRM) in podobno.

- Podpora notranjim uporabnikom

Za podporo notranjim uporabnikom se odločajo podjetja z več sto računalniki v omrežju. Težave, ki se pojavljajo pri uporabnikih, se pogosto ponavljajo. To pa pomeni, da je bolj smotno težave sproti beležiti s programskim orodjem in jih odpravljati sistematično. Neučinkovito bi bilo, da težave rešuje prvi prosti informatik, saj ne bi bilo nadzora nad rezultati niti evidence, kakšne vrste težav srečujejo. Delo skupina strokovnjakov opravi večinoma po telefonu, elektronski pošti ali pa z oddaljenim dostopom do uporabnikovega računalnika. Poleg podpore uporabnikom skupina skrbi tudi za pravilnost delovanja računalniške infrastrukture. Pomembno je, da ima taka skupina vzpostavljene vezi z zunanjimi skupinami za pomoč uporabnikom programske in strojne opreme, ki jo v podjetju uporabljajo.

Ko se ustanavlja taka skupina za podporo uporabnikom informacijske tehnologije, moramo dobro predvideti in načrtovati njeno organizacijo. Reševanje težav mora potekati zelo hitro in neusklajeno delo lahko povzroči velike izgube. Skupino morajo sestavljati strokovnjaki, ki pokrivajo vsa področja informatike, ki se v podjetju uporablja. Na voljo mora skupina imeti jasno sliko omrežja, delovnih postaj in strežnikov, kot tudi natančno shemo električnih vodov, komunikacijskih vodov in naprav. Prav tako morajo strokovnjaki razpolagati s podrobno dokumentacijo strojne in programske opreme, ki jo uporabljajo uporabniki (Petelin, 2004).

Skupina za podporo uporabnikom je ponavadi razdeljena na več podskupin strokovnjakov. Najnižji nivo je zadolžen za sprejemanje klicev in beleženje težav in napak. Njihova naloga je po najboljših močeh težavo odpraviti na svojem nivoju, sicer pa se informacijo posreduje naprej ljudem, ki natančneje raziščejo situacijo. Beleženje napak v tem primeru pomeni beleženje vrste napake, vzroka in način odprave napake. Znano je, da učinkovit klicni center odpravi 70 odstotkov napak le s telefonskim pogovorom (Petelin, 2004). Zato je nujno, da to delo opravljajo ljudje, ki dobro poznajo informacijsko infrastrukturo in programsko opremo ter znajo logično sklepati.

- Podpora zunanjim uporabnikom

Zunanji izvajalci, ki nudijo storitve podpore uporabnikom (angl. Help Desk) s svojimi strankami (naročniki) sklenejo pogodbe o podpori uporabnikom. Kako bo pomoč organizirana in kakšen bo obseg teh storitev, se določi v tako imenovanih storitvenih pogodbah. Te vsebujejo določbe o dogovorjenem odzivnem času za odpravo napak, predvideni stroški in podobno.

Podjetja se odločajo za zunanjo službo za podporo uporabnikom, ko želijo razbremeniti notranje (lastno) osebje v podjetju. V manjših podjetjih to delo opravlja ponavadi kar komercialist oz. serviser, ko govorimo o izdelkih. Taka oblika pomoči ima svoje prednosti, a tudi slabosti, ko se obseg del poveča. Ko delo opravlja le ena oseba, je težko slediti delovnemu procesu in pri tem zagotavljati kakovosti opravljenih storitev. Ta oseba ponavadi sama opravlja določene aktivnosti, kot so razknjiževanje zalog porabljenega materiala in obračunavanje stroškov storitev.

Eden ključnih pogojev dobre organizacije službe za podporo uporabnikom so kvalitetni poslovni procesi delovanja take službe. Najvažnejša je sledljivost procesa od naročila stranke v klicnem centru do postopka izdaje fakture po opravljeni storitvi (Petelin, 2004). Prav tako mora biti delegiranje naročil naslednjim nivojem službe transparentno in sledljivo.

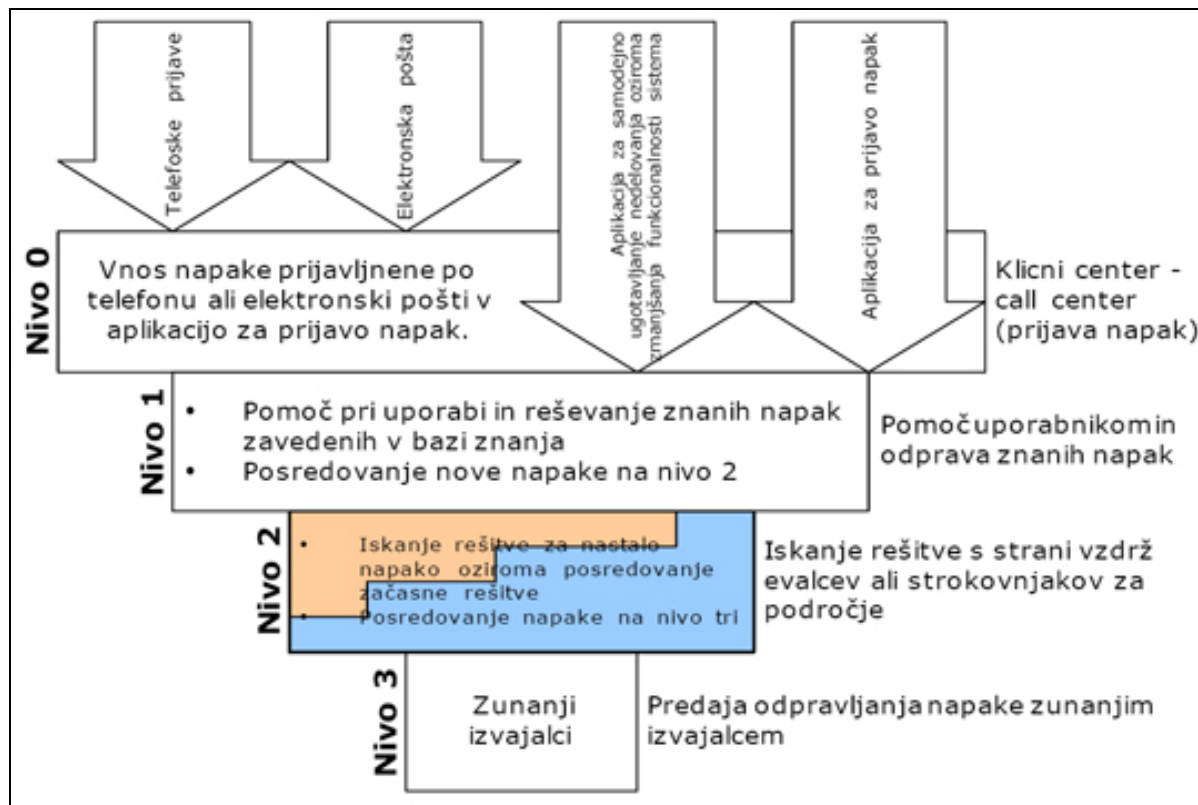
Ko govorimo o zunanjem izvajanju podpore uporabnikom moramo paziti, da je proces opravljanja storitev sledljiv, pri tem pa mora biti tudi informacijsko podprt. Samo tako lahko zagotovimo merljivost odzivnosti in uspešnosti reševanja težav. Hkrati taka informacijska podpora tudi olajša pripravljanje poročil in obračunov.

Poudariti je potrebno še, da služba za podporo uporabnikom ne beleži in sprejema le napake, ki jih javijo uporabniki sistema, pač pa nudijo tudi pomoč pri uporabi informacijskega sistema. Hkrati daje tudi svoje predloge o morebitnih izboljšavah sistema.

Slika (glej Slika 3, na str. 27) prikazuje nivoje službe za podporo in pomoč uporabnikom. Nivo 0 predstavlja klicni center, ki sprejema in beleži napake, ki jih uporabniki sporočijo. Nivo 1 sestavlja skupina za hitro posredovanje, ki izvaja pomoč in odpravlja napake neposredno pri uporabnikih. Nivo 2 so visoko usposobljeni delavci podjetja, katerih delo v službi za podporo uporabnikom ni primarna skrb. Ti ljudje ponavadi javljene težave rešujejo

sistematično in timsko, ko Nivo 1 ne uspe napake odpraviti samostojno. Zadnji Nivo 3 pa so zunanji strokovnjaki z zelo ozkimi specialističnimi znanji (Petelin, 2004).

Slika 3: Koncept protokola prijave napak preko oddelka za pomoč uporabnikom



Vir: Actual – interna dokumentacija

3.4. Proces zunanjega izvajanja informatike

Proces zunanjega izvajanja informatike je razdeljen na več faz. Posamezne faze procesa pa se med avtorji razlikujejo. Greaver proces zunanjega izvajanja dejavnosti razdeljuje na sedem faz (Greaver, 1999):

1. Načrtovanje

V fazi načrtovanja je potrebno ustanoviti posebno projektno skupino, ki določi cilje zunanjega izvajanja, načrt aktivnosti, roke za izvedbo, opredeli odgovornosti posameznikov ter obvešča zaposlene o odločitvah glede zunanjega izvajanja.

2. Preučevanje strateških implikacij

V tej fazi mora vodstvo podjetja oceniti, ali se odločitve o zunanjem izvajanju skladajo z vizijo, strategijo podjetja kot celoto, organizacijo podjetja ter konkurenčnimi prednostmi podjetja.

3. Analiza stroškov in poslovnih rezultatov

Projektna skupina mora analizirati obstoječe stroške podjetja in jih primerjati s stroški oziroma ponudbami zunanjih izvajalcev. Ugotoviti mora, kateri stroški bi izginili in kateri

bi se pojavili z zunanjim izvajanjem. Pomembna je tudi analiza tekočega poslovanja, da bo po uvedbi zunanjega izvajanja dejavnosti možna primerjava doseženih rezultatov.

4. Izbiranje zunanjih izvajalcev

Pri tem je najprej potrebno postaviti kriterije za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki izhajajo iz razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti. Nato sledi iskanje ustreznih izvajalcev, pri čemer si podjetje pomaga z oglasi, s priporočili poslovnih partnerjev ipd. Na podlagi zbranih informacij podjetje pošlje razpis za ponudbo potencialnim zunanjim izvajalcem, nato pa na podlagi prejetih ponudb sprejme končno odločitev.

5. Pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja

Za uspešno zunanje izvajanje dejavnosti je potreben tudi jasen dokument o medsebojnih odnosih. Podjetje se mora osredotočiti predvsem na: kakovost in obseg opravljanja storitev, raven uspešnosti, vprašanja v zvezi z vodenjem in zagotavljanjem potrebnih virov, cene, možne odmike, prenehanje pogodbe, kazni ipd. Podjetje mora tudi predvideti najbolj pesimističen scenarij in skupaj z zunanjim izvajalcem sestaviti okviren načrt ukrepov, če bi prišlo do njegove uresničitve.

6. Prenos virov

Ko je pogodba sklenjena, je potrebno opraviti prenos dela virov na zunanje izvajalce, zaradi česar ponavadi nastane presežek delovnih mest. Z zaposlenimi, ki bodo izgubili zaposlitev, je potrebno skleniti dogovor.

7. Management odnosov z zunanjimi izvajalci

Zunanje izvajanje je nova oblika ravnanja, zato je potrebno vzpostaviti drugačne medsebojne odnose, ki temeljijo na odprti komunikaciji, na zaupanju in predanosti oziroma želji po uspehu. Čeprav je nadzor poslovanja in ocenjevanja rezultatov izrednega pomena, pa v primeru nenačrtovanih težav v ospredje stopi predvsem medsebojni odnos med partnerji.

Zaradi kompleksnosti projekta zunanjega izvajanja informatike se v podjetjih formirajo projektne skupine. Projektne skupine skupaj z vodstvom podjetja v prvi fazi določijo ključna in neključna področja, funkcije in procese informatike podjetja. Na podlagi tega se nato nadaljuje proces zunanjega izvajanja.

V projektno skupino je treba vključiti tudi zunanje svetovalce, kar je zaradi strateške pomembnosti zunanjega upravljanja informatike nujno. Poleg izkušenj pri vodenju projektov tako pri zasnovi kot uresničevanju zunanji sodelavci podpirajo projekt predvsem kot poznavalci specifičnega področja informatike in tudi kot poznavalci zunanjih izvajalcev informatike.

3.5. Pogodba o nivoju storitev informacijskega sistema

Pogodba o nivoju storitev informacijskega sistema (angl. Service Level Agreement), je dogovor o nivoju, obsegu in vsebini storitev informacijskega sistema med zunanjim izvajalcem in naročnikom (Petelin, 2004).

Mnoge težave, do katerih prihaja v procesu zunanjega izvajanja, so pogojene z nezadostno pripravo na sam proces ali neustrezno opredelitvijo pogojev sodelovanja. Pogodba med podjetjem in zunanjim izvajalcem mora biti zato dobro izdelana, da se lahko na njeni podlagi rešuje morebitne spore in nesporazume.

Greaver (1999) pogodbo razdeljuje na štiri področja:

Obseg storitev

Obseg storitev prikazuje seznam storitev oziroma dejavnosti, ki jih bo zunanji izvajalec opravljal za podjetje. Osnova za dogovor so zahteve, ki jih je podjetje za potencialne zunanje izvajalce opredelilo že v ponudbi. Pogodbeni stranki se poleg natančne specifikacije nalog dogovorita tudi za morebitne dodatne storitve kot npr.: svetovanje podjetja v primeru spremenjenih potreb podjetja, morebitno usposabljanje osebja itd.

Standardi uspešnosti

Standardi za izvedbo dejavnosti, ki je bila oddana v zunanje izvajanje, morajo biti v pogodbi določeni kar se da natančno in to za vsako aktivnost posebej. Določenih je lahko tudi več standardov izvajanja, še posebej če je aktivnost direktno vezana na razloge za zunanje izvajanje. Ob konstantnem nedoseganju postavljenih standardov pa naročnik lahko pogodbo prekine.

Določanje cen

Ne glede na trajanje pogodbe o sodelovanju med podjetjem in zunanjim izvajalcem mora biti v pogodbi določen model za določanje cen, opisano mora biti, kako ta model deluje, ter postavljena mora biti cena za začetne storitve. V pogodbah, ki se sklepajo za daljše časovno obdobje, pa morajo biti poleg cen za izvajanje dejavnosti opredeljeni tudi vsi mehanizmi, ki spremljajo in usklajujejo cene, ki so bile v pogodbi določene.

Ostala določila in pogoji

Ta del pogodbe vsebuje osnovne pogoje poslovanja in pravne pogoje, kot npr.: lastništvo produkcijskih faktorjev, določbe glede vodenja in kontrole, določbe glede prenosa virov, zaračunavanje, plačilne pogoje ter določbe glede prenehanja pogodbe.

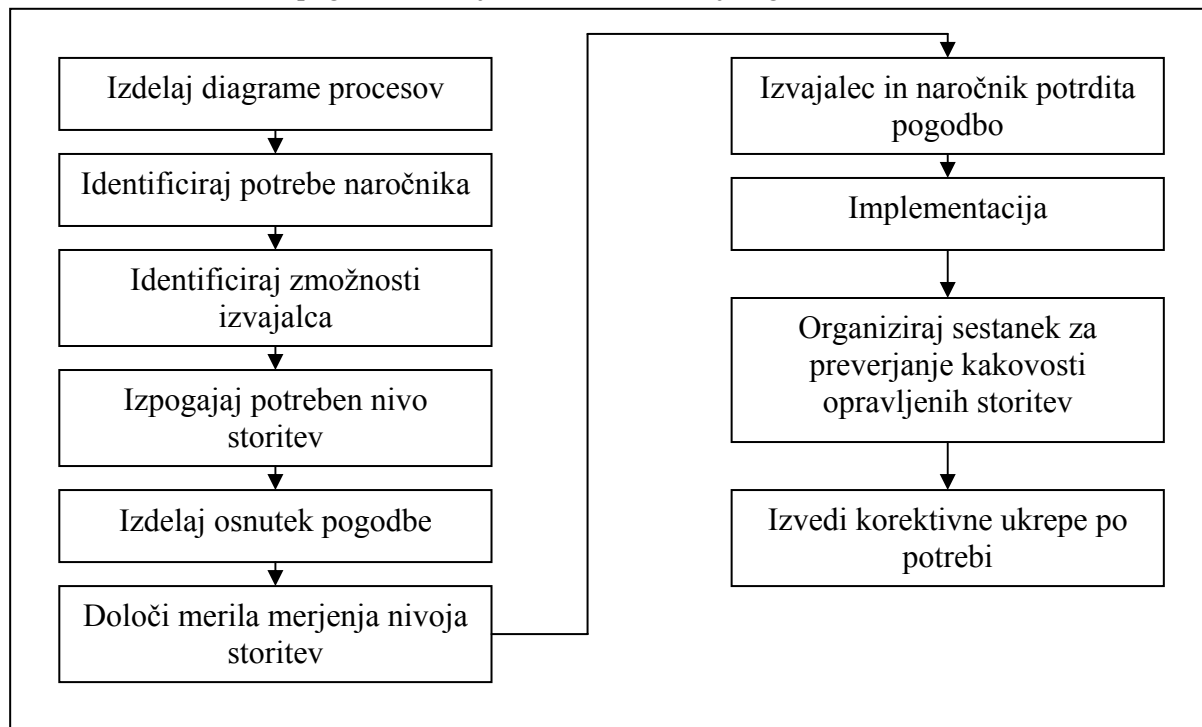
Težave in napake v informacijskem sistemu imajo različen vpliv na izvajanje poslovnih procesov naročnika. Lahko jih razdelimo v štiri pomembnejše skupine (Actual – interna dokumentacija):

- napake, ki onemogočajo izvajanje poslovnih procesov;

- napake, ki ovirajo izvajanje poslovnih procesov in s tem bistveno vplivajo na uspešnost;
- napake, ki motijo izvajanje poslovnih procesov, a ne vplivajo bistveno na uspešnost;
- napake, ki ne vplivajo na poslovnih proces.

Na spodnji sliki (glej Slika 4, na str. 30) je prikazan primer procesa izdelave pogodbe o nivoju storitev informacijskega sistema (2GC Limited, 2001):

Slika 4: Proces izdelave pogodbe o nivoju storitev informacijskega sistema



Vir: 2GC Limited, 2001

4. KONKURENČNA PREDNOST IN MERJENJE

Vsi smo že kdaj jedli v restavraciji. Ali se kdaj vprašamo, zakaj smo bili ravno tam. Verjetno obstaja razlog, pa četudi o njem zavestno ne razmišljamo. Morda je bil to okus, hitrost postrežbe, lokacija restavracije, ugodna cena ali katera druga vrednost, ki jo kot kupec zaznavamo in priznavamo tej restavraciji. Očitno kupci izberejo nek izdelek ali storitev namesto konkurenčnega, ker jim ta ponuja neke koristi, ki jih drugje ne dobijo. Temu rečemo konkurenčna prednost podjetja. Več kot je teh koristi v našem izdelku, raje bodo kupci imeli naš izdelek (Lautenslager, 2007).

4.1. Opredelitev konkurenčne prednosti

Konkurenčna prednost obstaja, ko ima podjetje proizvode ali storitve, ki jih njihovi kupci na trgu sprejemajo kot boljše oz. bolj kakovostne kot konkurenčne izdelke. Podjetniki se prepogosto omejujejo z neresničnimi miti, ko iščejo tak izdelek oz. storitev. Dva, od takih

mitov sta prepričanje, da so vse dobre poslovne priložnosti že izkoriščene ter prepričanje, da mala podjetja ne morejo konkurirati večjim korporacijam.

Porter pravi, da konkurenčna prednost pomeni imeti prednost v nižjih stroških, diferenciaciji proizvodov in storitev ali pa imeti uspešno strategijo fokusa. Dalje trdi, da konkurenčna prednost izhaja iz vrednosti, ki jo podjetje ustvari za kupca (preko izdelka, storitve). Ta vrednost pa presega stroške, ki so nastali za ustvarjanje te vrednosti (Porter, 1990).

Peterafova definira konkurenčno prednost kot konstantne donose podjetja, ki presegajo povprečne donose v panogi. Meni, da so nepopolno mobilni viri podjetja tisti, ki omogočajo nastanek konkurenčne prednosti (Peteraf, 1993).

Barney meni, da podjetje občuti konkurenčno prednost, ko dejavnost, ki jo opravlja, kreira ekonomsko vrednost, istočasno pa malo konkurenčnih podjetij opravlja enake aktivnosti. Avtor povezuje konkurenčno prednost z delovnim učinkom (angl. performance) podjetja in pravi, da podjetje ustvari več kot normalne donose, ko iztrži več kot pričakovano vrednost iz virov, ki jih zaposluje. Lastnik vira (podjetje) ocenjuje vrednost tega vira na 50 EUR, na trgu pa z njim ustvari 60 EUR, to razliko pa Barney imenuje ekonomska renta (Barney, 1997).

Ghemawat podobno kot Peterafova povezuje konkurenčno prednost z dejstvom, da podjetje na dolgi rok ustvarja nadpovprečne donose v svoji panogi (Ghemawat, 1999).

Tudi Besanko in Shanley pravita, da ima podjetje konkurenčno prednost, ko ustvarja nadpovprečni ekonomski profit v svoji panogi. Pri tem omenjata ekonomski profit, ki je razlika med profitom, ki ga podjetje iztrži od vlaganja virov v neko dejavnost in profitom, ki bi ga lahko iztržilo z vlaganjem istih virov v alternativno možnost (Besanko, Shanley, 2000).

Saloner, Shepard in Podolny pravijo, da pomeni konkurenčna prednost sposobnost podjetja ponuditi kupcem izdelek oz. storitev, ki mu kupci priznavajo večjo vrednost kot konkurenčnim izdelkom, ali pa uspe podjetje proizvesti izdelek z nižjimi stroški kot konkurenca. Dalje, menijo, da ni dovolj samo ustvariti tako vrednost, pač pa je potrebno to vrednost ohranjati in s tem tudi konkurenčno prednost na dolgi rok (Saloner, Shepard, Podolny, 2001).

Kay povezuje konkurenčno prednost z določenimi sposobnostmi podjetja, ki so težko ponovljive, jih pa je možno vzdrževati. Taka sposobnost pa seveda postane konkurenčna prednost šele, ko jo podjetje uporabi na trgu. Konkurenčno prednost meri kot ustvarjeno dodano vrednost (Kay, 1993).

Dierickx in Cool trdita, da konkurenčne prednosti ni možno pridobiti s popolnoma mobilnimi viri (ki jih lahko takoj prodamo na trgu). Pridobimo jo z viri, ki se težko prodajo na trgu in so dokaj nemobilni (Dierickx, Cool, 1989).

Med drugim, veliko podjetij, ki se ukvarja s strateškim svetovanjem meri konkurenčno prednost z dohodkom za delničarje.

Literatura navaja mnogo definicij konkurenčne prednosti, a vendar je mnogim skupna tema kreiranje vrednosti. Med avtorji je opaziti nestrinjanje o tem, kako to vrednost meriti (pridobitve iz trgovanja, vrednost lastnikom, itd.). Prav tako ni jasno kako uporabiti koncept oportunitetnih stroškov. Nenazadnje tudi ni jasno, ali konkurenčna prednost pomeni zmagovati na trgu ali imeti dovolj takih virov v podjetju, ki podjetje ohranjajo "v igri" na trgu (Rumelt, 2003).

V magistrski nalogi sem izbral teoretični koncept Porterja, ki konkurenčno prednost povezuje z nižjimi stroški in diferenciacijo. V raziskavi bom tudi upošteval vidik konkurenčne prednosti, ko podjetje na dolgi rok ustvarja nadpovprečne donose v svoji panogi.

4.2. Ohranjanje konkurenčne prednosti na dolgi rok

Ohranljiva konkurenčna prednost (angl. sustainable competitive advantage) je mreža aktivnosti, procesov in sistemov, ki ustvarjajo dodano vrednost in so pri tem nadpovprečno uspešni in težko posnemljivi s strani konkurence. Rezultat tega pa je dolgoročno in kontinuirano zmagovanje na trgu ne glede na ovire konkurence (Culver, 2007).

Konkurenčna prednost obstaja le določeno obdobje. Potem pa ponavadi zbledi, saj konkurenca s posnemanjem to konkurenčno prednost izniči. Eden od signalov, da podjetje nima dobre in ohranljive konkurenčne prednosti, je nenehna borba podjetja na trgu za tržni delež z različnimi aktivnostmi kot je nižanje cen.

Kreiranje ohranljive konkurenčne prednosti je kontinuiran proces in izziv. Iščemo jo lahko tako znotraj podjetja v lastni verigi ustvarjanja vrednosti (nabava, proizvodnja, prodaja, logistika, trženje, inovacije) ali pa v povezovanju z zunanjimi partnerji. Konkurenčno prednost je potrebno nenehno nadgrajevati z inovativnimi pristopi. Še posebej je potrebno poudariti tako imenovano skrito konkurenčno prednost, ki jo konkurenti in kupci ne znajo identificirati, kaj šele posnemati. Za doseg ohranljive konkurenčne prednosti so potrebne periodične analize v lastnem podjetju kot tudi analize konkurentov.

Potrebno se je zavedati, da zvestoba kupca ni dovolj zato, da dejavnost teče in ustvarjamo profit. Kupci nenehno opazujejo konkurenčne izdelke in njihovo vrednost kupcu. Lahko bi rekli, da če podjetje z občasnim dvigovanjem cen ne uspe zadržati ali celo povečati število kupcev, to pomeni, da izdelki oz. storitve tega podjetja kupcem ne dajejo dovolj vrednosti v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Kupci so nagnjeni k zapustitvi dobavitelja, ki ne ustvarja prepoznavne dodane vrednosti kupcu. To pomeni, da mora podjetje nenehno spremljati celoten sistem ustvarjanja vrednosti kupcu. Prav tako mora nenehno komunicirati s kupci in jim projecirati vrednost podjetja s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih pristopov (Culver, 2007).

Potrebno se je vprašati, ali kupec res prepozna konkurenčno prednost, za katero je podjetje prepričano, da jo ima.

Ohranljiva konkurenčna prednost mora vsebovati vsaj sledeče lastnosti:

- ustvarjati mora vrednost;
- biti mora redka;
- biti mora težko posnemljiva.

Primeri usmeritev in lastnosti podjetja, ki bi lahko vodili v ohranljivo konkurenčno prednost bi bili lahko (Wikipedia – sustainable competitive advantage, 2007):

- usmerjenost h kupcu;
- superiorna kvaliteta izdelka;
- superiorna management ekipa;
- prepoznavna blagovna znamka (Coca Cola, Pepsi, Porsche);
- patenti in podobne pravice;
- monopol (ustvarjen s strani države);
- drugo.

Raziskave (Varadarajan, Jayachandran, 2006) kažejo, da podjetja, ki so imela obdobja superiornega nastopa na trgu (nadpovprečno uspešno poslovala), pogosto postanejo slabše konkurenčno odzivna (angl. competitive responsiveness). Raziskovala sta tri pojave in sicer:

- zmožnost odziva na konkurentove izzive;
- motivacijo odziva;
- zmožnost zaznavanja konkurentovih izzivov.

Uspešen odziv podjetja na konkurentove izzive pomeni nevtralizacija učinkov konkurenta. Pravzaprav uspešna podjetja konkurentov izziv obravnavajo kot priložnost in ne kot grožnjo. Nasprotno podjetja, ki menijo, da niso sposobna uspešno odreagirati, raje ostanejo neopazna in ne sprejmejo nobenih ukrepov. Ugotovitve raziskave kažejo na pozitivno povezavo med preteklo nadpovprečno uspešnostjo podjetja in zmožnostjo odziva na konkurenčne izzive. To potrjujeta z dejstvi, da preteklo uspešno poslovanje podjetju prinese določene vire in sredstva (finančna, človeški viri) in managerji pridobijo izkušnje v konkurenčnem boju in s tem samozavest.

Pretekla uspešnost podjetja je negativno povezana z motivacijo odzivanja na konkurenčne izzive. Podjetje, ki je slabše poslovalo v preteklosti se boji za preživetje, zato je večja verjetnost, da se bo odzvalo na konkurenčne izzive, kot podjetje, ki posluje uspešno.

Podjetja z uspešnim preteklim poslovanjem so nagnjena k samozadostnosti. Razvije se celo občutek, da prekomerno spremljajo in razumejo konkurenco. Vse preveč izkoriščajo trenutne informacije in pozabljajo na nove priložnosti. Managerji, ki so uspešno poslovali, pogosto dobijo večjo avtonomijo odločanja, s tem pa se razvijejo pregrade med različnimi nivoji

managementa. To povzroči slabši pretok informacij v podjetju in slabšo zavedanje o morebitnih izzivih konkurentov. Zato je uspešno preteklo poslovanje negativno povezano z zavedanjem o konkurentovih izzivih.

Praktična vrednost te raziskave se kaže v naslednjih dejstvih (Varadarajan, Jayachandran, 2006):

- Podjetje bi moralo poskrbeti za razvoj notranjega občutka sposobnosti spopadanja s konkurenco. To lahko managerji dosežejo z medosebnim izmenjavanjem izkušenj in "zgodb o uspehu". Prav tako mora biti zagotovljena informacijska baza znanj in izkušenj, ki je dosegljiva vsem managerjem.
- Podjetje mora razviti pozitivno naravnano "paranoično" vzdušje med managerji in sicer v smislu nenehne pozornosti in pripravljenosti na konkurenčne izzive. Negativen vpliv preteklosti uspešnosti na motiviranost za odgovarjanje na konkurenčne izzive bi morali preprečiti s podobnimi prijemi.
- Management ne sme dopustiti, da podjetje pozabi na opazovanje konkurentovih aktivnosti in izzive trga.

4.3. Osnove konkurenčne prednosti

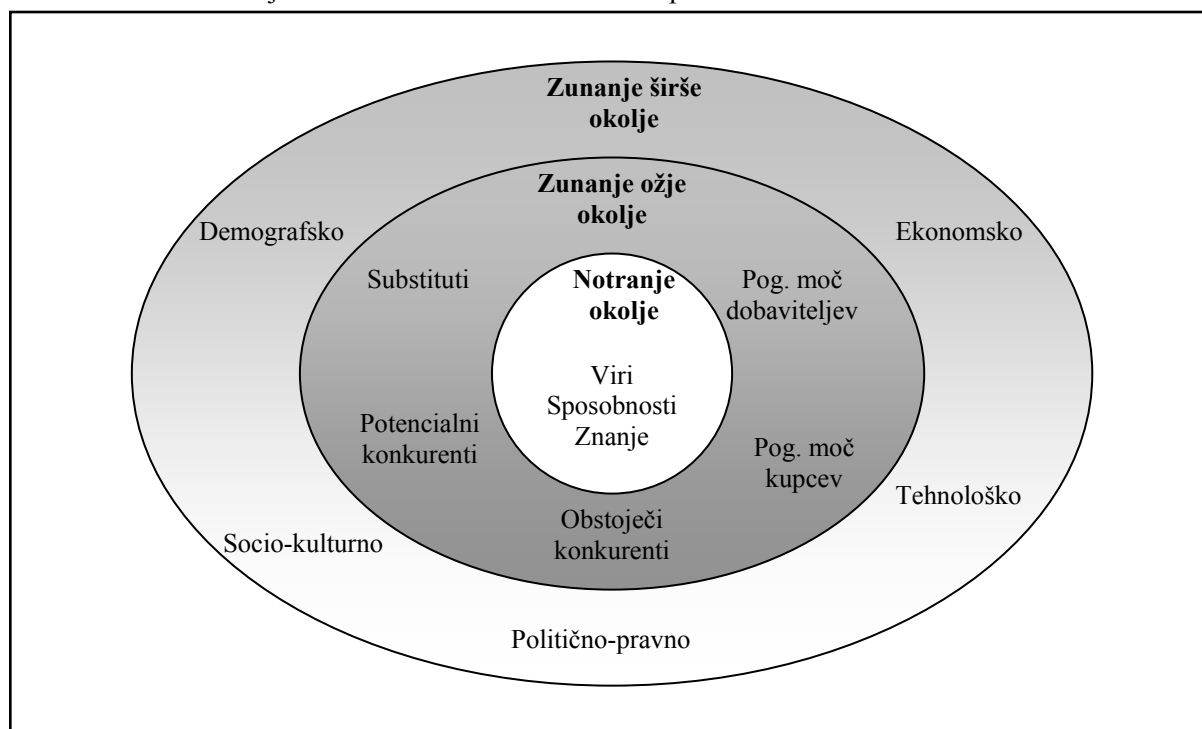
Ko govorimo o konkurenčnih prednostih, moramo razumeti, da tudi te temeljijo na nekih osnovah. Kaj sploh so osnove konkurenčne prednosti? Pomagamo si lahko s primerjavo gradnje hiš. Hiša potrebuje kvalitetne temelje, sicer bi se podrla. Podobno tudi velja, da podjetje lahko ima konkurenčno prednost le, če ima osnovo konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost sama po sebi sploh ne obstaja, dokler si je podjetje samo ne izoblikuje. Lahko rečemo, da obstajajo predvsem boljši ali slabši pogoji za ohranjanje in razvoj konkurenčne prednosti, od posameznega podjetja pa je odvisno, kako te pogoje izkoristi. Te osnove konkurenčne prednosti se s časom spreminjajo, zato se hitro zgodi, da nekaj, kar je veljalo za osnovo konkurenčne prednosti nekoč, danes to ni več (Pučko, Čater, 2006).

Literatura navaja veliko razlag nastanka konkurenčne prednosti, ki pa empirično še niso nedvoumno dokazane. Stroka tudi ni enotna glede veljavnosti teh razlag. Vseeno pa lahko izluščimo nekatere skupne točke in opredelimo takoimenovane štiri šole, ki zagovarjajo to temo v svojih hipotezah. Lahko jih razdelimo na "zunanja" šola in "notranja" šola. Zunanja šola je šola, ki temelji na industrijski organizaciji. Notranja šola pa so šola na temelju virov, šola na temelju sposobnosti in šola na temelju znanja. Slika 5 (glej Slika 5, na str. 35) prikazuje tri ravni okolja, ki jih omenjene šole opisujejo. Zunanje širše in zunanje ožje okolje opisuje zunanja šola. Notranje okolje pa notranja šola (Čater, 2003). Te šole bom na kratko predstavil.

4.3.1. Šola, ki temelji na industrijski organizaciji

Ta šola se ukvarja predvsem z delovanjem trgov kot enim glavnih konceptov mikroekonomije. Med pomembne avtorje te šole spadajo E. Mason, J. Bain, A. Director in G. Stigler.

Slika 5: Tri ravni okolja in šole o osnovah konkurenčne prednosti



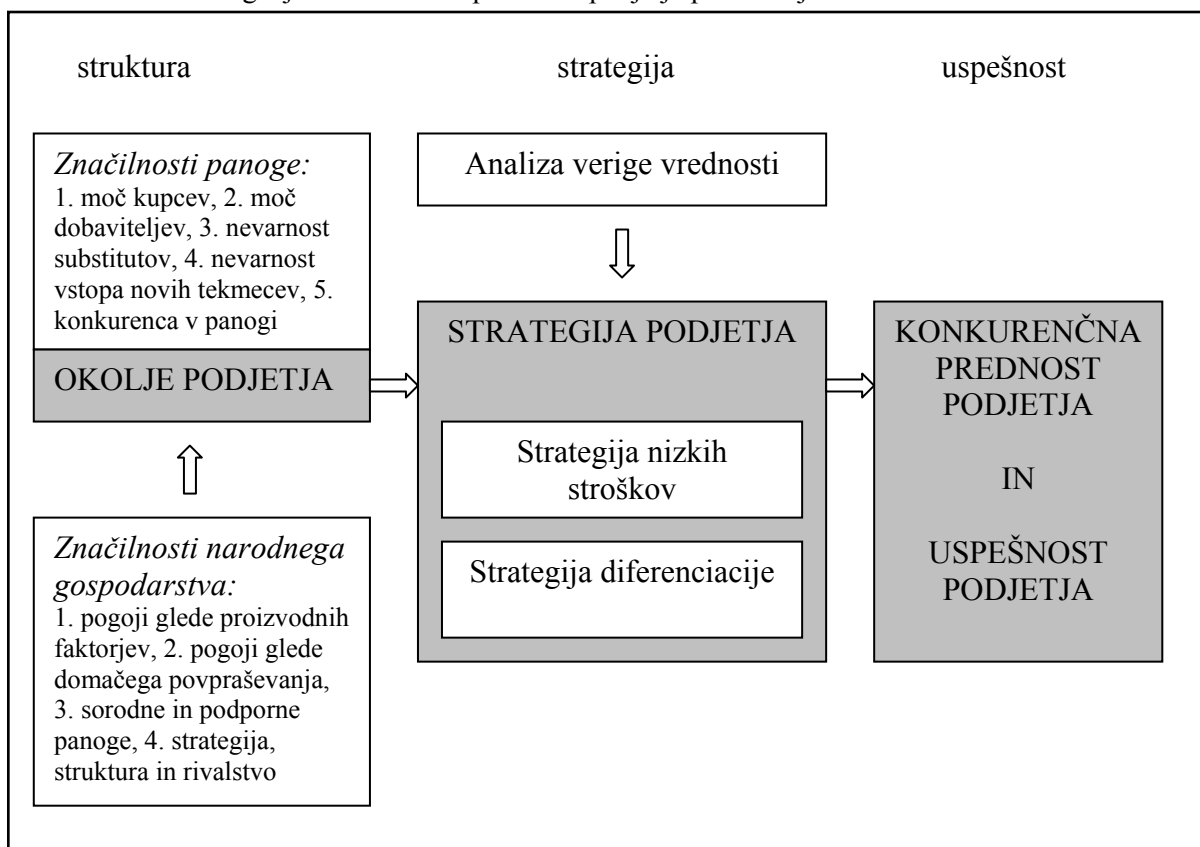
Vir: Pučko, 2006

"Klasična različica" te šole zagovarja tezo, da ima podjetje malo ali skoraj nič vpliva na pogoje, ki vladajo v njegovi panogi ter posledično na uspešnost lastnega delovanja. Drugače povedano, konkurenčna prednost in uspešnost podjetja sta določeni od zunaj (panoge) in ne od znotraj (podjetja). Taka razlaga bi za strateško poslovanje bila skoraj neuporabna. "Novejša različica" te šole, katere zagovornik je Michael Porter, pa dopušča več prostora podjetjem in lastnem vplivu na iskanje konkurenčne prednosti (Pučko, 2006). Poudarja, da morajo podjetja, ki želijo imeti konkurenčno prednost, soustvarjati in spreminjati strukturne značilnosti panoge po svojem okusu (ustvariti vstopne ovire v panogo, itd.).

Porter je nastanek konkurenčne prednosti razlagal s pomočjo modela struktura – strategija – uspešnost (glej Slika 6, na str. 36). Zunanje okolje, ki vpliva na podjetje, sestavljajo panoga in značilnosti celotnega narodnega gospodarstva. Poleg tega pa seveda ključno vlogo igra tudi strategija podjetja. Podjetje mora analizirati značilnosti svojega okolja in na tej osnovi izbrati tako strategijo poslovanja, ki upošteva omejitve iz okolja in hkrati zagotavlja največjo dolgoročno uspešnost poslovanja.

Ko govorimo o strukturnih značilnostih panoge, mislimo na pet konkurenčnih sil, ki vplivajo na podjetje v tej panogi. Te sile so pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, nevarnost substitutov, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo in rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi. Kombinacija teh petih sil določa dolgoročni dobičkovni potencial panoge (Pučko, 2006). Manjša kot je skupna moč vseh petih sil, večji je dobičkovni potencial (glej Slika 7, na str. 36).

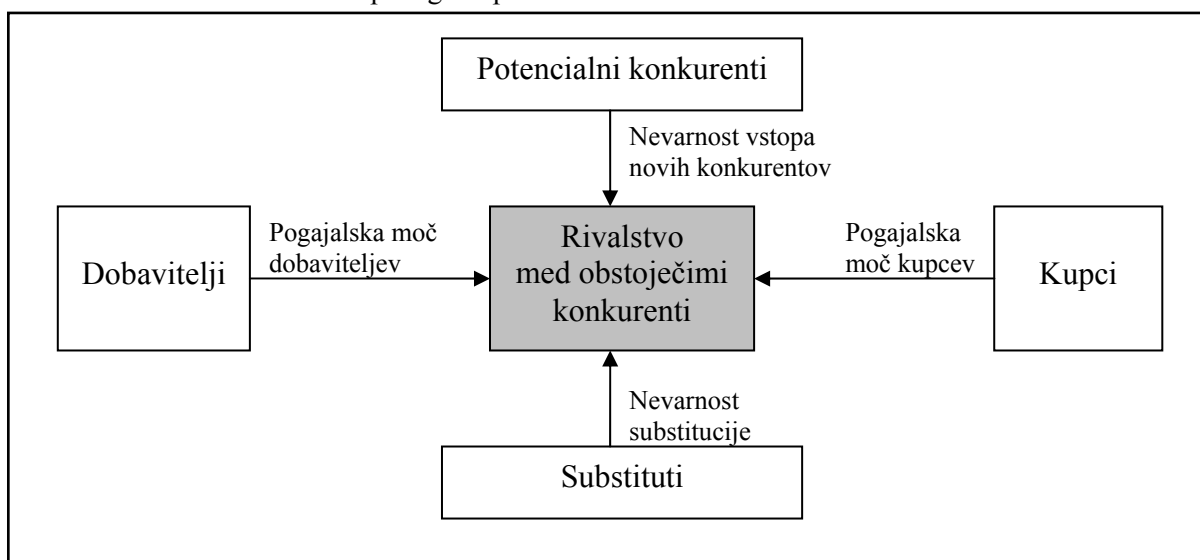
Slika 6: Bistvo doseganja konkurenčne prednosti podjetja po Porterju



Vir: Čater, 2003a

Panoga postane privlačna, ko je pogajalska moč dobaviteljev in kupcev nizka, nevarnost substitucije majhna, rivalstvo med obstoječimi konkurenti neintenzivno in obstajajo visoke ovire za vstop novih konkurentov v panogo. Nasprotno pa panoga postane neprivlačna, če je pogajalska moč dobaviteljev in kupcev visoka, nevarnost substitucije velika, rivalstvo med obstoječimi konkurenti intenzivno in obstaja malo ovir za vstop novih konkurentov v panogo.

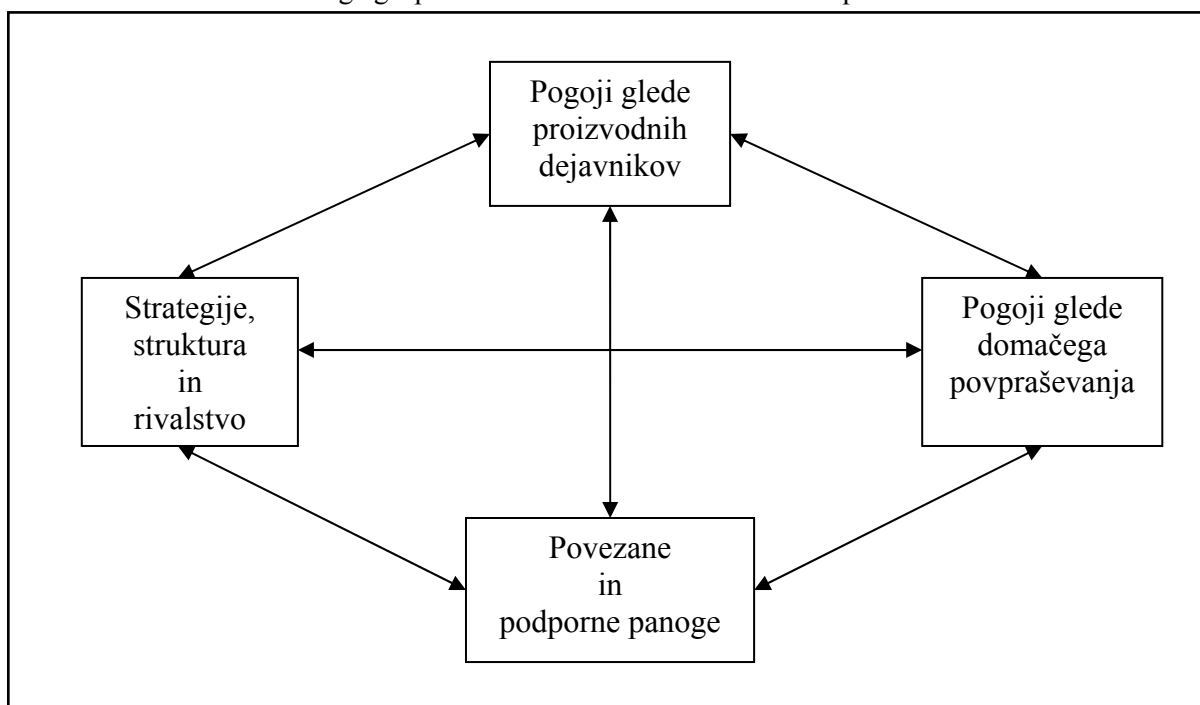
Slika 7: Strukturne značilnosti panoge in pet tekmovalnih sil



Vir: M. Porter, 1980

Značilnosti narodnega gospodarstva lahko podjetju predstavljajo osnovo konkurenčne prednosti. Značilnosti države oz. narodnega gospodarstva del katerega podjetje je, lahko omogočijo konkurenčno prednost pred podjetji konkurenti iz tujine. Porter je leta 1990 objavil štiri skupine značilnosti države, ki tvorijo konkurenčno prednost naroda (glej Slika 8, na str. 37). Te skupine so pogoji glede proizvodnih dejavnikov (primer: Kitajska s cenejšo delovno silo v primerjavi z Evropo), pogoji glede povpraševanja (zahtevnost domačega povpraševanja prisili podjetja v nabiranje izkušenj, ki tvorijo konkurenčno prednost pred tujimi podjetji), povezane in podporne panoge ter zadnja skupina, ki jo tvorijo strategija, struktura in rivalstvo.

Slika 8: Značilnosti narodnega gospodarstva – "diamant" konkurenčne prednosti naroda



Vir: M. Porter, 1990

4.3.2. Šola, ki temelji na virih

Ta šola kot osnovo konkurenčne prednosti opredeljuje vire (angl. Resources) podjetja. V bistvu zagovarja vzročno – posledično zaporedje "viri → konkurenčna prednost → uspešnost". Pogoj za doseg konkurenčne prednosti na osnovi virov je obstoj relevantnih virov, s katerimi podjetje razpolaga (Pučko, 2006). Pa vendar sam obstoj virov ni dovolj. Ti morajo ustrezati pogojem v okolju, torej ščititi podjetje pred nevarnostmi in omogočiti izkoriščanje priložnosti na trgu.

Podjetje lahko pride do relevantnih virov na več načinov:

- viri obstajajo v podjetju že ob ustanovitvi podjetja;
- viri so pridobljeni od zunaj (kupljeni);
- viri so pridobljeni s skupno rabo z drugim podjetjem;
- viri se akumulirajo v podjetju tekom daljše časovne dobe.

Literatura navaja naslednjo klasifikacijo virov (Barney, 1997):

- Fizični viri
 - zemlja in geografska lokacija
 - zgradbe in infrastruktura
 - informacijska tehnologija
 - dostop do surovin, energije ipd.
- Finančni viri
 - ko podjetje lahko pridobi zadosten obseg finančnih sredstev
 - ko podjetje lahko pridobi finančna sredstva hitro in po ugodnih pogojih
 - ko ima podjetje boljše plačilne pogoje pri prodaji izdelkov in kreditiranju prodaje
- Človeški viri
 - poceni delovna sila
 - vrhunsko usposobljeni strokovnjaki
 - izkušen management
- Organizacijski viri
 - formalni in neformalni sistemi načrtovanja, vodenja
 - organizacijska struktura
 - organizacijska kultura
 - sloves podjetja
 - notranje in zunanje strateške povezave podjetja z njegovim okoljem
 - pridobljeni standardi kakovosti (ISO)
 - informacije in informacijski sistem
 - intelektualna lastnina

Med fizičnimi viri igra danes pomembnejšo vlogo geografska lokacija. Ostali so redko izkoriščeni, saj je infrastruktura danes v razvitem svetu zelo dostopna, informacijska tehnologija pa je ponovljiva in praktično zastoj.

Finančne vire se v strokovni literaturi sicer redkeje navaja kot pomembne vire za osnovo konkurenčne prednosti.

Zaposleni v podjetju so lahko njegov najdragocenejši vir in osnova za konkurenčno prednost. Večina avtorjev se danes strinja, da finančni in fizični viri kot osnova konkurenčne prednosti izgubljajo na pomenu. Te zamenjujejo človeški viri, še posebej takrat, ko so motivirani.

Organizacijski viri predstavljajo napor celotnega kolektiva, pri tem pa se od človeških virov razlikujejo po tem, da so neoprijemljivi. Avtorji v literaturi delijo vire med drugim še na oprijemljive in neoprijemljive. Fizične, finančne in človeške vire lahko štejemo med oprijemljive, ostalo pa so neoprijemljivi viri. Danes se strokovnjaki predvsem osredotočajo na neoprijemljive vire, ki naj bi bili prava realna osnova za konkurenčno prednost (Pučko, 2006).

Omenili smo že, da samo to, da viri obstajajo ni dovolj. Potrebno je tudi zadostiti določenim pogojem, ki jih lahko prikažemo v naslednjih točkah (Peteraf, 1993):

- *Vrednost*: viri morajo podjetju predstavljati neko vrednost. Ponavadi se vrednost določa s pomočjo analize prednosti in slabosti ter zunanjo analizo priložnosti in nevarnosti.
- *Heterogenost*: heterogenost virov pomeni, da se ti razlikujejo po svoji učinkovitosti od podjetja do podjetja. Organizacije, ki imajo bolj učinkovite vire lahko dosežejo nižje stroške.
- *Redkost*: manjše, kot je število podjetij, ki uporablja neke vrste virov, bolj so redki ti viri.
- *Trajnost*: viri po določenem času izgubijo vrednost. Trajnost je čas po katerem to vrednost viri izgubijo. želja podjetja seveda je, da so njegovi viri čim bolj trajni.
- *Nemobilnost*: bolj kot so viri nemobilni, boljšo osnovo konkurenčne prednosti predstavljajo. Bistveno je, da taki viri niso ali pa težje postanejo predmet trgovanja na trgu.
- *Nezamenljivost*: govorimo o lastnosti, ko za nek vir težko najdemo substitut, ki bi enakovredno zamenjal prvotno mišljeni vir. Seveda to velja le, če ti substituti virov niso predragi.
- *Neponovljivost*: lastnost pomeni nezmožnost kopiranja. Bistveno je, da je za konkurente vir težko posnemljiv, sicer ne moremo računati na dolgoročne učinke.

4.3.3. Šola, ki temelji na sposobnosti

Avtorji te šole zagovarjajo tezo, da konkurenčna prednost podjetij izvira iz njihovih zmožnosti oz. sposobnosti (angl. Capabilities). Poenostavljeno lahko govorimo o vzročno-posledični povezavi "sposobnosti → konkurenčna prednost → uspešnost".

Šola, ki temelji na sposobnosti se od šole, ki temelji na virih loči v dveh postavkah. Prva je ta, da avtorji šole, ki temelji na sposobnosti dajejo velik poudarek predvsem neoprijemljivim virom. Druga razlika pa je v tem, da govorijo avtorji o ravni podjetja kot celote in ne več na ravni njegovih strateških poslovnih enot (Pučko, 2006).

Vire podjetje lahko tudi kupi, med tem ko je sposobnosti možno le razviti na dolgi rok znotraj podjetja. Veliko k temu prispevajo razvojna dejavnost in inovacije, povezave oz. poslovne mreže med podjetji ter tudi kakovosten sistem upravljanja s človeškimi viri.

Literatura ni enotna glede klasifikacije sposobnosti podjetja. Ena bolj razširjenih in pogosto uporabljenih je razvrščanje sposobnosti podjetja glede na položaj v poslovnem procesu (Lado, Boyd, Wright, 1992):

1. Managerske sposobnosti

- Med te sposobnosti štejejo temeljne managerske sposobnosti načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.

2. Sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces

- Bistvo teh sposobnosti je omogočiti poslovnim procesom nemoten tok brez nepotrebnih prekinitev. Sem spadajo sposobnosti pogajanj z dobavitelji, poslovanja z minimalnimi zalogami, sposobnost zagotavljanja kvalitete vložkov v poslovni proces.

3. Sposobnosti vezane na poslovni proces

- Med te sposobnosti spadajo tiste, ki omogočajo podjetju spreminjati vložke v izloške na način, ki prinaša prednost pred konkurenco. Med njimi so inovacijske sposobnosti, sposobnosti učenja ter sposobnost ohranjanja ugodne organizacijske klime.

4. Sposobnosti na strani izločkov iz poslovnega procesa

- Mednje sodijo sposobnost ponujanja široke palete proizvodov na širokem trgu in sposobnost izkoriščanja ekonomij obsega, zmožnost ohranjanja visoke lojalnosti kupcev, sposobnost prilagajanja kupčevim potrebam in distribucijskemu sistemu, pogajalske sposobnosti za pridobitev kupca, itd..

Tako kot viri morajo tudi sposobnosti zadovoljevati določene pogoje, da bi jih lahko resno šteli za osnovo konkurenčne prednosti. Poleg pogojev, ki jih morajo izpolnjevati viri, naj bi sposobnosti imele še te lastnosti (Pučko, 2006):

- *Skritost oz. tihost*: to pomeni, da je sposobnost konkurentom nevidna in je zato ne morejo posnemati.
- *Kompleksnost*: poslovni procesi, ki so kompleksni ponavadi razvijejo sposobnosti podjetja, ki so seveda kompleksne in težko posnemljive.
- *Razpredenost*: pomembno je, da so sposobnosti čim bolj zapletene v podjetje kot celoto in jih je zato težko posnemati. Torej sposobnosti se morajo izražati v aktivnostih vseh ljudi in ne samo v aktivnostih peščice.
- *Vzročno-posledična nejasnost*: ko ni jasne povezave (ali pa je ta celo nelogična) med akcijami in rezultati, govorimo o vzročno-posledični nejasnosti. Take sposobnosti je izredno težko ponoviti, saj jih konkurenti enostavno ne razumejo.
- *Sodelovanje med zaposlenimi*: pomembno je, da sposobnosti ne temeljijo na posameznih ljudeh, pač pa v sodelovanju med temi ljudmi, kar je težje posnemati.

4.3.4. Šola, ki temelji na znanju

Bistvo te šole je, da v konkurenčnem boju zmaga tista organizacija, ki razpolaga z več relevantnega znanja (angl. Knowledge) kot njeni konkurenti (Pučko, 2006). Osnovna shema te šole je torej vzročno-posledično zaporedje "znanje → konkurenčna prednost → uspešnost".

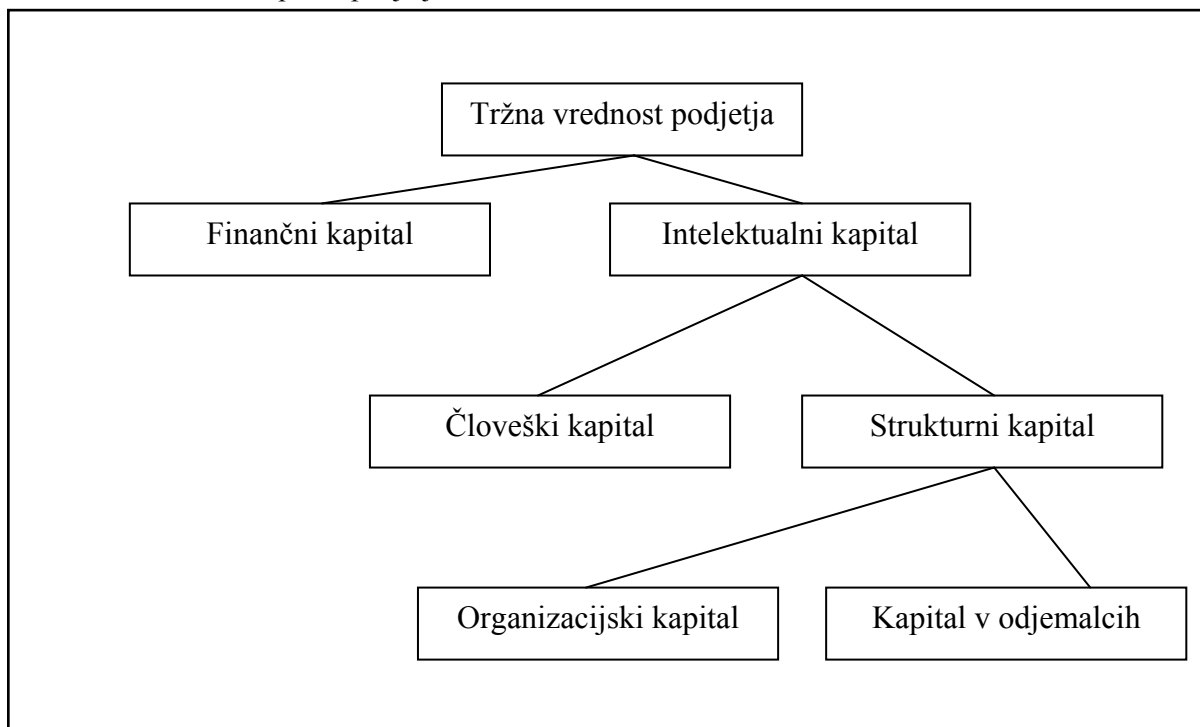
Znanje avtorji razumejo kot dobro osnovo konkurenčne prednosti zato, ker z njim lahko dosegamo učinke ekonomije obsega in širine. Ko podjetje enkrat pridobi določeno znanje, ga lahko uporabi na različnih področjih z zelo majhnimi mejnimi stroški. Zanimiv je podatek, da konkurenca lahko izniči prednost podjetja pri cenah v dveh mesecih, pri novem izdelku v dveh letih, pri znanju pa šele v sedmih letih (Pučko, 2006).

Bistvena razlika med to šolo in šolo, ki temelji na virih je ta, da šola, ki temelji na znanju obravnava tematiko na ravni celotnega podjetja.

Kako torej znanje sploh podjetje pridobi. Podjetje lahko znanje kupi z zaposlitvijo vrhunskih strokovnjakov, vendar se pravo konkurenčno prednost ustvari z lastnim razvojem in pridobivanja znanja. Danes je v podjetju vlaganje v znanje in izobrazbo ena najdonosnejših investicij.

Klasifikacija znanja kot osnovo za konkurenčno prednost v literaturi ni enotna. Pučko je prikazal delitev znanja s pomočjo pojma intelektualni kapital. Tržno vrednost podjetja je razdelil na finančni kapital in intelektualni kapital. Ko podjetje prevzema neko drugo podjetje, se pogosto plačuje več kot znaša njegova knjigovodska vrednost. Ta razlika v vrednosti pogosto izhaja iz zaznavanja nečesa skritega, recimo intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital razčleni na človeški in strukturni kapital. Človeški kapital je znanje zaposlenih, njihova iznajdljivost in spretnost. Ta ni last podjetja in ga to lahko le najame. To pa pomeni, da je tak kapital tvegan, saj z odhodom ljudi iz podjetja odide tudi to znanje. Druga oblika – strukturni kapital – pa je znanje, ki ostane v podjetju tudi, ko posamezniki odidejo iz podjetja. Ta je last podjetja in zato precej manj tvegan. V to vrsto kapitala lahko zajamemo kapital v kupcih (informacije o kupcih na podlagi analiz in zbiranja podatkov tekom poslovanja) ter organizacijski kapital. Klasifikacijo znanja prikazujem v sliki 9 (glej Slika 9, na str. 41):

Slika 9: Razčlenitev kapitala podjetja



Vir: Pučko, 2006

Bistven pogoj, ki ga mora znanje izpolnjevati, da je lahko uporabno kot osnova konkurenčne prednosti, je zmožnost koristne uporabe znanja. Podjetju znanje nič ne pomaga, če ne zna izkoristiti njegove vrednosti in koristi (Ndlela, 2001). Seveda tudi za znanje veljajo pogoji kot za vire, vendar tu ne moremo govoriti o lastnosti trajnost, saj se danes znanje izredno hitro spreminja.

4.3.5. Uporaba osnov konkurenčne prednosti v analizi magistrske naloge

Konkurenčne prednosti torej ni, če zanjo ne obstaja neka osnova. Podjetje se torej ne more kar odločiti, da bo konkuriralo na trgu z nižjimi cenami proizvodov, če celotna množica aktivnosti njegove dejavnosti ne poteka ceneje kot pri konkurentih. V takem primeru bi podjetje delalo samomor. Zato bo analiza narejena v slovenskih podjetjih upoštevala to dejstvo kot temeljno. Poskusil bom ugotoviti, ali je podjetje z odločitvijo za zunanje izvajanje informatike uspelo povzročiti kakršnokoli spremembo v omenjenih osnovah za konkurenčno prednost. Le v takem primeru je moč trdi, da je podjetje morda dobilo potencialno konkurenčno prednost. Vprašanje pa je, ali jo je izkoristilo ali ne.

Omenil sem štiri šole, ki predstavljajo svoje teze o osnovah konkurenčne prednosti. Menim, da podjetje z zunanjim izvajanjem informatike težko povzroči spremembe v širšem zunanjem okolju podjetja. Podobno velja tudi za ožje zunanje okolje, torej panogo. Mislim, da taka odločitev ne more spremeniti pogajalskih moči kupcev, dobaviteljev, ali odpraviti rivalstvo znotraj panoge, še manj pa onemogočiti vstop novim konkurentom v panogo podjetja. Torej bolj smiselna razlaga bi bila, da z zunanjim izvajanjem informatike lahko podjetje spremeni notranje okolje, torej elemente znotraj podjetja. Zato bom izhajal predvsem iz "notranje" šole (konkurenčna prednost, ki temelji na virih, sposobnostih in znanju).

Seveda je možno narediti določeno zožitev znotraj "notranje" šole. Predpostavljam, da je v osnovah konkurenčne prednosti pri virih zanimiva postavka informacijska tehnologija kot fizični vir, saj podjetje z zunanjim izvajanjem lahko pride do tehnoloških znanj, ki jih do sedaj ni imelo. Kar se tiče finančnih virov, podjetje verjetno ne more izboljšati pogojev pridobitve finančnih sredstev (krediti). Lahko pa trdimo, da se podjetju morda sprostijo določena finančna sredstva, ki so bila pred zunanjim izvajanjem rabljena po nepotrebnem (dražje lastno izvajanje informatike). Na področju človeških in organizacijskih virov pa vidim večje možnosti za vpliv na odločitve za zunanje izvajanje. Podjetje s tako odločitvijo lahko svoje kadre razbremeni aktivnosti, ki jih do sedaj niso opravljali optimalno (izvajanje informatike). Izboljša lahko organizacijsko strukturo, odnose v podjetju, zaupanje pri zunanjih partnerjih in seveda kadre izobrazijo in usposobi za boljše opravljanje kritične dejavnosti podjetja. Kar se tiče šole, ki temelji na sposobnosti in osnov konkurenčne prednosti vidim morebitne spremembe v sposobnostih na vseh straneh: vložkov, znotraj procesa in izložkov. Z razbremenitvijo in osredotočenjem na kritično dejavnost bi podjetje lahko sistematično vlagalo v sposobnosti izboljšanja opravljanja poslovnih procesov na vseh omenjenih področjih. Kar se tiče šole, ki temelji na znanju, pa mislim, da podjetje ne more izkoristiti pridobljenega znanja od zunanjega izvajalca kot strokovnjaka v konkurenčnem boju, saj je podobno znanje dosegljivo tudi drugim konkurentom, ki bi se odločili za zunanje izvajanje. Torej tisto skrito znanje, ki podjetju prinaša pravo osnovo za konkurenčno prednost bi podjetje šele začelo graditi, če ga še ni imelo pred odločitvijo za zunanje izvajanje informatike (do neke mere malo verjeten scenarij).

Na podlagi teh predpostavk bom poskusil analizirati morebitne spremembe v osnovah za konkurenčno prednost. Izločil bom tiste osnove, ki po mojem mnenju skoraj ne morejo biti povezane z učinki odločitve za zunanje izvajanje informatike. Osredotočenje na "notranjo" šolo osnov konkurenčne prednosti bi podkrepil z ugotovitvami nekaterih empiričnih raziskav o tem, kateri (zunanji, notranji) dejavniki bolj vplivajo na konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Te namreč kažejo, da je možno z notranjimi dejavniki veliko bolj vplivati na uspešnost podjetja. Razmerja med deleži pojasnjenega variranja uspešnosti z notranjimi in zunanjimi dejavniki se gibljejo okoli 4:1 v korist notranjih dejavnikov (Pučko, 2006). Vseeno se zavedam, da je tak podatek posplošen, saj je odvisen od gospodarske panoge, ki jo opazujemo (zunanji dejavniki naj bi bili pomembnejši v storitvah in trgovini, v proizvodnji pa to vlogo prevzemajo notranji dejavniki).

4.4. Oblike konkurenčne prednosti

Pri definiciji oblik konkurenčne prednosti moramo izhajati iz predpostavke, da konkurenčna prednost nastane na podlagi osnov konkurenčne prednosti in da je posledica konkurenčne prednosti večja uspešnost podjetja. Konkurenčna prednost torej ni sinonim za uspešnost. Kaj je pravzaprav tisto kar kupca zadrži? Podjetje mora ponuditi kupcu nekaj kar pri konkurentu ne more dobiti oz. ne more dobiti na želen način (hitro), ali pa ne more dobiti po primerljivi ceni (torej le dražje). V prvem primeru govorimo o konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije, v drugem pa o obliki konkurenčne prednosti nižje cene (Pučko, 2006).

Konkurenčna prednost na podlagi diferenciacije pozna delitev na več podoblik (Čater, 2003a):

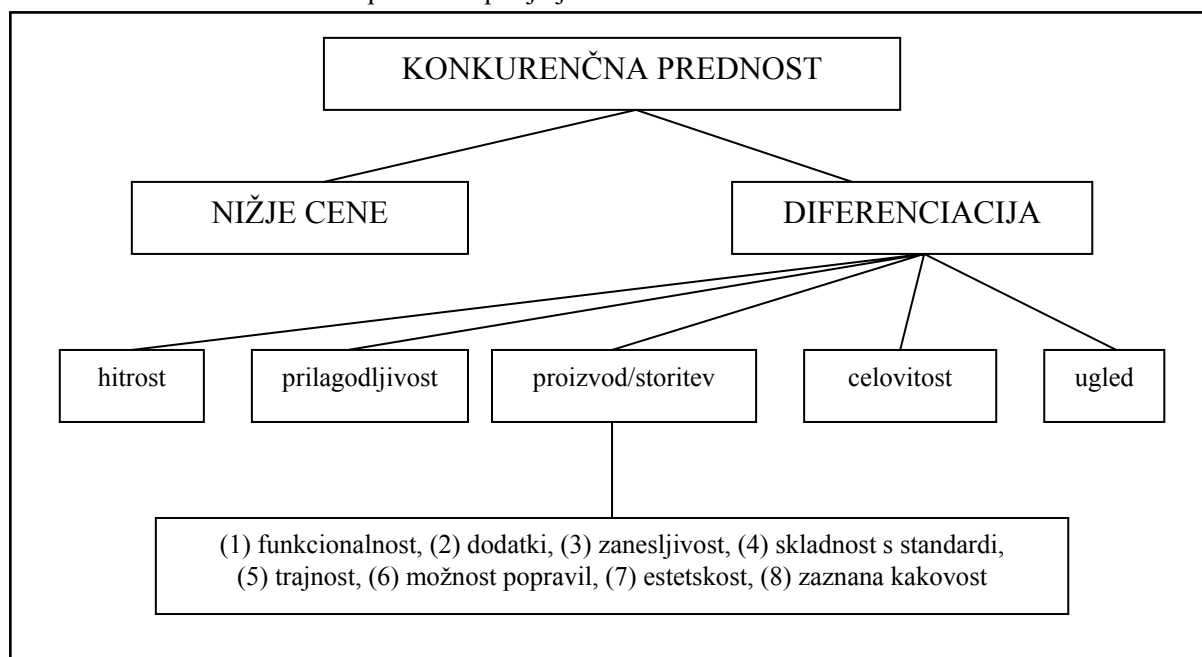
- *Hitrost*: kupci večinoma niso pripravljeni čakati na proizvod oz. storitev, zato je pomembno, da podjetje svoj izdelek ali storitev dostavi in opravi čim hitreje. Torej hitra dobava lahko pomeni pridobivanje kupcev.
- *Prilagodljivost*: kupce lahko pridobimo tudi z zadovoljevanjem njihovih posebnih potreb, s katerimi se konkurenti ne želijo ukvarjati ali pa jih ne morejo zadovoljiti dovolj dobro in v določenem okviru stroškov.
- *Proizvod/Storitev*: podjetje lahko pridobi kupce, če ponuja izdelke s takimi lastnostmi, ki jih konkurenti ne ali pa ne znajo ponuditi.
- *Celovitost ponudbe*: podjetje se razlikuje od konkurentov po tem, da poleg proizvoda ali storitve ponudi še določene podporne oz. komplementarne proizvode (storitve).
- *Ugled podjetja*: kupci so občutljivi na podobo, ki jo podjetje izžareva. Podjetje, ki se v javnosti kaže kot okoljevarstveno in družbeno dobro (vlaga v razvoj družbene okolice), bo verjetno imelo določeno prednost pred konkurenti v očeh kupca.

Diferenciacija proizvoda oz. storitve pozna še nadaljnjo delitev oblik diferenciacije. Literatura navaja predvsem naslednjih osem dimenzij kakovosti (glej Sliko 10, na str. 44):

- funkcionalnost
- dodatki
- zanesljivost

- skladnost s standardi
- trajnost
- možnost popravil
- estetskost
- zaznana kakovost oz. poslovna odličnost

Slika 10: Oblike konkurenčne prednosti podjetja



Vir: Čater, 2003a

M. Porter omenja še eno obliko konkurenčne prednosti. Omenja konkurenčno prednost v obliki fokusa. Podjetje se takrat osredotoča na posamezen segment ali skupino segmentov ter se posveti le njej. Uporablja pa lahko tako diferenciacijo kot nižje cene (Porter, 1990).

V primeru, da se podjetje ne zna ali noče odločiti za eno od oblik konkurenčne prednosti, se znajde v situaciji, ko ne more nobenega segmenta kupcev, na katerega cilja, dobro doseči. Ponavadi podjetja na tak način ne morejo dosegati višjih donosov kot jih v povprečju dosegajo podjetja panoge. Še bolj pa je nevarno, ko kupci dobijo vtis, da podjetje v ničemer ni dobro in nekako "vegetira" na trgu.

4.4.1. Uporaba oblik konkurenčne prednosti v analizi magistrske naloge

V analizi, ki jo nameravam izvesti v slovenskih podjetjih, želim dobiti odgovor na sledeče vprašanje. Katero od oblik konkurenčne prednosti so v podjetju poskusili izkoriščati po tem, ko so se odločili za zunanje izvajanje informatike. Potrebno je pokazati ali je podjetje pridobilo neko osnovo konkurenčne prednosti in na podlagi te izbralo strategijo, ki temelji na neki obliki konkurenčne prednosti. Na primer, če so z odločitvijo za zunanje izvajanje v podjetju uspeli reorganizirati delo in kadre tako, da poslovni procesi tečejo hitreje (osnova na podlagi šole sposobnosti), pri tem pa izbrali strategijo na podlagi konkurenčne prednosti

diferenciacije (recimo oblika diferencirana storitev in podoblika hitrost ponudbe), lahko sklepamo, da je podjetje dobilo neko potencialno konkurenčno prednost. Seveda pa je vprašanje ali so to konkurenčno prednost izkoristili v praksi. Če je podjetje poslovalo po odločitvi za zunanje izvajanje informatike in izbiri strategije na podlagi izbrane oblike konkurenčne prednosti uspešnejše od povprečja panoge, potem bi lahko rekli, da je podjetje tudi dejansko ne samo imelo potencialno konkurenčno prednost, ampak jo je tudi izkoristilo.

Obseg analize magistrske naloge predvideva prikaz ali podjetje lahko pridobi konkurenčno prednost, zato je moja naloga obravnavati najprej prvi del tega problema, torej pojav osnove konkurenčne prednosti in izbira ene od oblik konkurenčne prednosti s strani podjetja. Veliko večji poudarek pri ugotavljanju bo na preverjanju ali osnova konkurenčne prednosti sploh ustreza ostrim pogojem, ki osnovo konkurenčne prednosti naredijo relevantno (glej poglavje osnov konkurenčne prednosti, na str. 34). Torej če osnova konkurenčne prednosti ne ustreza pogojem, potem tudi podjetje dolgoročno ne more z nobeno obliko konkurenčne prednosti doseči vidnejših rezultatov.

4.5. Sistemi kazalcev za merjenje uspešnosti strategij

Podjetje po izbiri oblike konkurenčne prednosti in seveda določitvi strateških ciljev izbere neko strategijo uresničevanja načrtovanih ciljev. Pomembno pri tem pa je, da uresničevanje strategije podjetje nekako meri in kontrolira.

Ko govorimo o sistemih kazalcev oz. kazalcih samih, mislimo na neko informacijo, ki odraža stanje proučevanega pojava in je izražena kot absolutno ali relativno število, ali pa opisno. Torej govorimo o merjenju in tudi ocenjevanju takih pojavov preko kazalcev (Pučko, 2006).

V magistrski nalogi se bom posvetil predvsem sodobnim sistemom kazalcev za merjenje uspešnosti. Značilnosti teh so namreč povezanost s strateškimi cilji, vsebovanost tako finančnih kot nefinančnih kazalcev, vzpostavitev vzročno-posledičnih povezav med ključnimi dejavniki uspeha in kazalci ter razčlenjevanje kazalcev na podsisteme kazalcev na nižjih ravneh organizacije.

Finančni kazalci so informacije, ki se nanašajo na finančne kategorije oz. so izraženi v denarni enoti mere. Nefinančni kazalci pa so informacije izražene v fizični enoti mere oz. opisno. Poudariti je potrebno, da nefinančni kazalci dopolnjujejo finančne, nikakor pa nefinančni ne morejo izpodriniti finančnih kazalcev. Nefinančni kazalci imajo posebej dobrodošlo lastnost. So bolj neposredni in omogočajo sprotno kontrolo. Če na primer merimo odstotek izdelkov neustrezne kakovosti ali pa povprečno trajanje zastojev v proizvodnji, dobimo informacijo hitreje kot, če bi čakali na dvig proizvodjalnih stroškov na račun zastojev ali pa celo padec tržnega deleža.

Finančni kazalci so pogosto omenjeni tako v literaturi kot v praksi. Mednje sodijo na primer:

- rentabilnost poslovanja (čisti dobiček / osnovni kapital);
- ekonomičnost poslovanja (prihodki / odhodki);
- produktivnost dela (prihodek / zaposleni);
- dolgoročna / kratkoročna zadolženost;
- dodana vrednost na zaposlenega;
- itd.

Redkeje pa vidimo primere nefinančnih kazalcev, ki pa se mi zdijo z vidika analize v magistrski nalogi enako pomembni, zato bi navedel nekaj primerov, ki bi lahko bili uporabljeni v analizi.

Primeri nefinančnih kazalcev (Pučko, Buhovac, 2006):

- O zadovoljstvu kupcev
 - % stalnih kupcev
 - % kupcev, ki bi ponovili nakup
 - % izgubljenih kupcev glede na preteklo leto
 - % novih kupcev
 - fizični obseg povezanih nakupov
 - število pritožb kupcev
 - število partnerstev s kupci
- O kakovosti
 - povprečno število dni za odziv na reklamacijo
 - % pravočasno rešenih reklamacij
 - število nenačrtovanih prekinitev na strojih
 - % izpadlih izdelkov slabe kakovosti
- O odzivnosti
 - čas od naročila do dobave izdelka
 - čas od ideje do trženja novega izdelka
 - % pravočasnih dobav
- O zadovoljstvu dobaviteljev
 - količnik stalnosti dobaviteljev
 - % zamenjanih dobaviteljev
- O zadovoljstvu zaposlenih
 - struktura zaposlenih po izobrazbi
 - število vrhunskih strokovnjakov, ki so odšli iz podjetja
 - količnik bruto / neto fluktuacije
 - indeks stabilnosti
- O rezultatih učenja zaposlenih
 - število predlogov o izboljšavah na zaposlenega
 - povprečno število ur formalnega izobraževanja na zaposlenega v letu dni

4.5.1. Uporaba kazalcev merjenja uspešnosti v analizi magistrske naloge

Kazalci merjenja uspešnosti so ena od možnosti kako izmeriti ali je podjetje dejansko uresničilo konkurenčno prednost zaradi odločitve o zunanjem izvajanju informatike. Če vrednosti kazalcev izmerimo oz. ocenimo pred odločitvijo za zunanje izvajanje in po tej odločitvi, bi pričakovali neko izboljšanje vrednosti kazalcev. Sicer podjetje verjetno ni uspelo realizirati konkurenčne prednosti. Seveda se zavedam, da podjetja marsikatero od prej omenjenih nefinančnih kazalcev sploh ne merijo. Zato bo potrebno na rezultate analize gledati z določeno kritično distanco.

Poleg merjenja in ocenjevanja kazalcev bi uspešno realizacijo konkurenčne prednosti potrdila ena od teoretičnih definicij konkurenčne prednosti, ki pravi, da podjetje ima konkurenčno prednost, če ustvarja višje donose kot je povprečje njegove panoge.

5. ANALIZA EMPIRIČNE RAZISKAVE NA SLOVENSKEM TRGU

V prejšnjih poglavjih sem opredelil teoretično osnovo za raziskavo in analizo zunanjega izvajanja informatike kot vzvod zagotavljanja konkurenčne prednosti podjetju. V empiričnem delu magistrske naloge, pa imam namen potrditi ali ovreči predpostavke postavljene v teoretičnem delu.

5.1. Opredelitev namena in splošnih predpostavk raziskave

Želim torej ugotoviti, ali podjetje uspe z zunanjim izvajanjem informatike doseči določene spremembe v podjetju, ki bi lahko bile osnova za konkurenčno prednost v panogi podjetja. V primeru, da take osnove podjetje pridobi, lahko sklepamo, da je potencialna konkurenčna prednost podjetju na voljo, le realizirati jo mora. Zato bo analiza imela večjo težo pri dokazovanju te predpostavke, medtem ko dokazovanje dejanske realizacije konkurenčne prednosti ni preprosto. Z analizo bom poskusil ugotoviti, ali je podjetje po zaznani osnovi za konkurenčno prednost sprejelo izziv in se odločilo za eno od oblik konkuriranja na trgu (cena, diferenciacija). V tem primeru, bom poskusil ugotoviti, ali je podjetje uspelo pozitivno izboljšati določene kvantitativne in kvalitativne kazalce uspešnosti poslovanja. Zavedam se, da izvor izboljšanja kazalcev lahko izhaja tudi iz drugih vzrokov, vendar v primeru namernega izkoriščanja konkurenčne prednosti lahko rečemo, da obstaja upravičen sum, da so se kazalci izboljšali ravno zaradi tega dejstva. Končna potrditev, ali je podjetje res uspelo izkoriščati konkurenčno prednost, pa bom skušal podpreti z ugotovitvijo, ali je podjetje uspelo poslovati z višjimi donosi kot povprečje v panogi. To zadnje bo verjetno težje dokazati, saj pričakujem, da podjetja ne bodo želela javno izdati takih "občutljivih" podatkov kljub anonimnosti raziskave.

V raziskavi bom uporabil metodo vprašalnika oz. ankete. Glede na problematiko sodelovanja pri anketah, sem se odločil izdelati anketo v obliki spletne aplikacije. Na spletni naslov ankete sem povabil anketirana podjetja. Vsakemu vprašanju ankete je namenjena ena spletna stran,

katere odgovor se bo sproti shranjeval v bazo podatkov (torej ne po koncu ankete, pač pa sproti za vsako vprašanje, saj ne želim tvegati izgube podatkov v primeru odhoda anketiranca pred zaključkom ankete).

Anketa je sestavljena iz enajstih (11) vprašanj, ki so zastavljena tako, da lahko sodelujejo tudi podjetja, ki se še niso srečala z zunanjim izvajanjem informatike. Vprašanja so razdeljena na več sklopov, vsak od njih pa preverja informacije s svojega področja. Vsako podjetje bo odgovarjalo na nekaj splošnih vprašanj (panoga, število zaposlenih, trenutne izkušnje, razlogi za odločitev, itd.), potem sledi sklop vprašanj, ki preverja ali je podjetje uspelo najti osnovo konkurenčne prednosti, dalje sklop vprašanj o izbrani obliki konkurenčne prednosti in izboljšavah že omenjenih poslovnih kazalcev in na koncu preverjanje poslovnega izida podjetja s povprečjem panoge. Anketna vprašanja so torej sestavljena po določenem logičnem vrstnem redu zaradi lažjega razumevanja tematike.

V zadnjih desetih letih je pomen zunanjega izvajanja dejavnosti zelo porasel. Raziskava (Uršič, 2002) kaže na dejstvo, da slovenska podjetja dobro poznajo prednosti zunanjega izvajanja. Ugotovljeno je bilo tudi, da velikost podjetja vpliva na zunanje izvajanje dejavnosti. V raziskavi so bila podjetja razdeljena v skupine po številu zaposlenih. Največja podjetja z več kot 250 zaposlenimi imajo v večini (85 %) izkušnje na tem področju. Sicer so bile razlike med posameznimi velikostnimi razredi statistično značilne ($\chi^2 = 18,881$ pri 2 stopinjah prostosti in stopnji tveganja $P=0.000$) (Uršič, 2002). Raziskava kaže tudi na dejstvo, da se podjetja v dejavnosti proizvodnje potrošnih in industrijskih dobrin pogosteje odločajo za zunanje izvajanje. Prav tako trgovska podjetja ne zaostajajo pri uporabi zunanjega izvajanja (Uršič, 2002).

Glede na zgoraj omenjene ugotovitve sem se odločil celotno populacijo podjetij v Sloveniji (poslovna baza IPIS) zožati na srednja in velika podjetja. Velikost podjetij sem določil glede na klasifikacijo, ki jo navaja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, 2007), in sicer:

- mikro podjetje: 0 – 9 zaposlenih
- majhno podjetje: 10 – 49 zaposlenih
- **srednje podjetje: 50 – 249 zaposlenih**
- **veliko podjetje: 250 in več zaposlenih**

Tabela 1: Podjetja po velikosti glede na število zaposlenih, letno

		Mikro podjetje (0-9)	Majhno podjetje (10-49)	Srednje podjetje (50-249)	Veliko podjetje (250+)
		2006	2006	2006	2006
SKD (C-K)	Število podjetij	93.430	5.601	1.255	283

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2008

Po podatkih Statističnega urada RS (www.stat.si, 2008) je bilo leta 2006 v Sloveniji 100569 podjetij. Struktura glede na število zaposlenih je prikazana v spodnji tabeli (glej Tabela 1, na str. 48):

Iz populacije srednjih in velikih podjetij (1538) sem naključno izbral 600 podjetij, ki so bila povabljeni k sodelovanju v raziskavi. Populacijo sem razdelil na dve subpopulaciji oz. stratumu. Zaradi sorazmernosti enot znotraj stratumov glede na populacijo, sem v vzorec izbral 490 (81,66 %) srednjih podjetij in 110 (18,33 %) velikih podjetij, torej skupaj 600 podjetij.

Povabila so bila poslana po elektronski pošti na splošne elektronske naslove podjetij. V povabilu sem jasno izrazil željo, da naj odgovarjajo na vprašanja direktor(ji)(ice) podjetij ali pa vodje služb za informatiko. Od 600 povabljenih podjetij se jih je odzvalo 48. Velikost realiziranega vzorca (3,12 %) je majhna, vendar z vidika specifik področja po mojem mnenju zadovoljiva. Morda je velikost vzorca lahko razlog, da je treba gledati na ugotovitve vzorčnih ocen z določeno mero kritične distance.

5.2. Analiza vzorca raziskanih podjetij in njegova reprezentativnost

Vzorec je reprezentativen, kadar so v njem relevantne značilnosti proučevane populacije (starostna in izobrazbena struktura, razmerje med spoloma, verska pripadnost, zakonski stan,...) zastopane v (približno) enakih deležih, v kakršnih jih najdemo tudi v celotni populaciji (E-izobraževanje, 2008).

Tabela 2: Podjetja po dejavnosti (C-K) in velikosti glede na število zaposlenih, letno

SKD (C-K) skupaj	Število srednjih in velikih podjetij v letu 2006	Delež srednjih in velikih podjetij v letu 2006	Delež srednjih in velikih podjetij v vzorcu
C – Rudarstvo	7	0,46 %	0 %
D – Predelovalne dejavnosti	745	48,44 %	45,83 %
E – Oskrba z električno energijo, plinom in vodo	50	3,25 %	4,17 %
F – Gradbeništvo	175	11,38 %	8,33 %
G – Trgovina	226	14,69 %	18,75 %
H – Gostinstvo	60	3,90 %	4,17 %
I – Promet, skladiščenje in zveze	89	5,79 %	6,25 %
J – Finančno posredništvo	40	2,60 %	4,17 %
K – Nepremičnine, najem, poslovne storitve	146	9,49 %	8,33 %
SKUPAJ	1538	100 %	100 %

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2008

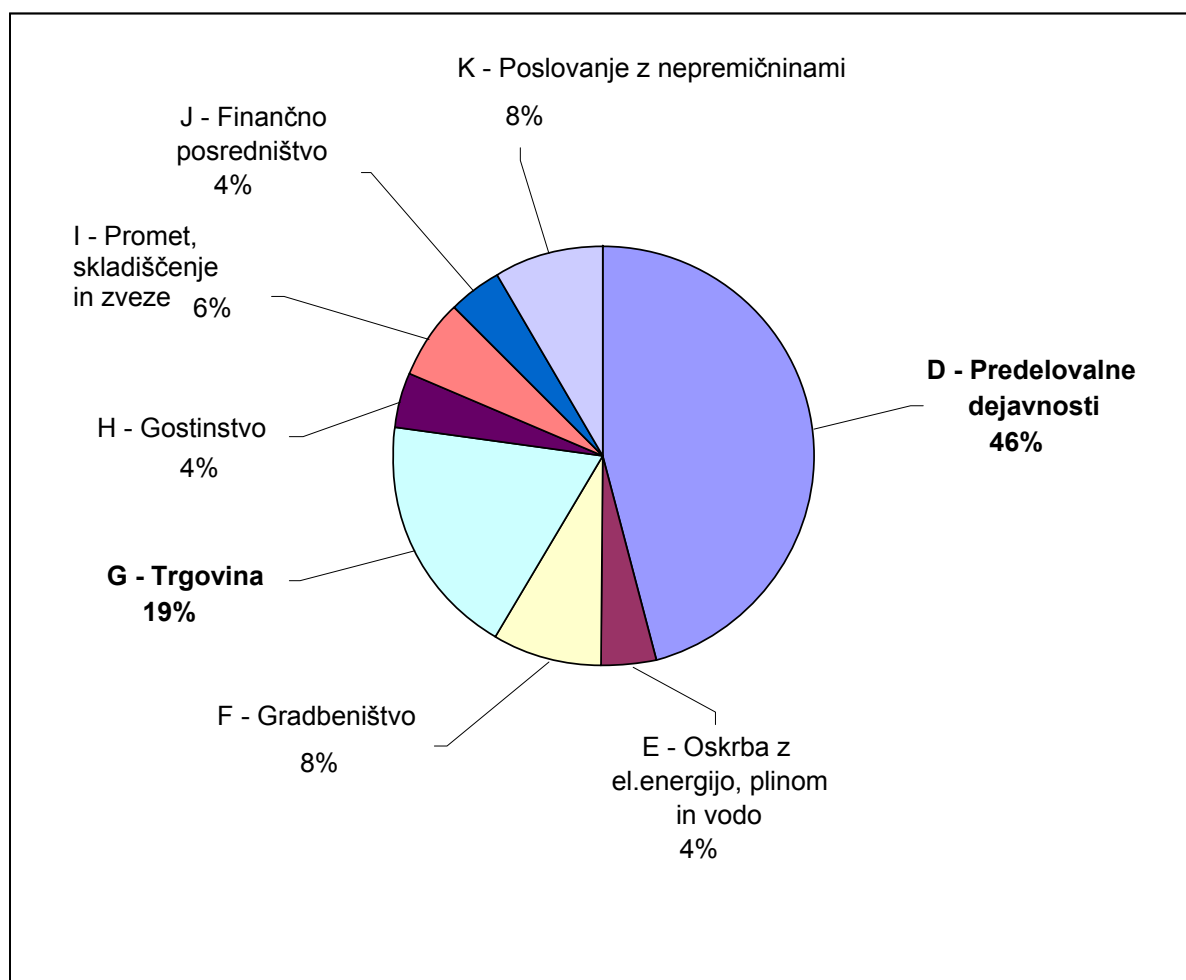
V tabeli (glej Tabela 2, na str. 49) prikazujem reprezentativnost vzorca raziskave.

Glede na v zgornji tabeli pojasnjene strukturne značilnosti populacije po dejavnostih srednjih in velikih podjetij v Sloveniji v letu 2006 lahko sklepam, da je vzorec vrnjenih odgovorov anketiranih podjetij dovolj primerljiv z značilnostmi populacije. Podjetja v rudarski dejavnosti niso zastopana v vzorcu, vendar glede na njihov delež v populaciji podjetij to drastično ne vpliva na vzorčne ugotovitve. Razlike med posameznimi razredi dejavnosti statistično niso značilne ($\chi^2 = 5,285$ pri 8 stopinjah prostosti in stopnji tveganja $P=0.7267$), zato sprejemam končni sklep, da je vzorec dovolj reprezentativen.

5.3. Analiza rezultatov raziskave

Od 600 povabljenih podjetij v raziskavi se jih je odzvalo 48. Podjetja so razpršena po skoraj vseh dejavnostih klasifikacije (D-K). Rudarska panoga nima predstavnika v vzorcu podjetij. V vzorcu sta najbolj zastopani dejavnost proizvodnje potrošnih in industrijskih dobrin ter dejavnost trgovine.

Slika 11: Podjetja po dejavnosti (vzorec raziskave)



Vir: lastna analiza, 2008

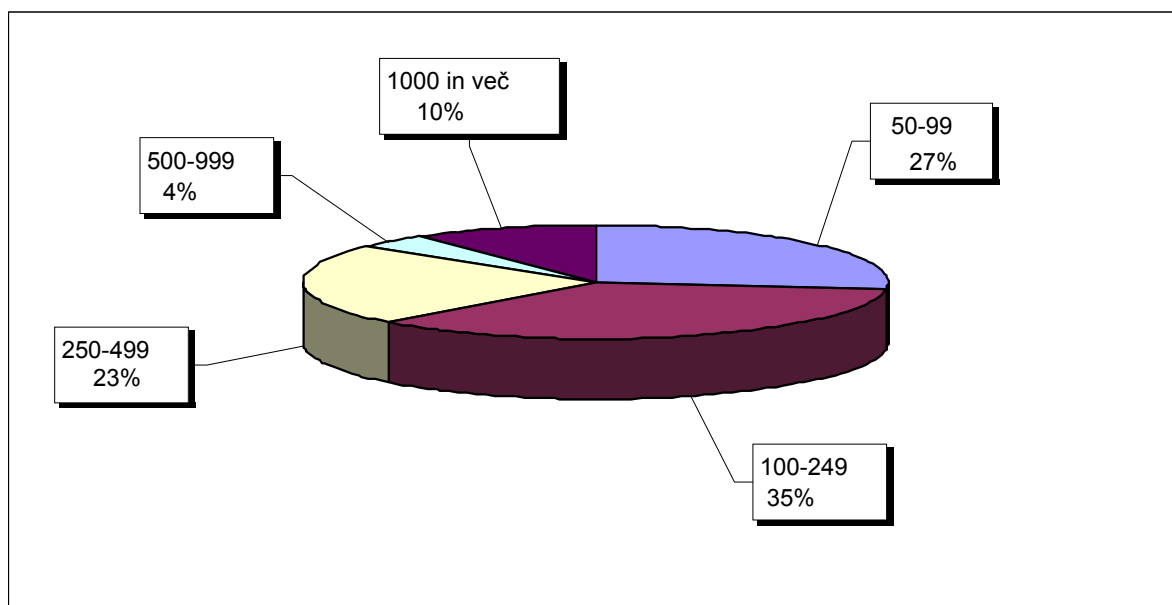
V raziskavo so bila vključena srednja in velika podjetja glede na število zaposlenih. Strukturo anketiranih podjetij v odstotkih po številu zaposlenih prikazujem v sliki 12 (glej Slika 12, na str. 51).

Tabela 3: Struktura podjetij po številu zaposlenih (vzorec)

Število zaposlenih v podjetju	Število podjetij	Delež v %
50-99	13	27,08 %
100-249	17	35,42 %
250-499	11	22,92 %
500-999	2	4,17 %
1000 in več	5	10,42 %
Skupaj	48	100 %

Vir: lastna analiza, 2008

Slika 12: Struktura podjetij v vzorcu po številu zaposlenih v odstotkih (%)



Vir: lastna analiza, 2008

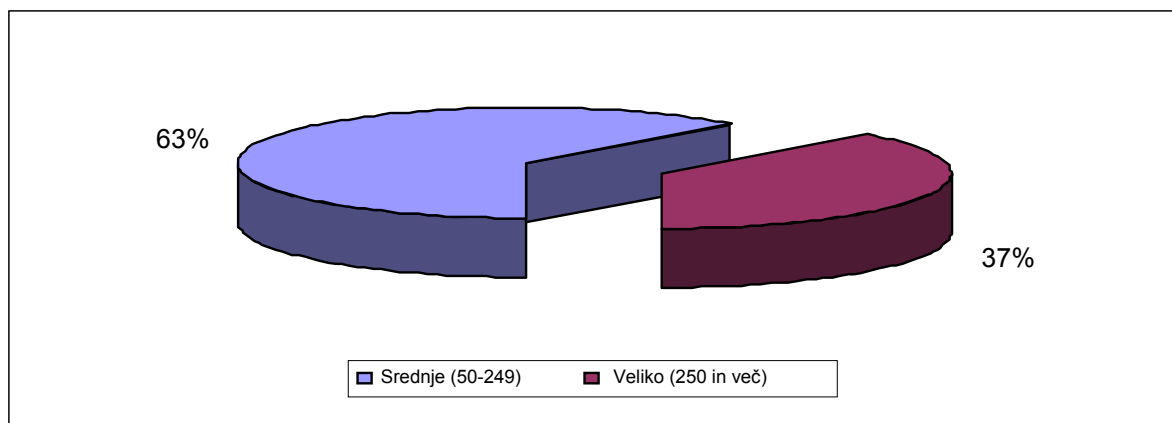
Struktura podjetij v vzorcu je po številu zaposlenih glede na strukturo stratumov (srednja in velika podjetja) pričakovana. V večji meri so se odzvala srednja podjetja, ki prevladujejo v strukturi. V analizo pa so vključena tudi podjetja (10,42 %) z več kot 1000 zaposlenimi.

V raziskavi sem želel svoje domneve preveriti tudi na praktičnih izkušnjah managerjev, zato sem v anketi vprašal za njihovo mnenje o vprašanju: ali podjetje lahko pridobi konkurenčno prednost s pomočjo zunanjega izvajanja informatike?

Četrtnina anketiranih (glej Slika 14, na str. 52) podjetij je odgovorilo pritrdilno (da), a priznalo, da še nimajo lastnih izkušenj na tem področju. 35,42 % podjetij je mnenja, da podjetje lahko pridobi konkurenčno prednost z zunanjim izvajanjem informatike in to lahko potrdijo z lastnimi izkušnjami. Managerjev, ki ne verjamejo v ta koncept, je 31,25 %. Samo 8,33 %

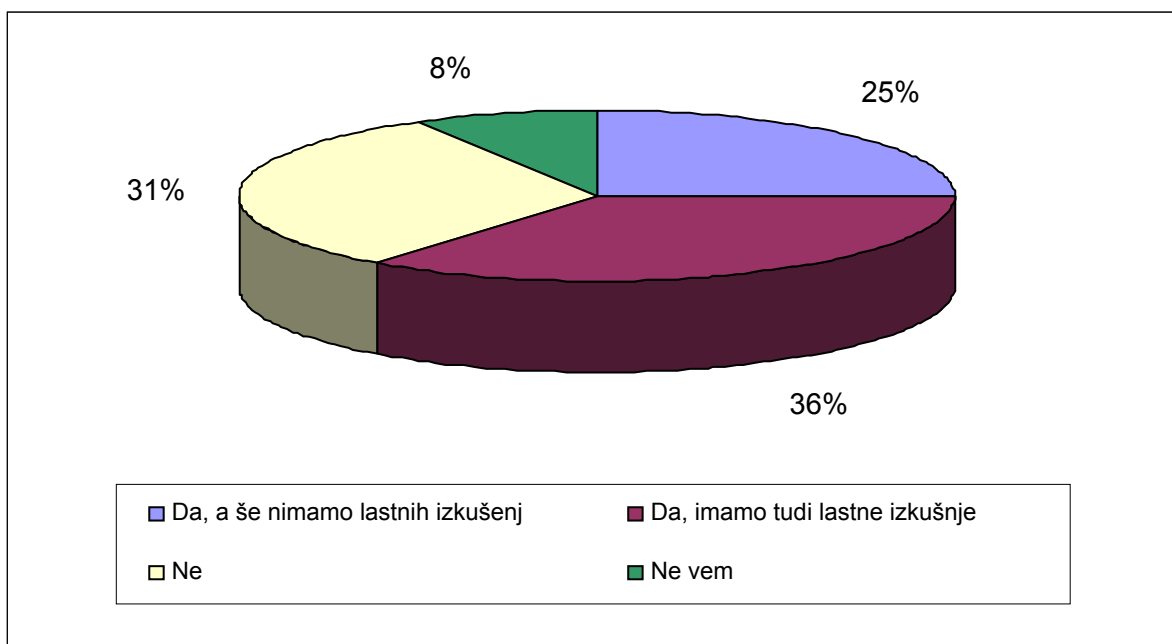
vprašanih je odgovorilo "ne vem", kar potrjuje ugotovitev, da so slovenska podjetja na splošno dobro seznanjena s področjem zunanjega izvajanja dejavnosti (Uršič, 2002).

Slika 13: Strukturna razlika: srednja in velika podjetja (vzorec)



Vir: lastna analiza, 2008

Slika 14: Analiza mnenja o možnosti pridobitve konkurenčne prednosti z zunanjim izvajanjem informatike

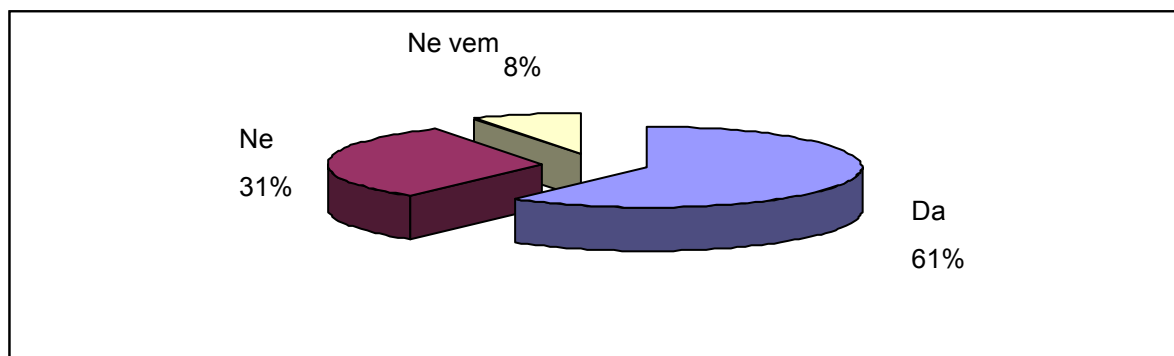


Vir: lastna analiza, 2008

Splošno prepričanje (60,42 %) podjetij v raziskavi je, da je možno pridobiti konkurenčno prednost z zunanjim izvajanjem informatike (glej Slika 15, na str. 53).

Ugotovitve so skladne s prepričanjem managerjev v raziskavi (Uršič, 2002), ki kažejo pozitiven odnos do zunanjega izvajanja kot možnosti vzdrževanja konkurenčne prednosti podjetja.

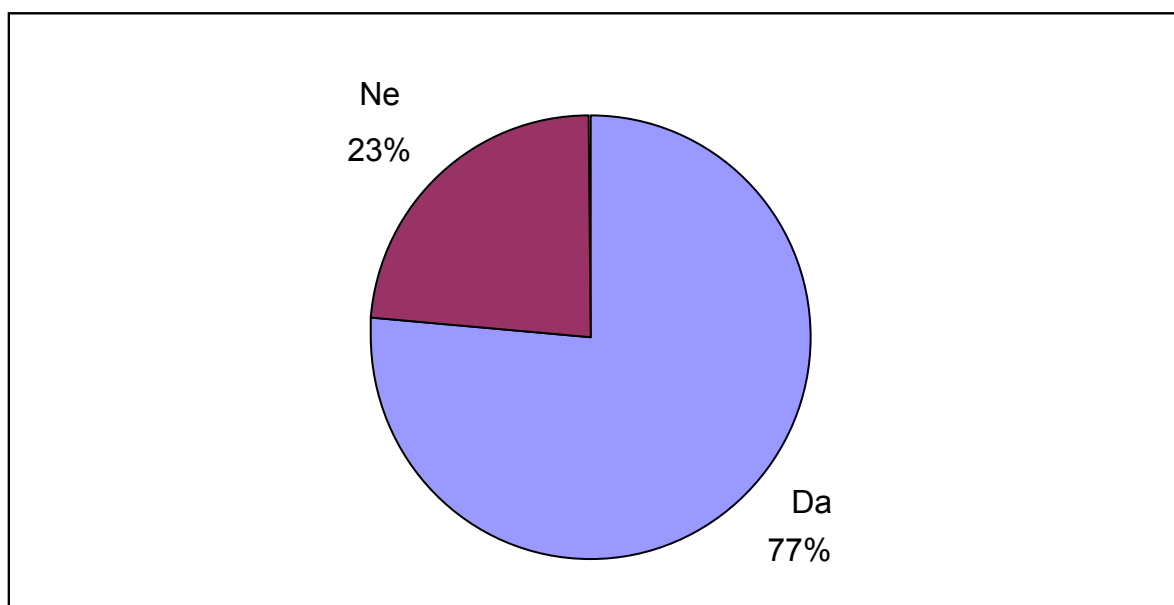
Slika 15: Analiza mnenja o možnosti pridobitve konkurenčne prednosti DA, NE, NE VEM



Vir: lastna analiza, 2008

Ko govorimo o velikosti podjetja, sem želel ugotoviti ali velikost podjetja vpliva na mnenje o vprašanju zunanjega izvajanja informatike kot vzvoda za doseg in vzdrževanje konkurenčne prednosti. Analiza podatkov je pokazala, da obstajajo statistično značilne razlike med srednjimi in velikimi podjetji. Srednja podjetja ne kažejo statistično značilnih razlik v pozitivnem in negativnem mnenju o možnosti zunanjega izvajanja informatike kot vzvoda za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetju ($\chi^2=2.232$ pri eni stopinji prostosti in stopnjo tveganja $P=0.1360$). Drugače pa je med velikimi podjetji. Tu ugotavljam statistično značilne razlike ($\chi^2=8.103$ pri eni stopinji prostosti in stopnjo tveganja $P=0.0047$). Sklepamo lahko, da je med srednjimi (po številu zaposlenih) podjetji negativno mnenje bolj prisotno. Na to kaže tudi analiza samo negativnega odgovora na to vprašanje med velikimi in srednjimi podjetji, kjer se kažejo statistično značilne razlike ($\chi^2=5.333$ pri eni stopinji prostosti in stopnjo tveganja $P=0.0209$).

Slika 16: Struktura mnenj velikih podjetij o vprašanju učinkovitosti zunanjega izvajanja informatike



Vir: lastna analiza, 2008

Velika podjetja imajo ponavadi drugačne motive, ko se odločajo za zunanje izvajanje, kot srednja in mala podjetja. Manjša podjetja ponavadi pestijo pomanjkanje sredstev, znanj in s

tem povezano tveganje. Tako ta podjetja v glavnem pričakujejo pridobitev ustreznih znanj od zunanjih izvajalcev in tudi delitev tveganja z njimi. Velika podjetja pa večinoma iščejo načine preoblikovanja organizacije dela zaradi višje produktivnosti in fleksibilnosti. Hkrati želijo sprostiti finančna sredstva v bolj smotrne namene kot je razvoj izdelkov ipd. (Uršič, 2002).

Na vprašanje ali je podjetje že kdaj katero izmed dejavnosti, ki jo je v preteklosti samo izvajalo, preneslo na zunanje izvajalce je 64,58 % anketiranih podjetij odgovorilo pozitivno (glej Slika 17, na str. 54). Glede na strukturo odgovorov mnenj o zunanjem izvajanju kot možnost zagotavljanja konkurenčne prednosti opažam, da je del podjetij, ki imajo izkušnje z zunanjim izvajanjem očitno skrit tudi v tistem delu vzorca, ki so mnenja, da ni možno doseči konkurenčne prednosti s tem konceptom. Sklepam lahko, da vsaj del podjetij, ki ima v tej raziskavi negativno mnenje o tej ideji, to trdi iz lastnih izkušenj.

Slika 17: Struktura podjetij, ki so že uporabila možnost zunanjega izvajanja



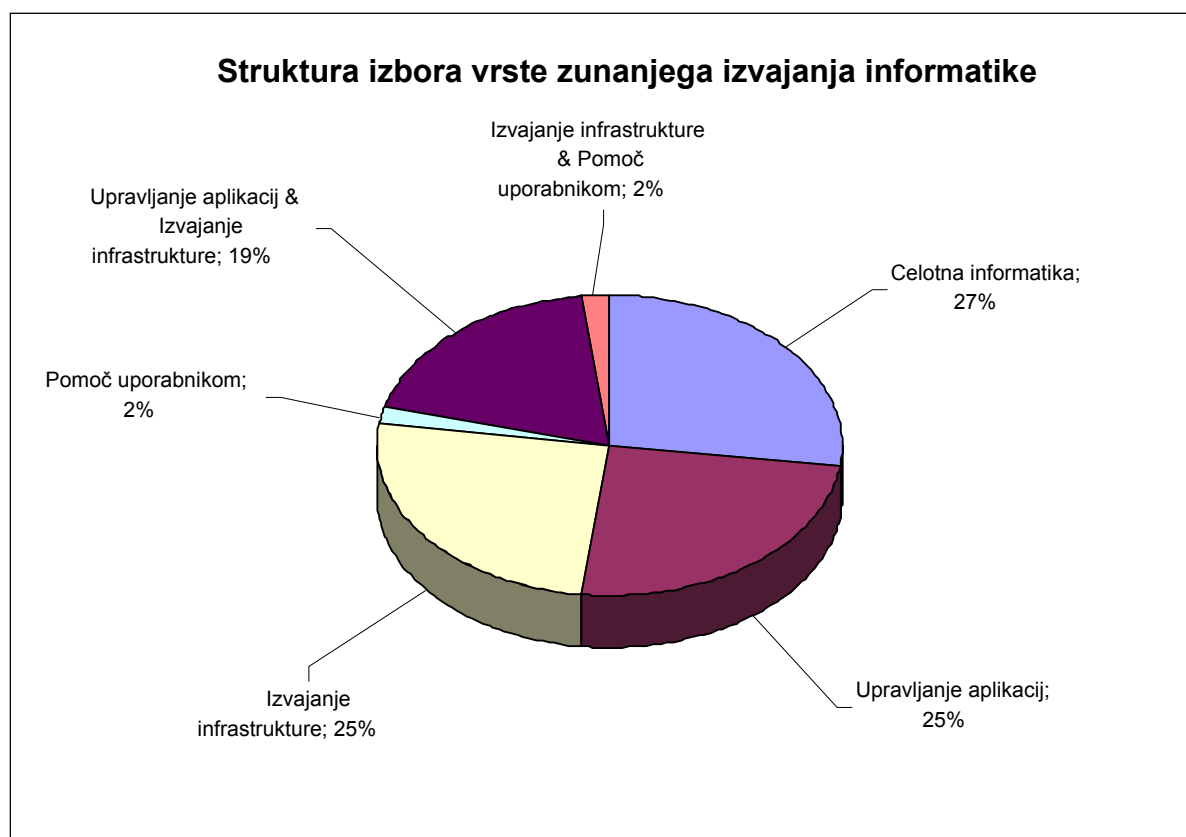
Vir: lastna analiza, 2008

Raziskava svetovnega merila (IDC research, 2004), ki zajema preko 300 največjih multinacionalnih korporacij, je pokazala, da je zunanje izvajanje informacijske infrastrukture uporabilo že več kot 50 % podjetij. Pri izbiri zunanjih izvajalcev, pa se število pogodb velikih vrednosti zmanjšuje. Podjetja se raje odločajo za izbiro več specialistov hkrati, katerim ponudijo upravljanje infrastrukture. Raziskava, ki vključuje preko 200 finančnih institucij iz Amerike, Azije in Evropskega področja, potrjuje naraščajoč trend v izbiri zunanjih izvajalcev za upravljanje informacijske infrastrukture. Več kot polovica teh institucij že izkorišča ta koncept (Datamonitor, 2006). Trend zunanjega izvajanja informacijske infrastrukture očitno narašča. V raziskavi te magistrske naloge je 45,83 % anketiranih podjetij v Sloveniji dalo v zunanje izvajanje informacijsko infrastrukturo, kar se ujema z ugotovitvami svetovnega trenda (glej Slika 18, na str. 55).

Tudi zunanje izvajanje aplikacij spada med hitro rastoča področja na svetovnem trgu. Podjetja so spoznala prednosti, ki jih pridobijo z oddajo upravljanja in razvoja poslovnih aplikacij zunanjim strokovnjakom. S tem prihranijo veliko denarja in pridobijo manjkajoče znanje. Vzdrževanje kritičnih aplikacij podjetja (angl. legacy systems), je danes postalo precej tvegano, saj strokovnjakov, ki poznajo "starejše" tehnologije primanjkuje. Hiter razvoj informacijske tehnologije zahteva obvladovanje širšega področja znanj, kar pa ni enostavno, zato taki kadri niso preprosto nadomestljivi, hkrati pa lahko pomeni odhod takih kadrov iz podjetja resne težave (Hunter, Ludwig, Thussu, 2007). V raziskavi te magistrske naloge, je 43,75 % podjetij uporabilo ali uporablja zunanje upravljanje aplikacij (glej Slika 18, na str. 55). Samo 2 podjetji pa sta se odločili za uporabo pomoči uporabnikom (angl. help desk).

Celotno informatiko je v zunanje izvajanje oddalo 27,08 % podjetij. Po mnenju nekaterih strokovnjakov (Digital Government, 2008), je zunanje izvajanje celotne informatike vprašljivo. Menijo, da bi morala projektno upravljanje in poslovno znanje ostati pod kontrolo matičnega podjetja. Projektno upravljanje je kritično pri ugotavljanju rizika, kontroliranja stroškov in spremljanja zadovoljstva strank. Poslovno znanje prav tako ne bi smelo podjetje prepustiti drugim, saj govorimo o strateškem načrtovanju in organiziranju. Če podjetje to znanje prepusti zunanjemu izvajalcu, lahko to ogrozi upravljanje podjetja v prihodnosti.

Slika 18: Struktura izbora vrste zunanjega izvajanja informatike

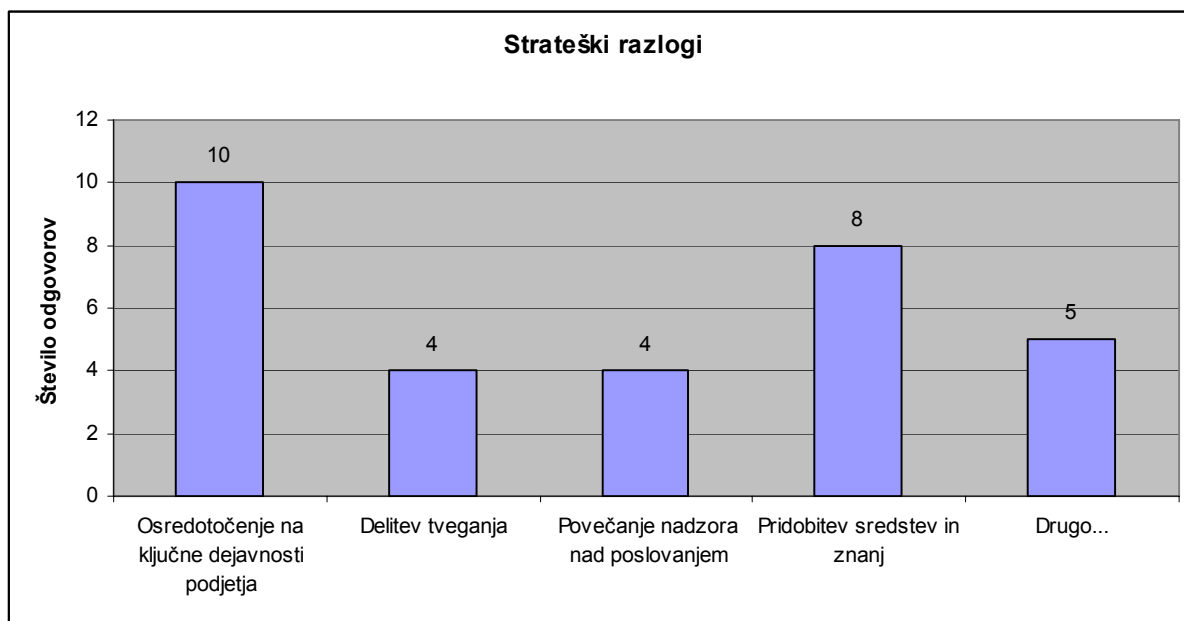


Vir: lastna analiza, 2008

Analiza razlogov za odločitev o zunanjem izvajanju informatike je pokazala, da je 30,69 % podjetij v vzorcu odločitev sprejelo iz strateških razlogov, 26,74 % iz ekonomskih razlogov

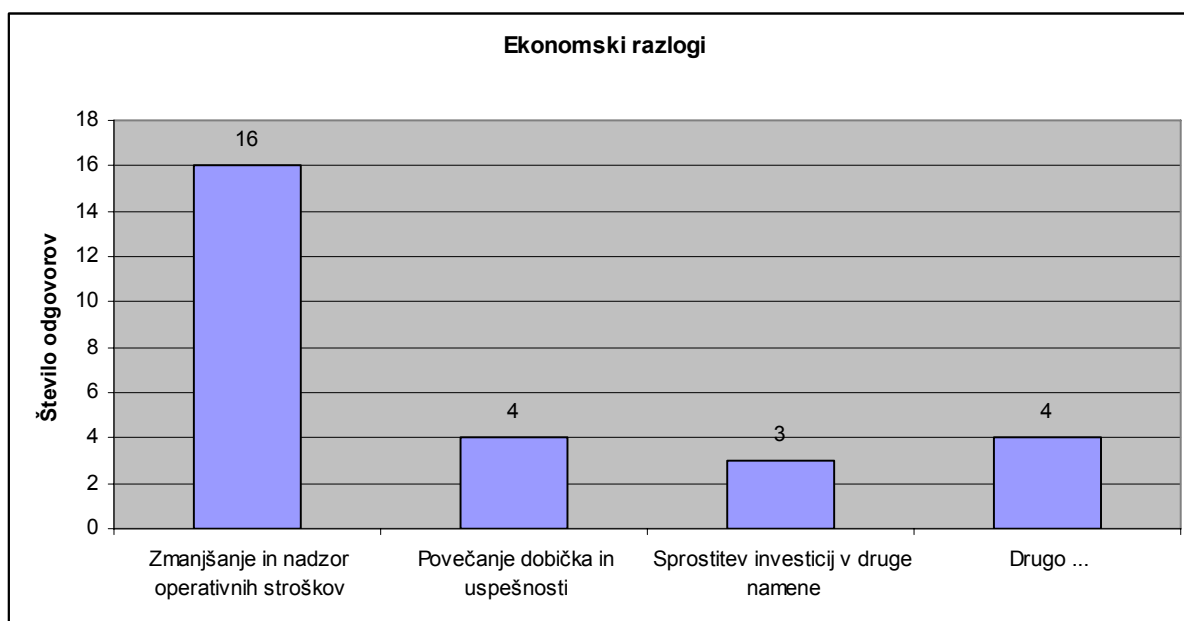
ter 42,57 % podjetij is organizacijskih razlogov (glej Slika 19,20,21, na str. 56 in 57). Med strateškimi razlogi prednjačita osredotočenje na ključne dejavnosti podjetja ter pridobitev sredstev in znanj. Razlike znotraj področja strateških razlogov so statistično značilne ($\chi^2 = 16,014$ pri 4 stopinjah prostosti in stopnji tveganja $P=0.0030$). Ugotovitev je skladna z analizo podjetja Wipro Technologies (Wipro Technologies, 2008), ki ugotavlja, da sta med prvimi petimi strateškimi razlogi izboljšanje fokusa poslovanja in dostop do sposobnosti (angl. capabilities) najboljše kvalitete. To potrjuje tudi moja analiza.

Slika 19: Frekvenčna porazdelitev strateških razlogov zunanjega izvajanja informatike



Vir: lastna analiza, 2008

Slika 20: Frekvenčna porazdelitev ekonomskih razlogov zunanjega izvajanja informatike

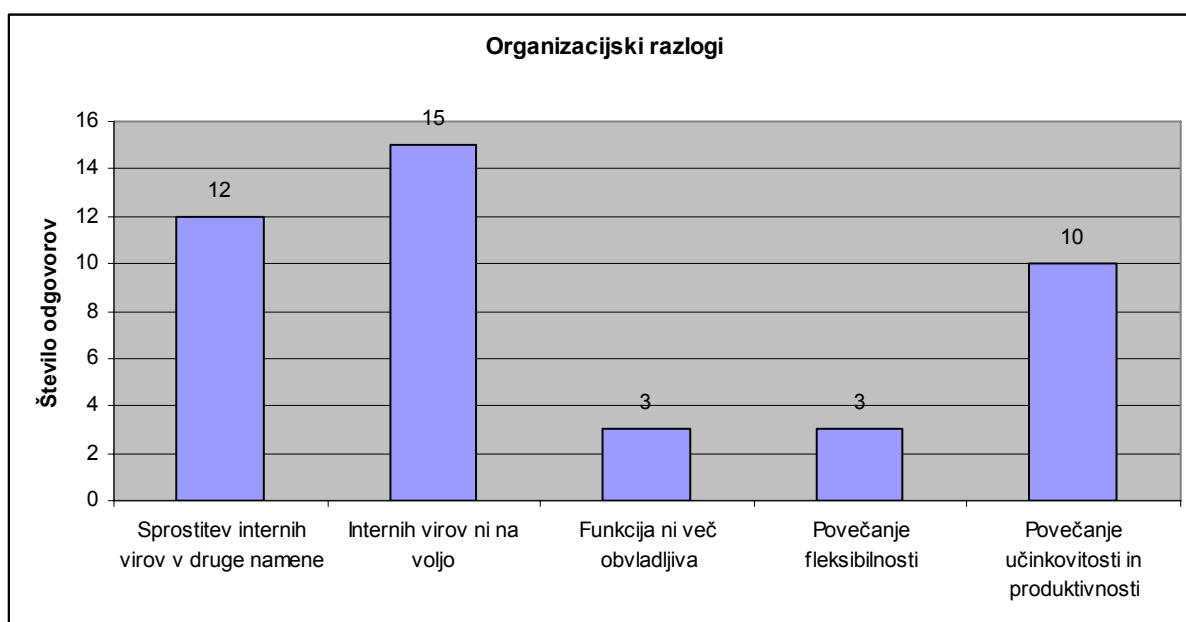


Vir: lastna analiza, 2008

Pri analizi ekonomskih razlogov prevladuje odgovor zmanjšanje in nadzor operativnih stroškov. Statističen test kaže na statistično pomembne razlike med ekonomskimi razlogi ($\chi^2 = 52,500$ pri 3 stopinjah prostosti in stopnji tveganja $P=0.0001$). Podjetje Wipro Technologies (Wipro Technologies, 2008) ugotavlja, da je ta isti razlog na drugem mestu med prvimi petimi taktičnimi razlogi kratkoročne narave oz. s hitrejšimi učinki v času. V raziskavi, ki jo Wipro navaja je bilo ugotovljeno tudi, da podjetja v povprečju zmanjšajo operativne stroške za 9 % z zunanjim izvajanjem.

Med organizacijskimi razlogi (organizacija dela, upravljanje s kadri, itd.) prevladujejo pomanjkanje internih virov, sprostitev internih virov v druge namene ter povečanje učinkovitosti in produktivnosti. Statistične razlike med odgovori o organizacijskih razlogih so značilne ($\chi^2 = 39,308$ pri 4 stopinjah prostosti in stopnji tveganja $P=0.0001$).

Slika 21: Frekvenčna porazdelitev organizacijskih razlogov zunanjega izvajanja informatike



Vir: lastna analiza, 2008

Analiza odgovorov ne pokaže statistično značilnih razlik glede vrste razlogov (strateški, ekonomski, organizacijski) za izbiro zunanjega izvajanja informatike, tako da ne morem potrditi, da katerakoli skupina razlogov pri slovenskih podjetjih v mojem vzorcu prevladuje ($\chi^2 = 4,061$ pri 2 stopinjah prostosti in stopnji tveganja $P=0.1313$).

Tuje analize (Wadhwa, 2007) kažejo, da majhna in srednje velika podjetja uporabljajo zunanje izvajanje v druge namene, saj ne morejo izkoristiti ekonomij obsega, ki jih dosegajo velika podjetja z zunanjim izvajanjem. Med najpomembnejšimi razlogi zunanjega izvajanja navajajo pridobiti konkurenčno prednost. Ta pa naj bi izhajala iz pridobitve strokovnih znanj in kadrov po mnogo nižjih cenah (najemanje strokovnjakov v tujini, Indija, ipd.). (Wadhwa, 2007). Mala in srednja podjetja po podatkih tuje raziskave (Wadhwa, 2007) večinoma

razvojno dejavnost obdržijo v matičnem podjetju, s pomočjo tujih cenejših strokovnjakov pa lahko dosegajo cenovno učinkovitost razvoja.

V raziskavi te magistrske naloge sem ugotovil statistično značilne razlike pri srednjih (po velikosti) podjetjih ($\chi^2 = 5,444$ pri 1 stopinji prostosti in stopnji tveganja $P=0.0196$), ki kažejo na to, da se srednja podjetja večinoma (76,23 %) odločajo za zunanje izvajanje informatike zaradi pomanjkanja strokovnjakov ali pa sprostitev lastnih strokovnjakov v druge namene, pri čemer za isto področje podjetje najame zunanje strokovnjake, ki bolje in ceneje opravljajo isto delo.

Ravno tako se kažejo statistično značilne razlike pri velikih podjetjih ($\chi^2 = 9,680$ pri 1 stopinji prostosti in stopnji tveganja $P=0.0019$), ki se odločajo za zunanje izvajanje informatike v večji meri (69,34 %) zaradi zmanjševanja operativnih stroškov in osredotočenja na ključne dejavnosti podjetja.

V nadaljevanju bom prikazal ugotovitve analize vprašanja, ki je zahtevalo mnenje o morebitnih doseženih spremembah na področju virov in znanja, ki bi lahko prinesle osnovo za konkurenčno prednost.

Vprašanje je torej zajemalo dve področji iskanja osnov za konkurenčno prednost: viri in znanje. Znotraj posameznega področja pa se preverjajo podpodročja, ki so bila razložena v teoretičnem delu magistrske naloge (glej poglavji 4.3.2. in 4.3.4.). Tako se na področju virov preverja pridobitev tehnoloških znanj ali informacijskega sistema, ugotavljajo se učinki na finančnem področju, učinki na področju upravljanja podjetja, spremembe v organizacijski strukturi in kulturi. Preverjajo se tudi spremembe na področju povezav z zunanjim okoljem podjetja, kot so strateški partnerji in dobavitelji. Na področju znanja pa se preverja ali je podjetje obstoječe ali pa na novo pridobljeno znanje uspelo izkoristiti tako, da je bil končni rezultat uspešno sodelovanje med zaposlenimi. Seveda je področje znanja in njegovo preverjanje deloma vprašljivo, saj je pravo konkurenčno orožje lahko le tisto znanje, ki se ga ne da na hitro pridobiti na trgu in nastaja skozi več let znotraj podjetja na podlagi izkušenj (glej Slika 22, na str. 59).

Vsako posamezno področje preverjanja pa lahko postane osnova za konkurenčno prednost le, če zanj veljajo določeni pogoji. Ti pogoji so lastnosti kot na primer:

- Vrednost : omogoča podjetju izkoristiti priložnosti in obiti nevarnosti trga
- Redkost : ni mogoče dobiti hitro in povsod
- Nemobilnost : težko je prodati ali kupiti na trgu
- Nezamenljivost : težko je najti substitut z enakimi lastnostmi
- Neponovljivost : ni možno kopirati (npr.: licence in patenti)

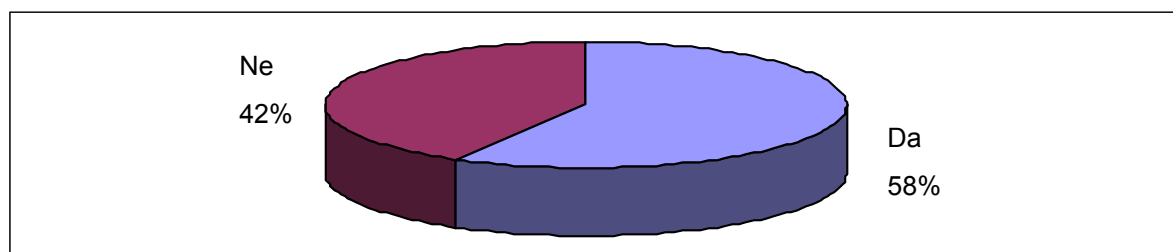
Analiza odgovorov pokaže, da je 58,33 % podjetij v vzorcu uspelo najti osnovo za konkurenčno prednost vsaj na enem opazovanem področju (znotraj virov oz. znanja) (glej Slika 23, na str. 59).

Slika 22: Preverjanje osnov za konkurenčno prednost na področju virov in znanja

V podjetju smo z zunanjim izvajanjem informatike uspeli doseči spremembe na spodaj navedenih področjih (obkljukaj), za vsako izbrano področje pa ocenjujemo, da veljajo izbrane (obkljukaj) lastnosti.						
Legenda*: • Vrednost = omogoča podjetju izkoristiti priložnosti in obiti nevarnosti na trgu • Nemobilnost = težko prodati ali kupiti na trgu • Nezamenljivost = težko najti substitut z enakimi lastnostmi • Neponovljivost = ni možno kopirati (na primer licence in patenti)						
Področje	✓	Vrednost	Redkost	Nemobilnost	Nezamenljivost	Neponovljivost
<demonstracija>	✓	✓		✓	✓	
VIRI						
Pridobili smo znanje o novi informacijski tehnologiji						
Sproščena finančna sredstva smo lahko porabili v druge namene						
Spremenili smo način planiranja, organiziranja in vodenja						
Spremenili smo organizacijsko strukturo						
Spremenili smo organizacijsko kulturo						
Pridobili smo strateške povezave z zunanjim okoljem						
Pridobili smo nov informacijski sistem						
ZNANJE						
Zaposlenim smo omogočili šolanje, katerega rezultat je bilo tesno sodelovanje med zaposlenimi						

Vir: lastna analiza, 2008

Slika 23: Delež podjetij, ki je uspel najti osnovo konkurenčne prednosti med viri oz. znanju



Vir: lastna analiza, 2008

V spodnji tabeli (glej Tabela 4, na str. 60) prikazujem frekvenčno porazdelitev odgovorov podjetij, ki navajajo, da so našla osnovo za konkurenčno prednost na področju virov in znanja. Podatki kažejo, da so podjetja uspela najti osnovo za konkurenčno prednosti prav na

vsakem od opazovanih področij, a vendar to ne pomeni, da so vsa podjetja našla osnovo na vseh področjih. Odgovor je bil štet kot pozitiven, če je podjetje izbralo področje opazovanja in zanj tudi navedlo vsaj en pogoj oz. lastnost (vrednost, redkost, nemobilnost, nezamenljivost, neponovljivost).

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov osnov konkurenčne prednosti (viri, znanje)

Področje	Število odgovorov	Delež v %
VIRI		
Pridobili smo znanje o novi informacijski tehnologiji	18	37,50 %
Sproščena finančna sredstva smo lahko porabili v druge namene	8	16,67 %
Spremenili smo način načrtovanja, organiziranja in vodenja	6	12,50 %
Spremenili smo organizacijsko strukturo	6	12,50 %
Spremenili smo organizacijsko kulturo	6	12,50 %
Pridobili smo strateške povezave z zunanjim okoljem	12	25,00 %
Pridobili smo nov informacijski sistem	14	29,17 %
ZNANJE		
Zaposlenim smo omogočili šolanje, katerega rezultat je bilo tesno sodelovanje med zaposlenimi	10	20,83 %

Vir: lastna analiza, 2008

Razlike v frekvencah odgovorov posameznih podpodročij so statistično značilne ($\chi^2 = 68,000$ pri 7 stopinjah prostosti in stopnji tveganja $P=0.0001$), kar kaže na dejstvo, da podjetja ne uspejo najti osnov konkurenčne prednosti na vseh od opazovanih področjih enako verjetno. Opaziti je, da podjetja vidijo največji učinek v pridobitvi novih tehnoloških znanj in informacijskega sistema ter v pridobitvi oz. ojačanih strateških povezavah z zunanjim okoljem podjetja.

Na podlagi zgornjih ugotovitev sklepam, da podjetje z zunanjim izvajanjem informatike lahko pridobi osnovo za konkurenčno prednost na področju virov in znanja.

Poglejmo si ugotovitve analize vprašanja, ki je zahtevalo mnenje o morebitnih doseženih spremembah na področju sposobnosti, ki bi lahko prinesle osnovo za konkurenčno prednost. Znotraj področja sposobnosti sem preverjal podpodročja, ki so bila razložena v teoretičnem delu magistrske naloge (glej poglavje 4.3.3.). Tako sem preverjal morebitne spremembe in učinke na vseh vstopnih točkah v poslovne procese, na izhodih poslovnih procesov in seveda delovanje samih poslovnih procesov. Opazoval sem spremembe na področju povezav z dobavitelji in strateškimi partnerji, prekinitve procesov zaradi težav na vstopnih točkah poslovnih procesov, hitrost, kakovost in stroškovnost poslovnih procesov, izboljšave odnosov s kupci in zunanjimi

partnerji na izhodih iz poslovnih procesov ter tudi odzivnost in uspešnost trženja v podjetju (glej Slika 24, na str. 61).

Slika 24: Preverjanje osnov za konkurenčno prednost na področju sposobnosti

V podjetju smo z zunanjim izvajanjem informatike uspeli doseči spremembe na spodaj navedenih področjih (obkljukaj), za vsako izbrano področje pa ocenjujemo, da veljajo izbrane (obkljukaj) lastnosti.						
Legenda*: • Tihost = Konkurent težko opazi, da imate sposobnosti na tem področju • Kompleksnost = Sposobnost je vpeta preko več poslovnih funkcij in zato nejasna konkurentom • Razpredenost = Sposobnost je vpeta v različne poslovne procese znotraj in zunaj podjetja • Vzr. – posl. nejasnost = Konkurent si težko razloži kako lahko prodajate tako poceni in hkrati visoko kvalitetne izdelke • Sodelovanje = Sposobnost izvira iz kompleksnega sodelovanja zaposlenih ne posameznikov						
Področje	✓	Tihost	Kompleksnost	Razpredenost	Vzročno posledična nejasnost	Sodelovanje med zaposlenimi
<demonstracija>	✓	✓		✓	✓	
SPOSOBNOSTI						
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb so povezave z dobavitelji sedaj bolj zanesljive						
Poslovni procesi tečejo z manj nepotrebnimi prekinitvami zaradi odpravljenih problemov na vhodnih procesov (zaloge, dobava materiala)						
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb tečejo poslovni procesi hitreje, kakovostneje in ceneje						
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb je prodajni oddelek izboljšal stike s kupci in odnose z zunanjimi partnerji						
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb je trženjski oddelek izboljšal odzivnost na tržne izzive						

Vir: lastna analiza, 2008

Posamezno podpodročje preverjanja sposobnosti pa lahko postane osnova za konkurenčno prednost le, če zanj veljajo določeni pogoji. Ti pogoji so lastnosti kot na primer:

- Tihost : konkurenca težko opazi sposobnost podjetja na nekem področju
- Kompleksnost : sposobnost je vpeta v več poslovnih funkcij in nejasna konkurenci

- Razpredenost : sposobnost je vpeta v različne poslovne procese podjetja
- Vzr.-posl. nejasnost : konkurent si težko razloži kako lahko podjetje prodaja tako poceni in hkrati visoko kakovostne izdelke
- Sodelovanje : sposobnost izvira iz kompleksnega sodelovanja zaposlenih ne pa posameznikov

Analiza odgovorov pokaže, da je 43,75 % podjetij v vzorcu uspelo najti osnovo za konkurenčno prednost vsaj na enem opazovanem podpodročju (znotraj področja sposobnosti) (glej Slika 25, na str. 62).

Slika 25: Delež podjetij, ki je uspel najti osnovo konkurenčne prednosti na področju sposobnosti



Vir: lastna analiza, 2008

V tabeli (glej Tabela 5, na str. 63) prikazujem frekvenčno porazdelitev odgovorov podjetij, ki navajajo, da so našla osnovo za konkurenčno prednost na področju sposobnosti. Podatki kažejo, da so podjetja uspela najti osnovo za konkurenčno prednost prav na vsakem od opazovanih področij, a vendar to ne pomeni, da so vsa podjetja našla osnovo na vseh področjih. Odgovor je bil štet kot pozitiven, če je podjetje izbralo področje opazovanja in zanj tudi navedlo vsaj en pogoj oz. lastnost (tihost, kompleksnost, razpredenost, vzročno – posledična nejasnost, sodelovanje med zaposlenimi).

Razlike v frekvencah odgovorov posameznih podpodročij so statistično značilne ($\chi^2 = 16,889$ pri 4 stopinjah prostosti in stopnji tveganja $P=0.0020$), kar kaže na dejstvo, da podjetja ne uspejo najti osnov konkurenčne prednosti na vseh opazovanih področjih enako verjetno. Opaziti je, da podjetja s pomočjo organizacijskih in informacijskih sprememb uspejo ustvariti največ učinkov na vstopih v poslovne procese preko izboljšanih povezav z zunanjimi

dobavitelji. Zaznali pa so tudi izboljšano delovanje poslovnih procesov z vidika kakovosti, časa in stroškov. Pogost odgovor izboljšav je tudi področje učinkovitosti trženjskega oddelka.

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov osnov konkurenčne prednosti (sposobnosti)

Področje	Število odgovorov	Delež v %
SPOSOBNOSTI		
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb so povezave z dobavitelji sedaj bolj zanesljive	13	27,08 %
Poslovni procesi tečejo z manj nepotrebnimi prekinitvami zaradi odpravljenih problemov na vstopnih procesov (zaloge, dobava materiala)	5	10,42 %
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb tečejo poslovni procesi hitreje, kakovostneje in ceneje	12	25,00 %
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb je prodajni oddelek izboljšal stike s kupci in odnose z zunanjimi partnerji	8	16,67 %
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb je trženjski oddelek izboljšal odzivnost na tržne izzive	10	20,83 %

Vir: lastna analiza, 2008

Na podlagi zgornjih ugotovitev sklepam, da podjetje z zunanjim izvajanjem informatike lahko pridobi osnovo za konkurenčno prednost na področju sposobnosti.

V empiričnem delu magistrske naloge sem želel preveriti tudi, ali so podjetja zavestno izbrala strategijo poslovanja, ki uresničuje konkurenčno prednost oz. obliko konkurenčne prednosti, če so predhodno opazili nastanek osnove za konkurenčno prednost.

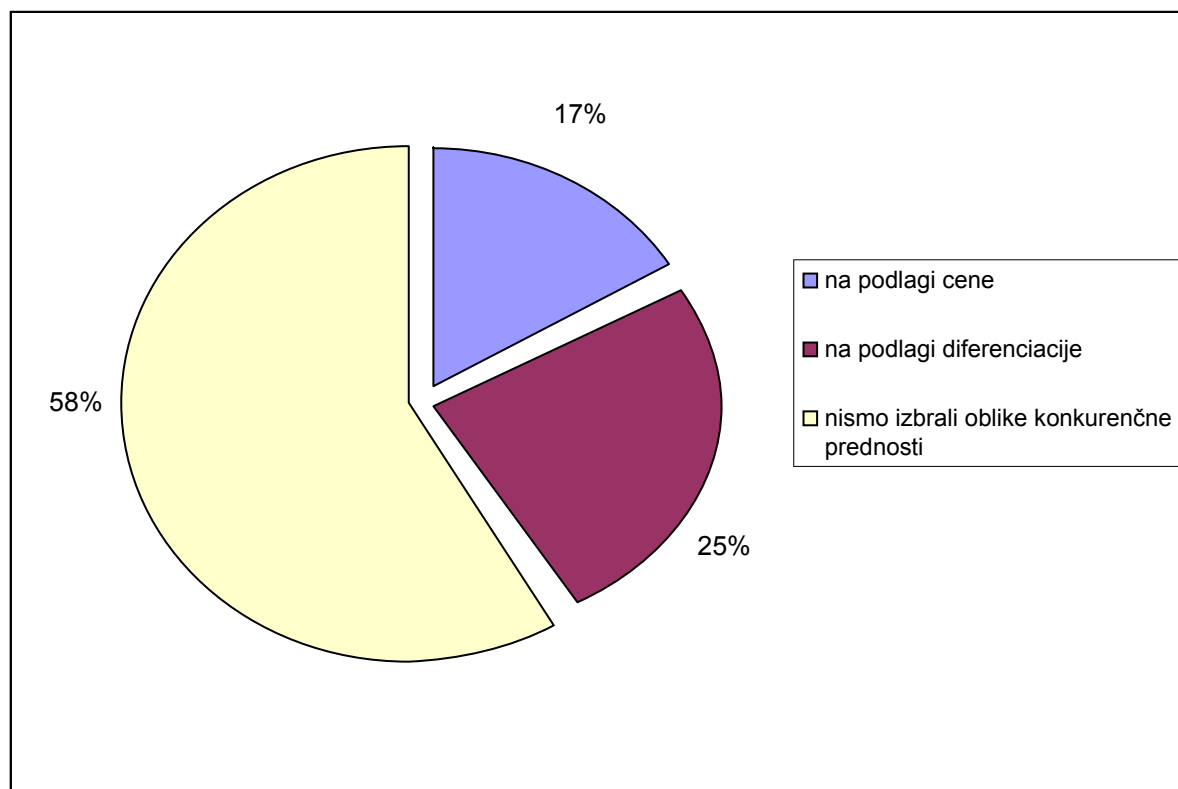
Na podlagi analize odgovorov ugotavljam, da je 16,67 % podjetij iz vzorca izbralo izvajanje strategije konkurenčne prednosti na podlagi cene, 25 % podjetij iz vzorca na podlagi diferenciacije, 58,33 % podjetij iz vzorca pa sploh ni izbralo oblike konkurenčne prednosti (glej Slika 26, na str. 64).

Preveril sem tudi tezo, ali so velika podjetja bolj kot srednja izbirala obliko konkurenčne prednosti na podlagi cene, in tudi tezo, ali so srednja podjetja bolj nagnjena k izbiranju strategije na podlagi diferenciacije. Seveda je izbira strategije konkuriranja povezana z osnovo konkurenčne prednosti. Če podjetje po učinkih zunanjega izvajanja informatike z reorganizacijo poslovnih procesov uspe poslovati hitreje in kakovostneje, potem bi pričakovali izbiro konkuriranja na podlagi diferenciacije. V nasprotnem primeru, pa bi pričakovali izbiro konkuriranja na podlagi nižjih cen, če podjetje predvsem pridobi na osnovi nižjih stroškov. Vseeno, pa ne moremo gledati tako površno, saj se učinki zunanjega izvajanja ponavadi kažejo v znižanju stroškov, kar pa ni nujno vedno osnova za konkuriranje na podlagi nižjih cen. Podjetje bi prav tako lahko dodalo izdelku lastnosti, ki jih kupec do sedaj ni dobil

in ohranili enako ceno izdelka. S tem pa bi dosegli izboljššan izdelek za enako ceno. Torej izbira oblike konkurenčne prednosti ni enostavna saj nanjo vpliva več dejavnikov in podjetje mora pri tem trezno razmisliti tudi o posledicah in odzivu trga.

Analiza podatkov ni pokazala statistično značilnih razlik pri izbiri oblike konkurenčne prednosti glede na velikost podjetja ($\chi^2 = 0,588$ pri 1 stopinji prostosti in stopnji tveganja $P=0.4431$). Tako ne morem potrditi zgoraj omenjene teze.

Slika 26: Delež podjetij glede na izbrano obliko konkurenčne prednosti



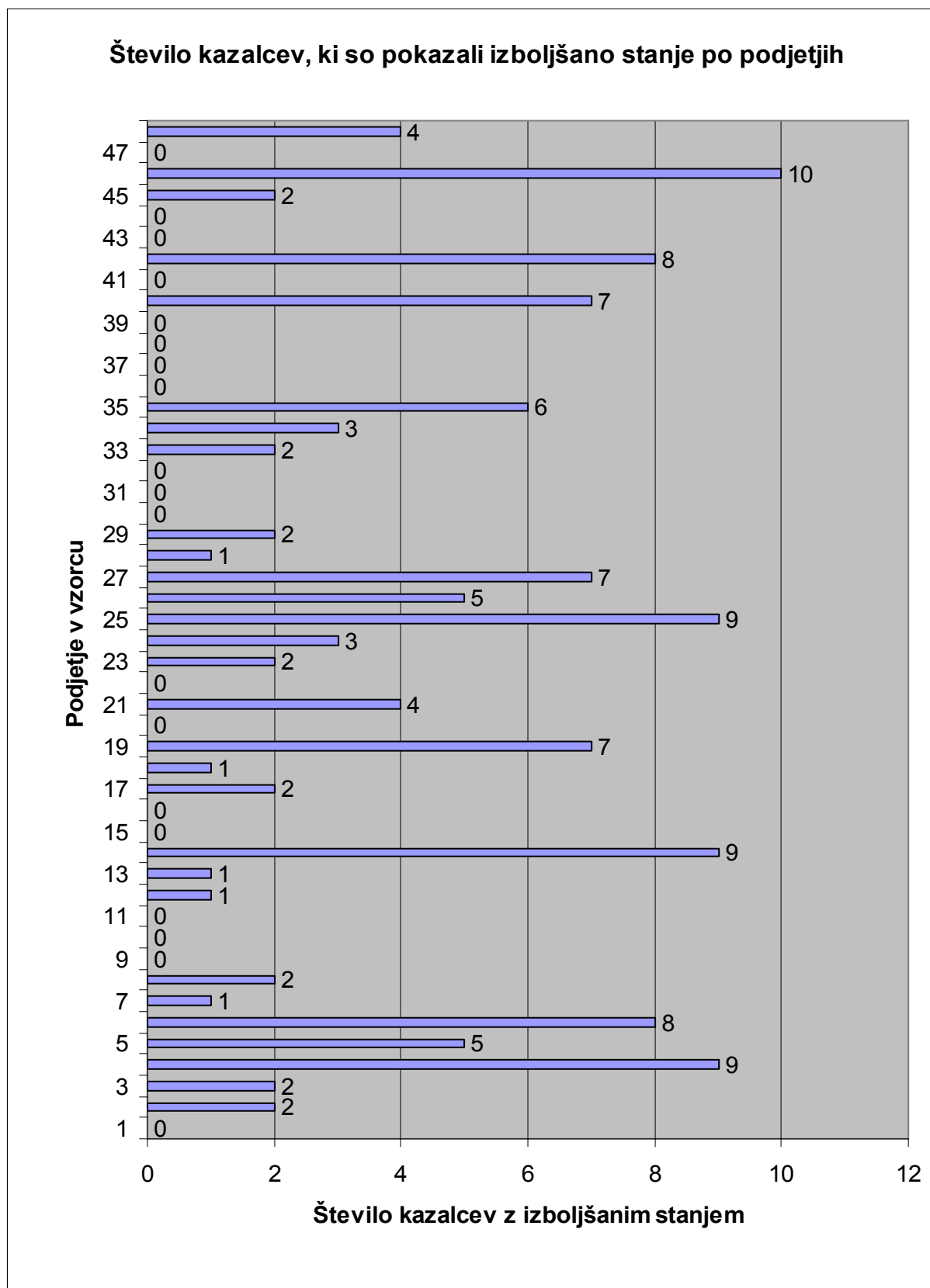
Vir: lastna analiza, 2008

Pri ugotavljanju ali je podjetje res uspelo pridobiti konkurenčno prednost sem izbral pristop, ki meri pozitivno izboljšanje kvantitativnih in kvalitativnih kazalcev poslovanja po uvedbi zunanjega izvajanja informatike v podjetju. Seveda je treba rezultate gledati s kritično distanco, saj so izboljšave kazalcev lahko tudi razlog drugih vzrokov, a vendar vsaj deloma potrjujejo vprašanje, če vemo, da je podjetje z zunanjim izvajanjem zavestno poskušalo izboljšati stanje v podjetju.

Analiza odgovorov kaže, da se je izboljšalo stanje vseh opazovanih kazalcev uspešnosti poslovanja razen enega (zmanjšanje kratkoročne zadolženosti) (glej Tabela 6, na str. 66).

Zanimiva je tudi ugotovitev, da je 18,75 % anketiranih podjetij iz vzorca uspelo izboljšati kar sedem ali več kazalcev uspešnosti poslovanja hkrati (glej Slika 27, na str. 65).

Slika 27: Število kazalcev, ki so pokazali izboljšano stanje po podjetjih



Vir: lastna analiza, 2008

Iz podatkov analize sklepam (moje mnenje), da je vsaj del teh podjetij uspel izboljšati kazalce uspešnosti poslovanja zaradi učinkov zunanjega izvajanja informatike. To trditev želim

podkrepi z ugotovljenim dejstvom, da je skoraj petina (18,75 %) anketiranih podjetij uspela izboljšati večje število (7 ali več) kazalcev hkrati, kar postavlja pod vprašaj naključnost ugotovljene domneve.

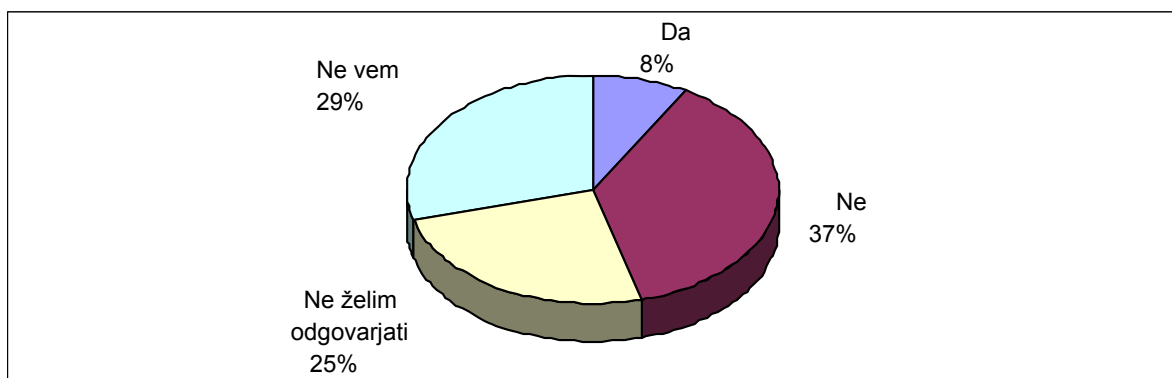
Tabela 6: Kazalci uspešnosti poslovanja, ki so pokazali izboljšanje

Kazalec	Št. odgovorov (da)	Delež v %
Povečal se je delež stalnih kupcev	4	8,33 %
Zmanjšal se je delež izgubljenih kupcev	4	8,33 %
Povečal se je delež novih kupcev	12	25,00 %
Obseg povezanih nakupov na posameznega kupca je večji	8	16,67 %
Zmanjšalo se je število pritožb kupcev	7	14,58 %
Zmanjšalo se je povprečno število dni za odziv na reklamacijo	14	29,17 %
Povečal se je delež pravočasno rešenih reklamacij	8	16,67 %
Zmanjšalo se je število nenačrtovanih prekinitev na strojih	10	20,83 %
Zmanjšal se je delež izdelkov / storitev slabe kakovosti	10	20,83 %
Zmanjšal se je čas od naročila do dobave izdelka / storitve kupcu	8	16,67 %
Povečal se je delež pravočasnih dobav kupcu	6	12,50 %
Menjava dobaviteljev je redkejša	6	12,50 %
Število strokovnjakov, ki želijo oditi iz podjetja, se je zmanjšalo	2	4,17 %
Povečalo se je formalno število ur učenja na zaposlenega na leto	6	12,50 %
Ekonomičnost poslovanja se je povečala	11	22,92 %
Produktivnost se je povečala	8	16,67 %
Kratkoročna zadolženost se je zmanjšala	0	0,00 %

Vir: lastna analiza, 2008

Analiziral sem tudi vprašanje, s katerim sem želel ugotoviti ali so podjetja uspela poslovati nadpovprečno uspešno glede na svojo panogo. V primeru, da je podjetje uspelo najti osnovo za konkurenčno prednost in potem izbralo obliko konkuriranja, kasneje dokazalo izboljšanje poslovanja z izboljšanjem kazalcev uspešnosti in hkrati tudi poslovalo nad povprečjem panoge, lahko sklepamo, da je podjetje očitno imelo neko konkurenčno prednost znotraj panoge. Seveda je nadpovprečna panožna uspešnost relativna. Morda je podjetje že prej poslovalo nad povprečjem panoge, ali pa bilo celo v panogi vodilno in je le želelo ohraniti oz. utrditi svoj položaj.

Slika 28: Ali je podjetje poslovalo nad povprečjem svoje panoge



Vir: lastna analiza, 2008

Iz analize podatkov ugotavljam, da je 8,33 % podjetij v vzorcu poslovalo nad povprečjem svoje panoge. 37,5 % podjetjem tega zagotovo ni uspelo doseči, 29,17 % podjetij ni poznalo odgovora na vprašanje in 25 % podjetij ni želelo odgovarjati na vprašanje (glej Slika 28, na str. 66). Takšna struktura odgovora ni veliko presenečenje, saj je vprašanje "občutljive" narave. Hkrati tudi ne morem dokazati, ali so managerji odgovarjali na to vprašanje popolnoma iskreno.

Ker so vzroki za poslovanje nad povprečjem panoge lahko različni, ne morem trditi, da je analiza tega vprašanja v tej nalogi dovolj trdna potrditev prej ugotovljenih sklepov. Podjetja so torej uspela najti osnovo za konkurenčno prednost, izbrala obliko konkuriranja in tudi očitno izboljšala poslovanje glede na kazalce uspešnosti. Da bi ugotovitve tega vprašanja lahko podkrepile navedene sklepe, pa bi moral napraviti natančnejšo analizo tega vprašanja.

6. ZAKLJUČEK

Po podatkih raziskave (DiamondCluster's 2006 Global IT Outsourcing study, 2008) se trg zunanjšega izvajanja informatike spreminja in pri tem pogosto preseneča. Ugotavlja se, da takoimenovani pok (angl. boom) zunanjšega izvajanja peša, ponudniki zunanjšega izvajanja "doma" (angl. onshore) so pod vse večjimi konkurenčnimi pritiski, kupci storitev, pa so vse bolj selektivni, strateško naravnani in previdni.

Vseeno je treba poudariti, da trg zunanjšega izvajanja oz. njegov trend še vedno raste, le rast se upočasnjuje. Kupci storitev načrtujejo povečan obseg izkoriščanja zunanjšega izvajanja, a vendar natančnejši ogled podatkov kaže, da je delež kupcev storitev, ki so povečali obseg zunanjšega izvajanja informatike v tujino iz leta 2004 do leta 2006 padel iz 86 % na 64 %. Podoben trend se kaže pri kupcih, ki so obseg storitev povečali pri domačih zunanjih izvajalcih in sicer iz 64 % na 50 % v istem obdobju. Sklepamo lahko, da so kupci postali pazljivejši in strateško naravnani, kar upočasnjuje njihovo odločanje za zunanje izvajanje in posledično trenda rasti trga zunanjšega izvajanja. Poudariti je treba, da je v raziskavi 8 % podjetij trdilo, da bodo zmanjšali obseg zunanjšega izvajanja informatike pri izvajalcih v tujini in 9 % pri izvajalcih doma. Ponudnikom bi tak podatek moral biti opozorilo, saj očitno odnosi s kupci v nekaterih točkah ne delujejo korektno. Kupci poudarjajo tri pogoste vzroke za nastalo situacijo:

- "Izločili smo napačne stvari" : mnogi so v vnemi taktičnih rešitev v zunanje izvajanje oddali funkcije in aktivnosti, ki predstavljajo ključne poslovne procese podjetja in to zdaj popravljajo.
- "Enostavno ne vidimo vrednosti" : kupci ugotavljajo, da so zaradi nezadostne informiranosti slabo ocenili nujnost zunanjšega izvajanja in zdaj ne žanjejo pričakovanih koristi.
- "To je pretežko" : kupci ugotavljajo, da je vzdrževanje odnosa med kupcem in ponudnikom kompliciran in težaven, tako da mnogi ne najdejo dovolj volje za izpeljavo koncepta.

Pričakovanja ponudnikov storitev zunanjega izvajanja so večja kot napovedi kupcev, saj 82 % ponudnikov napoveduje rast zunanjega izvajanja v tujino in 62 % rast zunanjega izvajanja doma. Ponudniki se zavedajo tveganja domačega ponudbe, kar pa ne velja za ponudnike v tujini.

Splošno zadovoljstvo kupcev storitev zunanjega izvajanja je precej visoko, saj je v letu 2006 79 % kupcev izrazilo tako mnenje. A vendar je treba poudariti, da je delež nezadovoljnih kupcev narasel kar za 50 % (iz 10 % - 15 %), hkrati pa se ugotavlja, da je delež zadovoljnih s storitvami ponudnikov v tujini v letu 2006 znašal 71 % v primerjavi z letom 2005, ko je delež padel na 62 %. Istočasno je v letu 2005 81 % kupcev bilo zadovoljnih s storitvami domačih zunanjih izvajalcev, v letu 2006 pa le še 56 %. Pri tem se delež nezadovoljnih z domačo ponudbo ni bistveno povečal, tako da očitno kupci taktizirajo po načelu "naj se kdo drug izpostavi". Mnogim kupcem se večletne pogodbe s ponudniki iztekajo in kupci danes močno tehtajo ali sploh nadaljevati posle z domačimi ponudniki, saj se večji pozitivni učinki kažejo pri ponudnikih v tujini (DiamondCluster's 2006 Global IT Outsourcing study, 2008).

Kupci, ki se odločajo za domače ponudnike zunanjega izvajanja storitev ugotavljajo, da največji učinek dosežejo z relokacijo obstoječih kadrov in s tem boljši fokus na ključne dejavnosti poslovanja podjetja. Po drugi strani pa kupci, ki se odločajo za tuje ponudnike, vidijo največji učinek v zmanjšanju stroškov. Zanimiv je podatek, da samo 2 % kupcev omenja, da so bila njihova pričakovanja ob uvedbi zunanjega izvajanja informatike presežena (padec z 9 % na 2 % iz leta 2005 v leto 2006). Po drugi strani pa ne smemo zanemariti podatka, da se v vsakem pogodbenem odnosu doseže vsaj nekatera pričakovanja v odnosu kupca in ponudnika. Podatki kažejo, da samo 31 % kupcev meni, da so bila njihova pričakovanja dosežena z domačimi ponudniki, samo 49 % pa jih meni, da s tujimi ponudniki (DiamondCluster's 2006 Global IT Outsourcing study, 2008).

Podatki raziskave kažejo, da se kupčevi pomisleki in strahovi iz leta 2005 na leto 2006 niso povečali, pač pa zmanjšali. Le v geopolitični kategoriji vidijo naraščajoče težave. Drugače pa je pri ponudnikih storitev zunanjega izvajanja informatike. Ti izražajo vse večje skrbi zaradi vse močnejše konkurence na tem trgu. Kupci pogosto še vedno podcenjujejo težavnost upravljanja odnosov pri zunanjem izvajanju informatike. Podatki kažejo, da kupci, ki izbirajo domače ponudnike storitev zunanjega izvajanja ne želijo priznati, da so prekinili pogodbe z izvajalci zaradi nedoseganja stroškovnih prihrankov, pač pa navajajo prekompleksnost upravljanja odnosov.

Ko govorimo o prevladujočih lokacijah tujih zunanjih izvajalcev, Indija še vedno prevladuje, ZDA in Kanada pa sta drugi kompetentni lokaciji. Kitajska pa je po podatkih ena najbolj verjetnih lokacij, ki bi postala konkurenca Indiji.

Raziskava te magistrske naloge je pokazala, da je 60 % podjetij pozitivno naravnanih glede možnosti zunanjega izvajanja informatike in so prepričani, da le-ta nudi možnost zagotavljanja konkurenčne prednosti. 64,58 % podjetij je že poskusilo z eno od variant

zunanjega izvajanja informatike. Ugotavljam, da so motivi slovenskih podjetij podobni, če ne enaki motivom raziskave podjetja DiamondCluster. Razlog za zunanje izvajanje je največkrat prerazporeditev obstoječe delovne sile in boljši fokus na ključne dejavnosti poslovanja, med taktičnimi razlogi pa tudi pri nas prevladuje zmanjšanje stroškov poslovanja.

Analiza podatkov iskanja osnov za konkurenčno prednost kaže, da so podjetja našla te osnove na različnih področjih virov, znanja in sposobnosti. Nekatera podjetja so uspela najti osnove na več področjih hkrati, kar kaže na neslučajnost ugotovitev. Vseeno, pa ne morem zanemariti dejstva, da 41,67 % (viri, znanje) oz. 56,25 % (sposobnosti) podjetij v tej raziskavi ni uspelo najti osnov za konkurenčno prednost, kar ni spodbuden podatek. Analiza izboljšav ocenjevanih oz. merjenih kazalcev uspešnosti poslovanja kaže, da je odločitev za zunanje izvajanje verjetno vplivala na pozitivni rezultati poslovanja. Neslučajnost tega pojava podpira ugotovitev, da je skoraj petina (18,75 %) anketiranih podjetij uspela izboljšati večje število (7 ali več) kazalcev hkrati.

Sklepna misel in moje mnenje je, da svetovni trend trga zunanjega izvajanja informatike, ki še vedno raste, pozitivno vpliva na mnenje in naravnost slovenskih managerjev o možnosti tega koncepta kot vzvoda za zagotavljanje konkurenčne prednosti. Nekatera podjetja v Sloveniji so očitno našla pot, kako izkoristiti zunanje izvajanje informatike v konkurenčne namene. A vendar je treba poudariti, da ideja zahteva trezno upravljanje odnosov in strateško usmerjenost, predvsem pa dobro poznavanje ključnih poslovnih procesov podjetja.

LITERATURA

- 1) Altman P. Jeffrey, Lang S. Andrew: The Art Of Outsourcing. Association Management, Washington, 8 (2000), 2, str. 34–46.
- 2) Barney, Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading: Addison-Wesley, PA, 1997. 587 str.
- 3) Benko Cathleen: Outsourcing Evaluation: A Profitable Process. Khosrowpour Mehdi: Managing information tehnology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 183-194.
- 4) Besanko, Dranove, Shanley: Economics of Strategy, New York, John Wiley & Sons, 2000. 623 str.
- 5) Brignall S.: The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique. Proceedings from the 3rd International Conference on Performance Measurement and Management – PMA 2002, Boston, 2002, str. 85-92.
- 6) Bryce David, Unseem Michael: The Imapct of Corporate Outsourcing on Company Value. European Management Journal. (1998), 6, str. 635-643.
- 7) Buck-Lew M.: To Outsource or not? Khosrowpour Mehdi: Managing information tehnology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 156-182.
- 8) Čater Tomaž: Konkurenčna prednost podjetja : zakaj v resnici sploh gre? Naše gospodarstvo, Maribor, 49 (2003), 5, str. 481-499.
- 9) Čater Tomaž: Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003a.
- 10) Dierickx I., Cool K.: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management Science, 35(1989), str. 1504-1511.
- 11) Dmitrović Tanja: Dejavniki konkurenčnih prednosti v sodobnem trženjskem okolju : teoretična izhodišča in empirična raziskava za Slovenijo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. str. 3-32.
- 12) Due Richard T., Due Thomas: The real costs of Outsourcing. Khosrowpour Mehdi: Managing information tehnology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 95-103.
- 13) Fidler C., Rogerson S.: Strategic Management Support Systems. London: Pitman Publishing, 1996. 334 str.
- 14) Fisher J.: Use of Non-financial Performance Measures. Journal of Cost Management, 1992, str. 31-38.
- 15) Garaventa Eugene: Outsourcing – The Hidden Costs. Review of Business, St. John's University, 16(2001), str. 28-31.

- 16) Ghemawat, Pankaj, Rivkin: Strategy and the Business Landscape, Reading: Addison Wesley, PA, 1999. 176 str.
- 17) Gilley K. Matthew: Making more by doing less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance. Journal of Management, New York, 15(2000), 4, str. 7-35.
- 18) Greaver II Maurice F: Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York.: American Management Association Publication, 1999. 314 str.
- 19) Green Ken: Are You Considering Outsourcing For The Wrong Reasons? Business Credit, Columbia, 9 (2001), 2, str. 17-19.
- 20) Jakupović Esad: Outsourcing – ko IT namesto vas delajo drugi. Varnostni forum, Ljubljana, marec 2006, str. 16-17.
- 21) Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, str. 20-45.
- 22) Kay John: Foundations of Corporate Success. Oxford University Press, 1993. 416 str.
- 23) Khosrowpour Mehdi, Subramanian Girish H., Gunterman John: Outsourcing: Organizational Benefits and Potencial Problems. Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London: Idea Group Publishing, 1995, str. 244-268.
- 24) Korber Robert: Zunanje izvajanje dejavnosti. INFO SRC.SI, Ljubljana, 34(2002), str. 3-6.
- 25) Lado Augustine A., Boyd Nancy G., Wright Peter: A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. Journal of Management, Greenwich, 18(1992), 1, str. 77-91.
- 26) Mavrič Marjan: Projektni management kot podpora pri izločanju dejavnosti. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 103 str.
- 27) Ndlela L. T., Du Toit A. S. A.: Establishing a Knowledge Management Programme for Competitive Advantage in an Enterprise. International Journal of Information Management, Guildford, 21(2001), 2, str. 151-165.
- 28) Oblak Henrik: Kakovost logističnega managementa je pogoj za nastajanje podjetij znanja. Maribor: Naše gospodarstvo, 1995. str. 458-465.
- 29) Ogorelc Anton: Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. Maribor: Naše gospodarstvo, 2002, str. 117-131.
- 30) Palvia Prashant, Parzinger Monica: Information Systems Outsourcing in Financial Institutions. Khosrowpour Mehdi: Managing information technology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 12-154.
- 31) Petelin Boštjan: Zunanje izvajanje informatike. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 84 str.

- 32) Peteraf Margaret A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Chichester, 14(1993), 3, str. 179-191.
- 33) Porter, M.: The Competitive Advantage of Nations. London: Macmillan Press, 1990. XX. 855 str.
- 34) Pučko Danijel, Čater Tomaž, Buhovac Rejc Adriana: *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 176 str.
- 35) Quinn J.B., Hilmer G.: Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(1994). str. 43-55.
- 36) Saloner G., Shepard A., Podolny J.: *Strategic Management*, New York, John Wiley & Sons, 2001, 442 str.
- 37) Selan Cilka: Izgrajevanje konkurenčne prednosti. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 47 str.
- 38) Stupica Mateja: Outsourcing je »in«, ker klesti stroške. *Manager*, Ljubljana, (1999), 4, str. 42-45.
- 39) Syrett Michel, Lammiman Jean: From Leanness to Fitness. Developing corporatemuscle. London: Institute of Personnel and Development, 1997, 125 str.
- 40) Šink Darja: Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 58 str.
- 41) Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Ljubljana, 32(1999), str. 15-22.
- 42) Štefančič Stane: Outsourcing – izvajanje storitev na gostujoči opremi za znižanje stroškov informatike. *Informatika '93 / XXXI. posvetovanje o ekonomiki in organizaciji podjetij*, Portorož, 14.-16. april 1993. Društvo ekonomistov Ljubljana, Ljubljana 1993. str. 26–33.
- 43) Urbanija Anamarija: Outsourcing: Izvajalce najeti ali zaposliti?. *Manager*, Ljubljana, 1998, št. 11. str. 49–50.
- 44) Uršič Bernarda: Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 96 str.
- 45) Varadarajan Rajan, Jayachandran Satish: Does Success Diminish Competitive Responsivness? Reconciling Conflicting Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Sage Publications, 34(2006), str. 284-294.

VIRI

- 1) 2GC Limited. [URL: http://www.2gc.info/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=27&Itemid=40], 18.8.2007
- 2) Actual-it d.o.o. [URL: <http://www.actual.si>], 20.9.2006
- 3) AMC: U.S. Army Materiel Command. [URL: http://www.amc.army.mil/about_amc/stratplan05.pdf], 10.10.2008
- 4) Application outsourcing case – 1. [URL: <http://www.csc.com/solutions/outsourcing/casestudies/5170.shtml>], 10.10.2008
- 5) Application outsourcing case – 2. [URL: <http://www.csc.com/solutions/outsourcing/casestudies/5171.shtml>], 10.10.2008
- 6) Avtenta d.o.o.: Interna dokumentacija. 18.9.2006
- 7) Boser J. Timothy: Taking Outsourcing To The Next Level - A Step By Step Approach To Becoming A Virtual Corporation. [URL: <http://content.techweb.com/se/directlink.cgi?EBN1996129S0005G>], 5.9.2007.
- 8) Corbett F. Michael: A small Business Guide to Successful Outsourcing. [URL: <http://www.firmbuilder.com/cgi-bin/>], 22.11.2007.
- 9) Culver J. Larry: Establishing a Sustainable Competitive Advantage. [URL: http://www.paint.org/ecoatings/ljc_assoc2.pdf], 10.10.2007
- 10) Datamonitor, 2006.
[URL: <http://www.datamonitor.com/industries/research/?pid=DMTC1656>], 9.8.2007
- 11) DiamondCluster's 2006 Global IT Outsourcing study. [URL: http://www.diamondconsultants.com/PublicSite/ideas/perspectives/downloads/Outsourcing2006_Diamond.pdf], 1.2.2008
- 12) Digital Government: A Strategic Guide for Government on Outsourcing. [URL: <http://www-935.ibm.com/services/in/igs/pdf/au-ois-wp-strategic-guide-for-localgovernment-on-outsourcing.pdf>], 14.1.2008
- 13) E - izobraževanje.
[URL: http://www.eizobrazevanje.si/UMZRD/index.php?page_id=749], 12.11.2007

- 14) Everest Group.
[URL: <http://www.outsourcing-journal.com/sep2006-everest.html>], 13.1.2007
- 15) Gartner. [URL: <http://www.gartner.com>], 17.9.2006
- 16) Gemini Ernst & Young: Annual Report 2002. [URL: <http://www.capgemini.com/m/comfi/CGEY-FinancialReport-2002.pdf>], 20.2.2008.
- 17) Help desk outsourcing case – 1. [URL: <http://www.csc.com/solutions/outsourcing/casestudies/5199.shtml>], 10.10.2008
- 18) Hunter, Ludwig, Thussu: Issues and Trends in Application Outsourcing. [URL: http://www.core-outsourcing.org/event_documents/2007-8-24-855ApplicationOutsourcing.pdf], 10.1.2008
- 19) IDC research 2004. [URL: http://www.mnc.orange-business.com/content/xml/pr_IDC_outsourcing_24_11_04.xml], 10.12.2007
- 20) IPIS – poslovna baza.
[URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_competitive_advantage], 14.11.2007
- 21) IT infrastructure outsourcing case – 1. [URL: <http://www.csc.com/solutions/outsourcing/casestudies/5210.shtml>], 10.10.2008
- 22) IT infrastructure outsourcing case – 2. [URL: <http://www.csc.com/solutions/outsourcing/casestudies/4409.shtml>], 10.10.2008
- 23) Kovačič Andrej: Celovite programske rešitve (ERP): izhodišča, dosedanji razvoj in temeljne opredelitve. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2006. 47 str.
- 24) Kovačič Andrej: Celovite programske rešitve (ERP): izbira, metodologije in projekti uvajanja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2006. 56 str.
- 25) Lautenslager Al: Gaining a Competitive Advantage. [URL: http://www.entrepreneur.com/marketing/marketingideas/guerrillamarketing_col_umnistallautenslager/article178022.html], 7.10.2007
- 26) Linder Jane, Jacobson Alin, Arnold Mark: Business Transformation Outsourcing: Partnering for Radical Change. [URL: <http://www.accenture.com/xdoc/it/locations/italy/servizi/whitepaper.pdf>], 20.2.2008.
- 27) Outsourcing Institute: Top 10 reasons companies outsource. [URL: <http://engr.smu.edu/~brp/cse-7360/topten.html>], 11.8.2007

- 28) Outsourcing Strategies.
[URL: <http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing>], 10.2.2008
- 29) Pilawski Bogdan: The Notion Of Active Customer In IT Outsourcing Contracts. [URL: <http://honor.fi.muni.cz/tsw/2003/170.pdf>], 19.9.2006.
- 30) Rosenblatt Max: The Economics of Outsourcing. A comparison among four IT staffing models, 2002. [URL: <http://www.outsourcingcentral.com/textfile/FileContent/The%20Economics%20of%20Outsourcing.pdf>], 18.1.2008
- 31) Rumelt P. Richard, Kunin Elsa: What in the World is Competitive Advantage? Working paper 2003. [URL: http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/WhatisCA_03.pdf], 13.2.2008
- 32) Shuen Justin: What are the critical success factors and critical failure factors of IT Outsourcing. [URL: <http://www.webstyleguide.com/graphics/character.html>], 20.2.2008.
- 33) Skukan Katjuša: Zunanje izvajanje, rešitev ali potop? [URL: [http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/oob/doc/ZunanjeIzvajanje\(clanek\).pdf](http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/oob/doc/ZunanjeIzvajanje(clanek).pdf)], 12.8.2007
- 34) Statistični Urad Republike Slovenije (SURS). [URL: <http://www.stat.si>], 10.1.2008
- 35) The future of the IT Organisation. [URL: <http://www.computerweekly.com>], 5.10.2007.
- 36) Usher: Offshoring infrastructure services... The next big thing!, 2005.
[URL: <http://www.outsourcing-infrastructure.com/bigthing.html>], 18.8.2007
- 37) UTC. [URL: <http://www.utc.com/profile/facts/index.htm>], 10.10.2008
- 38) Wadhwa. [URL: http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2007/sb20070720_787886.htm], 5.7.2007
- 39) Wikipedia – sustainable competitive advantage. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_competitive_advantage], 14.11.2007
- 40) Wipro Technologies.
[URL: http://www.wipro.com/pdf_files/odc2_whyoutsourcing.pdf], 1.2.2008
- 41) ZGD – Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 12/7).

SLOVAR

Application service provider – Ponudnik storitev programske opreme

Boom – Pok, hiter razvoj pojava

Business process reengineering – Prenova poslovnih procesov

Capabilities – Sposobnosti

Client / Server – Odjemalec / Strežnik

Competitive responsiveness – Konkurenčna odzivnost

Disk image – Posnetek stanja na trdem disku osebnega računalnika

ERP – Celovita programska rešitev

Help desk – Služba za pomoč uporabnikom (informacijskega sistema)

Know how – Izkušnje, informacije in znanje o postopkih, metodah in podobnem, ki jih podjetje poseduje

Knowledge – Znanje

Legacy systems – Ključni del informacijskega sistema oz. aplikacije v podjetju

Managed Business Services – Upravljanje poslovnih aplikacij

Management – Upravljanje

Multiple sourcing – Odnos zunanjega izvajanja z več ponudniki storitev hkrati

Offshore outsourcing – Zunanje izvajanje v tujini (izven svoje celine)

Onshore – Domača ponudba (storitev)

Outsourcing – Zunanje izvajanje

Performance – Delovni učinek

Platform – Računalniško okolje (informacijski pojem)

Resources – Viri

Service level agreement – Pogodba o nivoju storitev informacijskega sistema

Single sourcing – Odnos zunanjega izvajanja z enim ponudnikom storitev

Sustainable competitive advantage – Ohranljiva konkurenčna prednost

PRILOGA: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam pod mentorstvom dr. Aleša Groznika magistrsko delo v okviru programa Poslovna informatika. Za izdelavo magistrskega dela z naslovom ZUNANJE IZVAJANJE INFORMATIKE KOT VZVOD ZAGOTAVLJANJA KONKURENČNE PREDNOSTI potrebujem Vašo pomoč.

Vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite anketni vprašalnik z 11. vprašanji. Pridobljeni podatki bodo služili zgolj za sumarno obdelavo in posamično ne bodo objavljeni. Zagotavljam vam tajnost in anonimnost podatkov. Vprašanja pazljivo preberite in nanje odgovorite.

Pričakujem, da anketo izpolnjuje oseba na položaju DIREKTORJA ali VODJE SLUŽBE ZA INFORMATIKO.

Izpolnite anketo do 4. vprašanja, četudi se še niste srečali z zunanjim izvajanjem informatike.

Za kakršnekoli informacije sem Vam na razpolago na e-naslovu: ****@*****.** ali preko telefona gsm: *** / *** - ***

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Sašo Vodopivec

1.	Obkrožite osnovno dejavnost podjetja.									
	C – rudarstvo D – predelovalne dejavnosti E – oskrba z elek. energijo, plinom, vodo F – gradbeništvo G – trgovina H – gostinstvo				I – promet, skladiščenje in zveze J – finančno posredništvo K – nepremičnine, najem, posl. storitve					
2.	Obkrožite število zaposlenih v vašem podjetju.									
	A	50 - 99	B	100 - 249	C	250 - 499	D	500 - 999	E	1000 in več
3.	Ali ste v vašem podjetju že prenesli katero izmed dejavnosti / aktivnosti, ki ste jo v preteklosti sami izvajali, na zunanje izvajalce (outsourcing)?									
	1 – Da 2 – Ne									
	Opomba: če ste obkrožili odgovor 2, zaključite z vprašalnikom !									
4.	Ali menite, da podjetje lahko z zunanjim izvajanjem lastne informatike pridobi konkurenčno prednost?									
	1 – Da, a še nimamo lastnih izkušenj 2 – Da, imamo tudi lastne izkušnje									

	3 – Ne 4 – Ne vem		
5.	Za katero vrsto zunanjega izvajanja informatike ste se v vašem podjetju odločili? (možnih več odgovorov)		
	✓	vrsta	opomba
		Celotna informatika	Zajema vse vrste zunanjega izvajanje informatike
		Upravljanje aplikacij	Najem ERP rešitev, gostovanje internetnih strani, zunanje upravljanje elektronske pošte, ...
		Izvajanje infrastrukture	Strežniška infrastruktura, omrežna in komunikacijska infrastruktura
		Pomoč uporabnikom	angl. Help desk: center za reševanje težav uporabnikov
6.	Kaj je bil razlog odločitve za zunanje izvajanje informatike? (možnih več odgovorov)		
	vrsta razlogov	podrobno	✓
	Strateški	Osredotočenje na ključne dejavnosti podjetja	
		Delitev tveganja	
		Povečanje nadzora nad poslovanjem	
		Pridobitev sredstev in znanj	
		Drugo...	
	Ekonomski	Zmanjšanje in nadzor operativnih stroškov	
		Povečanje dobička in uspešnosti	
		Sprostitev investicij v druge namene	
		Drugo ...	
	Organizacijski	Sprostitev internih virov v druge namene	
		Internih virov ni na voljo	
		Funkcija ni več obvladljiva	
		Povečanje fleksibilnosti	
		Povečanje učinkovitosti in produktivnosti	
	se nadaljuje ...		

7.	V podjetju smo z zunanjim izvajanjem informatike uspeli doseči spremembe na spodaj navedenih področjih (obkljukaj), za vsako izbrano področje pa ocenjujemo, da veljajo izbrane (obkljukaj) lastnosti.						
	Legenda*: • Vrednost = omogoča podjetju izkoristiti priložnosti in obiti nevarnosti na trgu • Nemobilnost = težko prodati ali kupiti na trgu • Nezamenljivost = težko najti substitut z enakimi lastnostmi • Neponovljivost = ni možno kopirati (na primer licence in patenti)						
	Področje	✓	Vrednost	Redkost	Nemobilnost	Nezamenljivost	Neponovljivost
	<demonstracija>	✓	✓		✓	✓	
	VIRI						
	Pridobili smo znanje o novi informacijski tehnologiji						
	Sproščena finančna sredstva smo lahko porabili v druge namene						
	Spremenili smo način načrtovanja, organiziranja in vodenja						
	Spremenili smo organizacijsko strukturo						
	Spremenili smo organizacijsko kulturo						
	Pridobili smo strateške povezave z zunanjim okoljem						
	Pridobili smo nov informacijski sistem						
	ZNANJE						
Zaposlenim smo omogočili šolanje, katerega rezultat je bilo tesno sodelovanje med zaposlenimi							
se nadaljuje ...							

8.	V podjetju smo z zunanjim izvajanjem informatike uspeli doseči spremembe na spodaj navedenih področjih (obkljukaj), za vsako izbrano področje pa ocenjujemo, da veljajo izbrane (obkljukaj) lastnosti.						
	Legenda*: • Tihost = Konkurent težko opazi, da imate sposobnosti na tem področju • Kompleksnost = Sposobnost je vpeta preko več poslovnih funkcij in zato nejasna konkurentom • Razpredenost = Sposobnost je vpeta v različne poslovne procese znotraj in zunaj podjetja • Vsr. – posl. nejasnost = Konkurent si težko razloži kako lahko prodajate tako poceni in hkrati visoko kvalitetne izdelke • Sodelovanje = Sposobnost izvira iz kompleksnega sodelovanja zaposlenih ne posameznikov						
	Področje	✓	Tihost	Kompleksnost	Razpredenost	Vzročno posledična nejasnost	Sodelovanje med zaposlenimi
	<demonstracija>	✓	✓		✓	✓	
	SPOSOBNOSTI						
	Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb so povezave z dobavitelji sedaj bolj zanesljive						
	Poslovni procesi tečejo z manj nepotrebnimi prekinitvami zaradi odpravljenih problemov na vseh procesov (zaloge, dobava materiala)						
	Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb tečejo poslovni procesi hitreje, kakovostneje in ceneje						
	Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb je prodajni oddelek izboljšal stike s kupci in odnose z zunanjimi partnerji						
Zaradi organizacijskih ali informacijskih sprememb je trženjski oddelek izboljšal odzivnost na tržne izzive							
9.	V podjetju menimo, da smo z zunanjim izvajanjem informatike pridobili osnovo za konkurenčno prednost, zato smo izbrali spodaj izbrano obliko konkuriranja:						
	1 – Konkuriranje na podlagi cene 2 – Konkuriranje na podlagi diferenciacije 3 – Nismo opazili osnove za konkurenčno prednost						

10.	Pri uresničevanju poslovne strategije na podlagi konkurenčne prednosti smo opazili naslednje izboljšave:			
	kazalec	da (✓)	ne (✓)	ne vem (✓)
	Povečal se je delež stalnih kupcev			
	Zmanjšal se je delež izgubljenih kupcev			
	Povečal se je delež novih kupcev			
	Obseg povezanih nakupov na posameznega kupca je večji			
	Zmanjšalo se je število pritožb kupcev			
	Zmanjšalo se je povprečno število dni za odziv na reklamacijo			
	Povečal se je delež pravočasno rešenih reklamacij			
	Zmanjšalo se je število nenačrtovanih prekinitev na strojih			
	Zmanjšal se je delež izdelkov / storitev slabe kakovosti			
	Zmanjšal se je čas od naročila do dobave izdelka / storitve kupcu			
	Povečal se je delež pravočasnih dobav kupcu			
	Menjava dobaviteljev je redkejša			
	Število strokovnjakov, ki želijo oditi iz podjetja, se je zmanjšalo			
	Povečalo se je formalno število ur učenja na zaposlenega na leto (ker veliko vlagamo v izobraževanje zaposlenih)			
	Ekonomičnost poslovanja se je povečala (prihodki/odhodki)			
	Produktivnost se je povečala (prihodki/vsi zaposleni)			
Kratkoročna zadolženost se je zmanjšala				
11.	Podjetje je po uvedbi zunanjega izvajanja informatike uspelo poslovati z donosi, ki so bili višji od povprečja panoge			
	1 – Da			
	2 – Ne			
	3 – Ne želim odgovarjati			
	4 – Ne vem			