

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ORGANIZACIJA NAVIDEZNEGA
PODJETJA

Ljubljana, marec 2004

TEA GODNIČ

IZJAVA

Študent/ka GODNIČ TEA izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. ROZMAN RUDI in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

┌

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV IN RAZVOJ ORGANIZACIJE	3
1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE	3
1.2. RAZVOJ ORGANIZACIJE	5
1.3. ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI	8
1.3.1. Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti	8
1.3.2. Ključne zmožnosti podjetja	10
1.3.3. Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja	11
2. NAVIDEZNA ZDRUŽBA	12
2.1. KAKO SE NA NOVO POSLOVNO OKOLJE ODZIVAJO ZDRUŽBE	12
2.2. OPREDELITEV NAVIDEZNE ZDRUŽBE	13
2.2.1. Definicija pojma navidezne združbe	13
2.2.2. Bistvene značilnosti navidezne združbe	15
2.2.3. Opredelitev pojma virtualnost (navideznost)	16
2.2.4. Navidezni izdelek	17
2.3. VIRTUALNO RAVNATELJEVANJE IN NJEGOVE RAZSEŽNOSTI	18
2.4. POGOJI ZA NASTANEK NAVIDEZNE ZDRUŽBE	18
2.5. ZNAČILNOSTI NAVIDEZNE ZDRUŽBE	20
2.6. ZVRSTI NAVIDEZNE ZDRUŽBE	21
2.7. PREDNOSTI IN SLABOSTI NAVIDEZNIH ZDRUŽB	22
2.7.1. Prednosti navideznih združb	22
2.7.2. Slabosti navideznih združb	23
2.8. PRIMERJAVA TRADICIONALNIH IN NAVIDEZNIH ZDRUŽB	23
3. INFORMACIJSKA IN TELEKOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA	24
3.1. OPREDELITEV IN SESTAVINE INFORMACIJSKE IN TELEKOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE	24
3.2. NAJPOMEMBNEJŠA ORODJA INFORMACIJSKE IN TELEKOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE	25
3.2.1. Vpliv informacijske in telekomunikacijske tehnologije	25
3.2.2. Elektronska pošta	27
3.2.3. Internet	27
3.2.4. Intranet	29
3.2.5. Ekstranet	30
3.2.6. Prenos datotek	30
3.2.7. Kurirske storitve	31
3.2.8. Telekonference	31
3.3. PRIČAKOVANE SPREMEMBE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	31
SKLEP	32
LITERATURA	34
VIRI	38

UVOD

Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z globalizacijo, vse močnejšo in raznovrstno konkurenco, zahtevnejšimi kupci, vse hitrejšim razvojem tehnologije in z vse težjim predvidevanjem razvoja dogodkov. To so trendi, ki vnašajo v okolje nestabilnost in od podjetij zahtevajo, da učinkovito delujejo in oblikujejo ustrezno organizacijsko strukturo. Oblikovanje prave organizacijske strukture je pomemben element, ki ga podjetje mora upoštevati, če želi ohraniti ali graditi svojo konkurenčno prednost.

Zaradi temeljitih sprememb, ki spremljajo sodobna podjetja, se lomijo stari vzorci delovanja, obnašanja in razvoja. Te spremembe lahko podjetju povzročijo določene težave in predstavljajo pasti, gledano z drugačnega zornega kota pa ponujajo podjetju možnosti, da z njihovo pomočjo izboljša svoj konkurenčni položaj. Podjetja zaradi tega razvijajo svoje organizacijske strukture, ki so vse bolj usmerjene k fleksibilnejši strukturi, ki temelji na zaupanju v ljudi, decentralizaciji in avtonomiji, sodelovanju in samoorganiziranju ter samokontroli (Duh, Kajzer, 2002, str. 64, 142).

Velike spremembe, ki smo jim priča, vplivajo na vsa podjetja, tako mala kot tudi velika. V diplomskem delu sem se omejila na posledice in možnosti, ki jih te spremembe vnašajo v poslovanje in obnašanje podjetij nasploh. Bistvenega pomena je, da podjetja pravočasno zaznajo in nato izkoristijo priložnosti, ki jih ponuja novo poslovno okolje, in si s tem zagotovijo svoj prostor pod soncem tudi v prihodnosti. Prilagodljiva in inovativna podjetja bodo tako lahko v prihodnosti ne samo preživela, temveč se tudi razcvetela.

Vsako zgodovinsko obdobje ima svojo prevladujočo organizacijsko obliko. Današnje poslovno okolje zahteva od podjetij, da usmerijo svoje poslovanje ne le v sedanost, temveč tudi v prihodnost, če želijo premagati vse bolj raznovrstno in intenzivno konkurenco, zadovoljiti vse bolj zahtevne kupce in uvesti novo tehnologijo. Podjetja, ki si želijo bodisi ohraniti bodisi izboljšati svoj položaj na trgu kljub omenjenim dinamičnim in kompleksnim spremembam, imajo več možnosti, kako lahko to storijo. Ena izmed možnosti, ki se zdi smiselna in sprejemljiva za današnje razmere in za razmere, ki jih lahko pričakujemo v prihodnosti je, da se podjetje usmeri v izvajanje le tistih dejavnosti, pri katerih je najboljše in jih najbolj obvlada. Dejavnosti ki jih nekdo drug lahko opravi bolj ekonomično in smotrno, pa da v izvajanje zunanjim izvajalcem (ang. outsourcing). S tem nastane združba, ki jo imenujemo navidezna združba, in je seveda mogoča pri pogoju, da je prisotna velika stopnja zaupanja med udeleženci ter da imajo sodelujoča podjetja vgrajeno informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo. Na takšen način lahko podjetje poveča svojo sposobnost ustvarjanja poslovnih učinkov, pri čemer je uspešnejše in učinkovitejše. Posledično pa to vodi do boljših poslovnih rezultatov, ki podjetju omogočajo, da preživi v turbulentnem okolju.

Predmet proučevanja diplomskega dela je svojska oblika dinamične mrežne povezave, ki jo imenujemo navidezna organizacija. Le-ta s svojimi značilnostmi nudi podjetjem nove možnosti za doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti.

Cilj diplomskega dela je poudariti nujnost pojava novih oblik združb (med katerimi je navidezna združba), ki bodo kos globalizaciji, ostri konkurenci, zahtevnim kupcem in novejši informacijski in telekomunikacijski tehnologiji. Vse te novosti narekujejo podjetjem, da spremenijo način poslovanja, hkrati pa jim nudijo možnosti, kako na drugačen način doseči večjo učinkovitost in s tem tudi, kako preživeti. In ravno navidezna združba s svojimi prednostmi in slabostmi ponuja mnoge priložnosti za podjetja. Ta nova oblika združbe se je pojavila kot odgovor na izzive poslovnega okolja, hkrati pa predstavlja ključ do uspeha za podjetja. Pomagala jim bo soočiti se z ostro konkurenco, vse zahtevnejšimi kupci in vse hitrejšim razvojem tehnologije.

K diplomskemu delu bom pristopila tako, da bom najprej prebrala literaturo o organizaciji, zunanjem izvajanju dejavnosti, ključnih zmožnosti, navideznih združbah ter informacijski in telekomunikacijski tehnologiji. V veliko pomoč mi bodo predvsem strokovni članki v domačem in tujem jeziku s področja ravnateljstva, organizacije podjetja, nekaj dodatnih, a ravno tako pomembnih informacij o omenjenih temah pa bom našla tudi s pomočjo svetovnega spleta. **Metoda**, ki jo bom uporabila v diplomskem delu, torej vključuje iskanje in proučevanje domače in tuje literature, brskanje po internetu, smiselno povzemanje domačih in tujih avtorjev, primerjanje in analiziranje.

Struktura diplomske naloge, ki jo bom začela z uvodom, končala pa s sklepom, navedeno literaturo in viri, obsega tri temeljne sklope, in sicer: organizacija, navidezna združba ter informacijska in telekomunikacijska tehnologija. Zgoraj našeta področja obravnavam skupaj, saj so ta področja med seboj povezana in torej ne moremo govoriti o navidezni združbi, če ne opredelimo prej organizacije in nato še informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Če želimo govoriti o navidezni združbi in razumeti njeno bistvo, moramo najprej opredeliti sam pojem združbe in njene organizacije.

Prvo poglavje bom namenila opredelitvi organizacije, razvoju organizacije ter zunanjemu izvajanju dejavnosti s svojimi prednostmi in slabosti ter ključnim zmožnostim podjetja. Zunanje izvajanje dejavnosti bom vključila v poglavje zato, ker menim, da je zunanje izvajanje dejavnosti obenem posledica in način delovanja navideznega podjetja (ki se seveda oblikuje s pomočjo sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije), ki jo lahko mnoga podjetja izkoristijo sebi v prid. Celotno drugo poglavje bom namenila navidezni združbi, do katere bom prišla tako, da bom opredelila razvoj organizacije. Drugi sklop bo torej podrobneje osvetljeval navidezno združbo. V tem poglavju bom definirala pojme, kot so: navidezna združba, virtualnost, navidezni izdelek, navidezno ravnateljstvo s svojimi razsežnostmi. To so vsi pojmi, ki so povezani s to obliko združbe, torej je pomembno, da so v diplomskem delu zajeti. Omenjala bom tudi pogoje, ki

botrujejo nastanku takšne združbe, navajala bom njene značilnosti, vrste ter prednosti in slabosti, ki jih ta nova oblika združbe prinaša. Poglavlje bom zaključila s primerjavo tradicionalnih in navideznih združb, saj se mi zdi smiselno, da vidimo razlike med klasično in novejšo združbo. Ker pa bi navidezna združba ne mogla obstajati brez informacijske in telekomunikacijske tehnologije, bom v tretjem poglavju opisala informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo. V tem zadnjem vsebinskem sklopu bom opredelila sestavine informacijske in telekomunikacijske tehnologije, najpomembnejša orodja. Poleg tega bom na tem mestu omenila tudi pričakovane spremembe informacijske in telekomunikacijske tehnologije v prihodnosti. Delo bom zaključila s sklepom, kjer bom podala zaključno misel tako, da smiselno povzemem bistvene ugotovitve.

1. OPREDELITEV IN RAZVOJ ORGANIZACIJE

1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Beseda organizacija, ki pomeni lahko več različnih stvari, je grškega izvora (izhaja iz besede "organon"), pomeni pa napravo, orodje, pripravo, v latinščini pa ista beseda pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo, organiziranje (Lipičnik, 1999, str. 2).

Proučevanje organizacije podjetja je zaradi posebne pomembnosti organizacije podjetja temelj za proučevanje organizacije sploh. Pomembnost izhaja iz dveh ugotovljenih dejstev, in sicer (Lipovec, 1987, str. 36-37):

1. Šele pri organizaciji podjetja je jasno vidno, da je organizacija nekaj drugega kot skupina ali združba ljudi, saj organizacija iz velikega števila ljudi združbo šele izoblikuje in jo s tem ločuje od drugih enot.
2. Samo v organizaciji podjetja so temeljna razmerja med ljudmi določena družbeno-ekonomsko.

Beseda organizacija se v vsakdanji rabi pojavlja vsaj v treh pomenih. Uporablja se (Lipovec, 1987, str. 37):

- Za oznako splošnega pojma za podjetja, društva, bolnišnice, urade, vojsko, stranke in druge človeške združbe. V tem primeru gre torej za združbo, družbeno tvorbo, ki deluje z določenim namenom.
- V duhu tistega, kar institucijo ali združbo (podjetje) tvori, drži skupaj (in to so razmerja). Pri tem uporabljamo še dodatno besedo kot npr. organizacija podjetja, organizacija državne uprave.
- V pomenu vzpostavljanja organizacije – v pomenu organiziranja ali pa v tehničnem pomenu (ureditev dela).

Govorimo lahko o različnih vzrokih za različna pojmovanja organizacije v teoriji in praksi. Najpomembnejši razlog pa tiči v tem, da raziskujejo in opredeljujejo organizacijo ljudje različnih poklicev s pomočjo različnih prijemov, kar pa je tudi pogojeno z različnimi zgodovinskimi obdobji, v katerih so avtorji živeli in ustvarjali.

Organizacija omogoča ljudem, da obvladajo zahtevnejše naloge, ki so posledica tehničnega napredka in gospodarskega razvoja, s tem pa organizacija povečuje moč posameznikov. Pomembna pa je tudi zato, ker omogoča dosegati ekonomsko učinkovitost in izboljšuje življenjski standard (Lipovec, 1987, str. 16-17; Kavčič, 1991, str. 14-15).

Ker menim, da moramo organizacijo najprej poznati in jo razumeti, da jo lahko proučujemo in razumemo njen pomen, sledi v nadaljevanju Lipovčeva opredelitev organizacije. **Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe** (Lipovec, 1987, str. 35-36).

Pri opredelitvi organizacije je treba poudariti, da pri tem izhajamo iz spoznanja, da organizacija podjetja ni isto kot podjetje samo, temveč je tisto, kar izoblikuje podjetje, kar skupino ljudi poveže v podjetje, mu daje svoj cilj in mu omogoči delovanje, ki je usmerjeno v uresničevanje tega cilja. Če tega ne bi storili, bi to pomenilo, da organizacijo podjetja proučujemo kot podjetje v celoti (torej z vsem njegovim poslovanjem in z ekonomskega, tehničnega, sociološkega, organizacijskega, pravnega vidika) (Lipovec 1987, str. 33).

Če torej povzamem, je vsaka združba oblikovana zaradi določenega namena, pri čemer je njeno delovanje usmerjeno k doseganju določenega cilja, ki se od združbe do združbe razlikuje. Organizacija podjetja, ki je stavljena iz razmerij med ljudmi, omogoča, da združba, ki jo ljudje sestavljajo, nastane in zaživi in z njeno pomočjo se združba lahko prilagaja novemu poslovnemu okolju. Z drugimi besedami pravimo, da se združba prilagaja tako, da spreminja svojo organizacijo.

V današnjem poslovnem okolju, ki ga je zaznamovala povečana uporaba vse bolj izpopolnjene informacijske in telekomunikacijske tehnologije, se je vedno pogosteje začel uporabljati pojem navidezne združbe. Tudi ta združba je oblikovana zaradi določenega namena in zato, da se doseže določen cilj. V tem se torej ne razlikuje od drugih združb. Razlika pa je v tem, da se pri navidezni združbi govori o tem, da združba, ki je v tem primeru sestavljena iz več podjetij, ni pravna enota in je navidezna (zaradi uporabe informacijske in telekomunikacijske tehnologije), njena organizacija (v tem primeru so to razmerja med podjetji) pa je dejanska.

Pri navidezni združbi gre torej za združbo, kjer nastaja mreža podjetij in jo opredeljujejo razmerja med organizacijami ter prihaja do razmerij visokega reda (Rozman, 2002, str. 384).

1.2. RAZVOJ ORGANIZACIJE

Za mrežno organiziranost (katere pojavna oblika je navidezno podjetje), ki je opredeljena kot stopnja v evolutivnem razvoju organizacij, je značilna velika stopnja decentralizacije. Razvoj organizacije se je torej razvijal v smeri decentralizacije (Kovač, 1999, str. 324-325), le-ta pa je izražena v zahtevi, da se odločanje in odgovornost preneseta tudi na nižje ravni, in je nasprotje centralizaciji, kjer se oboje dogaja na vrhu (Ivanko, 2000, str. 40). V nadaljevanju bom na kratko opisala bistvene značilnosti posameznih stopenj razvoja organizacije, pri čemer se pri tem sklicujem na sliko 1.

Do šestdesetih let je bila prevladujoča oblika organizacije zlasti v manjših podjetjih **poslovno-funkcijska**, za katero je bilo značilno, da je ključno odločanje centralizirano ter da glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Njene bistvene prednosti so: velika stopnja specializacije in koncentracije na enem mestu (naloge iste funkcije se opravljajo v enem prostoru), enotnost nastopanja navzven, intenziven razvoj posameznih funkcij ter veliko izkoriščanje zmogljivosti. Predvsem težko dosegljiva povezanost med posameznimi funkcijami, katerih razvoj poteka samostojno, ter potreba po medsebojnem usklajevanju za izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovnih funkcijskih področji, sta glavni pomanjkljivosti, ki potrjujeta potrebo po razvoju druge oblike organizacije. K temu je treba dodati še okolje, ki postaja vse bolj kompleksno in nestabilno. Funkcijska organizacija pa nanj ne zna najbolj ustrezno reagirati in zaradi tega pridejo do izraza njene pomanjkljivosti, ki se med drugim kažejo tudi v nesposobnosti prilagajanja spremembam, počasnem komuniciranju, počasnem sprejemanju odločitev (Rozman, 2000, str. 86-88; Ivanko, 2000, str. 41).

Dinamično okolje z vse bolj zahtevnimi kupci narekuje podjetjem, da so bolj prilagodljiva, zato je **poslovno-enotna** (divizijska, panožna, produktna, oddelčna) organizacija v tem primeru primernejša. Da se zadosti spreminjajočim željam kupcev, je treba širiti proizvodni program, kar zahteva različne pristope znotraj poslovnih funkcij. Divizijska organizacija je zato primerna, saj temelji na zahtevi, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali panoge znotraj proizvodne organizacije. Velika podjetja se razdelijo na manjše število manjših podjetij. Žal pa tudi tu zasledimo pomanjkljivosti, ki se kažejo v težnji po osamosvajanju posameznih programov proizvodnje, obsežni koordinaciji in povezovanju poslovno-funkcijskih področij po skupinah proizvodov, pri čemer je potreben obsežen sistem nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog. In čeprav se hitreje prilagaja okolju kot funkcijska, pa hitrim in pogostim spremembam kljub temu ne more slediti, zato se je razvila matrična organizacija. Njen namen je bil odpraviti pomanjkljivosti prejšnjih

organizacij ter obenem ohraniti prednosti (Ivanko, 2002a, str. 419-420; Zupan, Kaše, 2003, str. 26-29).

V 70. letih se je pojavila **matrična organizacija**, s katero so poskušali ohraniti prednosti ter odpraviti slabosti funkcijske in divizijske strukture tako, da so funkcije in programe povezali v mrežo. Matrična organizacija temelji na večkratni pomoči in pristojnosti v organizaciji in zahteva timsko delovanje organizacije, ki je odvisno od usposobljenih ljudi. Njena glavna prednost je velika fleksibilnost, slabosti pa so vidne v kooperativnem vodenju, ne dovolj opredeljenih pristojnostih. Težave se lahko pojavijo pri določanju pravega razmerja med funkcijami in programi. Posebnost timskega dela v matrični organizaciji je, da ima delavec dve vodji: vodjo funkcije in vodjo programa, kar predstavlja zelo veliko pomanjkljivost, saj ta dvojnost vodenja vnaša veliko zmede, konflikte, počasno odločanje in osebni stres. Zgodi se lahko tudi to, da se vodji ne razumeta, da se borita za moč ter da izgubljata čas za reševanje konfliktov in za sestanke (Zupan, Kaše, 2003, str. 29). Napisano velja za produktno-matrično in projektno-matrično organizacijo.

Želja po iskanju najbolj primerne združbe za današnje okolje, ki bo imela čim manj pomanjkljivosti ter se bo sposobna prilagajati zahtevam okolja na učinkovit način, je privedla do pojava **mrežno organizirane združbe**, ki jo oblikujejo samostojna podjetja, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka ali storitve (Zupan, Kaše, 2003, str. 31). Kajzer opredeljuje mrežo z naslednjimi značilnostmi: usmeritev na ključne dejavnosti in opuščanje drugih, tveganje in stroški so razpršeni na partnerje, povezovanje pravno neodvisnih podjetij, povezanost s komunikacijsko in informacijsko tehnologijo, skupno nastopanje enot podjetja navzven, osnova sodelovanja je zaupanje (Rozman, 2002, str. 383). Pri mrežni združbi gre za obliko sodelovanja, pri čemer nastajajo dinamične ali stabilne povezave, ki jih omogoča sodobna informacijska in telekomunikacijska tehnologija. Primer dinamične mrežne organizacije je **navidezno podjetje**, ki nastaja v primeru mreže partnerskih podjetij, kjer eno podjetje odda določene aktivnosti zunanjim izvajalcem, saj jih le-ti lahko izvedejo bolje od njih samih. Običajno npr. majhno podjetje, ki ima ideje, organizira poslovne funkcije izven podjetja oz. jih najame na trgu (v obliki zunanjega izvajanja dejavnosti), pri čemer ima možnost, da poišče najboljše poslovne partnerje ter z njimi sodeluje, dokler je prisoten skupni interes (Zupan, Kaše, 2003, str. 31).

Navidezno organizirano združbo sestavlja več podjetij, ki so vsak zase sicer pravno samostojna in ki so med seboj tesno povezana. Bistvo navidezne združbe se pokaže v njeni sposobnosti hitrega odziva na vse bolj nestabilno okolje, in sicer tako, da privzame informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo, pospeši razvoj produkta, poveča kakovost, izboljša odnos ravnatelj – zaposleni in povzroči nove vezi sodelovanja med ponudniki, proizvajalci in kupci (Huczynski, Buchanan, 2001, str. 545). Zaposleni v takšni obliki združbe si lahko preko računalnikov delijo znanje in imajo hiter dostop do elektronsko obdelanih podatkov ne glede na čas, kraj, razdaljo. To je seveda mogoče

doseči s pomočjo informacijske tehnologije, ki je med drugim opredeljena tudi kot hrbtnica navideznih organizacij (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2000, str. 252).

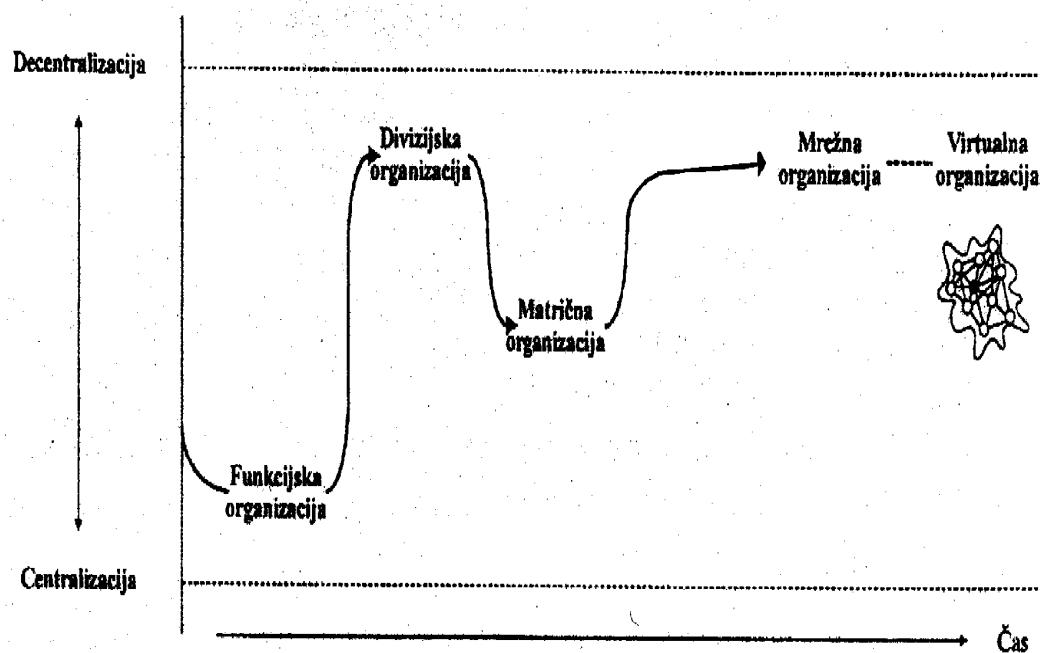
Na podlagi napisanega lahko pridemo do ugotovitve, da je razvoj organizacije povezan s situacijsko ali odvisnostno teorijo, ki pravi, da ni ene same najboljše organizacijske rešitve, da niso vse organizacijske metode enako učinkovite in da je izbira organizacijske oblike pogojena z okoljem, v katerem podjetje deluje. Ta teorija predvideva, da okolje vpliva na organizacijo podjetja, vendar se tudi organizacija podjetja prilagaja zahtevam okolja v smereh svojega razvoja. Po tej teoriji ločimo t. i. situacijske dejavnike, ki se delijo na:

- zunanje, ki so: konkurenca, struktura kupcev, tehnologija, gospodarski trendi;
- notranje, kot so: velikost podjetja, proizvodnja, uporabljena tehnologija, cilji in strategije, zaposleni (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138-139).

Če hoče podjetje biti uspešno, mora prilagoditi organizacijo glede na organizacijske spremenljivke.

Sklepamo lahko torej, da vse spremembe v razvoju organizacije vplivajo na podjetja. Združba se prilagaja spremembam tako, da spreminja svojo organizacijo. Pričakujemo lahko, da bodo podjetja v prihodnosti sposobna ustvariti in dolgoročno ohraniti konkurenčno prednost, ki je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja, ter na takšen način preživeti le tako, da bodo začela delovati kot dinamične mrežne organizacije, z drugimi besedami: kot navidezne združbe. Vsako izmed podjetij, ki je vključeno v mrežo podjetij, ki skupaj tvorijo navidezno združbo, je poslovna enota zase in med njimi prihaja do razmerij visokega reda. Pri tem pa je pomembno, da se podjetja, ki so vključena v mrežo ne osredotočijo več na opravljanje vseh dejavnosti, temveč uporabljajo vse bolj moderno managersko orodje, ki mu avtorji pravijo zunanje izvajanje dejavnosti. Več o tem sledi v nadaljevanju.

Slika 1: Razvoj organizacij



Vir: Kovač, 1999, str. 325.

1.3. ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

1.3.1. Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti

Neizprosni konkurenčni boj zahteva od podjetij, da se morajo obnašati racionalno in torej poslovati učinkovito. Ravno zaradi tega je pomembno, da izvajajo le tiste dejavnosti, ki jih najbolj poznajo, za katere so najbolj usposobljene in imajo zanje ključne zmožnosti. Ostale dejavnosti pa je z ekonomskega vidika najbolje dati v izvajanje zunanjim izvajalcem. Pojavi se vprašanje: naredi sam ali kupi (ang. make or buy). Za zunanje izvajanje dejavnosti se podjetja odločijo zaradi različnih razlogov, vsem pa je skupen isti cilj, in sicer znižati stroške in tako izboljšati poslovanje, kar posledično vodi do izboljšanja konkurenčnega položaja.

Odločitve o tem, ali ter kdaj in katere dejavnosti oddati v zunanje izvajanje, uvrščamo na področje strateškega ravnanja, ker gre za vprašanja, ki se tičejo dolgoročnega razvoja podjetja ter izgradnje in dolgoročne ohranitve konkurenčne prednosti. Pri odločitvi o zunanjem izvajanju je treba analizirati transakcijske stroške, povezane z opravljanjem posamezne dejavnosti znotraj podjetja, ter tudi stroške, ki bi jih podjetje imelo, če bi te dejavnosti opravljali zunanji izvajalci. Podjetje mora torej natančno opredeliti prednosti,

pomanjkljivosti, koristi, tveganja in stroške, povezane z zunanjim izvajanjem, če želi iz zunanjega izvajanja iztržiti točno tisto, kar si želi. To pa je med drugim tudi uspešno poslovanje kljub spremembam trga (Ogorelc, 2001, str. 456; Šink, 2002, str. 393).

Novo poslovno okolje s svojimi spremembami spreminja način poslovanja podjetij. Na te spremembe so podjetja reagirala tako, da so v svoje poslovanje vnesla informacijsko tehnologijo in se začela bolj osredotočati na pomen, ki jih imajo ključne zmožnosti. Rezultanta vsega tega pa je hitrejša in lažja komuniciranje, povezovanje in izmenjave informacij. Vse to pa ima za posledico zunanje izvajanje, saj postaja notranje izvajanje vse dražje od zunanjega.

Začetki uporabe koncepta zunanjega izvajanja dejavnosti so bili zelo skromni, saj so podjetja najela zunanje izvajalce za čiščenje objektov, za izvajanje transporta, za pripravo hrane za zaposlene ter varovanje objektov. Dandanes sprejemajo podjetja izzive zunanjega izvajanja in se odločajo za zunanjo oskrbo v proizvodnji, informatiki, računovodstvu, logistiki (skladiščenje, transport). Z zunanjim izvajanjem znižamo stroške, zunanji izvajalci pa imajo velikokrat posebna znanja in izkušnje na posameznih področjih. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je zunanje izvajanje primerno, ko imajo zunanji izvajalci bistvene konkurenčne prednosti zaradi ekonomije obsega, motiviranosti osebja, posebnih spretnosti in znanja. Podjetje prepusti v zunanje izvajanje tiste dejavnosti, ki prispevajo k povečanju konkurenčne prednosti ob minimalnem tveganju (Ogorelc, Kovačič, 2002, str. 117-118).

Pomen zunanjega izvajanja je, da podjetje odda eno ali več svojih dejavnosti drugim podjetjem. To podjetje s tem postane zunanji izvajalec – dobavitelj, lahko bi rekli tudi neke vrste specialist, ki dela izvaja na zelo kakovosten način. Gre torej za to, da podjetje določene dejavnosti v obliki pogodbenega odnosa prepusti v izvajanje najetemu podjetju, ki je za to sposobnejše in lahko bolje opravi nalogo. Lahko se celo zgodi, da podjetje ne izvaja nobene dejavnosti, nastopa pa kot koordinator drugih podjetij, ki so navidezno povezana med seboj, s čimer dobimo mrežo partnerskih podjetij. Le-ta pa so povezana s centrom in vodena s pomočjo sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Za podjetje, ki je prevzelo nalogo organizatorja, je možno, da deluje le kot usklajevalec, lahko pa samo sodeluje pri izvajanju dejavnosti npr. kot oblikovalec, distributer, proizvajalec. V sklopu tega pa nastaja navidezna združba, ki deluje kot skupnost več podjetij, od katerih je vsako usmerjeno v izvajanje tistega, kar dela najboljše. Pomeni neke vrste partnerstvo, kjer gre za obojestransko korist podjetja – kupca in zunanjih izvajalcev. Med njim torej lahko pride tudi do strateške povezave kot možnost medsebojnega sodelovanja in povezovanja (ang. strategic alliances) (Šink, 1999, str. 16-17).

Ko se podjetje odloči za zunanje izvajanje, mora najprej vedeti, kdo je, kaj zna, kaj počne in kam gre. Razmišljati mora o viziji in jasnih ciljih, ki jih želi doseči. S tem ko si podjetje jasno začrta svojo smer, mora nadalje ugotoviti, ali je zunanje izvajanje resnično tisto

orodje, ki ga bo usmerjalo po zeleni poti in tako do zastavljenega cilja. Pri tem je seveda odločilna vpletenost in podpora najvišjega ravnateljstva (Stupica, 1999, str. 44).

Ali bo zunanje izvajanje uspešno ali ne, je odvisno tudi od zaupanja, predanosti, ki mora biti prisotno v odnosih med zaposlenimi v vsakem od povezanih podjetij in tudi v razmerjih med temi podjetji in njihovimi zaposlenimi. Pomembno vlogo pri uspešnem zunanjem izvajanju igra tudi izbira pravega zunanjega izvajalca, kakovost pogodbenega razmerja (ki temelji na osnovi sodelovanja, kar je mogoče doseči z odkrito in jasno komunikacijo med vsemi sodelujočimi) ter upravljanje le-tega na dolgoročni ravni (Šink, 1999, str. 21; Stupica, 1999, str. 43).

Za zunanje izvajanje dejavnosti se torej odločajo podjetja v primeru, da jim le-to prinaša koristi. Koristi pa so odvisne od tega, kako uspešno je zunanje izvajanje dejavnosti izvedeno. Pogoji za to pa so: osredotočenje na ključne sposobnosti podjetja ter opredelitev aktivnosti za zunanje izvajalce, ki jih je treba najprej oceniti in nato izbrati, ter možnost nadzora nad izvajanjem aktivnosti zunanjega izvajalca ter seveda dober pretok informacij.

1.3.2. Ključne zmožnosti podjetja

Peščica podjetij je odličnih na vseh področjih, zato se podjetja raje usmerijo v izvajanje tistih dejavnosti, s katerimi lahko izrazijo svojo edinstvenost, odličnost. Racionalno obnašanje pri izvajanju dejavnosti povzroča, da se podjetja, namesto da trošijo vse svoje moči, energijo in dragoceni čas za izvajanje vseh dejavnosti, usmerijo v opravljanje tistih, kjer blestijo.

Ključne zmožnosti (ang. core competencies) oz. bistvene sposobnosti so omejen skupek izkušenj, veščin in spretnosti, ki omogoča doseganje konkurenčne prednosti ter zagotavlja fleksibilnost in prilagodljivost, kar pomeni, da se je podjetje sposobno hitro odzvati na zahteve trga in s tem pridobiti sposobnost prilagajanja spremenjenemu trgu. Gre torej za skupek spretnosti, ki presegajo okvire poslovnih funkcij in se razprostirajo na različnih področjih v podjetju. Zaradi ključnih zmožnosti, ki jih je težko posnemati, je mogoč dostop na mnoge trge, poleg tega pa bistveno prispevajo h koristnosti končnega proizvoda v očeh kupca. Iskati jih je treba v znanju in izkušnjah podjetja oz. zmožnostih zaposlenih, ki so edinstvena in najdragocenejša prvina vsakega podjetja. Predstavljajo vezni člen, s katerim se povezujejo aktivnosti znotraj podjetja, spodbujajo tudi razvoj. Ker so do neke mere omejene, se morajo uspešna podjetja usmeriti samo na nekaj kritičnih tehnologij, ki jih podpira dober sistem za inovacije. Poleg tega pa je bilo ugotovljeno, da se njihova vrednost povečuje z uporabo in delitvijo znotraj podjetja ter da so vezni člen, ki povezuje vse obstoječe posle znotraj podjetja in spodbuja nadaljnji razvoj v podjetju. Ravnateljstvo mora zavestno razvijati svoje ključne sposobnosti tako, da strateško onemogoči tekmece. Ko podjetje opredeli ključno sposobnost, mora poskrbeti, da na tem področju ohrani absolutno premoč. Ravno zaradi tega se včasih zgodi, da ohrani izvajanje tudi tistih dejavnosti, v

katerih ni najbolj učinkovito, saj bi v nasprotnem primeru bilo ogroženo varovanje poslovnih skrivnosti podjetja (Ogorelc, 2001, str. 456).

1.3.3. Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja

Razlogi, da se podjetja v vse večjem številu odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti, so gotovo povezani tudi s prednostmi, ki jih le-ta prinaša. Najpomembnejši ugodnosti sta zmanjšana dolgoročna investicija sredstev in izboljšane ključne zmožnosti. Druge, ravno tako pomembne prednosti, ki jih je leta 1998 zbral "The Outsourcing Institute" so (Ogorelc, 2001, str. 455):

- znižani se stroški plač in drugi stroški,
- boljša kakovost izvajanja dejavnosti,
- usmeritev vse energije na ključno dejavnost, ki je za podjetje strateškega pomena,
- dostop do bolj kompleksnega znanja, novih idej in novih tehnologij (know-how).

Šinkova pa poleg teh prednosti omenja še naslednje (1999, str. 16-20):

- že obstoječi zaposleni lahko opravljajo druge dejavnosti,
- podjetje ohranja fleksibilnost, saj lahko zamenja zunanjega pogodbenega izvajalca, ko konča pogodbeni odnos,
- krajši je čas za oblikovanje novega proizvoda, ker zunanji izvajalci delujejo istočasno na različnih lokacijah,
- tveganje in težave pri ravnateljevanju se prenesejo na zunanje izvajalce (npr. tveganje neuspeha pri raziskovalnih delih),
- možnosti za skupne inovacije so večje,
- ravnatelji lahko več časa koristno uporabijo za osredotočenje na poslovanje v okviru ključnih zmožnosti podjetja (sproščajo se notranji viri za pomembnejše funkcije),
- Prihrani se denarj, ker ni treba najeti dodatnih delavcev.

Žal pa zunanje izvajanje dejavnosti poleg prednosti prinaša podjetju tudi nekatere pomanjkljivosti, na katere moramo seveda biti pozorni, zato jih na kratko opredeljujem v nadaljevanju.

Glavne pomanjkljivosti po mnenju Šinkove so (1999, str. 20-21):

- Izguba ključnih zmožnosti, ki niso zavarovane. Z zavarovanjem se prepreči tekmečem, da bi se določenih elementov iz ključnih zmožnosti naučili, jih prevzeli ali posnemali. Ravno zaradi tega je zaželeno, da podjetje včasih samo opravlja dejavnosti, ki bi jih sicer nekdo drug opravil bolje, saj bi v nasprotnem primeru bilo ogroženo varovanje poslovnih skrivnosti v podjetju.
- Možnost izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem dejavnosti, če pri obeh podjetjih ni tesne vezi in medsebojne izmenjave poročil ter medsebojnega zaupanja.
- Zmanjšana možnost medfunkcijskega sodelovanja.

- Skrivanje informacij, ki so ključne za nemoteno poslovanje s strani zunanjih izvajalcev (npr. zamolčane pričakovane težave na področju dobave materiala, delovne sile).

Glavna funkcija zunanjega izvajanja je bila najprej osredotočena na zniževanje stroškov, vendar se ta funkcija vse bolj usmerja na zagotavljanje strateških povezav z zunanjimi izvajalci. Pogodbeno razmerje se iz kratkoročnega vse bolj spreminja v smeri strateškega in dolgoročnega. Zaradi tega prihaja med podjetjem – kupcem in zunanjimi izvajalci do partnerskih odnosov. S tem nastajajo mrežno organizirane združbe, katere možna pojavnost oblika je navidezna združba. Tej novi obliki združbe namenjam naslednje poglavje.

2. NAVIDEZNA ZDRUŽBA

2.1. KAKO SE NA NOVO POSLOVNO OKOLJE ODZIVAJO ZDRUŽBE

Živimo v dobi, kjer so nenadne in hitre spremembe edina stalnica, ki v poslovno okolje podjetja vnašajo nove težave in probleme, s katerimi se mora podjetje soočiti in jih rešiti na najbolj pameten način, če želi preživeti. Rešitev težav je možno najti v konceptu navidezne združbe. Te novejšie oblike združb se pojavljajo kot neke vrste nujnost, ki jo bodo morala oblikovati podjetja v prihodnosti, če bodo želela ostati konkurenčna in če bodo želela učinkovito in uspešno delovati. Da bo podjetje torej sposobno uspešno obvladovati čedalje večje izzive, ki jih ponuja novo poslovno okolje, se mora organizirati na drugačen način.

Za čas, ki je za nami, je bilo dosegati rezultate enostavneje, saj je bilo preprosto zadovoljiti nezahtevno povpraševanje. Načini poslovanja, ki so bili nekoč učinkoviti, danes niso več in zato lahko sklepamo, da bodo združbe v prihodnosti morale spremeniti svoj način poslovanja, poiskati nove načine, da bodo sposobne zadovoljiti vse bolj spreminjajoče se zahteve kupcev (Siebel, Malone, 1996, str. 1).

Združbe so pod vplivom velikih sprememb, ki pa prinašajo mnogo prednosti, obenem pa veliko težav in strahov, saj vemo, da navadno vsaka sprememba povzroča določeno ceno, ki je včasih manjša, včasih večja. Ravno zaradi tega je današnji svet, ki ga gledamo, drugačen od tistega včeraj. Vse, kar so nas naučili, je bilo povezano s t. i. vidnim (fizičnim, snovnim) svetom, vendar je svet, v katerem sedaj živimo, drugačen. Ponuja nam mnogo možnosti, kot so novi trgi, drugačne marketinške prijeme, nove proizvode, torej nove možnosti kako priti do uspeha. Podjetja bodo ostala praznih rok, če ne bodo znala izkoristiti ponujenih priložnosti (Czerniawska, Potter, 1998, str. 236-238).

Da obstaja ena sama prava organizacijska oblika, se je spremenilo več kot enkrat. Rečemo pa lahko, da obstajajo organizacijske oblike, ki imajo svoje prednosti, pomanjkljivosti in

namene. Organizacijska oblika je torej, kot pravi Drucker "orodje za povečevanje produktivnosti ljudi pri njihovem skupnem delu" (Drucker, 2001, str. 21). Avtorji pravijo, da se organizacijska struktura spreminja v odvisnosti od situacijskih spremenljivk. To so: tehnologija, velikost združbe, zaposleni, okolje, cilji in strategije (Babič, 1998, str. 55). Za večino organizacijskih oblik v preteklosti bi lahko rekli, da so bile hierarhične, poleg tega pa v njihovo oblikovanje še ni bila vključena informacijska tehnologija (Jaklič, Štemberger-Indihar, 1996, str. 340).

Klasične oblike organizacijske strukture se tako v današnjem času spreminjajo predvsem v smeri zmanjševanja hierarhije (Babič, 1998, str. 55).

In novo poslovno okolje, na katerega so se podjetja odzvala z uporabo napredne informacijske tehnologije in telekomunikacije v podjetju, omogoča veliko novih oblik poslovnega delovanja in povezovanja (Ivanko, 2002b, str. 344). Uvajanje informacijske tehnologije v proizvodnjo je imelo pomemben vpliv na t. i. novo ekonomijo, ki ni samo prehodno obdobje v gospodarskem razvoju, temveč gre za novo industrijsko revolucijo (Mrkaić, 2000, str. 601). S tem pojmom razumemo celoto usmeritev konceptov in strategij, s katerimi gospodarski subjekti oblikujejo svoje prihodnje delovanje. Bistvene značilnosti nove ekonomije so: hitra gospodarska rast ob hitri rasti bruto domačega proizvoda in dohodkov zaposlenih ob nizki inflaciji. Od klasične ekonomije se loči po tem, da se razvija po internetu, vendar kljub temu zanjo še vedno veljajo ekonomske zakonitosti (Mrkaić, 2000, str. 601; Kreslin, 2001, str. 357).

2.2. OPREDELITEV NAVIDEZNE ZDRUŽBE

2.2.1. Definicija pojma navidezne združbe

Najpogostejša razlaga navidezne združbe se osredotoča na to, da je navidezna združba geografsko "svobodna", torej nima nekega fiksnega organizacijskega centra (Shipside, 2002, str. 79). V nadaljevanju sledi povzetek nekaterih definicij različnih domačih in tujih avtorjev, ki jih najpogosteje zasledimo v literaturi.

Tako Fajfar in Cvirn (2002, str. 228-229) definirata navidezno združbo kot združbo, ki je sposobna s pomočjo informacijske tehnologije ponuditi svoje izdelke in storitve časovno in lokacijsko bolj neodvisno od svojih konkurentov.

Spet druga definicija pravi, da je navidezna združba začasna mreža neodvisnih institucij, podjetij ali specializiranih posameznikov, ki izkoriščajo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo in se tako združujejo z namenom, da bi bili na takšen način učinkovitejši od svojih konkurentov in da bi se posluževali virov (kadrovskih, finančnih, raziskovalnih in

drugih) drugih podjetij ter da bi tako prikrili svoje slabosti (Bavec, 2002, str. 222). Podjetja naj bi postala neke vrste "pogodbeni dogovori", kjer fizična navzočnost pri številnih pogodbah z dobavitelji, zastopniki in specialisti sploh ni pomembna. Na podlagi tega je Handy razvil zasnovo organizacije, ki je podobna detelji (kjer so listi in pecelj med seboj ločeni, vendar sestavljajo celoto), Porter pa v obliki satovja. Tu so celice satovja ločene, vendar čebele v njih potrebujejo matico, da jih drži skupaj. Zaradi skupnega delovanja imajo majhne enote večje prednosti pred osamljenimi podjetji (Mihelčič, 2000, str. 10-12).

Pri navidezni združbi gre za mrežo podjetij, ki so se povezala za izvajanje določene naloge, da bi se odzvala čim hitreje na spreminjajoče se položaje v poslovnem okolju. Mreža razmerij povezuje podjetja, ki so se združila za izvedbo določene naloge, za uresničitev določenega cilja, pri čemer ima vsako svoje kompetenčne sposobnosti. Povezana so na tistih področjih, kjer so odkrila takšne možnosti, ki jih eno samo podjetje ne more izpeljati ali pa jih ne more izpeljati dovolj kakovostno in ekonomično. Trajanje takšnega podjetja je različno dolgo, namenjeno pa je predvsem proizvodnji izdelkov, ki morajo biti narejeni v skladu z željami kupca. In ker je takšne izdelke težko razviti, poleg tega pa terjajo nenehne izboljšave, je pri njihovem razvoju nujno aktivno sodelovanje naročnika v vseh fazah raziskav in razvoja (Ivanko, 2000, str. 51-53).

Na podlagi napisanega lahko ugotovim, da je pojem zelo kompleksen, zato je težko govoriti o enotni definiciji navidezne združbe. Rečemo lahko, da je toliko definicij, kot je avtorjev. Poleg tega sem spoznala, da so pri navidezni združbi ključnega pomena predvsem:

- geografska in časovna neodvisnost, kar pomeni, da za zaposlene v podjetjih, ki so vključena v mrežo, ni nujno, da se nahajajo na isti lokaciji, da bi delo lahko normalno izvajali, pri tem pa ni pomembna niti časovna niti lokacijska komponenta, saj se zaradi informacijske in telekomunikacijske tehnologije opravlja delo v različnih časovnih intervalih in na različnih lokacijah,
- uporaba napredne informacijske telekomunikacijske infrastrukture (elektronska komunikacija),
- skupen interes, podobna ali enaka vizija, poslanstvo in strategija,
- močna stopnja zaupanja med člani (pogosto delujejo brez pogodbenih in formalnih dogovorov, udeleženci imajo vpogled v medsebojne načrte, strategije razvoja, strukture stroškov)
- enakopravnost udeležencev, kar lahko pomeni, da nobeno podjetje, vključeno v mrežo, nima posebnih ugodnosti, da so vsa enako pomembna,
- izraba virov (kadrovski, finančni, tehnični), kar pomeni, da imamo v navidezni združbi vključena podjetja, v katerih se skrivajo dragocena znanja, finance.

Ivanko pa pravi, da je navidezna združba začasna ali trajnejša mreža podjetij združenih zaradi določene naloge, ki je bodisi prezahtevna ali predraga za eno samo podjetje. Vsako podjetje ima zaradi sodobnega računalniškega omrežja (v katerega so vključeni tudi kupci

in dobavitelji) dostop do baze podatkov vsakega podjetja. Navadno je takšna vrsta združbe dobrodošla pri proizvodnji že omenjenih navideznih izdelkov, ki so zelo zapleteni in zahtevni ter fizično obstajajo; narejeni pa morajo biti po meri kupcev (Ivanko, 2002b, str. 345-346).

Podobna zgornji definiciji je tudi naslednja, ki pravi, da je navidezna združba primer mreže, sestavljene iz več klasičnih podjetij, ki poslujejo skupaj preko elektronskih kanalov. Le-ti pa predstavljajo glavni ali celo edini način komuniciranja med podjetji in v samih podjetjih (Huczynski, Buchanan, 2001, str. 545).

Navidezno podjetje, ki je organizacijska inovacija, se od dosedanjih oblik poslovnih sistemov razlikuje tudi v tem, da je nenehen vir sprememb in odgovor na trenutne organizacijske probleme. To je torej podjetje, ki institucionalno ne obstaja, obstaja pa mreža podjetij in ljudi, ki na podlagi svojih ključnih pristojnosti, kot veriga vrednosti, opravlja različne poslovne procese (Duh, Kajzer, 2002, str. 147-148). Glavne značilnosti takšnega podjetja so opisane v nadaljevanju.

2.2.2. Bistvene značilnosti navidezne združbe

Huczynski in Buchanan (2001, str. 546) govorita o desetih glavnih značilnostih, s katerimi opišemo navidezne združbe. Te značilnosti so naslednje:

- "spontano" združenje (ang. spontaneous association), saj se oblikujejo vezi med člani, ki nastopajo s skupnimi močmi zato, da bi raziskali priložnosti, ki jih ponuja trg;
- pomanjkanje fizične strukture (ang. lack of physical structure), saj je struktura definirana s pomočjo mreže sodelujočih članov, ki se fizično ne nahajajo v isti zgradbi (razmerja med podjetji v mreži);
- razdelitev nalog med geografsko dislocirana podjetja;
- mobilno (gibljivo) delo (ang. mobile working) povzroča preoblikovanje klasičnega pisarniškega dela na eni sami lokaciji na oddaljene lokacije, kar vodi do netradicionalnih načinov dela;
- "delavci z znanjem" (ang. knowledge workers), kar pomeni, da so podjetja, ki so vključena v mrežo, posebna in pomembna zaradi svojega posebnega znanja, veščin;
- strokovno znanje, sposobnosti (ang. expertise) tj. da člani mreže s tem, ko mrežo "oskrbujejo" s svojimi ključnimi sposobnostmi, oblikujejo odnose sodelovanja in povezovanja;
- ključne sposobnosti so zadržane v podjetju in podjetje se osredotoča nanje, neključne (to so aktivnosti, ki so sicer pomembne za tekoče poslovanje, niso pa bistven segment proizvodov podjetja) pa podjetje prepusti npr. zunanjemu izvajalcu, ki je za opravljanje te aktivnosti primernejši (ang. contracting out);
- elektronska povezava, saj se pri navideznih združbah uporablja informacijska in telekomunikacijska tehnologija, ki omogoča hitre povezave;

- zaupanje komunikacijski tehnologiji;
- preklopno načelo (ang. switching), kar pomeni, da se pri navidezni združbi lahko takoj zamenja zunanji izvajalca, če le-ta ne ustreza več;
- metamangement je ravnanje navidezno organiziranih aktivnosti ob uporabi preklopnega načela in oblikovanju vrednostne verige;
- videz enotnosti (ang. appearance of unity) pomeni, da kljub temu da je mreža sestavljena iz več podjetij, nastopajo navzven kot eno samo podjetje.

Luthans (2001, str. 121) tem značilnostim dodaja še naslednje:

- meje mreže podjetij niso povsem določljive (brezmejnost), saj je pri navidezno organiziranih združbah ponovno treba definirati tradicionalne meje, zaradi sodelovanja med ponudniki in kupci pa je težko določiti, kje se eno podjetje konča in drugo začne;
- zaupanje, ki je vezni člen med povezanimi podjetji v mreži;
- odličnost, kar pomeni, da vsako sodelujoče podjetje prinese v mrežo svoje ključne sposobnosti, torej tiste lastnosti in znanja, v katerih se odlikuje in blesti v primerjavi z drugimi podjetji, ravno zaradi tega pa je v navidezni združbi združeno najboljše od vsakega.

Na podlagi naštetega vidimo torej, da lahko navidezno združbo opišemo s pomočjo mnogih pomembnih značilnosti med katerimi se mi zdi najpomembnejše geografska ločenost sodelujočih podjetij, ki sodelujejo s pomočjo napredne informacijske in telekomunikacijske tehnologije ter si medsebojno zaupajo in so osredotočena na ključne sposobnosti, neključne pa so prepuščene za to izurjenim zunanjim izvajalcem. Takšen način delovanja daje občutek, da gre za eno samo podjetje, ki pa je v resnici sestavljeno iz več podjetij.

2.2.3. Opredelitev pojma virtualnost (navideznost)

Nove tehnološke možnosti so s seboj pripeljale novo izrazje. Uporaba teh novih terminov, kot so npr. navidezno podjetje, navidezni izdelek, navidezna pisarna, pa lahko vodi do premajhne natančnosti pri njihovi razlagi in posledično do napačnega razumevanja. Vsekakor pa se moramo zavedati, da ta poplava novih terminov nakazuje začetek novega fenomena, katerega jezik še ni oblikovan. Navidezna združba lahko pomeni vse ali nič, zato je tu t i. "disciplina terminov" zelo dobrodošla, če nečemo zamegliti pravega pomena. In pri natančnejši analizi pojma bomo spoznali, da virtualno pomeni mnogo več kot nekaj navideznega, hlinjenega in neresničnega. Virtualno bomo imenovali nek učinek, ki resnično obstaja, čeprav se ga ne moremo dotakniti (Reinermann, 1996, str. 12-13).

V nadaljevanju bom povzela nekatere definicije, še prej pa bom opredelila sam pojem virtualnosti, pri čemer je tudi zelo pomembna etimološka razlaga.

Izvor besede virtualno naj bi segal v zgodnje dni računalništva, ko se je ta beseda uporabljala za navidezni pomnilnik. Le-ta naj bi deloval, kot da ima večji spomin, kot ga je v resnici imel (Luthans, 2001, str. 120).

Verbinc (2002, str. 1231) pri razlagi izhaja in latinske besede "virtualis", kar pomeni dvojno: ki je zmožen za kak učinek, ne da bi res učinkoval ter navidezen, neresničen, nestvaren.

Pri Bavcu (2002, str. 221-222) zasledimo štiri značilnosti, s katerimi opisuje pojem virtualnosti. Zanj ta pojem pomeni nekaj:

- nerealnega ali nekaj, kar izgleda realno. V tem primeru je virtualna združba podobna tradicionalnim podjetjem, v resnici pa kot taka sploh ne obstaja ampak gre za združbo neodvisnih partnerjev, ki delujejo v mreži;
- nematerialnega, nekaj, kar fizično ne obstaja, ampak se lahko izrazi s komunikacijsko in informacijsko tehnologijo;
- kar je samo navidezno prisotno, torej organizacija v resnici ne obstaja, bi pa lahko začela delovati takoj, ko bi bila potrebna;
- kar obstaja, vendar se nenehno spreminja.

Podobna tej razlagi virtualnosti je tudi naslednja, ki pravi, da to pomeni neko navidezno sposobnost, da beseda v sebi nosi neko zamisel o namišljenosti močne korporacije, ki pa je v resnici le začasno združenje (Ivanko, 2000, str. 52).

2.2.4. Navidezni izdelek

Navidezne organizacije proizvajajo izdelke in seveda tudi storitve, ki so oprijemljive, le da jih avtorji poimenujejo z izrazom navidezni izdelek.

To je izdelek, ki je zaradi svoje narave prilagojen neposredno kupčevim željam, zato je nujno aktivno sodelovanje kupca. Kupci takšnih izdelkov navadno zahtevajo nenehne izboljšave, ki jim bodo podjetja ugodila, saj želijo kupca obdržati. To pa navadno vodi do dodatnega izobraževanja, s katerim si bodo zaposleni pridobili nove spretnosti za izpopolnitev takšnih izdelkov (Vila, 1998, str. 327-328).

Tudi pri tej vrsti združbe se pojavljajo ravnatelji, ki s svojo vpletenostjo in podporo lahko vplivajo na samo delovanje takšne združbe, zato bom v nadaljevanju na kratko predstavila ravnateljstvo in razsežnosti le-tega v navidezni združbi.

2.3. VIRTUALNO RAVNATELJEVANJE IN NJEGOVE RAZSEŽNOSTI

Od najvišjega ravnateljstva v vsakem od podjetij, vključenih v mrežo, je odvisna uspešnost delovanja takšne navidezne združbe. Ravnatelji podjetij, ki tvorijo navidezno združbo, pri svojem delu upoštevajo koristi, ki jih povezanost v takšno obliko združbe prinaša. Pri tem nastaja t. i. navidezni management, ki ga opisujemo z naslednjimi značilnostmi (Dubrovski, 2000, str. 159):

- zmanjšan osrednji management,
- navadno le tri hierarhične ravni,
- spremenjen sistem nagrajevanja, pot k participativnemu managementu,
- močna informatizacija poslovanja,
- prenos avtoritete in pooblastil glede odločanja na tiste, ki opravljajo določeno nalogo,
- usmerjenost na določene rezultate,
- vrhnji management ima izredne komunikacijske sposobnosti.

Elektronska pošta kot tudi druge oblike omrežnih povezav omogočajo navideznim ravnateljem veliko kontrole in vodenje članov tako imenovanih globalnih navideznih timov ne glede na njihovo lokacijo. Gre za prožne delovne skupine, ki združujejo ustrezno kombinacijo znanj in spodobnosti za rešitev neke naloge pri čemer se nahajajo na različnih lokacijah. Globalni navidezni timi omogočajo hitro usklajevanje članov ne glede na čas in kraj, sestavljajo pa jih sodelavci, ki so geografsko in organizacijsko povezani prek telekomunikacij in informacijske tehnologije z namenom, da bi dosegli nalogo organizacije (Penger, 2002, str. 19).

S pojavom navideznih združb se je razblinila potreba po tem da se nahajajo člani tima na isti lokaciji in v istem času, saj lahko člani tima komunicirajo preko elektronskih kanalov (kot na primer elektronska pošta, spletne strani, faksi), da bi s skupnimi močmi dosegli jasne in natančno definirane cilje.

Pojem navidezna združba torej ni nekaj novega, saj se je pojavil že pred več leti, vendar je postal operativno izvedljiv koncept šele s pojavom in razvojem informacijske in telekomunikacijske tehnologije, torej je eden od pogojev za nastanek takšne oblike združbe tudi informacijska in telekomunikacijska tehnologija (Bavec, 2002, str. 221). Ostali pogoji so opredeljeni v nadaljevanju.

2.4. POGOJI ZA NASTANEK NAVIDEZNE ZDRUŽBE

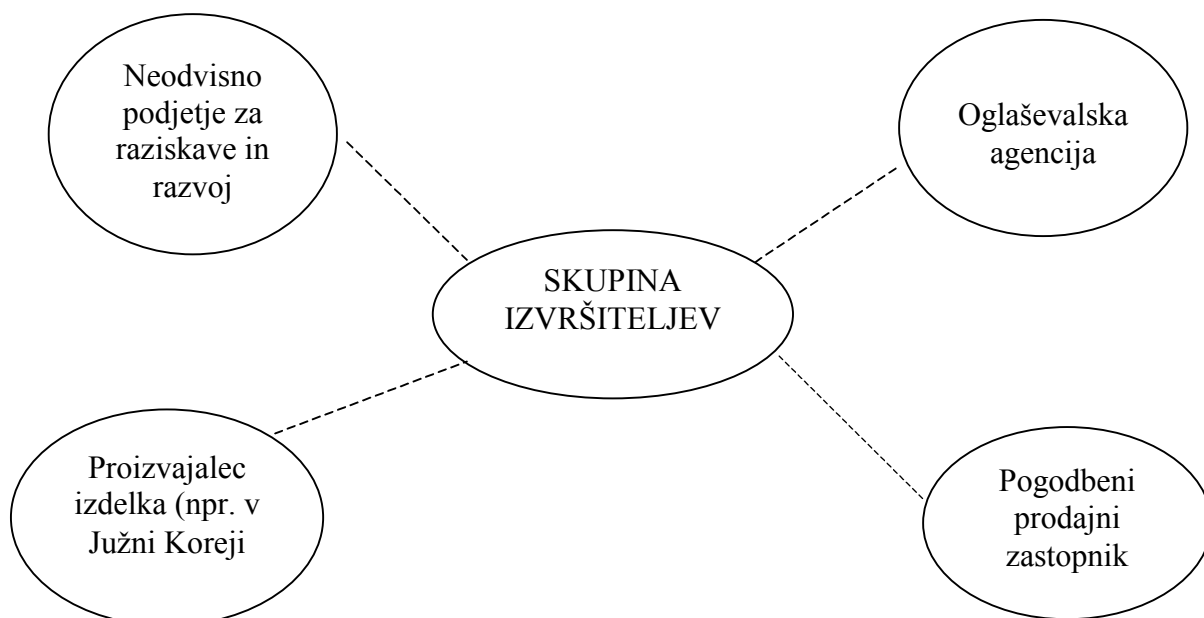
Navidezna združba je primerna za podjetja (Ivanko, 2000, str. 53):

- ki se ukvarjajo s proizvodnjo zapletenih produktov, ki se hitro spreminjajo,
- kjer so spremembe v tehnologijah hitre,
- kjer je hiter razvoj in nenehne novosti.

Ideja navideznega podjetja se je porodila že leta 1984, ko sta avtorja Mils in Snow v članku opisala koncept dinamične mrežne povezave. Na podlagi te ideje so ostali avtorji razvili koncept navideznega podjetja, katerega cilj je preseči časovne in prostorske omejitve (Kovač, 1999, str. 326-327) in pomeni navidezno medsebojno povezavo več podjetij ali posameznikov iz teh podjetij zato, da bi čim boljše izkoristili ponujeno tržno priložnost. Pri tem je vsako podjetje fokusirano na tisto, v čemer je najboljše, in se loti tistega, kar zna vrhunsko izvajati (Šink, 1999, str. 17; Mihelčič, 2000, str. 8).

Spodnja slika nam na preprost način prikazuje dinamično mrežno povezavo, ki je zelo prilagodljiva in ima za cilj hitro reagiranje na spremembe trga. Zaradi tega ji pravimo dinamična mreža (glej sliko št. 2). To je organizacija, katere organizacijsko strukturo lahko narišemo, vendar je v bistvu nevidna. Je nevidna dinamična mreža, ki preko računalnikov povezuje konstruktorje (npr. podjetje za raziskave in razvoj), delovno silo, proizvajalce (npr. podjetja v Južni Koreji) in trgovce (npr. prodajni predstavniki) ter reklamno agencijo, ki skrbi za promocijo. Razložimo pa jo najpogosteje na primeru hokejske palice, ki je zasnovana in oblikovana v Skandinaviji, skonstruirana v Ameriki, izdelana v Koreji ter distribuirana preko japonskega podjetja. Glavne prednosti dinamične mreže so prilagodljivost, večji izkoristek človeških zmožnosti in večja učinkovitost. V mreži je zbrano, ne da bi morali zaposliti enega samega človeka, toliko znanja, ki ga v enem samem podjetju nikoli ne bi mogli zbrati (Lipičnik, 1999, str. 57).

Slika 2: Dinamična mreža



Vir: Robbins, 1999, str. 258.

Zakaj toliko govorimo o pojavu navidezne združbe in kateri so pogoji za njen nastanek, lahko strnemo v naslednje bistvene točke (Kovač, 1999, str. 323):

- povečana globalizacija povečuje konkurenco in narekuje podjetjem, da morajo zadovoljevati vse večje in zahtevnejše potrebe kupcev,
- pojav informacijske in telekomunikacijske infrastrukture je v vse večjem obsegu,
- popolno zaupanje udeležencev,
- povečan pomen časa kot konkurenčnega dejavnika,
- rast stroškov za raziskave in razvoj,
- globalizacija trgov,
- skrajšanje življenjskih ciklov izdelkov/proizvodov,
- pojavljanje novih tehnologij,
- spreminjanje vrednot, starostne in socialne strukture prebivalstva.

Če torej povzamemo, je današnja družba prinesla v življenje in poslovanje pomembne spremembe. Podjetja zato na inovativen način iščejo nove organizacijske oblike, ki jim bodo pomagale, da pravilno reagirajo na spremembe v poslovnem okolju. Pojavljati so se zato začele nove, lahko bi rekli mehkejše organizacijske oblike (primer tega je navidezno podjetje), in sicer zato, da bi se čim bolje prilagodile, da bi se čim bolje znašle v tem turbulentnem okolju in da bi vsaj obdržale ali celo povečale konkurenčne prednosti.

Glavni razlog za nov pojav navidezne združbe je, da podjetja v novem poslovnem okolju ne morejo biti konkurenčna na vseh področjih. Posledica tega je, da prenesejo del dejavnosti (gre za zunanje izvajanje dejavnosti) na druga podjetja, saj so le-ta pri izvajanju teh dejavnosti uspešnejša in bolj ekonomična.

2.5. ZNAČILNOSTI NAVIDEZNE ZDRUŽBE

Primer dinamične mreže, ki je sestavljena iz kratkotrajnih ali enkratnih in tudi dolgoročnejših povezav med podjetji, je torej navidezna združba. Ta nenehno spreminjajoča se mreža medsebojno povezanih podjetij ima namen deliti znanje, spretnosti, stroške in dostop do trgov sodelujočih podjetij. S tem se sodelujoča podjetja odrečejo delu nadzora in sprejmejo zasnovo soodvisnosti delovanj. Njeno bistvo je torej v tem, da je zaradi sinergije moč in zmogljivost takšne združbe večja od vsote posameznih podjetij, ki so vključena v navidezno združbo. Na podlagi te povezanosti v učinkovito celoto pa imajo vsa povezana podjetja, ki sodelujejo, koristi. Vsako podjetje mora določiti svoje ključne zmožnosti s ciljem vzpostaviti razmerja, da bi izrabili svoja znanja in izkušnje in tako povečali gospodarsko moč. Pri tem nastajajo kratkoročna ali dolgoročna razmerja. Poleg omenjenega je zanje značilno tudi, da navadno izrabljajo več virov, kot jih dejansko imajo. Temelji torej na bistvenih sposobnostih, ki jih partnerji v navidezni združbi opredelijo, in sicer le na področjih, kjer so najuspešnejši. Zaradi tega je potencialno možno ustvariti združbo, ki združuje najboljše lastnosti njenih partnerjev (Mihelčič, 2000, str. 13-18).

Podjetja v mreži si delijo skupno usodo, saj se je vsako podjetje odpovedalo delcu svoje prostosti zato, da bi skupaj dosegli uspešen rezultat (Vila, 1998, str. 327).

Pri tej združbi pa je pomembno tudi to, da pogosto deluje brez jasnih formaliziranih in pogodbenih dogovorov, kar pa je možno zaradi medsebojnega zaupanja in odvisnosti (Bavec, 2002, str. 225).

Povzamemo lahko torej, da je takšna oblika združbe smiselna, če imamo hitro spreminjajoče se izdelke, tehnologijo ter nestabilno okolje in trg, ki ga je relativno težko prepoznati.

2.6. ZVRSTI NAVIDEZNE ZDRUŽBE

V nadaljevanju podajam različne tipologije navideznih združb, ki so nastale na podlagi proučevanja definicij, značilnosti navideznih združb in rezultatov raziskav različnih raziskovalcev.

Obstajata dve vrsti navideznih podjetij glede na način tvorjenja povezav (Dubrovski, 2000, str. 159):

- Prva delitev temelji na nosilnem osrednjem podjetju, ki izbira sodelovalna podjetja glede na potrebe procesa.
- V drugem primeru pa je teža naloge porazdeljena po vseh udeležencih mreže.

Palmer in Speier sta na podlagi raziskave, ki sta jo izvedla leta 1997 v ZDA opredelila štiri tipe navidezne združbe, ki jih navajam v nadaljevanju (Fajfar, Cvirn, 2002, str. 230-231).

- Navidezni tim sestavljajo neodvisni člani, ki se fizično ne nahajajo na istem geografskem in časovnem prostoru. Člani takšnega tima imajo določeno stopnjo avtonomije in samozaupanja, sodelujejo pa preko elektronskih povezav, ki jih omogoča sodobna informacijska in telekomunikacijska tehnologija.
- Navidezni projekt, kjer organizacije tvorijo medsebojne koalicije ali konzorcije, da se lahko odzovejo na dane tržne priložnosti.
- Začasna virtualna združba je združba, ki navadno preneha z delovanjem takoj, ko tržna priložnost, zaradi katere se je oblikovala, izgine. Po mnenju nekaterih avtorjev (kot npr. Byrne, Davidow, Melone in drugi) je ta oblika organizacije bila mišljena kot prvotna oblika navidezna organizacije,
- Stalna oblika virtualne združbe v svoji osnovi želi združiti udeležence na trgu z namenom, da bi le-ti bili sposobni najti odgovore na tržne priložnosti.

Nizozemska raziskovalca, ki ju je zanimalo področje navideznih organizacij, pa sta v svojih raziskavah šla še dlje in že naslednjega leta (torej leta 1998) sta R. Bultje in J. van

Wijk oblikovala novo klasifikacijo navideznih organizacij. Klasifikacija je naslednja (Fajfar, Cvirn, 2002, str. 231-232):

- interna virtualna združba, katere namen je opravljati nalogo z notranjimi timi, ki navadno prihajajo iz specifičnih funkcijskih, procesnih ali strateških poslovnih enot znotraj večje organizacije,
- stalna virtualna združba, ki temelji na stalnem sodelovanju različnih organizacij z namenom, da organizacija, ki je nosilec poslovne sposobnosti (le-te so pogodbeno opredeljene z zunanjimi izvajalci, ki sodelovanje gradijo na visoki stopnji zaupanja) prepusti zunanjim izvajalcem,
- dinamična virtualna združba je oblika medorganizacijskega povezovanja malih organizacij zaradi ekonomije obsega in je vedno začasna,
- spletno podjetje pa je začasna mreža specializiranih organizacij, ki temelji na uporabi interneta.

Vsaka oblika organizacije prinaša prednosti, vendar žal tudi slabosti. Naj začnem najprej z opisom prednosti, ki jih lahko podjetja izkoristijo sebi v prid, v primeru, da se odločijo za navidezno združbo.

2.7. PREDNOSTI IN SLABOSTI NAVIDEZNIH ZDRUŽB

2.7.1. Prednosti navideznih združb

Bistvene prednosti, ki nam jih taka združba prinaša, lahko v grobem strnemo v naslednje točke (Ivanko, 2000, str. 52-53):

- Visoka stopnja fleksibilnosti in možnost hitrega reagiranja na nenadne spremembe trga.
- Minimiziranje učinkov zunanjih vplivov, kot so npr. prometni zastoji, vremenske nevšečnosti.
- Izraba človeških virov (uporaba dopoljenega know-how).
- Večja učinkovitost ter poslovna uspešnost, pri čemer se učinkovitost (ang. efficiency) nanaša na delovanje (delati stvari prav) in je torej notranja značilnost podjetja, uspešnost (ang. effectiveness) pa na stanje oz. izid (Ivanko, 2000, str. 254). Učinkovitost je mera izkoristka, ki nastane kot posledica med vložki in izidi pri notranjem delovanju podjetja, in je odvisna predvsem od organiziranja notranjih dejavnikov (le-ti so: velikost podjetja, proizvodni program, tehnologija, kadri, kultura podjetja, cilji in strategije). Uspešnost, na katero vplivajo zunanji in notranji dejavniki (ti pa so npr. kupci, konkurenca, gospodarski trendi), pa nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji (Ivanko, 1999, str. 7).
- Čvrstost, ki je pogojena s potrebo po tesnem medsebojnem sodelovanju (zaradi odvisnosti nihče ne želi zapustiti navideznega združenja in vsi se trudijo za uspeh).
- Hitrost reagiranja na želje kupcev.

- Specializacija na ključne pristojnosti.
- Ni težav z odpuščanjem neželenega osebja.
- Dostop do strokovnjakov s celega sveta ne glede na razdaljo.

Potencial navidezne združbe Pengerjeva vidi tudi v učinkovitejši koordinaciji dejavnosti, znižanju stroškov, večji odgovornosti, možnosti konkuriranja na podlagi časa in informiranosti. Vse to pa vodi do večjega poznavanja kupcev, izdelkov in trgov (Penger, 2002, str. 19).

2.7.2. Slabosti navideznih združb

Oceniti in opredeliti moramo seveda tudi pomanjkljivosti, ki jih ta relativno nova oblika združevanja podjetij prinaša.

Ivanko (2000, str. 52-53) omenja naslednje slabosti:

- doseganje popolnega zaupanja med partnerji je težko dosegljivo,
- čvrsta povezanost lahko pripelje do monopola, tako da nihče ne more prodreti na področja, ki jih imajo v domeni virtualno močna podjetja,
- če eden izmed partnerjev iz kakršnih koli razlogov ne more dokončati, kar je obljubil (npr. dobavni rok, dosežena kakovost) ima lahko ogromne posledice za vse v združenju,
- pomanjkanje neposrednih stikov je s sociološkega vidika problematično (socialna izolacija, kjer ni osebnih stikov in odzivov),
- problem pri uvajanju informacijske in telekomunikacijske tehnologije v podjetja predvsem pri delavcih v srednjih letih,
- asinhronost aktivnosti na različnih lokacijah in ob različnem času (to povzroča internet).

2.8. PRIMERJAVA TRADICIONALNIH IN NAVIDEZNIH ZDRUŽB

Če primerjamo tradicionalno združbo z navidezno, ugotovimo, da se razlika nanaša predvsem na razloge in cilje povezovanja. Navidezna združba ima za temeljni cilj izjemno visoko prilagodljivost in prožnost, ki je tradicionalne združbe v takšni obliki ne morejo nikoli doseči. Ravno zaradi tega so takšne združbe praviloma uspešnejše pri poslovanju. Tradicionalne združbe pa so zaradi visoke stopnje formalizacije, hierarhije, avtoritete, nespremenljivih ciljev, ki veljajo daljše časovno obdobje, in dobro opredeljenih kriterijev zelo toge. Togost pa je v dinamičnem in nestabilnem okolju pomanjkljivost, ki jo lahko spremenimo v prednost s tem, da oblikujemo navidezno združbo, saj je le-ta izrazito dinamična združba, katere delovanje je veliko bolj zapleteno kot pri tradicionalnih združbah. Tradicionalne združbe so delovale v skladu z načeli avtoritete, hierarhije in reda,

ki so jih dosegle preko natančno predpisane organizacijske strukture in vzpostavljenih sistemov vodenja, nadziranja, odločanja, komuniciranja. Kljub temu pa je med tema dvema oblikama mogoče najti tudi skupne točke, ki se kažejo v njuni želji poslovati z minimalnimi stroški ter si zagotoviti potrebno znanje (Bavec, 2002, str. 223-224).

Ker pa navidezna združba brez informacijske in telekomunikacijske tehnologije ne bi mogla obstajati, je pomembno, da še kaj povem na temo informacijske in telekomunikacijske tehnologije, zato je tej temi posvečeno naslednje poglavje.

3. INFORMACIJSKA IN TELEKOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA

Pri iskanju tržnih niš mora ravnatelj upoštevati tudi vpliv informacijske in telekomunikacijske tehnologije na združbo, saj predstavljata orodji za povečanje konkurenčnosti podjetja. Pozitiven rezultat njune uporabe je viden v večji produktivnosti in učinkovitosti podjetja (Grošelj, Prešern, 2000, str. 311).

Zaradi poudarjanja nujnosti razumevanja tehničnih in družbenih vidikov nove tehnologije je informacijska tehnologija predmet številnih raziskav (Zorkoczy, 1987, str. 11).

3.1. OPREDELITEV IN SESTAVINE INFORMACIJSKE IN TELEKOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

S pojmom informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT) že dalj časa ne razumemo samo računalnikov, ampak tudi računalniška omrežja in multimedijske pripomočke. Le-ti pa vključujejo zvok in živo sliko na interaktiven način in s tem bistveno pomagajo uporabnikom. Gre za to, da nam IT, če jo seveda sprejmemo, nudi pomoč pri reševanju problemov (Rajkovič, Florjančič, Bernik, 1999, str. 269-270). Poleg tega je IT, ki jo predstavljajo različne tehnologije, ki tvorijo enotne informacijske in komunikacijske sisteme, ki prenašajo podatke in interakcije med računalniki in ljudmi, najpomembnejše orodje za zaznavo sprememb v okolju, ki jih je treba zaznati in se nanje pravočasno odzvati. Zavedati pa se moramo, da IT sama po sebi ne prinaša nobene koristi, če se je ne uporablja učinkovito.

Kljub težavam, ki so povezane s pojavom IT, pa lahko rečemo, da je zaradi motiviranosti in želje po učinkovitejšem delu pregrada med uporabniki in računalnikom vse manjša, računalniška pismenost pa vse hitreje narašča, zato je pri podjetjih začelo dozorevati spoznanje o koristih in priložnostih, ki jih IT prinaša. Vendar, kot vemo, je vsaka novost, ki jo vnašamo v podjetje, povezana s strahom, zato je pomembno, da so pri procesu uvajanj

novih IT na čelu procesa vodilni, ki bodo nazorno prikazali prednosti, ki jih proces prinaša (Jevšenak, 2000, str. 48-49).

Sestavine IT so: podatki, sistemska in aplikativna programska oprema ter računalniška, komunikacijska in ostala strojna oprema (Pungertnik, 1999, str. 40).

3.2. NAJPOMEMBNEJŠA ORODJA INFORMACIJSKE IN TELEKOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

3.2.1. Vpliv informacijske in telekomunikacijske tehnologije

Zelo turbulentno in kompleksno okolje z neverjetno močno konkurenco zahteva od podjetja hitre odziv, in to s čim manjšimi stroški. V preteklosti so podjetja poskušala zmanjševati svoje transakcijske stroške tako, da so povečevala svojo velikost. Dandanes to ni več potrebno, saj vse hitreje razvijajoča se informacijska tehnologija omogoča podjetjem zniževanje stroškov, pri čemer pa se ohranja ali celo zmanjša velikost podjetja ob enakem ali celo večjem obsegu poslovanja in dobička. In sodobna informacijska tehnologija, ki jo danes podjetja na veliko izrabljajo, omogoča ravno to, da podjetja lahko najamejo zunanje izvajalce, ki bodo podjetje stali manj.

Novosti, spremembe in preobrati, ki smo jim bili priča v tem stoletju (kot npr. IT), so odločilno vplivali na naša življenja. Vpliv je viden tudi na združbah, ki bi rade uspešno poslovale kljub kompleksnemu in dinamičnemu okolju, ki bistveno posega v njihovo poslovanje. Ugotovitve kažejo, da imeti ustrezno IT, seveda ob pogoju, da jo ustrezno izkoriščamo in uporabljamo, vodi do povečanja učinkovitosti poslovanja. IT nam lahko predstavlja dodatek k ročnemu delu ali pa ga tudi v celoti zamenja (Forester, 1985, str. 457).

Informacijska tehnologija vključuje vso programsko in strojno opremo ter podatke, ki se zbirajo, hranijo, prenašajo in obdelujejo s pomočjo te tehnologije. To ni torej samo računalniška materialna oprema (hardware) ali računalniška programska oprema (software), ampak vključuje tudi človeka in njegove cilje za razvoj tehnologije v prihodnosti. IT je v podjetju prisotna lahko povsod, delimo pa jo na IT za avtomatizacijo ter IT za informiranje (Pungertnik, 1999, str. 39-40; Zorkoczy, 1987, str. 17).

Skupna osnova informacijske tehnologije z družbenega, tehnološkega in z ekonomskega vidika ter z vidika posameznika je informacija, od katere, se pričakuje da je popolna, pomembna, lahko dostopna, pravočasna in v pravem obsegu (Zorkoczy, 1987, str. 13-15). Tako lahko rečemo, da informacijska tehnologija izhaja iz tehnologij, ki so se ukvarjale z informacijo v ožjem pomenu besede, torej z nastankom, obdelavo in distribucijo pojavnih oblik informacij. Kljub različnim predstavam o tem, kaj informacija je, jo lahko opredelimo kot na nekoga naslovljeno obvestilo oz. sporočilo, ki je sintaktično pravilno,

ima nedvoumno semantično vsebino ter ima za določevalca pragmatično vrednost in je posledica predelave nevtralnih podatkov. V poslovnem svetu informacija pomeni uspeh, ki je vitalnega pomena za podjetja. In od hitrosti pridobivanja, obdelave in uporabe informacij je odvisno preživetje podjetja (Kavčič, Kokotec, Turk, 1998, str. 29).

Internet, ki se je masovno začel uporabljati šele po letu 1994, prinaša drugačno organizacijo poslovanja pri kateri poslovanje ni več zaprto v okviru obstoječih združb, temveč se povezuje z drugimi združbami v različne oblike poslovnih mrež. Tako kot so se podjetja skozi zgodovinska obdobja morala prilagajati tehničnim izumom, tako se morajo danes prilagajati novemu mediju internetu, saj le-ta spreminja njihovo poslovanje (Kreslin, 2001, str. 357).

Zaposleni in skupine ljudi, ki so geografsko dislocirani, se zaradi informacijske tehnologije med seboj lažje povežejo in tako delajo hitreje in bolj učinkovito. Gre za mreže podjetij, ki so lahko na različnih koncih, vendar povezana prek računalniškega omrežja (Šink, 1999, str. 17).

Revolucija na področju visoke tehnologije nudi ogromne možnosti ravnateljem, da z raznovrstnimi računalniki pripravljajo in uporabljajo informacije uspešneje in učinkoviteje (Mihelčič, 1999, str. 493). To pa vodi do izjemno hitrih, kvalitetnih in poceni rešitev na različnih področjih. In kdo bi si mislil, da bo nova industrijska revolucija, ki se najhitreje razvija v poslovnem sektorju, najvišjim vodstvenim delavcem nudila ustrezne informacije in jim pomagala oblikovati nove poslovne usmeritve in strategije (Drucker, 2001, str. 98-100).

Podjetja morajo znati svojo ponudbo predstaviti v elektronski obliki, ker bodo v nasprotnem primeru prisiljena zapustiti trg. S tem bodo dala drugim podjetjem jasno vedeti, da se z njimi ni mogoče povezati, ker očitno niti sami ne vedo, kaj početi s samim seboj (Simčič, 2003, str. 47-49). A kot vemo, je za podjetje ključno vedeti, kdo je, kaj zna, kaj počne in kam gre (Andoljšek, 1996, str. 135).

Sam pojem telekomunikacij je povezan s pojmom komuniciranja, pri čemer si predstavljamo, da sta oba izmenjevalca informacij na istem kraju. Zaradi te prostorske omejitve so začeli uvajati telekomunikacije, ki označujejo proces komuniciranja med osebami, ki so prostorsko ločene (Tomšič, 1996, str. 11-12). Glavni namen telekomunikacij je torej prenos predstavitve informacije oz. signalov med oddaljenimi lokacijami. Glavni sestavni deli telekomunikacijskega sistema so terminali, prenosne poti in preklopni centri (Zorkoczy, 1987, str. 58).

3.2.2. Elektronska pošta

Gre za način elektronskega sporočanja, ki vse bolj nadomešča papirne dokumente (torej sprejemanje in pošiljanje pisnih sporočil), pri čemer so sporočila poslana med uporabniki preko omrežja ali preko modema in telefonske linije. Ločimo lokalno in internetno elektronsko pošto, ki za razliko od lokalne vključuje vse uporabnike, ki so vključeni v mrežo. Elektronska pošta je v navideznih združbah in pri porazdeljenih ekipah sodelavcev postala osnovno komunikacijsko orodje – celo bolj kot telefon (Načrt FlexWork, 2003).

Njene glavne prednosti so: hitrost ter enostavnost sporočanja, enostavnost shranjevanja in cenovno ugodnejša od običajne pošte (Kavčič, 2002, str. 330). Toplišček pa tem prednostim dodaja še naslednje: hkrati se lahko razpošlje velikemu številu naslovnikov, prejemnik jo prebira, kadar želi ali kadar utegne, sporočilo lahko pripnemo drugo besedilo, če želimo, dodamo zvok, sliko, odgovor je lahko samodejen (Toplišček, 1998, str. 12). Žal pa tudi ta storitev ni brezhibna, zato ima nekatere pomanjkljivosti, kot so (Kavčič, 2002, str. 330):

- njena odvisnost od tehnologije, ki, kot vemo, ima sicer svoje pozitivne, ampak žal tudi negativne strani (to se kaže v odvisnosti od telefona, elektrike, uporabljene programske opreme);
- problem zaščite zasebnost sporočil;
- ni neverbalnih sestavin, to pomeni, da bralec elektronske pošte sporočilo sicer prebere, vendar pri tem ni prisotna npr. govorica telesa.

Elektronska pošta nam omogoča pošiljanje in sprejemanje sporočil med uporabniki interneta, ki se lahko nahajajo v sosednji sobi ali pa na drugem koncu sveta. Od navadne pošte jo odlikujeta predvsem hitrost (takojšnja dostava) in fleksibilnost, saj od trenutka, ko uporabnik odda pošto, do trenutka, ko ta prispe v elektronski nabiralnik naslovnika, mine od nekaj sekund do največ nekaj minut.

3.2.3. Internet

Na zelo preprost način si internet, ki je nastal iz razvojno-raziskovalnih potreb ameriškega vojaško-industrijskega kompleksa (kot zaščita pred katastrofami, ob morebitnem zračnem napadu), lahko predstavljamo kot sistem širokih digitalnih avtocest, ki so vezane na milijone računalnikov, ki so povezani v tisoče omrežij po vsem svetu (Jerman-Blažič, 1996, str. 9-10).

Dandanes lahko govorimo o pravem bombardiranju s tem, kaj računalniško omrežje internet sploh je ter kako posega v poslovni svet in v naša življenja. S storitvami omrežja, kot so npr. elektronska pošta, novice, FTP (storitve za prenos datotek), TELNET, USENET (omrežne novice), prodaja po internetu, igre, klepetalnice in svetovni splet (WWW), si podjetje lahko ustvari določene konkurenčne prednosti. Uporablja se predvsem

za: komuniciranje, prenos datotek ali dokumentov, interaktivno iskanje informacij, branje, pošiljanje in sprejemanje datotek z glavnih oglasnih desk. Storitve omrežja so orodja za medsebojno komunikacijo in za dostop do podatkov vseh vrst po vsem svetovnem omrežju. Zasnovane pa so na načelu odjemalec/strežnik. Mnogi celo govorijo o internetu kot o četrtem javnem mediju, ki je postal komunikacijska infrastruktura in tudi gonilna sila ekonomije (Jaklič, Štemberger-Indihar, 1996, str. 339-342).

Za prenos signalov uporablja telefonske zveze. Razvita pa je že tehnologija, ki bo za prenos računalniških informacij uporabljala električno omrežje, ki bo hitrejše in cenejše, kot je sedanji ISDN (Kavčič, 2002, str. 322).

Internet, ki je sestavljeno omrežje in predstavlja megamrežo, je podjetjem odprl nove prodajne poti in nove poslovne modele, ki vključujejo novejša in izboljšana izdelke, dodatne prodajne kanale, nove načine sodelovanja med kupci in prodajalci in drugo (Kežmah, 2003, str. 96). Internet je torej skupek orodij, ki so lahko uporabljena pametno ali pa tudi ne, skoraj povsod. Največ zanimanja pa je bil deležen s strani podjetnikov (Porter, 2001, str. 63-64).

Ko govorimo o internetu, ne moremo mimo pomembnega pojma, kot je LAN. To je lokalno omrežje, ki je povezava računalnika in drugih naprav znotraj ene zgradbe ali bližnjih objektov in omogoča uporabnikom na isti lokaciji delitev oz. izmenjavo podatkov. Najbolj popularna vrsta lokalnega omrežja LAN je danes ethernet, ki usklajuje hitrost, ceno in preprosto namestitve (Grošelj, Prešern, 2000, str. 317).

Uporaba interneta je povzročila vrsto tako pozitivnih kot tudi negativnih posledic. Pozitiven vpliv pojave interneta lahko strnemo v naslednje točke (Grošelj, Prešern, 2000, str. 327):

- boljša komunikacija, večja količina informacij, kar povzroča, da tudi mala podjetja lahko zadovoljijo kupce pravočasno in na pravi način,
- distribucijski kanali omogočajo zadovoljitev večjega števila kupcev,
- hitrejši odziv na spremembe,
- prodati več za ugodnejšo ceno ob nižjih stroških,
- poslovanje 24 ur krat 7 dni v tednu.

Pojav in uporaba interneta sta s seboj prinesla tudi vrsto slabosti, ki jih moramo poznati in biti nanje pozorni, zato jih na kratko navajam v nadaljevanju (Grošelj, Prešern, 2000, str. 327):

- vdiranje v zasebnost z odvečno elektronsko pošto,
- poseganje na področju avtorskih pravic za intelektualno lastnino,
- potreba po večji zaščiti podatkov in njihovi varnosti,
- elektronski podpis,
- prevare in goljufije, ki zamajajo verodostojnost dobljenih informacij preko interneta,

- počasnost interneta.

Internet, ki je danes eden najbolj priljubljenih medijev širom po svetu, si lahko torej ponazorimo kot sistem širokih digitalnih avtocest, ki so vezane na milijone računalnikov, ti pa so potem povezani v tisoče omrežij po svetu. Računalniška omrežja in posamezni računalniki po vsem svetu so povezani med sabo v neke vrste veliko omrežje, zato internet imenujemo tudi omrežje omrežij. Vključitev v internet omrežje nudi podjetjem: takojšen dostop do različnih koristnih informacij (npr. poslovnih, pravnih, strokovnih, statističnih, finančnih). Internet je sestavljen iz milijonov računalnikov (strežnikov in odjemalcev), ki se med seboj povezujejo v veliko omrežje. Na teh računalnikih je ogromna količina med seboj povezanih dokumentov (podatkov oziroma informacij), zvočnih in slikovnih zapisov ter programov, ki so ponujeni v skupno rabo vsem uporabnikom omrežja internet (Grošelj, Prešern, 2000, str. 327).

3.2.4. Intranet

Intranet si najenostavneje predstavljamo kot spletno stran ali oglasno desko, ki je namenjena le tistim, ki so v podjetju zaposleni. Na njem imajo vse podatke, ki jih potrebujejo, in mnoge aplikacije, ki znižajo stroške poslovanja. Zaposleni lahko do intraneta dostopijo z geslom in po njem krmarijo kot po spletnih straneh, kar povzroči, da je uporaba intraneta zelo enostavna in brez potrebe po kakšnih posebnih računalniških znanjih, da bi ga lahko uporabljali. Intranet v obliki interne oglasne deske lahko uporabnikom olajša dostop do pomembnih informacij, ki se nahajajo v podjetju. Njegove najpomembnejše prednosti so (Kaj je intranet, 2003):

- urejene informacije, zbrane na enem mestu, ki pripomorejo k hitrim in kvalitetnim odločitvam,
- izboljšano delo,
- manjši stroški poslovanja,
- hitrejša komunikacija in s tem prihranek na času,
- večja produktivnost in informiranost zaposlenih.

Z intranetom se odpravi potreba po mnogih papirnatih dokumentih, po iskanju različnih dokumentov v debelih fasciklih, po prenašanju obrazcev iz oddelka v oddelek in podobnem (Olajšajte si poslovanje z vzpostavitvijo intraneta v vašem podjetju, 2002). V intranet so lahko vključene vse poslovne funkcije podjetja. Pojem intranet označuje torej informacijski sistem, ki ga uporabljajo zaposleni v podjetju za interne potrebe in je izveden z uporabo internetnih tehnologij (z uporabo spletnega strežnika in spletnega brskalnika). Po tej definiciji torej intranet spominja na kakršenkoli interni sistem, ki je zgrajen z uporabo spletnih tehnologij. (Olajšajte si poslovanje z vzpostavitvijo intraneta v vašem podjetju, 2003).

Poenostavljeno rečeno je intranet "interni internet" oz. spletna predstavitev znotraj podjetja. Dostop do intraneta imajo samo registrirani uporabniki, ki lahko tako vidijo določene informacije, ki niso vidne vsem obiskovalcem spletnih strani (Kaj je intranet, 2003).

Intranet je mogoče povezati tudi z informacijskim sistemom podjetja, kar omogoča neposreden prikaz različnih podatkov. Intranet je možno prilagoditi vsakemu posamezniku v skladu z njegovim delovnim mestom, njegovimi nalogami. Intranet pa seveda ni prostorsko omejen na uporabo le znotraj nekega podjetja oz. stavbe, ampak je omejen z uporabniki, ki jim je le-ta dostopen. Do intraneta podjetja lahko dostopijo tako zaposleni v podružnicah, ki se nahajajo lahko na drugih kontinentih, kot tudi tisti v matičnem podjetju (Kaj je intranet, 2003).

Intranet je lokalno omrežje (LAN), ki uporablja spletni strežnik, na katerem se izvaja TCP/IP, in zagotavlja osebu dostop do dokumentov HTML in ostalih datotek z uporabo brskalnika kot vmesnika. Je primeren za napredno sodelovanje porazdeljenih ekip delavcev – na vseh lokacijah porazdeljenega podjetja (Načrt FlexWork, 2003).

Podjetje torej lahko z intranetom doseže povečanje produktivnosti, boljšo informiranost zaposlenih, sodelovanje med različnimi deli podjetij, delitev znanja, večjo zavzetost zaposlenih, podporo pri poslovnem odločanju, boljše medsebojno poznavanje.

3.2.5. Ekstranet

Ekstranet pomeni sistem uporabnikov, kjer lahko vsakemu uporabniku ali skupini uporabnikov določimo poljubne pravice do ogleda oz. brskanja po straneh. Je razširjena različica intraneta, ki omogoča dostop drugim osebam do dela intraneta v podjetju – strankam, prodajalcem in zunanjim sodelavcem, da lahko dostopijo do podatkov o podjetju z brskalnikom. Kljub temu, da takšen pripomoček zahteva veliko mero varnost, je zelo pomemben pri dostavljanju storitev in učinkovitemu komuniciranju (Načrt FlexWork, 2003).

3.2.6. Prenos datotek

Prenos datoteke med dvema omrežnima računalnikoma z uporabo protokola FTP (protokol odjemalec – strežnik dovoljuje uporabniku na enem računalniku prenos datotek iz enega računalnika ali v drug računalnik preko omrežja TCP/IP). Za enostavno uporabo ima sodoben brskalnik že vgrajene vmesnike za FTP. Sodelujočim pri projektu FTP omogoča povezavo na spletno stran projekta, od koder nato lahko pridobijo datoteke ali pa jih pošljejo na strežnik. Je pomembno orodje za izmenjavo izdelkov in vložkov (Načrt FlexWork, 2003).

3.2.7. Kurirske storitve

To so namenski programi, ki osebo, ki deska po spletu, obvešča o prisotnosti priključenih sodelavcev. S tem je omogočeno poljubno medsebojno komuniciranje, pri čemer se je možno izogniti iskanju po mapah, ko se npr. želi komunicirati z določeno osebo. Primer, ki ga uporabljajo samostojni sodelavci, je ICQ. ICQ omogoča pogovor v realnem času ter pošiljanje sporočil in datotek. Uporablja se lahko tudi v večuporabniškem načinu – s tem je omogočena konferenca skupini ljudi. Program teče v ozadju, pri čemer uporabnika opozori nemudoma, ko se kakšen od prijateljev ali sodelavcev prijavi. Kurirske storitve skupnostim, kot so soudeleženci pri projektu, omogoča enostavno komunikacijo v realnem času ter izmenjavo delovnih dokumentov ne glede na lokacijo in čas (Načrt FlexWork, 2003).

3.2.8. Telekonference

Pri tej vrsti orodja gre za komuniciranje, ki spominja na sestanek z več udeleženci, ki so lokacijsko razpršeni. Tehnologija, ki jo uporabljajo, jim omogoča, da so v sočasni medsebojni zvezi, kar pomeni, da se med seboj poslušajo in komunicirajo. Za povezavo dveh ali več lokacij potrebujemo hitre telekomunikacijske povezave (ISDN, še boljše ADSL ali širokopasovne povezave) in opremljenost z združljivimi videokonferenčnimi sistemi, ki temeljijo na t. i. sinhronični tehnologiji. Ločimo dve obliki:

- Video telekonferenca je računalniško podprt način izmenjave gibljivih slik v realnem času med ljudmi, ki so na različnih lokacijah in poleg vsebine prenaša tudi podatke o odnosu (gibi, mimika) med ljudmi. Udeleženci se s pomočjo televizijske tehnologije slišijo in vidijo. To pa je pomemben sestavni del pri gradnji zaupanja pri navideznem sodelovanju.
- Avdiotelekonferenca, kjer so udeleženci v sočasni avdiozvezi (npr. s telefoni), kar pomeni, da se vsi slišijo in si odgovarjajo (Kavčič, 2002, str. 319).

3.3. PRIČAKOVANE SPREMEMBE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Uporaba IT v Sloveniji posega tudi na zahtevnejša in produktivnejša področja, saj se v gospodarstvu zavedajo strateškega pomena informacijskih tehnologij. Z uporabo informacijske in tudi telekomunikacijske tehnologije lahko podjetja v vse večji meri proizvod prilagodijo potrošniku, povečajo učinkovitost in kakovost proizvodov/storitev in s tem ohranjajo oz. ustvarjajo konkurenčni položaj na trgu (Stare, Bučar, 2001, str. 99-102).

Moderni čas prinaša novo ekonomijo, nova orodja in s tem tudi nova pravila, ki od združb zahtevajo veliko stopnjo fleksibilnosti, kar se kaže v zmanjševanju hierarhičnih ravni združb (Kalakota, Robinson, 1999, str. 50).

IT bo tudi v prihodnje imela pozitiven vpliv na produktivnost, fleksibilnost združb, kakovost proizvodov in oblikovanje novega znanja. IT bo postala splošno orodje ravnateljev v združbah, njene izboljšave in pocenitve pa bodo povzročale, da se bo uporabljala v še večjem obsegu in tudi na nove načine .

Izzivi, ki jih prinaša IT, bodo povzročili, da bodo toge in manj prilagodljive združbe, torej združbe, ki so zasidrane v zastarelih konceptih, predpostavkah, težje preživele (Drucker, 2001, str. 10-11). To burno obdobje sprememb od nas zahteva, da si ne zatiskamo oči in da si priznamo, da torej prihodnost ne more biti enaka preteklosti; poskusi, da bi napovedali, kakšne bodo spremembe v prihodnosti so nesmiselni (Drucker, 2001, str. 94).

SKLEP

Osnovna značilnost današnjega okolja sta kompleksnost in dinamičnost, ki od združb, ki želijo biti uspešne, terja nenehne prilagoditve in tudi preoblikovanje organizacije. Od prave organizacije podjetja je odvisna sposobnost prilagajanja dinamičnim spremembam poslovnega okolja, vse to pa vodi do uspešnega poslovanja. Uspešne združbe tako začenjajo spoznavati, da morajo v svojem tekmovalnem boju ustvariti nove oblike organiziranosti združb, ki bodo temeljile predvsem na zaupanju. Glede na to, da so se tradicionalno organizirana podjetja izkazala kot neučinkovita in neustrezna za delovanje v novem poslovnem okolju, je navidezna združba ena izmed možnosti, s katero si lahko podjetja zagotovijo svoj nadaljnji obstoj.

Menim, da bodo v prihodnosti preživele tiste združbe, ki se bodo sposobne prilagajati, spreminjati in se hitro odzvati na spreminjajoče se zahteve poslovnega okolja. Izzivi, s katerimi se bodo spopadale združbe v prihodnosti bo vsekakor opuščanje starih miselnih vzorcev in učenje novih. Le-te pa je s seboj prinesel razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Zaradi razvoja le-te so se spremenili pogoji poslovanja, poleg tega postaja povezovanje med podjetji lažje, enostavnejše, hitrejše in cenovno ugodnejše. Vse večja globalizacija, s katero je povezan intenziven konkurenčni boj, zahteva od podjetij, da hitro in ustrezno reagirajo na zahteve poslovnega okolja, če želijo preživeti. Vse bolj pomembno postaja zadovoljevanje raznovrstnih zahteve kupcev, ki so na različnih svetovnih trgih. Ravno zaradi tega se podjetja povezujejo okoli skupne naloge na temelju ključnih sposobnosti, kar prinaša nove organizacijske oblike.

Cilj vsakega podjetja je bil v preteklosti predvsem ustvariti dobiček, in sicer tako, da zniža stroške. Današnje spreminjajoče se okolje pa od podjetij zahteva, da postavljajo na prvo mesto svoj obstoj, preživetje, ne samo v sedanjosti, temveč tudi v prihodnosti. To pa lahko

dosežejo tako, da sodelujejo z drugimi, da so bolj prožna in čim bolj odlična pri svojem poslovanju.

Odzvati se uspešno na izzive okolja je možno preko zunanjega izvajanja, kjer je ključno učinkovito in uspešno sodelovanje z zunanjimi izvajalci. Pri tem se oblikuje model obojestranske pridobitve, dobre komunikacije in skupnih prizadevanj sodelujočih za izpolnjevanje vizije in strateških ciljev s pomočjo informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Podjetja bodo torej uspela dolgoročno uspešno poslovati in s tem tudi preživeti, če bodo izkoristila prednosti, ki jih prinaša informacijska in telekomunikacijska tehnologij, ter če bodo spoznala, da je zanje bolje, če izvajajo le dejavnosti, ki jih dobro poznajo in so zanje kvalificirana. Ostale dejavnosti pa zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci.

Obstoj večine podjetij v prihodnosti je pogojen tudi s tem, da se klasične, toge združbe preoblikujejo v bolj prožne, kar je mogoče doseči z navidezno združbo, katere značilnosti so predvsem: zaupanje ljudi, decentralizacija in avtonomija, samoorganiziranje in samokontrola ter sodelovanje.

Pričakujemo lahko torej, da bo prihajajoča informacijska družba prinašala s seboj svoj organizacijski model, ki je navidezna združba. Za podjetja je nastopil čas, ko bodo morala vgraditi novo tehnologijo (informacijsko in telekomunikacijsko) v svoje poslovanje. Vgraditev in uporaba informacijske in telekomunikacijske tehnologije je pri podjetjih, ki želijo preživeti, nuja in v veliki meri pogoj za preživetje. Torej, če bodo podjetja hotela biti konkurenčna in s tem premagati konkurenco, se bodo morala usmeriti k izvajanju le tistih dejavnosti, ki jih najbolj obvladajo. Za organizacijo pa to pomeni razvoj razmerij visokega reda. Organizacijska razmerja namreč ne nastajajo med posamezniki, temveč med združbami.

LITERATURA

1. Andoljšek Andrej: Povezovanje med organizacijami-nekateri ključni koraki in dejavniki uspešnosti. Organizacija, Kranj, 29 (1996), 3, str. 135-139.
2. Babič Nina: Projektna organizacija-organizacija prihodnosti. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49 (1998), 3, str. 55-66.
3. Bavec Cene: Na poti k teoriji navideznih organizacij. Organizacija, Kranj, 35 (2002), 4, str. 228-232.
4. Cezerniawska Fiona, Potter Gavin: Business in a Virtual World. London: Macmillan press LTD, 1998. 252 str.
5. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 196 str.
6. Dubrovski Drago: Krizni management. Koper: Visoka šola za management, 2000. 172 str.
7. Duh Mojca, Kajzer Štefan: Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: Založba MER, 2002. 223 str.
8. Fajfar Peter, Cvirn Tadej: Pojavljaje novih organizacijskih oblik-virtualna organizacija. Organizacija, Kranj, 35 (2002), 4, str. 228-232.
9. Forester Tom: Information Technology Revolution. Oxford: Basil Blackwell, 1985. 674 str.
10. Grošelj Bojan, Prešern Saša: Informacijska infrastruktura za razvoj podjetništva. Glas Miroslav, Pšeničny Viljem, ur., Podjetništvo-izzivi za 21. stoletje. Ljubljana: GEA College PIC, 2000, str. 311-327.
11. Hellriegel Don, Slocum W. John, Woodman W. Richard: Organizational Behavior. Ninth edition. Cincinnati (Ohio) : South-Western College, 2000. 596 str.
12. Huczynski Andrzej, Buchanan David: Organizational Behaviour. An introductory text. Fourth edition. B.k: Prentice Hall International Ltd, 2001. 916 str.
13. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999. 216 str.

14. Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2000. 297 str.
15. Ivanko Štefan: Oblikovanje in razvoj organizacije. Možina Stane, ur., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002a, str. 410-443.
16. Ivanko Štefan: Nekaj oblik organiziranosti v novi ekonomiji. Organizacija, Kranj, 35 (2002b), 6, str. 344-347.
17. Jaklič Jure, Štemberger-Indihar Mojca: Internet v podjetju. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 47 (1996), 4, str. 339-359.
18. Jerman-Blažič Borka: Internet. Ljubljana: Novi Forum, 1996. 87 str.
19. Jevšenak Marko: Mrežna informacijska tehnologija orodje trženja prihodnost. Organizacija, Kranj, 33 (2000), 1, str. 47-50.
20. Kalakota Ravi, Robinson Marcia: E-business 2.0: Roadmap for success. New York: Addison-Wesley, 1999. 520 str.
21. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 388 str.
22. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
23. Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda, Turk Tomaž: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998. 620 str.
24. Kežmah Boštjan: Spletne storitve v navideznih organizacijah. Naše gospodarstvo, Maribor, 2003, 1-2, str. 95-109.
25. Kovač Jure: Mrežne organizacije. Kovač Jure, ur., Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 321-338.
26. Kreslin Damijan: Vpliv elektronskega poslovanja na podjetja. Naše gospodarstvo, Maribor, 47 (2001), 3/4, str. 357-364.
27. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.

28. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
29. Luthans Fred: Organizational behavior. Ninth edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 644 str.
30. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
31. Mihelčič Miran: Prihodnost, ki je tu: navidezna organizacija. Economic and Business review, Ljubljana, 2 (2000), posebna št., str. 7-29.
32. Mrkaić Mičo: Razumevanje Nove ekonomije. Organizacija, Kranj, 33 (2000), 9, str. 601-610.
33. Ogorelc Anton: Outsourcing v podjetniški logistiki: izbira zunanjih izvajalcev. Naše gospodarstvo, Maribor, 2001, 5/6, str. 454-465.
34. Ogorelc Damjan, Kovačič Pavel: Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. Naše gospodarstvo, Maribor, 2002, 1/2, str. 117-130.
35. Penger Sandra: Kako postati virtualno podjetje. Finance, Ljubljana, 20. 5. 2002, str. 19.
36. Porter Michael E.: Strategy and the Internet. Harvard Business Review, Boston, 2001, march, str. 63-78.
37. Pungertnik Danilo: Mesto in vloga računalniškega oddelka v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 90 str.
38. Rajkovič Vladislav, Florjančič Mojca, Bernik Igor: Informacijska tehnologija kot element organiziranja kadrovske dejavnosti. Kovač Jure, ur., Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 267-287.
39. Reinermann Heinrich: Virtual organizations. Uporabna informatika, Ljubljana, 4 (1996), 1, str. 12-19.
40. Robbins P. Stephen: Managing today. Second edition. Upper Saddle River (NY) : Prentice Hall 1999. 651 str.
41. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

42. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
43. Rozman Rudi: Preučevanje usklajevanja povezanih gospodarskih združb: predmet organizacijske ali ekonomske znanosti. Organizacija, Kranj, 35 (2002), 6, str. 383-385.
44. Shiplside Steve: Flexible and Virtual Working. United Kingdom: Capstone Publishing, 2002. 110 str.
45. Siebel Thomas M., Malone Michael S.: Virtual selling. New York: The Free Press, 1996. 248 str.
46. Simčič Milan: E-poslovanja pri nas še ne učijo. Podjetnik, Ljubljana, 2003, avgust, str. 47-48.
47. Stare Metka, Bučar Maja: izzivi prehoda v informacijsko družbo. IB revija, Ljubljana, 35 (2001), 1, str. 98-108.
48. Stupica Mateja: Outsourcing je "in", ker klesti stroške. Manager, Ljubljana, 1999, april, str. 42-45.
49. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Kranj, 32 (1999), 1, str. 15-22.
50. Šink Darja: Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. Organizacija, Kranj, 35 (2002), 6, str. 393-396.
51. Tomšič Tomaž: Deregulacija telekomunikacij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 58 str.
52. Toplišek Janez: Elektronsko poslovanje. Ljubljana: Atlantis, 1998. 336 str.
53. Vila Antun: Nova organizacijska revolucija. Organizacija, Kranj, 31 (1998), 6, str. 319-329.
54. Zorkoczy Peter: Informacijska tehnologija. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1987. 159 str.
55. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

VIRI

1. Verbinc F.: Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002. 1303 str.
2. Olajšajte si poslovanje z vzpostavitvijo intraneta v vašem podjetju!
[URL:<http://www.sirius-co.com/slo/SIRIUS-intranet.pdf>], 1. 10. 2003
3. Kaj je intranet?
[URL:<http://www.sirius-co.com/slo/storitve.php?page=intranet>], 1. 10. 2003.
4. Načrt FlexWork.
[URL:<http://FlexWork.eu.com/members/blueprints/BP09si.pdf>], 1. 10. 2003.