Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede

Marko Zebec Koren

Modeli oddajanja del zunanjim izvajalcem na področju informacijskih tehnologij

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2010

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede

Marko Zebec Koren

Modeli oddajanja del zunanjim izvajalcem na področju informacijskih tehnologij

Doktorska disertacija

mentorica: izr. prof. Dana Mesner Andolšek
somentorica: izr. prof. Valentina Hlebec

Ljubljana, 2010

Hvala mentorici in somentorici za usmerjanje, članom komisije za različnost pogledov, Andreji za tehnično podporo in potrpežljivost, Svitu za zvedavost, Evi, Gregi in Nejcu za pomoč pri prebijanju skozi metodološko goščavo, Gregorju za infrastrukturo, Iztoku za njegov inženirski um in predanost, Silvu, Borutu, Erihu, Mojci in Milanu pa za ostro misel in konstruktivni dvom.

Univerza
v Ljubljani
Fakulteta
za družbene vede

Kardeljeva ploščad 5
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon 01 58 05 120



I Z J A V A O A V T O R S T V U
doktorske disertacije

Podpisani/-a Marko Zebec Koren, z vpisno številko 21030026, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom: Modeli oddajanja del zunanjim izvajalcem na področju informacijskih tehnologij .

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 12. maj 2010 Podpis avtorja/-ice: _____

KAZALO

KAZALO 5
1 Uvod 8
1.1 Predmet proučevanja in cilj disertacije 11
1.2 Kratek pregled raziskav s področja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 20
1.3 Znanstveni prispevek 22
1.4 Metodologija 23
1.5 Uporabljena raziskovalna metoda 24
2. Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij 27
2.1. Opredelitev zunanjega izvajanja 27
2.1.1 Opredelitve zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 28
2.1.2 Opredelitev notranjega izvajanja informacijskih tehnologij 29
2.1.3 Opredelitev razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 29
2.1.4 Opredelitev transformacijskega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 30
2.1.5 Opredelitev zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij za potrebe disertacije 30
2.2 Tipi zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij7 31
2.3 Zunanje izvajanje poslovnih procesov 32
2.4 Eksternalizacija ali vertikalna dezintegracija 33
2.5 Zgodovinski pogled na zunanje izvajanje 35
2.5.1 Zgodovinski pogled na zunanje izvajanje informacijskih tehnologij 36
3 Razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 42
3.1 Raziskave zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 43
3.1.1 Raziskave zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij glede na različne izhodiščne pristope. 45
4 Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij – teoretično ozadje 51
4.1 Ekonomistično orientirane teorije 52
4.1.1 Teorija transakcijskih stroškov 52
4.1.1.1 Teorija transakcijskih stroškov in področje informacijskih tehnologij 58
4.1.1.2 Domet in kritika teorije transakcijskih stroškov 59
4.1.2 Teorija principal–agent 60
4.1.2.1 Ključni konstrukti teorije principal–agent 62
4.2 Družbeno orientirane teorije 64
4.2.1 Teorija menjalnega razmerja 64
4.2.2 Teorija družbene izmenjave (ang. Social exchange theory – SET) 72
4.3 Upravljavsko-strateško orientirane teorije 77
4.3.1 Teorija virov in zunanje izvajanje informacijskih tehnologij 78
4.4 Druge teoretske orientacije 79
4.4.1 Teorija partnerstva in zavezništva (ang. Partnership Alliance Theory – PAT) 79
4.4.2. Teorija iger 84
5 Opredelitve elementov in lastnosti razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 86
5.1 Pogodba pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 86
5.2 Medorganizacijska razmerja (ang. Interorganizational relationship – IOR) 88
5.3 Značilnosti razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 90
5.3.1 Odvisnost 90
5.3.2 Moč 92
5.3.3 Ujemanje organizacijskih kultur 95
5.3.4 Zadovoljstvo 96
5.3.5 Reševanje konfliktov 97
5.3.6 Komunikacija 99
5.3.7 Predanost 101
5.3.8 Uspeh pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 101
5.3.9 Zaupanje 103
5.3.10 Osebna vez 110
5.3.11 Elementi v razmerju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 111
6 Podobne raziskave 113
6.1 Raziskava o dejavnikih vpliva na partnerstvo pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij . 113

6.2 Raziskava o perspektivah uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 115
6.3 Študija integracijska modela odjemalcev za sprejetje metode najema aplikacij 117
6. 4 Raziskava razumevanja partnerstva pri zunanjem izvajanju 119
6. 5 Raziskava o učinku moči in partnerstva na ponudnikovo predanost, sodelovanje in voljnost ponudnika 120
6.6 Primerjava podobnih raziskav in znanstvena izvirnost našega raziskovalnega modela 122
7 Raziskovalni načrt - empirični del raziskave 127
7.1 Postavitev hipotez 128
7.2 Omejitve raziskave 135
7.3 Spremenljivke v raziskovalnem modelu 136
7.4 Opuščene spremenljivke: razlaga in razlogi 136
7.5 Začetni raziskovalni model 137
7.6 Oženje izbora spremenljivk 138
7.6.1 Kriteriji za odstranitev oziroma ohranitev posameznih spremenljivk in indikatorjev na osnovi statističnih kriterijev 140
7.7 Uporabljene statistične metode za obdelavo podatkov 140
7.7.1 Faktorska analiza 141
7.7.2 Strukturno modeliranje 141
7.8 Uporabljen metodološki instrumentarij 143
7.9 Vzorčni okvir in vzorčenje 143
7.10 Terenski del raziskave 144
7.11 Zbiranje podatkov 146
7.12 Splošna vprašanja in sociodemografija 147
7.13 Tvorjenje spremenljivk, ki nastopajo v raziskovalnem modelu 149
7.13.1 Osnovne statistike spremenljivk v raziskovalnem modelu 149
7.13.2 Tvorjenje spremenljivk 151
7.13.2.1 Odvisnost 152
7.13.2.2 Moč 155
7.13.2.3 Ujemanje organizacijskih kultur 159
7.13.2.4 Zadovoljstvo 163
7.13.2.5 Reševanje konfliktov 168
7.13.2.6 Komunikacija 172
7.13.2.7 Predanost 177
7.13.2.8 Uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 181
7.13.2.9 Zaupanje 185
7.13.2.10 Osebna vez 189
7.14 Sklepni del poglavja 192
7.15 Histogrami s frekvenčno porazdelitvijo in opisne statistike elementov razmerja 193
7.15.1 Odvisnost 193
7.15.2 Moč 194
7.15.3 Ujemanje organizacijskih kultur 194
7.15.4 Zadovoljstvo 195
7.15.5 Reševanje konfliktov 196
7.15.6 Komuniciranje 196
7.15.7 Predanost 197
7.15.8 Uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 198
7.15.9 Zaupanje 198
7.15.10 Osebna vez 199
8 Testiranje raziskovalnega - strukturnega modela 201
8.1 Koeficienti korelacij in statistična značilnost med spremenljivkami strukturnega modela 201
8.2 Preverjanje hipotez s pristopom linearnega strukturnega modeliranja 202
8.3 Interpretacija linearnega strukturnega modela 206
8.4 Končni strukturni model 207
9 Ugotovitve 208
10 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave 223
10.1 Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij in računalništvo v oblaku 227
10.2 Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij in gospodarska kriza 229
11 Priporočila 233

Literatura **235**
Stvarno kazalo **253**
Imensko kazalo **263**
Povzetek **270**
Summary **272**
Slovensko angleški terminološki slovarček **274**
Priloga A **277**
Priloga poročila orodja Lisrel 277
Priloga B **284**
Nagovor anketirancem spletne ankete 284
Priloga C **286**
Vprašalnik 286
Priloga D **300**
Kazalo tabel **324**
Kazalo slik **326**

1 Uvod

Zakaj sploh raziskovati pojav razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij[1]?, Morda ponuja najboljši odgovor citat:

> *Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je zdaj staro 30 let, vendar se industrija ni naučila oblikovati vzdržnega razmerja. Seveda je precej velikih, dolgotrajnih sporazumov, a o njih ni pogosto slišati. Analogija z zakonom je že obrabljena, vendar je še vedno resnična. Koliko od nas se nas je poročilo in se nam je naše pričakovanje v popolnosti uresničilo? Udeleženci pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so se z leti naučili ne zaupati motivom druge strani. In ni presenetljivo, da je njihovo vedenje postalo samouresničujoča prerokba: "Prepričan sem, da me boš pretental, zato bom jaz tebe prvi. " … Uspeh je, če za sabo pustiš stabilno, dobronamerno, pošteno razmerje.*
>
> Esteban Herrera (Herrera, 2009)

Pojav zunanjega izvajanja[2] (ang. outsourcing) lahko v Angliji zasledimo že v 18. stoletju v številnih industrijskih sektorjih, vendar je dobil močan pospešek v poznih osemdesetih letih 20. stoletja.

Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij[3] (ang. Information Technology Outsourcing, ponekod arhaično Information System Outsurcing) je v devetdesetih

[1] V besedilu uporabljamo izraz zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, ki je v drugi polovici tega desetletja v splošni uporabi v slovenskem jezikovnem prostoru in ne izraz oddajanje del zunanjim izvajalcem na področju informacijskih tehnologij kot je v naslovu disertacije. Vztrajanje pri drugačnem poimenovanju v naslovu je posledica dejstva, da je bila tema disertacije potrjena z naslovom "Modeli oddajanja del zunanjim izvajalcem na področju informacijskih tehnologij".

[2] Beseda outsourcing se po Oxford English Dictionary prvič pojavi v tiskani obliki leta 1979. V realnosti so jo uporabljali v gospodarskih družbah od zgodnjih dvajsetih let 20. stoletja.

[3] V besedilu je za naš fenomen proučevanja uporabljen izraz zunanje izvajanje informacijskih tehnologij. V literaturi in medijih lahko zasledimo manjšo zmedo pri poimenovanju. Nekateri avtorji izraza sploh ne prevajajo in prevzemajo izraz Ioutsourcing informacijskih tehnologij, nekateri

letih prejšnjega stoletja postalo vsakdanja praksa in eden najhitreje razvijajočih se pojavov na področju informacijskih tehnologij[4]. Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij lahko ohlapno opredelimo kot pogodbeno oddajanje vseh ali le nekaterih funkcij organizacije enemu ali več zunanjim izvajalcem (Sengupta in Zviran 1997). Hirschheim in Lacity pravita, da zunanje izvajanje informacijskih tehnologij obsega prenos premoženja s področja informacijskih tehnologij, najem osebja in upravljavskih aktivnosti za izvajanje storitev iz internih organizacijskih enot na zunanje izvajalce (Hirschheim in Lacity 2000). Gupta in Gupta pa ugotavljata, da pomeni zunanje izvajanje informacijskih tehnologij uporabo zunanje agencije za obdelavo, upravljanje ali vzdrževanje notranjih podatkov in zagotavljanje informacijskih storitev (Gupta in Gupta 1992). Te storitve vključujejo med drugim: obdelavo podatkov, dostop do poslovnih informacij, sistemsko integracijo, upravljanje pripomočkov, programiranje, omreženje, namestitveno upravljanje, storitve uporabniškega računalništva in izvedbo projektov na ključ[5] (Hurley in Schaumann 1997; Kakabadse in Kakabadse 2000). Zahteva organizacijskega delovanja je, da morajo organizacije zagotoviti potrebne storitve informacijskih tehnologij.

Industrija zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je v svetovnem merilu finančno zelo dobičkonosna. Prva zares velika pogodba s področja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je iz leta 1989, ko je Kodak vse ključne dele

---

uporabljajo – že nekoliko arhaično – oddajanje del v zunanje izvajanje. Spet drugi govorijo le o zunanjem izvajanju (oskrbovanju) ali podrobneje o zunanjem izvajanju storitev (informacijskih tehnologij). Hewlett Packard Slovenija uporablja izraz pogodbeno izvajanje storitev. Pregled ponudbe gospodarskih družb, ki ponujajo zunanje izvajanje informacijskih tehnologij na slovenskem trgu, nam pokaže, da uporablja velika večina izraz zunanje izvajanje informacijskih tehnologij.

[4] Tudi na področju informacijskih tehnologij so že v šestdesetih letih obstajale različne oblike zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. O tem več v poglavju o zgodovini zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

[5] Področja informacijskih tehnologij lahko razvrstimo v veliki skupini: transformacijsko (razvoj aplikacij, razvoj tako imenovanega podatkovnega centra, razvoj omrežja, razvoj uporabniškega računalništva) in operativno (storitve uporabniškega računalništva, storitve podatkovnega centra, vzdrževanje preteklih, še delujočih sistemov (ang. legacy system), upravljanje glasovnega in podatkovnega omrežja). Obe skupini sta lahko predmet zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

svojega informacijskega sistema predal v izvajanje zunanjim partnerjem[6]. Hirschheim in Lacity poročata, da je zunanje izvajanje informacijskih tehnologij trg, ki je letu 1995 znašal 76 milijard dolarjev, že leta 1997 pa se je povečal na 120 milijard dolarjev (Hirschheim in Lacity 2000). Več svetovalnih družb je tako že za obdobje med letoma 1997 in 1998 predvidelo povečanje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij za 100 %. Lacity in Willcocks sta za leto 2004 napovedala povečanje trga na 150 milijard dolarjev, in to kljub takratni recesiji na trgu informacijskih tehnologij (Lacity in Willcocks 2001). Evropska napoved Gartnerja za leto 2010 je, da bodo cene za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij upadle za 5–20 % (Gartner 2009). Predvideva tudi, da bo takšen čezmeren upad cen leta 2012 vodil v neprožnost in posledično v razdor pri 30 % dogovorov o zunanjem izvajanju. Glede tipov zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij Gartner predvideva, da bodo v ospredje stopili modeli alternativne dostave in pridobivanja (ang. alternative delivery and acquisition models – ADAMS), kot na primer uporabljanje infrastrukture (ang. infrastructure utility – IU) ali programska oprema kot storitev (ang. Software as a Service – SaaS) in računalništvo v oblaku[7] (ang. cloud computing).

Raziskovalci so v devetdesetih letih 20. stoletja poskušali prepoznati razloge, zakaj se organizacije odločajo za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij. Razlogi so različni – vendar še zdaleč ne omejeni le na navedene: zmanjševanje in nadzor nad operativnimi stroški[8], dostop do kapitala, pomanjkanje notranjih virov, dostop do visoko usposobljenih in izkušenih strokovnjakov, opustitev funkcij, ki so upravljavsko težavne, osredotočanje na ključne poslovne aktivnosti organizacije, izboljšanje kakovosti storitev, pospešitev dobrega pri prenovi informacijskega sistema, delitev ali zmanjšanje tveganja in negotovosti, izboljšanje konkurenčnosti organizacije, sprostitev virov na področju informacijskih tehnologij za druge namene,

[6] Še pomembnejše je, da je Kodak pionir pri vzpostavitvi modela upravljanja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij kot strateškega zavezništva.

[7] O razmerju med zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij in računalništvom v oblaku v posebnem poglavju.

[8] Gefen in Senn ugotavljata, da znižanje stroškov že od druge polovice devetdesetih let ni več glavni razlog pri odločitvi za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij (Gefen in Senn 1998).

osredotočanje na ključne pristojnosti (McFarlan in Nolan 1995; Barrett 1996; Earl 1996; Antonucci in Tucker 1998).

V zadnjem desetletju so se pojavile nove, specializirane storitve zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, kot so najem aplikacij, ki jih ponujajo ponudniki aplikacijskih storitev (ang. Application Service Providers – ASP), zunanje izvajanje poslovnih procesov[9] (ang. Business Process Outsourcing – BPO), gostovanja (ang. hosting) in podobno.

Govorimo lahko o treh glavnih tipih zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij: popolno (ang. total), izbirno (ang. selective) in notranje (ang. insourcing). Lacity in Willcocks sta definirala popolno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, ko ima organizacija v zunanjem izvajanju več kot 80 % svojega proračuna za področje informacijskih tehnologij (Lacity in Willcocks 2001). Ponavadi je zunanje izvajanje informacijskih tehnologij sklenjeno le z enim ali največ dvema oziroma tremi izvajalci. Nasprotno govorimo o izbirnem zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ko so informacijske tehnologije dojete kot pahljača aktivnosti. Nekatere od njih so v lasti in upravljanju v organizaciji, nekatere od njih so oddane zunanjim izvajalcem. Hirschheim in Lacity trdita, da je za notranje izvajanje informacijskih tehnologij značilno, da se odgovornost za področje informacijskih tehnologij zadrži v sklopu organizacije po opravljeni analizi o možnosti in prednostih zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij z namenom, da se dosežejo enaki cilji, kot če bi šlo za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij (Hirschheim in Lacity 2000).

1.1 Predmet proučevanja in cilj disertacije

Predmet proučevanja v disertaciji je področje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij s posebnim poudarkom na proučitvi narave razmerja med organizacijo in

[9] O tem pojavu v posebnem poglavju. Zanimivo je, da je mogoče zaslediti enačenje pojma zunanje izvajanje poslovnih procesov in zunanje izvajanje, čeprav gre pri prvem za večjo vpetost ponudnika z namenom izboljšanja posamezne poslovne funkcije in vplivom na celotno poslovanje odjemalca storitev.

zunanjim izvajalcem. Pomembno je poudariti, da naša raziskava zajema točno določeno obdobje v življenjskem ciklu sporazuma o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Vsa pripravljalna dejanja, ki pripeljejo do udejanjanja sporazuma v naši raziskavi, niso zajeta. Pri tem imamo v mislih predvsem razmislek o možnosti uvedbe zunanjega izvajanja, iskanje ponudnika, celoten proces pogajanj in oblikovanja pogodbe o zunanjem izvajanju. Prav tako v naši disertaciji ne proučujemo procesov in dogajanja ob in po prekinitvi razmerja. Takšno razmerje se vzpostavi in razvije med obema stranema, pri čemer imamo na eni strani podjetje, ki razpolaga s tehnologijo in znanjem ter lahko ponudi storitve na področju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij drugim, in na drugi organizacijo (lahko je gospodarska družba ali organizacija drugega tipa), ki to tehnologijo in znanje potrebuje zaradi svojih notranjih organizacijskih razlogov. Formalno se razmerje vzpostavi takrat, ko obe strani podpišeta pogodbo o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Oblika in narava zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij se v zadnjih letih temeljito spreminjata oziroma postaja zunanje izvajanje informacijskih tehnologij čedalje bolj različno. Tako lahko ugotavljamo, da imamo opraviti z več modeli: z modelom, kjer gre za upravljanje več izvajalcev zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij; za partnerstvo med organizacijo in izvajalcem[10] storitev za skupen razvoj produktov; za fenomen izločitve dela organizacije v novo podjetje (ang. spin-off) za potrebe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij; za solastništvo organizacije pri zunanjem izvajalcu in tako posledično nastop novega podjetja na trgu; za prevzem deleža delnic kot del pogodbe o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

[10] Vprašanje je, ali je, kadar govorimo o partnerskem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, še upravičeno uporabljati izraz izvajalec zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij za ponudnika teh storitev. Menimo namreč, da ob vzpostavitvi, vzdrževanju in razvijanju partnerskega razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ne gre več le za izvajanje nečesa, ampak imamo opraviti z večplastnimi procesi med obema stranema, ki presegajo le goli proces izvedbe. Pri čemer gre za kompleksnost komunikacijskih in usklajevalnih in razvojnih procesov, pa tudi njihovo pogostnost.

Raziskovanja področja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij se lahko lotimo z različnih vidikov: ekonomsko–finančnega, tehnološkega, upravljavskega, z vidika upravljanja kadrov (ang. human resources manangement – HRM), upravljanja kakovosti (ang. quality mamagement – QM), pravno-formalnega upravljanja ali kako drugače. Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij se lahko razlikuje po obsegu, namenu, kompleksnosti in naravi razmerja.

Nekoliko površno lahko rečemo, da gre pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij za dva tipa razmerja: transakcijskega (ang. contractual oriented) in partnersko orientiranega (ang. partnership oriented). Tip razmerja je odvisen predvsem od tveganja in negotovosti v zvezi z izpeljavo storitev, ki so predmet zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Uspeh tega je odvisen od pravega ravnotežja med tveganjem in nagrado za organizacijo in izvajalca.

Težava nastane, kot ugotavlja Kern, kadar obe vpleteni strani ne delita enakih družbenih in kulturnih norm (Kern 1997). Za graditev kvalitetnega razmerja so potrebni čas, viri in znanje. Pri tem je zelo pomembna delitev skupne vizije, ki jo je treba prilagoditi, ko gre za prekrivanje ciljev v prihodnosti. Vezi, ki se spletajo pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, so različno močne oziroma so odvisne od obojestranskega zadovoljstva. Te vezi, ki so profesionalne in osebne, vplivajo na razvoj razmerja. Ta je hkrati odvisen od sposobnosti reševanja konfliktov, doseganja zadovoljstva in nenehnega prilagajanja v odvisnosti od moči vezi med posamezniki. V nekaterih primerih lahko moč osebnih in profesionalnih vezi celo prevlada nad ekonomskim elementom. Lahko se spletejo prijateljske vezi, kjer posamezniki zaradi ohranitve prijateljstva ne izpeljejo opravila ali aktivnosti, ki bi bila z ekonomskega ali poslovnega vidika potrebna, celo nujna, vendar za posameznika na drugi strani, s katerim so se spletle prijateljske vezi, neprijetna ali celo ogrožajoča za njegov profesionalni položaj.

Prehod od pogodbeno-transakcijskega razmerja k partnerskemu je povezan s predstavo o tem, kako si obe strani partnerstvo predstavljata. Na tem mestu se postavljata dve pomembni vprašanji: ali je zunanji izvajalec sploh lahko partner

drugi strani in kolikšna je stopnja različnosti dojemanja partnerskega razmerja na obeh straneh.

Partnerstvo in zavezništvo bosta morda v prihodnosti glavni gibali gospodarskega razvoja, kjer partnerstvo združuje dve ali več strani s komplementarnimi prednostmi za prevzem aktivnosti, ki jih nobena od strani sama ne bi mogla izpeljati. Ena od prevladujočih oblik partnerstva je, ko ena od strani prevzame vlogo glavnega pogodbenika[11].

Veliko dejavnikov podpira partnersko obliko zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij:
- nezmožnost oblikovanja popolne pogodbe;
- precejšen vložek ene ali obeh strani v premoženje, ki je specifično za razmerje, in
- ob dolgoročnosti razmerja partnerstvo zagotavlja mehanizme za vzdrževanje takega razmerja.

Kakovost partnerstva je ključni dejavnik za ugotavljanje uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, prav tako tudi spoznanje o omejitvah dometa formalnih pogodb in uvid v prilagodljivost partnerstev, ki temeljijo na zaupanju. Predvidevamo lahko, da dejavniki, kot so predanost, komuniciranje, ujemanje organizacijskih kultur, sposobnost reševanja konfliktov, osebna vez med partnerji, zadovoljstvo, zaupanje in podobni utrjujejo kakovost partnerstva, dejavniki kot odvisnost ene strani v partnerstvu in nastopanje s položaja moči pa partnerstvo slabijo ali celo onemogočajo njegov razvoj.

Poznamo veliko definicij pojma partnerstvo. Opredelimo ga lahko kot izoblikovano poslovno razmerje, ki temelji na medsebojnem zaupanju, odprtosti, deljenju tveganja in dobička, kar omogoča konkurenčno prednost, ki se kaže v večji poslovni sposobnosti, kot bi jo dosegle organizacije posamezno. La Bonde in Cooper definirata partnerstvo kot razmerje med dvema entitetama, ki sproža deljenje dobrin

[11] Pri čemer mislimo pogodbenika v razmerju do drugega pogodbenika, s katerim sklepa ali sklene pogodbo. Glavni pogodbenik je edini nosilec pogodbe.

in obveznosti v nekem dogovorjenem časovnem obdobju (La Londe in Cooper 1989). Ellram in Birou pa dodajata razsežnost izmenjave informacij, ko pravita, da gre za sporazum med kupcem in dobaviteljem, ki vključuje obveznosti v določenem časovnem obdobju in tudi delitev informacij skupaj z delitvijo tveganja in dobičkov partnerstva (Ellram in Birou 1995).

Powell je identificiral sedem temeljev partnerskega razmerja (Powell 1990):

1. vzajemne medsebojne aktivnosti, ki sčasoma omogočijo korist vsem vpletenim stranem;
2. zaupanje, da partner izvaja pozitivne aktivnosti in se izogiba oportunističnih aktivnosti;
3. dolgoročna perspektiva in pripravljenost dajati in sprejemati, premagovati razlike, kadar nastanejo, in deliti tveganje, dobiček in izgubo;
4. ugled kot najpomembnejše znamenje zanesljivosti in zmanjšana potreba po nadzorovanju (želja po nepretrganem sodelovanju za blagor partnerstva omejuje oportunizem);
5. merjenje rezultatov z enakovrednimi pregledi (ang. peer review) raje kot uvajanje ostrih ukrepov;
6. medsebojno privoljenje namesto formalnih pravil in postopkov in
7. premešanje procesov med organizacijama za brisanje črte med njima.

Henderson vidi vidike dolgoročnega partnerstva v prepričanju o skupni koristi partnerstva, pripravljenosti na partnerstvo za doseganje skupnih ciljev ter prepričanje, da druga stran v partnerstvu dela prave stvari in partnerstva ne izkorišča za sebične namene (Henderson 1990).

Tako lahko odkrivamo, raziskujemo in analiziramo določene elemente v sklopu razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij: prevladovanje, podrejenost, zaupanje, izpolnjevanje obveznosti in organizacijska kultura. V vsakem razmerju se prej ali slej pojavi vprašanje enakovrednosti strani v razmerju, katera se lahko izraža kot bolj ali manj izražena prevlada enega od partnerjev ali pa v stanju odvisnosti partnerja v razmerju. Utrjevanje partnerstva je povezano z

vzpostavljanjem, graditvijo in ohranjanjem zaupanja med partnerjema, pri čemer je eden od gradnikov zaupanja gotovo izpolnjevanje obveznosti, ki so določene v sporazumu o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Prav tako proces vzpostavljanja, graditve in ohranjanja zaupanja olajšuje višja stopnja ujemanja organizacijskih kultur med partnerjema.

Prevlada–podrejenost

Kako prepoznati ta pojav? Katere so njegove značilnosti? Kdaj in kako se vzpostavi razmerje prevlade in podrejenosti? Kako ga meriti? Prevlada v razmerju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij vzpostavlja skušnjavo nadzorovanja razmerja s pozicije moči. Moč pa je odvisna od interesov v razmerju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Pri popolnem zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se zgodi, da lahko zunanji izvajalec storitve zaradi tipa razmerja vzpostavi popolno odvisnost od njegovih storitev. Pri izbirnem zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je lahko položaj precej bolj uravnotežen. Že zaradi dejstva, da en partner ne obvladuje celotnega področja informacijskih tehnologij in izpad enega od partnerjev še ne pomeni izpada delovanja celotnega področja v organizaciji. Rečemo lahko, da lahko tak tip razmerja, ki temelji na prevladi, traja ves čas razmerja[12], lahko pa se zgodi trenutno: ob izbruhu konfliktov v razmerju[13].

Zaupanje – izpolnjevanje obveznosti

Vprašanje zaupanja in izpolnjevanja obveznosti je v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij medsebojno odvisno. Večje izpolnjevanje obveznosti vodi k večjemu zaupanju, in nasprotno. Mohr in Spekman ugotavljata, da prevzem obveznosti v razmerju kaže na resnost vseh vpletenih strani pri želji za doseganjem

[12] Lahko pa traja tudi po formalnem koncu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij oziroma prenehanju veljavnosti pogodbe o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

[13] Šele nastali konflikt lahko razkrije prej zatajevano težnjo po prevladi enega partnerja nad drugim. Če ima eden od partnerjev bolj razvit zastraševalni diskurz kot drugi, lahko to v hipu preoblikuje razmerje moči med partnerjema.

uspeha (Mohr in Spekman 1996). Izpolnjevanje obveznosti je mogoče meriti z elementi, kot so delitev osebja, popolnost izpolnjevanja obveznosti, pogostnost zamenjave skupin in druge prilagoditve. Kljub zaupanju med partnerji so vedno področja, kjer obstajajo razlike oziroma različni interesi. Anderson in Narus ugotavljata, da je zaupanje kot del razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij kljub vsemu manj intenzivno in izraža nižjo stopnjo osebne vpletenosti, kot jo zasledimo pri medsebojnih odnosih nasploh (Anderson in Narus 1990).

Organizacijska kultura

Predvsem pri reševanju konfliktov in odpravljanju težav je pomembna stopnja skladnosti organizacijskih kultur vseh vpletenih organizacij. Med trajanjem razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prihaja sčasoma do procesa medsebojne prilagoditve. Prilagoditev je posledica razvoja delovnega odnosa in kakovostne medsebojne komunikacije. Pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se lahko osebje prerazporedi[14], kar je zanje lahko kulturni šok. Pri obliki, ki jo imenujemo izločitev dela organizacije in oblikovanje novega podjetja, ki dela za prvotno organizacijo, je razlika v organizacijski kulturi manjša, saj organizacija, ki se je odločila za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, pravzaprav odkupuje storitve svojih nekdanjih zaposlenih. Vsekakor zahteva prilagoditev napor vseh vpletenih strani, predvsem da ne bi prišlo do spopada različnih organizacijskih kultur. Zmanjševanje razlik v organizacijskih kulturah in vzpostavitev delovnih postopkov omogočata organizaciji določeno integracijo zunanjega izvajalca kot sodelavca pri doseganju organizacijskih ciljev. Kompleksnost tega procesa je premosorazmerna z različnostjo ciljev obeh strani. Če želi zunanji izvajalec doseči cilje, mora imeti človeške vire, ki so blizu organizacije, ki razumejo njeno poslovanje in imajo proaktivne ideje, kako lahko informacijske tehnologije pomagajo pri doseganju poslovno-organizacijskih ciljev organizacije.

[14] Govorimo o okoliščinah, ko del zaposlenih v organizaciji, ki se odloči za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, preide v delovno razmerje pri ponudniku zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Organizacija, ki se odloči za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, mora biti prepričana, da bo to organizaciji omogočilo strateško korist ali, povedano drugače, organizacija se osredotoči na strateške dejavnosti organizacije, zunanji izvajalec pa oblikuje rešitve, ki bodo skladne s strateškimi cilji naročnika. Manj gre pri tem tudi za zniževanje stroškov. Če se to ne zgodi, lahko zunanje izvajanje informacijskih tehnologij povzroči nezadovoljstvo obeh strani.

Raziskave (Grover in drugi 1994; Teng in drugi 1995; Ang in Straub 1998) do konca devetdesetih letih dvajsetega stoletja so se osredotočale predvsem na razloge za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij in na njegov pogodbeni vidik, novejši trendi pri raziskavah zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Kern 1999; Sun in drugi 2002) pa kažejo na premik v smeri osredotočenja na proučevanje razmerja med organizacijo in zunanjim izvajalcem. Lee in Kim ugotavljata, da postaja razmerje med organizacijo in zunanjim izvajalcem tesnejše in se razvija v smeri partnerstva (Lee in Kim 1999). To lahko pripišemo povečevanju kompleksnosti storitev pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in povečanemu zavedanju, da lahko le razvitejše oblike sodelovanja privedejo do zadovoljitve in preseganja poslovnih ciljev vseh vpletenih strani. Rao in Chaudhurly poročata o možnostih, da bi taka razmerja postala dolgoročna, prav tako se dogaja prilagajanje na obeh straneh (Rao in drugi 1996), pri čemer igra pomembno vlogo informacijska tehnologija, katere vpetost v organizacijo se skokovito povečuje, hkrati pa se je povečala tudi odvisnost organizacij od tehnologije[15] in s tem tudi nekakšna prisiljenost v dolgoročnost razmerja. Seveda pa prepletenost organizacij in zavestna odločitev za razmerje, ki je z vidika intenzivnosti na precej višji ravni, omogoča še eno razsežnost: Lacity in Willcocks ugotavljata, da so nekatera razmerja oblikovana kot strateške zveze z veliko stopnjo medsebojne odvisnosti (Lacity in Willcocks 1998).

[15] Primer že kar kritične odvisnosti predstavlja dostop do internetskih storitev. V mesecu novembru 2009 je v Ljubljani prišlo do večdnevnega izpada storitev internetne telefonije enega od ponudnikov. Zgovorna je izjava urednika ene od tehnoloških revij, ki je ob tem izpadu izjavil, da si lahko predstavljamo, kaj se da dandanes v službi početi brez telekomunikacij. Pravi, da nič. Popolnoma nič.

V disertaciji je bil naš namen proučiti prav naravo tega razmerja. V njej so predstavljeni identifikacija, oblikovanje in (statistično) preverjanje veljavnosti posameznih elementov razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ter oblikovanje in ocenitev strukturnega modela, ki vključuje relevantne razsežnosti razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Kot izhodišče navajamo naslednji tezi:

1. Pomemben element pri pojavu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je razmerje med organizacijo in zunanjim izvajalcem.

2. Razmerja udeležencev pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij namreč vplivajo na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Med dejavniki razmerja in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je vzročna povezava.

Ti izhodiščni tezi smo operacionalizirali z desetimi hipotezami. V procesu proučevanja oziroma z oblikovanjem ter preverjanjem strukturnega modela smo vsako od navedenih hipotez potrdili ali zavrnili. Kadar govorimo o razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, nas že znanstvena literatura in raziskave, prav tako pa tudi lastno spoznanje, kadar smo kot zaposleni udeleženi v procesih zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij[16], napotijo na oblikovanje ožje ali širše zbirke dejavnikov, ki opredeljujejo razmerje in vplivajo na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Na podlagi dosedanje razprave se nam zarisujejo dejavniki, ki opredeljujejo uspeh razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij: moč, odvisnost, zadovoljstvo, zaupanje, reševanje konfliktov, komunikacija, osebna vez, ujemanje organizacijskih kultur. Iz tega seznama uveljavljenih sociooloških pojmov lahko vzpostavimo pomensko strukturo povezanosti posameznih dejavnikov. Naše predpostavke te miselno-raziskovalne tvorbe so:
Predpostavljamo, da bolj ko partnerji v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij uspešno rešujejo konflikte, ki nastanejo v procesu zunanjega izvajanja, bolj se med njimi krepi zaupanje. Prav tako predpostavljamo:

[16] Natančneje lahko govorimo o slutnjah, medtem ko naj bi bilo spoznanje plod znanstvene metode.

če partnerji v razmerju kakovostno komunicirajo med sabo, s tem tudi gradijo zaupanje. Če se med akterji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij na obeh straneh spletejo poleg profesionalnih tudi vezi, ki presegajo le formalno raven in preraščajo v osebne vezi, se bo s tem povečalo tudi zaupanje med njimi. Ob večjem ujemanju organizacijskih kultur obeh stani oziroma organizacij, ki sta udeleženi v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, lahko predpostavimo, da bo to povzročilo povečanje zaupanja med njima. Če udeleženci, ki so vpleteni v razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, izkazujejo predanost razmerju, lahko predpostavimo, da bo to povečalo zaupanje med njimi. Ko imamo opraviti z okoliščinami, ko ena od strani v razmerju nastopa do druge strani s položaja moči in tako uveljavlja svojo nadmoč, ali je ena od strani v položaju odvisnosti do druge, lahko predpostavljamo, da bo to zmanjševalo zaupanje med akterji. Če povzamemo, imamo na eni strani dejavnike pozitivnega vpliva na zaupanje v razmerju: sposobnost reševanja konfliktov, sposobnost komuniciranja, osebne vezi med akterji na obeh straneh in ujemanje organizacijskih kultur, na drugi strani pa negativna vpliva na zaupanje: uveljavljanje (pre)moči v razmerju in položaj odvisnosti. Predpostavimo lahko tudi: če med udeleženci, vključenimi v razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, vlada zaupanje, to neposredno pozitivno vpliva na uspeh celotnega razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Hkrati tudi velja: če lahko zasledimo pri udeležencih, vključenih v razmerje, zadovoljstvo, se tudi to neposredno pozitivno kaže pri uspehu celotnega razmerja. Zadnja naša predpostavka je: če med udeleženci, vključenimi v razmerje, vlada zaupanje, to neposredno pozitivno vpliva na zadovoljstvo z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

1.2 Kratek pregled raziskav s področja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Pri proučevanju pojava zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij zasledimo v tujini številne teoretične in empirične raziskave.

Ang in Straub sta raziskovala transakcijski vidikih zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Ang in Straub 1998), Benko je pisala o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij kot profitnem procesu (Benko 1998), Currie in Willcocks o trendih v zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in globalnih praksah (Currie in Willcocks 1997), Finley in King sta se ukvarjala z vzpostavitvijo raziskovalnega okvira za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij (Finley in King 1999), Grover in drugi s funkcijami zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Grover in drugi 1994), Loh in Venkatraman z determinantami[17] zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Loh in Venkatraman 1992a), Murray in Kotabe s strategijami zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Murray in Kotabe 1999), Nam in drugi ter Chaudhury z večravenjskim raziskovanjem pojava zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Nam in drugi 1996), Teng in drugi z odločitvami za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij (Teng in drugi 1995), Kern pa z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij[18] (Kern 1999). S proučevanjem razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so se ukvarjali tudi Rouse in drugi, Lee in Kim, Sun in drugi, Yao ter Swinarski in drugi. Poskušali so ugotavljati povezave med posameznimi elementi razmerja (Lee in Kim 2002; Rouse in drugi 2002; Sun in drugi 2002; Yao 2004; Swinarski in drugi 2004).

V Sloveniji so na temo oddajanja del zunanjim izvajalcem med drugim pisali: Skukan o uspešnosti zunanjega izvajanja (Skukan 1998), Uršič o oddajanju del zunanjim izvajalcem v Sloveniji (Uršič 2002a), Šink o zunanjem izvajanju in navidezno organiziranem podjetju (Šink 1998), Natek in Uršič o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij v malih podjetjih (Natek 1998; Uršič 2002b), Bobek o notranjem izvajanju (ang. insourcing) in zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Bobek 1995), Stupica o stroškovnem vidiku zunanjega izvajanja (Stupica 1999), Turk o zunanjem izvajanju in človeških virih (Turk 2002), Urbanija pa splošno

[17] Loh in Venkatraman omenjata strukturo poslovnih stroškov, stopnjo zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, poslovni učinek, finančni vpliv, strukturo stroškov za informacijske tehnologije in učinek informacijskih tehnologij.

[18] Kern je postavil okvir za razumevanje razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij s strukturo, v katero so vključeni namen, pogodba, struktura, vzajemno delovanje, vedenje in izid.

o zunanjem izvajanju oziroma o dilemi izvajalce najeti ali zaposliti (Urbanija 1998). Avtorji v Sloveniji so se v svojih besedilih o zunanjem izvajanju osredotočali predvsem na postopek odločitve za zunanje izvajanje, njegove prednosti in slabosti (Rožanec 2007; Savernik, 2007), cenovne vidike ter oblike in tipe zunanjega izvajanja. V slovenskem prostoru nismo zasledili relevantnih virov oziroma avtorjev, ki bi podrobneje proučevali elemente in povezave med njimi pri razmerjih, ki nastanejo pri zunanjem izvajanju. Razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je nekaj slovenskih avtorjev le obrobno omenjalo (Kavčič 2008, Kavčič in Tavčar 2008; Bevc 2009).

1.3 Znanstveni prispevek

V disertaciji gre za teoretični in empirični vidik proučevanja razmerja med organizacijo in zunanjim izvajalcem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij oziroma oblikovanje in ocenjevanje strukturnega modela razmerja med organizacijo in izvajalcem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Raziskave, ki so se ukvarjale z razmerjem med organizacijami, ki želijo zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, in izvajalci zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, so večinoma temeljile na študiji primerov (na primer: Beulen in Ribbers 2002; Huang in Tsai 2000) ali drugih kvalitativnih metodah. Alborz in drugi zelo obsežno in sistematično poročajo o tem fenomenu prevladujočega kvalitativnega raziskovalnega pristopa pri proučevanju področja razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Alborz in drugi 2004).

V znanstveni periodiki in drugih relevantnih virih, ki navadno objavljajo članke s področja empiričnega proučevanja informacijskih tehnologij in upravljanja, je bilo do zdaj mogoče zaslediti le peščico tovrstnih raziskav – o njih je več zapisano v nadaljevanju – in analiz v slovenskem in mednarodnem okolju. Prav tako tudi ni mogoče zaslediti obilice pomembnejših monografskih del, ki bi se ukvarjala z raziskovanjem razmerja med organizacijo in izvajalcem zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Felton 2008; Beulen in drugi 2006).

Raziskovalna vprašanja oziroma začetna motivacija za disertacijo so:
"Kateri so ključni dejavniki, ki opredeljujejo razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij med odjemalcem in ponudnikom? Kateri dejavniki vplivajo na druge dejavnike? Kako so ti dejavniki med sabo povezani? V katero smer kažejo povezave? Kako močne so te povezave?"

Področje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij kljub ekonomski krizi ostaja eno pomembnih področij upravljanja informacijskih tehnologij. Raziskava NASSCOM-McKinsey (Oxagile blog, komentar dodan 27. septembra 2008) predvideva, da bo področje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij leta 2010 na svetovni ravni obsegalo promet 180 milijard dolarjev. Prav tako je pomembno, da se na trgu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij dogajajo intenzivni procesi preoblikovanja: zares veliki dogovori in pogodbe postajajo redki, čedalje več je tudi zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki ga prevzemajo ponudniki v državah, kjer sta delovna sila in cena storitve še vedno cenejši kot v izvornih državah, vendar so ponudniki v državah, ki so sosednje ali zelo blizu. Roki v pogodbah postajajo krajši in organizacije postajajo selektivnejše pri izbiranju področij, ki jih bodo dale v zunanje izvajanje informacijskih tehnologij. Zaradi takšnih trendov postaja proučevanje razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij še toliko pomembnejše. Pri tem smo se soočili z omejitvami predvsem pri zbiranju podatkov. In s tem je povezan tudi razmislek o dometu naše raziskave. Kljub omejitvam ocenjujemo, da disertacija zaradi tega ne izgublja na kvaliteti, da prinaša nova spoznanja o naravi razmerja med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in s svojimi rezultati in spoznanji napotuje na nadaljnje proučevanje predvsem pomena elementa komunikacije in zaupanja med partnerji v razmerju.

1.4 Metodologija

Disertacija temelji na teoretičnem in empiričnem raziskovalnem delu. V teoretičnem delu smo uporabili metodo kritične analize virov. S primerjalno metodo smo določili pomembnost oziroma bistvenost virov glede na naše temeljno raziskovalno

vprašanje. Metodološko je poudarek na uporabi raziskovalnih metod, ki omogočajo empirično kvantitativno zbiranje in obdelavo podatkov.

Prva faza empirične raziskave je bila opravljena s pomočjo pilotske raziskave za pridobivanje temeljnega vpogleda v vsebinsko področje proučevanja, odkrivanja vzročnih povezav, motivov in razlogov in je bila poleg teoretskega ozadja tudi podlaga za eksploracijo, razvrstitev in razvoj hipotez pri nastajanju raziskovalnega modela.

Podatke smo zbirali z orodjem za upravljanje spletnih anket LimeSurvey in jih nato statistično analizirali s programskim paketom SPSS in orodjem za analizo linearnih strukturnih modelov Lisrel.

Osrednji del disertacije je gradnja in ocenitev strukturnega modela razmerja med organizacijo in izvajalcem zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Postavitev in ocenjevanje strukturnega modela temeljita na analizi teoretičnih spoznanj problema in rezultatov opravljenih empiričnih raziskav.

1.5 Uporabljena raziskovalna metoda

Strukturno modeliranje je raziskovalna metoda oziroma pripomoček za gradnjo modelov kot konstruktov različne narave (od zgolj miselnih do materialnih), ki se poskušajo približati predmetu raziskovanja oziroma pojavu. V model so vključeni bistveni elementi pojava, kar pomeni, da je vsak model – bolj ali manj – njegov natančen približek. Modeli so lahko bolj ali manj kompleksni in obsežni glede na pojav, ki ga raziskujejo. To je na eni strani povezano s problemom ustreznosti, na drugi pa obvladljivosti modela. Poenostavljanje modela vodi v njegovo siromašenje, obenem pa daje možnost večje obvladljivosti. Modele gradimo z različnimi nameni: za pojasnjevanje fenomena, za njegovo upravljanje in tudi za napovedovanje.

Pri strukturnih modelih se srečamo s kovariiranjem in vzročnostjo posameznih spremenljivk. Med dvema spremenljivkama tako lahko veljajo navidezna povezanost,

(ne)posredna vzročna povezanost, vzajemna vzročna povezanost ali pogojna povezanost. Postopek pri strukturnem modeliranju temelji na naslednjih korakih: določitev relevantnih spremenljivk, vzročnega zaporedja spremenljivk in vzročnih domnev ter preverjanje vzročnih domnev.

Temeljno spoznanje pri strukturnem modeliranju je, da vzročnosti ne moremo dokazati, lahko le določimo stopnjo kovariiranja, kar pa ni zadosten dokaz o vzročnosti. Preverjanje modela tako pravzaprav pomeni ugotavljanje napačnosti vzročnih domnev. Seveda to pomeni, da lahko isti fenomen razložimo z različnimi modeli, pri čemer nobenega od njih ni mogoče zavreči. Pri strukturnih modelih se srečujemo z različnimi vrstami motenj, ki so lahko posledica šibke oziroma prekompleksne teoretične postavitve ali pa naključnosti in nenatančnosti merjenja. Ocenjevanje modela pravzaprav pomeni testiranje, kako se model "prilega" na podatke. Po drugi strani pa moramo oceniti vsebinsko smiselnost postavljenega modela.

V celotni disertaciji temeljijo empirična dognanja na podatkih, pridobljenih s pilotsko študijo in z empirično raziskavo na območju Slovenije. To dejstvo pomeni določeno omejitev predlagane disertacije, saj bi bilo treba za celovitejšo in splošnejšo veljavnost pridobljenih rezultatov izpeljati primerljivo raziskavo v širšem obsegu oziroma še v drugih, mednarodnih okoljih. Takšen zastavek je smiseln kot premislek za nadaljnje raziskave.

Naša populacija, pri kateri smo izpeljali raziskavo, so bile vse velike gospodarske družbe v Sloveniji. Glede na temeljno odločitev, da smo poskušali v raziskavi zajeti vse gospodarske družbe, ki ustrezajo temu pogoju, nismo izpeljali procesa vzorčenja, ampak smo z vnaprej izdelanimi seznami elektronske pošte pozvali vse gospodarske družbe k izpolnjevanju spletne ankete, ki smo jo namestili na strežniku Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani. Pri oblikovanju in preverjanju anketnega vprašalnika smo opravili serijo poglobljenih intervjujev s strokovnjaki s področja informacijskih tehnologij. Poglobljeni intervjuji so bili izpeljani posamično. V naslednjem koraku smo širšo skupino strokovnjakov s področja informacijskih

tehnologij povabili k izpolnitvi pilotske spletne ankete. Proces od začetka oblikovanja, preverjanja vprašalnika in izpeljave pilotske raziskave[19] ter izvedbe spletnega anketiranja z zbiranjem podatkov je potekal od druge polovice leta 2007 do septembra 2008.

[19] Pilotska raziskava je bila uporabljena za dokončno določitev vprašalnika.

2. Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij

Organizacije – pridobitne in nepridobitne – so se v zadnjih 20 letih spopadale s tektonskimi spremembami v okolju in v njih samih. Ena teh velikih sprememb sta tudi čedalje večja pomembnost in vpetost informacijskih tehnologij v poslovanje organizacije. V večini uspešnih organizacij je področje informacijskih tehnologij postalo strateška dejavnost, ki se je izkazovala tudi tako, da je v vodstvih teh organizacij postavljeno osebje, ki je odgovorno za informacijske tehnologije in ima status članov uprave, podpredsednikov upravnih odborov ali pomočnikov direktorjev. Vsem je skupno, da nimajo le vloge izvrševalcev politike ali ukazov vodstva, ampak imajo relativno veliko stopnjo avtonomije oziroma nastopajo v vlogi odločevalcev ali vsaj soodločevalcev. V takšnih okoljih področje informacijskih tehnologij nima več le podporne funkcije. Tako ima zastoj pri delovanju informacijskih tehnologij takojšen in občuten vpliv na poslovanje organizacije oziroma ga lahko zelo zavira. Zaradi širjenja obsega in kompleksnosti informacijskih tehnologij v organizacijah se je pri lastnikih in upravljavcih začelo preizpraševanje o smiselnosti ohranjanja celotnega področja v organizaciji in ob tem premislek o razmerju med ohranjenimi storitvami in premoženjem na področju informacijskih tehnologij v organizaciji in med storitvami in premoženjem, ki bi ga bilo smiselno dati v zunanje izvajanje.

2.1. Opredelitev zunanjega izvajanja

V literaturi lahko zasledimo veliko različnih, bolj ali manj širokih opredelitev in definicij zunanjega izvajanja (informacijskih tehnologij). Vse imajo neko skupno jedro oziroma neki minimalni skupni imenovalec, kar bo razvidno tudi iz zbirke opredelitev v naslednjem podpoglavju.

2.1.1 Opredelitve zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je praksa izročanja celotnega ali delnega področja informacijskih tehnologij zunanjemu izvajalcu[20].

Če organizacija ne želi ali ne zmore uporabljati svojih notranjih virov za gradnjo ali vzdrževanje področja informacijskih tehnologij, lahko najame zunanjo organizacijo, ki je specializirana za zagotavljanje teh storitev, da to opravi namesto nje. Postopek predaje področij, povezanih z informacijskimi tehnologijami zunanjim ponudnikom, se imenuje zunanje izvajanje informacijskih tehnologij.

Loh and Venkatraman opredelita zunanje izvajanje informacijskih tehnologij kot pomemben prispevek zunanjih izvajalcev v fizičnih ali človeških virih, povezanih z vsemi ali nekaterimi komponentami infrastrukture informacijskih tehnologij v naročnikovi organizaciji (Loh in Venkatraman 1992b). Izvajalec lahko prispeva sredstva informacijskih tehnologij za uporabnike zunaj organizacije. Lastništvo določenega premoženja informacijskih tehnologij je lahko preneseno od naročnika na izvajalca. Podobno lahko izvajalec uporabi svoje osebje za zagotavljanje določene storitve ali pa zaposli osebje naročnika.

Lacity in drugi opredelijo zunanje izvajanje informacijskih tehnologij kot razgradnjo notranjega oddelka informacijskih tehnologij s premestitvijo zaposlenih, pripomočkov, strojne opreme in licenc programske opreme drugi strani (Lacity in drugi 1995).

Hirschheim in Lacity opredelita zunanje izvajanje informacijskih tehnologij kot prakso premestitve premoženja, najema, osebja in upravljavskih odgovornosti za predajo storitev iz znotrajorganizacijske strukture na tretjega izvajalca (Hirschheim in Lacity 2000).

[20] Rečemo lahko, da je zunanje izvajanje informacijskih tehnologij pravzaprav poskus prenosa glavobola, povezanega z upravljanjem področja informacijskih tehnologij, na nekoga drugega.

Kern in Willcocks opredelita zunanje izvajanje informacijskih tehnologij kot proces, kjer se organizacija odloči skleniti pogodbo ali odprodati premoženje, povezano z informacijskimi tehnologijami, ljudi in/ali aktivnosti zunanjemu dobavitelju, ki v zameno za to zagotavlja in upravlja to premoženje ter storitve za dogovorjeno najemnino v določenem časovnem obdobju (Kern in Willcocks 2002).

Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je pojav, kjer organizacija odjemalca prenese lastnino, povezano z informacijskimi tehnologijami, ali odločitvene pravice nad infrastrukturo na zunanjo organizacijo (Levina in Ross 2003). Dejavniki v razmerju so pravzaprav določevalci rezultata zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

2.1.2 Opredelitev notranjega izvajanja informacijskih tehnologij

Hirschheim in Lacity opredelita proces notranjega izvajanja informacijskih tehnologij kot prakso, kjer organizacije z nepretrgano uporabo notranjih virov, povezanih z informacijskimi tehnologijami, dosegajo enake cilje, kot bi jih pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Hirschheim in Lacity 2000).

2.1.3 Opredelitev razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se sestoji iz dobavitelja in odjemalca. Dobavitelj je podjetje, ki razpolaga s tehnologijo in/ali znanjem. To poodjetje nekateri imenujejo dajalec (ang. source firm) (Steensma in Coorly 2001), včasih pa zunanji izvajalec (ang. outsourcer) (Beamount in Costa 2002). Odjemalec je organizacija, ki želi tehnologijo in/ali znanje. Ponavadi jo imenujemo prejemnik (ang. sourcing firm ali outsourcee).

2.1.4 Opredelitev transformacijskega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Tradicionalni pogled na zunanje izvajanje informacijskih tehnologij zagovarja premik področja informacijskih tehnologij zunaj matične organizacije tako, da se s področjem zunanjega izvajanja ukvarja drugo podjetje. Za to odločitvijo v tradicionalnem pogledu ne stoji nikakršen strateški premislek, temveč le poskus reševanja problema, upanje na prihranek nekaj sredstev ali izboljšanja določenega področja z uporabo neke nedefinirane rešitve. Takšen pristop je ponavadi značilen za organizacije, kjer ima vodstvo težave pri opredeljevanju vloge informacijskih tehnologij v organizaciji. Lahko pa je tudi posledica prevladujočega ozkofinančnega pojmovanja, ki ga vsiljujejo določene organizacijske enote.

Novi način razmišljanja prinaša idejo, kako narediti zunanje izvajanje informacijskih tehnologij za del strateškega preoblikovanja področja informacijskih tehnologij, kjer so stara pravila in opravila zamenjana z novimi.

Cilj transformacijskega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je olajšanje hitrejših organizacijskih sprememb, usmerjanje novih strategij in preoblikovanje organizacijskih meja. Transformacijsko zunanje izvajanje informacijskih tehnologij s partnerstvom z drugo organizacijo naj bi tako omogočalo doseganje hitrega, občutnega in trajnega napredka na ravni celotne organizacije (Kakabadse in Kakabadse 2000).

2.1.5 Opredelitev zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij za potrebe disertacije

Za naš namen smo oblikovali opredelitev zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki dovolj natančno opisuje pojav. Sklenitev pogodbe z eno ali več podjetji, ki za provizijo zagotavljajo eno, več ali vse funkcije informacijskih tehnologij

organizacije, kjer funkcije vključujejo eno ali več aktivnosti, povezanih z informacijskimi tehnologijami, procese ali storitve skozi čas, in ne posamičnega dogodka, kot je na primer nakup oprijemljivega izdelka ali storitve. V nasprotju z drugimi opredelitvami zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij vključuje naša opredelitev elemente pogodbe (širše: sporazum o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij), število udeležencev, tip nadomestila, kaj so predmeti izmenjave in časovni okvir pojava. S tako kompleksno opredelitvijo smo oblikovali širok okvir, ki dovolj dobro zajame vse vidike zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

2.2 Tipi zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Govorimo lahko o treh glavnih tipih zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij: popolno (ang. total outsourcing) zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, izbirno (ang. selective outsourcing) zunanje izvajanje informacijskih tehnologij in notranje izvajanje. Popolno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij Lacity in Willcocks definirata kot okoliščino, ko ima organizacija v zunanjem izvajanju več kot 80 % svojega proračuna za področje informacijskih tehnologij (Lacity in Willcocks 2001). Ponavadi je pogodba za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij sklenjena le z enim ali največ dvema oziroma tremi izvajalci. Nasprotno govorimo o izbirnem zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ko so informacijske tehnologije razumljene kot portfelj aktivnosti. Nekatere od njih so v lasti in upravljanju interno, v organizaciji, nekatere od njih so oddane zunanjim izvajalcem. Za notranje izvajanje je značilno, da se odgovornost za funkcijo informacijskih tehnologij zadrži v sklopu organizacije po opravljeni analizi o možnostih in prednostih zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij z namenom, da se dosežejo enaki cilji, kot če bi šlo za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij (Hirschheim in Lacity 2000).

2.3 Zunanje izvajanje poslovnih procesov[21]

Preden se posvetimo razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij želimo, za dodatno osvetlitev zunanjega izvajanja, opredeliti poseben pojav, ki se v nekaterih elementih prekriva z zunanjim izvajanjem.

Zunanje izvajanje poslovnih procesov [22] ponavadi vsebuje storitve na ravni celotne organizacije (upravljanje kadrov, finance in računovodstvo, administracijo), nabavni proces (nakup, skladiščenje, premik blaga), poizvedovalne procese (izbiranje strank, pridobivanje strank, ohranitev strank, zmanjševanje strank). Tipično zunanje izvajanje poslovnih procesov vsebuje procesno orientirano storitev na področju informacijskih tehnologij, upravljanje storitev informacijskih tehnologij in splošno procesno upravljanje.

Na zunanje izvajanje poslovnih procesov se pogosto gleda kot na naslednjo evolucijsko stopnjo zunanjega izvajanja (informacijskih tehnologij). Čeprav je tudi precej drugačno od njega. Pri zunanjem izvajanje poslovnih procesov gre predvsem za delegiranje lastništva, administriranja in delovanja procesa strokovnjaku zunaj organizacije z namenom rešitve poslovnega problema. Cilj zunanjega izvajanja poslovnih procesov je povečanje učinka poslovnih procesov v organizaciji.

Poznamo tri tipe poslovnih procesov v organizaciji glede na razsežnost jedrnosti in kritičnosti posameznega poslovnega procesa:

a) procesi, ki so za organizacijo jedrni glede na osnovno dejavnost[23],
b) procesi, ki so za poslovanje organizacije sicer kritični, vendar niso jedrni glede na osnovno dejavnost[24],

---

[21] (ang. Business Process Outsourcing – BPO)

[22] V zadnjem času se v Sloveniji pojavlja za zunanje izvajanje poslovnih procesov na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij izraz upravljanje informacijske storitve.

[23] Če gre za na primer tovarno je njihov jedrni proces proizvodnja.

[24] V tovarni je področje informacijske podpore kritično za uspešno delovanje organizacije, vendar informatika ni osnovna dejavnost tovarne.

c) procesi, ki niso jedrni glede na osnovno dejavnost in tudi niso kritični za poslovanje organizacije[25].

Jedrni procesi se le redko dajejo v zunanje izvajanje, ker so bistvena opredelitev poslovanja gospodarske družbe in potrebujejo največ naložb. Procesi, kritični za poslovanje, vendar ne takšni, ki bi bili jedrni glede na osnovno področje poslovanja, ter procesi, ki niso za poslovanje organizacije kritični, niti niso jedrni glede na osnovno dejavnost organizacije, so primerni za prenos v zunanje izvajanje ponudniku, ki vanje vlaga namesto osnovne organizacije.

Privlačnost zunanjega izvajanja poslovnih procesov je predvsem v tem, da poskuša izboljšati nov model podpornih procesov z vpeljavo cenovno ugodnih, razširljivih in učinkovitih storitev.

Lahko predvidevamo, da bodo imele organizacije sčasoma raje pogodbe, ki bodo hkrati vsebovale zunanje izvajanje poslovnih procesov, in tudi pogodbe za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij. Kar je v nasprotju s sedanjostjo, ko imajo organizacije večinoma ločene pogodbe zunanjega izvajanja poslovnih procesov in zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

2.4 Eksternalizacija ali vertikalna dezintegracija

Italijanski profesor Sergio Bologna, sicer zgodovinar in teoretik postfordizma, govori v sklopu svojega koncepta nove ekonomije (ang. new economy) tudi o fragmentaciji podjetij kot o eni od značilnosti postfordizma (Bologna 2007). Ko se podjetja osredotočajo na tako imenovano jedrno poslovanje (ang. core business), se pojavlja fenomen eksternalizacije organizacij[26]. Tako lahko obravnavamo zunanje izvajanje tudi kot proces eksternalizacije organizacij. Seveda nas je za potrebe

[25] Obratovanje tovarniške knjižnice ni ne jedrni ne kritični proces. Osnovna dejavnost tovarne se zaradi izpada tega procesa ne ustavi ali zelo oteži.

[26] V severovzhodni Italiji so podjetja, pri katerih do 80 odstotkov vrednosti izdelkov proizvedejo drugi ekonomski subjekti (Nedoh 2009).

doktorske disertacije zanimala eksternalizacija organizacije z vidika medsebojnih razmerij med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Kako se izraža težava odprtosti organizacije, če jo pogledamo z vidika komuniciranja, zaupanja, predanosti in reševanja konfliktov? Kako povečana odprtost vpliva na te elemente, in nasprotno? Ali je ranljivost povezana le s povečevanjem odvisnosti in moči v razmerju? Kako se v procesu zunanjega izvajanja kaže problem upravljanja povečane kompleksnosti? Kako sta povezani dojemanje moči organizacije in sposobnosti na področju, ki jo daje v zunanje izvajanje, in kako to vpliva na spremembo stopnje ranljivosti?

Z drugo besedo, zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je v svojem temelju proces vertikalne dezintegracije. Družbe, ki se odločajo za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, predajo v zunanje izvajanje na primer proizvodnjo delov in nekaterih storitev, vzpostavijo tako precej bolj "tanko" organizacijsko strukturo s tem, ko pravzaprav odstranijo nekatere ravni. Opravila, ki so bila lahko prej varno izpeljana le med zidovi podjetja, so zdaj eksternalizirana in so po predmet tržne izmenjave. V tem procesu pozunanjenja in vertikalne dezintegracije se tako tudi znižuje oziroma plošči korporacijska hierarhija.

Ob razpravi o eksternalizaciji in vertikalni dezintegraciji organizacije ter zunanjem izvajanju si lahko zagotovo postavimo nekatera vprašanja: Na kakšen način se vzpostavljajo, razvijajo in ohranjajo razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij med partnerji? Kaj pomeni proces eksternalizacije za organizacijo? Kaj pomeni ta proces za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij ponudnika? Kako vpliva eksternalizacija na predstavo o absolutni in relativni moči organizacije? Ali smo med krizo priče ponovnemu vzniku želje oziroma že kar procesu ponovnega vračanja posameznih funkcij pod okrilje matične organizacije (ang. in-housing). Ali lahko to že opredelimo kot proces ponovne internalizacije?

Opredelitve pojava zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in njegovih izvedenk ter sorodnih pojavov nam dajejo temeljni vpogled v področje, ki je

poglobljeno s temeljito razpravo o zgodovinskih razsežnostih zunanjega izvajanja in podrobneje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

2.5 Zgodovinski pogled na zunanje izvajanje

Zunanje izvajanje je staro kot človeška civilizacija, ko so ljudje začeli oblikovati skupine. Začeli so živeti skupaj v vaseh, v nasprotju z malimi družinskimi skupinami, začeli so gojiti hrano in izdelovati dobrine. S temi predmeti so najprej trgovali v svoji skupnosti, pozneje so trgovanje razširili med vasmi, regijami in deželami.

Začeli so prestopati meje posameznih skupin z namenom zagotavljanja tistih storitev, ki jih ni bilo mogoče zagotoviti oziroma izpeljati z lastnimi člani. Morda je to celo najbolj temeljna opredelitev zunanjega izvajanja. Da bi premagali pomanjkanje veščin in znanja pri posameznikih, je nastala specializacija, ki je vodila k delitvi dela[27].

Zunanje izvajanje lahko zasledimo tudi že na začetku industrijske revolucije. V tem obdobju je bilo veliko storitev predano v zunanje izvajanje. Neodvisni arhitekti, inženirji in zavarovalnice so odprli svoja vrata, da bi (za)služili (z) več strankam(i).

Naslednji val je bil na vrsti ob razcvetu tekstilne manufakturne industrije: indijska tekstilna podjetja so dajala dela v zunanje izvajanje britanskim tekstilnim podjetjem, ki so bila precej učinkovitejša. Manufakturna podjetja so ugotovila, da lahko dajo v zunanje izvajanje proizvodnjo potrošniških dobrin, kot so oblačila in igrače.

[27] Zunanje izvajanje je podobno pogodbenemu podizvajalstvu, združenemu podjetju (ang. joint-venture) in strateškemu partnerstvu, ki mu lahko sledimo nekaj sto let v preteklost: kmetje so najemali imigrante za sezonska dela, gradbena podjetja podizvajalce za posamezne podsisteme (obrtniška dela) in vlade za razvoj in proizvodnjo oborožitvenih sistemov partnerje, ki so bili njihovi strateški partnerji. V nasprotju s temi aktivnostmi gre pri zunanjem izvajanju za prenos notranjih aktivnosti.

Za podjetja v 19. in na začetku 20. stoletja je bilo značilno, da so bila vertikalno integrirana in so se ukvarjala z vsemi elementi izdelkov ali storitev, ki jih ponujajo na trgu. Vse od temeljnega materiala do končnega izdelka, prevoza, trženja in lastne drobnoprodajne mreže. Prav tako so znotraj upravljali človeške vire, računovodstvo in pravne zadeve.

Zunanje izvajanje je potekalo tudi med drugo svetovno vojno, ko je storitve upravljanja pripomočkov (ang. facilities), katerih ponudba je sicer bila stvar posameznih podjetij, zagotavljala kar federalna vlada Združenih držav Amerike. Oziroma še več: Če George Washington ne bi prepustil urjenja svojih enot v zunanje izvajanje evropskim generalom (generalu Lafayettu), Združene države morda sploh ne bi bile država.

Tretji val se je začel, ko so začele organizacije dajati v zunanje izvajanje informacijske storitve. Zgodovina zunanjega izvajanja informacijske tehnologije pa je podrobneje predstavljena v naslednjem podpoglavju.

Tako lahko zasledimo uporabo zunanjega izvajanja na številnih področjih in funkcijah ali aktivnostih v organizacijah. Najpogostejše med njimi so: obračun plač, administracija pokojnin (predvsem v anglosaksonskem svetu), področje informacijskih in komunikacijskih tehnologij, obdelava dokumentov, računovodstvo, davčne aktivnosti, interna revizija, hramba in distribucija materiala, prehrana zaposlenih, tehnično upravljanje stavb, upravljavske storitve (konstrukcije, hoteli).

2.5.1 Zgodovinski pogled na zunanje izvajanje informacijskih tehnologij

Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij vsekakor ni nov pojav. Izvor ima v šestdesetih letih 20. stoletja[28], ko so bili računalniki zelo dragi in fizično veliki.

[28] Leta 1963 je gospodarska družba Blue Cross of Penssilyvania predala svoje storitve podatkovne obdelave gospodarski družbi Electronic Data System (EDS) v sklopu "pionirskega sporazuma, s

Potrebovali so precej prostora za svoje obratovanje. Prav tako so potrebovali nadzorovano okolje (mikroklimo) in s tem so še povečevali potrebno vlaganje in stroške vzdrževanja. Da bi se izognile večjemu kapitalskemu vložka v strojno opremo, so številne organizacije sklenile pogodbe s tako imenovanimi biroji za podatkovno obdelavo, da so zanje opravljali to funkcijo, kar je postalo znano kot termin upravljanje pripomočkov ali operacij.

Tudi na področju informacijskih tehnologij so bile že v šestdesetih letih 20. stoletja znane različne oblike zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Ne smemo pozabiti, da centralnih računalnikov (ang. hosts) dolgo časa sploh ni bilo mogoče kupiti, niti si pridobiti lastništva, ampak jih je bilo mogoče le najeti. Že takrat smo bili priče fenomenu časovnega porazdeljevanja (ang. time sharing), satelitskih podjetij, zunanje proizvodnje ključnih elementov, oddajanja procesov sestavljanja in montaže ter drugega.

Če je bila največja težava na področju informacijskih tehnologij v šestdesetih letih 20. stoletja cena strojne opreme, je širjenje razvoja programske opreme postala glavna skrb v sedemdesetih letih 20. stoletja. Računalniška oprema je bila v preteklosti zelo draga, velikokrat je stala več milijonov dolarjev. Prav tako so bili dragi prostori s posebno klimo. Specializirani biroji za elektronsko obdelavo podatkov so zaradi delitve stroškov med več strank lahko ponudili ekonomsko upravičeno storitev. Za večino strank je bil redni mesečni strošek za zunanje zagotavljanje storitev bolj sprejemljiv kot upravičevanje in zagotavljanje velikih kapitalskih stroškov (ang. capital expenditure). Organizacije, ki so ponujale takšne storitve, so merile količino kot število transakcij na uro ali na dan, količino zapisov, shranjenih v podatkovni zbirki, ali količino in pogostnost tiskanih poročil. Pomembnost lokacije: v predkomunikacijski dobi so bile pogoste paketne obdelave in poročila v papirnati obliki predane oziroma dostavljene s kurirji. Fizična bližina je bila pomemben dejavnik.

---

katerim je prvič velika gospodarska družba predala celotno svoje področje podatkovne obdelave tretji strani (Logicaster 2009).

Prav tako so bili za številne organizacije pomembni ponudnikova globina ekspertize in posebna področja kompetenc. Banke so želele najeti biroje, ki bi dobro poznali bančno poslovanje, predpise in preostalo zakonodajo, in bi jim zaradi tega znanja lahko zagotavljali tudi revizijo in nadzorne postopke. Aplikacije so bile pisane za posamezne panoge oziroma tipe industrij in tako so tudi te odločale, katerega ponudnika bo organizacija najela. Še več. Aplikacije so bile pisane za posamezno določeno strojno opremo. Ponudniki so morali obvladovati tudi operaterske postopke, vzdrževanje in diagnosticiranje določenega strojnega okolja. Le nekaj ponudnikov je lahko podprlo več strojnih okolij hkrati. Zanimivo pa je, da zunanje izvajanje informacijskih tehnologij formalno ni bilo razumljeno kot poslovna strategija do leta 1989 (Mullin 1996).

Šestdeseta in sedemdeseta leta 20. stoletja so čas, ko je bila uporaba zunanjih ponudnikov zamejena na časovno porazdeljevanje ali procesne storitve. Večina gospodarskih družb se je oprla na biroje za podatkovno obdelavo, sistemske hiše in preostale gospodarske družbe za zagotavljanje upravljanja pripomočkov. Sedemdeseta leta 20. stoletja so na trgu ponudila začetek koncepta standardnih aplikacijskih paketov in več standardizacije na področju sistemske programske opreme, kot so upravljanje podatkovnih zbirk (ang. Data Base Management – DBM), in nadzor nad komunikacijami. Zaradi hitrega povečevanja zahtev po aplikacijah in neustrezne ponudbe osebja so upravljavci videli rešitev v pogodbenem najemu programiranja, kar je nekakšna oblika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Za osemdeseta leta 20. stoletja je značilen ponovni poudarek na vertikalni integraciji[29]. Nadzor nad razvojnim ciklom izdelka od surovega materiala do dobave stranki je postal pomemben. Skladno s tem so postale informacijske tehnologije pomembna funkcija v organizaciji za zagotavljanje vertikalne integracije. Hiter osip

[29] Gospodarska družba Electronic Data System (EDS) je sredi osemdesetih let 20. stoletja podpisala pogodbo s podjetji Continetal Airlines, First City Bank in Enronom. Pogodbe so bile seveda finančno motivirane. Electronic Data System je ponudil delitev lastništva s svojimi strankami in je plačal za nakup določenih izdelkov programske opreme, za katere je menil, da se bodo razširili in privabili nove stranke.

nekaterih storitev procesiranja od konca sedemdesetih let 20. stoletja je lahko v zgodovinski perspektivi viden kot zgodnja žrtev tehnološkega zmanjševanja števila ali velikosti na področju informacijskih tehnologij (ang. downsizing). Vzpon poceni različic mini računalnikov in nato še osebnih računalnikov je bil močan udarec za ponudnike procesiranja storitev. Organizacije so v osemdesetih letih 20. stoletja svoje informacijske sisteme prilagodile. Kupile so standardno opremo, sistemsko programsko opremo, aplikacijsko programsko opremo in komunikacijsko opremo ter sestavljale te komponente v infrastrukturo, ki je bila unikatna za vsako organizacijo.

Zgodnja devetdeseta leta 20. stoletja so obudila zanimanje za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij[30], ki pa je bilo uporabljeno na nov način. Če so biroji za podatkovno obdelavo v šestdesetih letih zagotavljali svoje storitve na drugih krajih (ang. off-site), kot je bila stranka, so ponudniki zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij v devetdesetih letih zagotavljali svoje storitve na kraju delovanja stranke (ang. on-site). Nekateri ponudniki so kupili strankine centralne računalnike in zagotavljali storitve kar na mestu strankinega delovanja. Ob tem je osebje stranke prešlo k ponudniku storitev. Takšna vrsta zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je postala znana kot popolno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij. Nasprotno je za izbirno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij značilen transfer vsaj enega dela področja informacijskih tehnologij na zunanjega ponudnika storitev. Pogodbeno najemanje programiranja v sedemdesetih letih 20. stoletja je primer izbirnega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Vzdrževanje programiranja je pridobivalo na množičnosti zaradi hitrega in kompleksnega spreminjanja strojne in programske opreme, skupaj z upravljanjem omrežij in telekomunikacij ter skupaj z izobraževanjem. Medtem ko so aplikacijski paketi, pogodbeno programiranje in specifične storitve obdelave sestavljali precejšen delež zunanjega izvajanja

[30] Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je bilo dokončno ustoličeno z velikim sporazumom med Eastman Kodakom ter International Business Machines (IBM) in Digital Equipment Corporation (DEC) v obliki strateškega zavezništva. Ta sporazum velja kot legitimizacija procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Veliko znanih gospodarskih družb po vsem svetu je sledilo Kodaku. To dogajanje se je ujelo s konceptom jedrnih kompetenc (ang. core competencies), ki sta ga vzpostavila Hamel in Prahaland v zgodnjih devetdesetih letih 20. stoletja (Hamel in Prahaland 1994).

informacijskih tehnologij v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja, pa so v devetdesetih letih 2. stoletja prevladovali upravljanje telekomunikacij, sistemska integracija, razvoj aplikacij in sistemske operacije. Po letu 2000 je zunanje izvajanje informacijskih tehnologij preseglo odpor ali vsaj dvom uporabnikov in postalo sprejeto kot vsakodnevni pristop k upravljanju informacijskih tehnologij.

Currie in Seltsikas sta oblikovala zgodovinski pregled zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, v katerem nastopajo trije valovi tega pojava, in ga opredelila glede na časovno obdobje, presečišče, infrastrukturo in tehnološko bazo, storitveno orientiranost, lastništvo in tip programske opreme, glavne tipe opravil, ponudnike in uporabnike (Currie in Seltsikas 2001).

Tabela 2.1: Primerjava treh valov zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Currie in Seltsikas 2001, 158)

	prvi val	**drugi val**	**tretji val**
obdobje	1960–1980	1985–1999	od 1999
presečišče	tehnološko orientiran	poslovno orientiran	panožno orientiran
infrastruktura/ tehnološka baza	centralizirano ali samostojno računalništvo	distribuirano računalništvo in tehnologija odjemalec/strežnik	oddaljeno računalništvo, internet in širokopasovne tehnologije
storitvena orientacija	tehnološka ekspertiza	aplikacijske in poslovne funkcije	prilagoditve in specializacija/ posebne aplikacije – plačaj, kar uporabljaš (ang. pay as you use)
lastništvo programske opreme	storitveni biroji	odjemalske organizacije	ponudnik aplikacijskih storitev
tip programske opreme	posebej napisana programska oprema	generična programska oprema – priložnost za neodvisne programske hiše	uporaba določene programske opreme, kot jo potrebuješ
glavni tipi opravil zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij	opravila na centralnem računalniku, podatkovni centri, izdelava programske opreme po meri	vzdrževanje in razvoj sistema, poslovne funkcije (računovodstvo, človeški viri, naročanje), poslovni procesi (upravljanje nabavnih verig, podpora uporabnikom, klicni centri)	ne samo sistemi na ravni podjetja in horizontalni sistemi, ampak tudi panožno specifične in vertikalne aplikacije
ponudniki zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij	storitveni biroji	pet velikih upravljavsko svetovalnih družb	ponudnik aplikacijskih storitev
glavni uporabniki	velike družbe	velike korporacije	mala in srednja podjetja

Iz tabele je razvidno, da je vsak val zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij prinesel zamenjavo ali vsaj obsežno preoblikovanje večine elementov. Tako lahko zasledimo prehod od tehnološke do panožne osredotočenosti, od centralnih računalnikov do računalništva v oblaku, čedalje več storitev, ki razumejo in podpirajo poslovanje in prehod od storitvenih birojev do ponudnikov aplikacij. Programska oprema se je razvijala od posebej napisane do generične in izbirne. Opravila pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so precej drugačna kot v času centralnih računalnikov. Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je razširjeno na mala in srednja podjetja, pa tudi na velike in mednarodne gospodarske družbe.

3 Razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Kadar govorimo o razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, je za začetek razprave morda smiselno predstaviti splošni ugotovitvi udeležencev pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Ti ugotavljajo, da se velikokrat podcenjuje čas, potreben za dogovor v procesih zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, druga pa je ugotovitev, da imajo ljudje raje razmerje s posamezniki kot z organizacijami ali celotnimi gospodarskimi družbami. Oboje je predstavljeno v poglavju razprave o razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij se razume predvsem kot povečanje celotnega poslovnega učinka organizacije in njenih strateških ciljev. To razumevanje je povzročilo, da igra razmerje med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij eno ključnih vlog pri (ne)uspehu procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij[31]. Proces uspešnega razmerja pa ni brez tveganja. Določen delež procesov zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij se konča neuspešno.

Da bi razumeli razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, je smiselno najprej opredeliti pojma zavezništvo in strateško razmerje[32]. Če poskušamo razumeti procese izmenjave, zaupanja, potrpljenja, recipročnosti, oportunističnega vedenja in vzpostavljanja integritete, laže zaokrožimo in posledično razumemo takšno razmerje.

Gulati in Singh definirata zavezništvo kot prostovoljen sporazum o sodelovanju med organizacijami, ki vključuje izmenjavo in deljenje informacij ter skupni razvoj. Lahko pa vključuje tudi prispevek partnerjev v kapitalu, tehnologiji ali premoženju (Gulati in Singh 1998).

[31] Na razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij lahko pogledamo tudi kot "k znanju orientirano razmerje" (ang. knowledge oriented relationship).

[32] Pojma sta podrobneje proučena in umeščena v kontekst zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij v poznejših poglavjih.

Strateško razmerje lahko razumemo kot zavezništvo med dvema stranema, ki temelji na zaupanju. To gradi zaupanje z izkazovanjem potrpljenja in aktivnim izogibanjem oportunističnemu vedenju (Parkhe 1993). Prva lastnost, ki se razvije v zavezništvu, je disciplina: odpoved določenemu vedenju, ki ni v najboljšem interesu obeh strani. Naslednja lastnost je *recipročnost*: medsebojna pomoč ali sodelovanje. Tretja je *izogibanje oportunističnemu vedenju*: brezvestnemu seganju po priložnostih, ki so v škodo drugi strani. Te lastnosti vzpostavijo zaupanje ter zanašanje na integriteto in verodostojnost partnerjevih besed in dejanj. Partnerstvo se razvije v strateško razmerje, kadar se te lastnosti uporabijo za doseganje strateških poslovnih namenov partnerja.

Kljub pomembnosti razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je bilo do zdaj narejenih razmeroma malo empiričnih študij, ki bi se osredotočale na elemente razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Vzrok za takšne razmere je tudi v nekonsistentni konceptualizaciji narave razmerja in obravnavi teh lastnosti.

Kadar govorimo o razmerju, ponavadi mislimo na diadično razmerje, lahko pa je vpletenih tudi več strani. Pogosto tudi v takšnih primerih opazujemo razmerja ena na ena.

Zato je izredno pomemben razvoj teoretično trdnega koncepta, ki določa posamične lastnosti, ki sestavljajo razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

3.1 Raziskave zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Številni raziskovalci so se osredotočali na sposobnost organizacije, da upravlja pogodbo o zunanjem izvajanju (Feeny in Willcocks 1998a, Feeny in Willcocks 1998b, Lacity in Willcocks 2001). Nekateri so proučevali strateško namero organizacije pri spopadanju z zunanjim izvajanjem (Gurbaxani 1996; DiRomualdo in Gurbaxani 1998; King 2001) ali, katere funkcije naj organizacija prepusti v zunanje izvajanje (Lacity in Hirschheim 1993b, Lacity in Willcocks 2001). Drugi raziskovalci so

predlagali, kako naj organizacije izpeljejo pogajanje in oblikujejo pogodbo o zunanjem izvajanju (Willcocks in drugi 1995; Harris in drugi 1998; Willcocks in drugi 1999; Steensma in Corley 2000; Yao 2002).

Začetne raziskave zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij so se osredotočale na determinante ter prednosti in njegove slabosti (Loh in Venkatraman 1992a; Loh in Venkatraman 1992b; Lacity in Hirschheim 1993a; Lacity in drugi 1994; Cheon in drugi 1995; Lacity in Willcocks 1995; Lacity in drugi 1995; Willcocks in drugi 1995; Willcocks in drugi 1996; Ang in Cummings 1997; Hu in drugi 1997; Saunders in drugi 1997; Cullen in drugi 2001). Ta tok raziskav je temeljil na velikem poudarku cenovne komponente zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Čez čas so se raziskave razširile na proučevanje različnosti v orientaciji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij – orientiranost na izdelek ali poudarek na strateškosti zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Nam in drugi 1996), obsega – popolno ali delno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij (Lacity in drugi 1995), skupaj z ustreznostjo kontekstualnih dejavnikov (Currie, 1998).

Kar nekaj raziskav zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij temelji na praksi in nima nekega resnega teoretskega ozadja. Poleg besedil, ki so jih avtorizirali praktiki (Huber 1993; Cross 1995), so znane tudi študije, katerih cilj je izdelava "najboljše prakse" (ang. best practice) (Saunders in drugi 1997; Lacity in Willcocks 1998).

Del avtorjev, ki so objavljali raziskave s področja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, se je v svojih raziskavah osredotočil na razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in poskušal s kvantitativnimi[33] metodami proučiti elemente in njihovo povezanost v razmerju pri tem (Rouse in drugi 2001; Sun in drugi 2002; Lee in Kim 2003; Swinarski in drugi 2004; Yao 2004).

[33] Ali pa s kombinacijo kvalitativnih (študije primera, fokusne skupine) in kvantitativnih metod raziskovati to področje.

Poleg raziskav, ki se ukvarjajo s proučevanjem določnic, prednosti in slabosti, stroškovnih vidikov, izbire, obsega, dejavnikov in prakse zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, poznamo tudi raziskovalne pristope, ki jih lahko razvrstimo v tri kategorije glede na to, ali za svoj temelj jemljejo ekonomistični, strateško upravljavski ali družbeni pogled (Lee in drugi 2000).

3.1.1 Raziskave zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij glede na različne izhodiščne pristope

Raziskave zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij pogosto zanemarjajo vidik razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in vedenje partnerjev v tem procesu ter se osredotočajo zgolj na proučevanje transakcij zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij kot ločenih – diskretnih dogodkov. Ta tendenca se kaže v prevladujoči uporabi teoretičnega okvirja, ki ga imenujemo teorija transakcijskih stroškov (ang. Transaction Cost Theory – TCT). Glede na to, da McFarlan in Nolan ugotavljata, da povprečen sporazum zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij traja deset let, ima pogled na zunanje izvajanje informacijskih tehnologij iz perspektive partnerstva precej večjo spoznavno moč kot če na zunanje izvajanje pogledamo iz perspektive ločenih transakcij (McFarlan in Nolan 1995).

Prva skupina teoretičnih pristopov se ukvarja z ekonomistično perspektivo – primarno gre za teoriji transakcijskih stroškov in teorijo principal – agent (ang. Agency Theory - AT) – ki uokvirja vprašanje kdaj dati in kdaj ne, v zunanje izvajanje informacijske tehnologije z vidika nadzora cen, stroškov transakcij in učinkovitosti premoženja s področja informacijskih tehnologij. Izhodiščni razmislek se tako glasi: Visoki notranji stroški in majhna učinkovitost premoženja s področja informacijskih tehnologij favorizirajo zunanje izvajanje. Nasprotno nizki interni stroški in velika učinkovitost premoženja s področja informacijskih tehnologij napeljujejo na ohranjanje funkcije informacijskih tehnologij v organizaciji.

Druga skupina raziskuje zunanje izvajanje informacijskih tehnologij iz strateško-upravljavske perspektive. Predvsem s pomočjo teorije virov (ang. resource based theory) in teorije odvisnosti od virov (ang. source dependency theory). Obe teoriji razumeta organizacijske vire kot podlago za njeno strategijo in zunanje izvajanje kot sredstvo za pridobivanje in alokacijo vrednih virov s področja informacijskih tehnologij. Izhodiščni razmislek pri tem pristopu je: če so viri povezani z informacijskimi tehnologijami redki in dragi, bodo organizacije težile k zunanjemu izvajanju, in če bo določena funkcija s področja informacijskih tehnologij ali aktivnost zaznana kot strateška za organizacijo, bodo organizacije težile k temu, da jo obdržijo znotraj nje same.

Oba pristopa, ekonomistični in strateško upravljavski, temeljita na predpostavki, da organizacije racionalno skrbijo za lastni interes, kadar izbirajo obliko upravljanja organizacije, tako da bi maksimizirale učinkovitost in se zavarovale pred oportunističnim vedenjem druge strani.

Nasprotno temelji tretja skupina proučevanja zunanjega izvajanja na družbenem pogledu in trdi, da ekonomistični in strateško-upravljavski pristopi zanemarjajo vidik zunanjega izvajanja, ki seže naprej od odločitve, ali in kaj dati v zunanje izvajanje in kako sestaviti pogodbo. Ta tretji pristop temelji na predpostavki, da skladnost interesov in skupne norme vplivajo na interakcijo med udeleženci procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in vodijo k premisleku o zaupanju, enakosti in sodelovanju. Takšne študije raziskujejo razmerja med stranmi vpetimi v proces in poskušajo razumeti oblikovanje, trajanje in razkroj takšnega razmerja.

Ena vrsta študij se je ukvarjala z vplivom norm, izmenjav in ravnanj zunaj okvirja pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij z analizo, kako ti dejavniki oblikujejo in razvijajo ta razmerja (Klepper 1995; Kern 1997; Kern in Willcocks 2002). Druga dela raziskujejo vlogo teh dejavnikov pri celotnem sporazumu o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Grover in drugi, 1996; Lee in Kim, 1999). Splošna ugotovitev je, da je pravilno strukturirana pogodba potreben, vendar ne zadosten pogoj za uspeh zunanjega izvajanja. Pomembno vlogo pri tem uspehu

igra tudi razmerje med partnerji v sporazumu o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Na to kažejo tudi rezultati raziskave, ki jo je naredil Tremmel in podpirajo integrativni pogled na kombinacijo pred pogodbenega načrtovanja na eni strani in priprave na sporazum o zunanjem izvajanju, koordinacijskega vložka ter upravljanja razmerja na drugi strani. Pomembni sta obe plati sporazuma o zunanjem izvajanju: poslovna in človeška (Tremmel 2009).

3.1.2 Opredelitev razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Razmerje pri zunanjemu izvajanju informacijskih tehnologij lahko po Hendersonu opredelimo kot: "… dolgoročno obvezo, občutek medsebojne kooperacije, deljenja tveganj in dobičkov ter vrednosti, skladno s koncepti in teorijami sodelovalnega odločanja." (Henderson 1990, 8).

Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je oblika medorganizacijskega razmerja, v katerega sta vključeni vsaj dve ločeni in različni organizaciji – odjemalec[34] (organizacija, ki najema zunanje izvajanje) in ponudnik (družba, ki ponuja oziroma izvaja zunanje izvajanje informacijskih tehnologij), v sklopu pogodbenega sporazuma, za katerega je značilna serija medsebojnih potekajočih povezav in transakcij, ki vzpostavljajo in vzdržujejo takšno razmerje medsebojne odvisnosti. Takšna razmerja zahtevajo koordinirano delovanje in sodelovanje, ki vodi vzajemne koristi.

Na podlagi tega lahko postavimo še natančnejšo definicijo razmerja pri zunanjem izvajanju: trajajoča, dolgoročna povezava med organizacijo, ki najema zunanje

[34] V besedilu pretežno uporabljamo izraze odjemalec in ponudnik. Ko govorimo o razmerju uporabljamo izraz partner, stran ali udeleženec v razmerju. Tudi s takšnim poimenovanjem skušamo poudariti, da pri pojavu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ko se vzpostavi razmerje ponavadi ne gre za transakcijsko obliko sodelovanja, ampak v veliki meri za relacijsko sodelovanje. Poimenovanje organizacija je najbolj splošno in vključuje tako podjetja, mednarodne gospodarske družbe, inštitucije javnega in državnega sektorja ter druge pravne osebe). Ponudnik zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je profitna organizacija, torej podjetje.

izvajanje, in podjetje, ki zagotavlja zunanje izvajanje, izvira pa iz pogodbenega sporazuma za zagotavljanje ene ali več aktivnosti, postopka ali storitve na področju informacijskih tehnologij z razumevanjem, da je dosežena korist vsake organizacije vsaj delno odvisna od druge organizacije.

Uspešno razmerje zahteva kombinacijo različnih pristopov upravljanja razmerja. Njegov temelj vključuje predvsem vzpostavitev močnega pogodbenega okvirja, ki šele lahko vodi k uspehu razmerja (Fitzgerald in Willcocks 1994; Kern 1997; Kern in Willcocks 2000b; Koh in drugi 2004). Povedano drugače: razmerje, kjer gre za kombinacijo stabilne pogodbe in velikega medsebojnega zaupanja vodi k močnejši vezi med stranema v razmerju (Klepper 1994; Sabherwal 1999; Lee in Kim 2005).

3.1.3 Pogodba in razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Pogodba pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je temelj vsakega takšega razmerja. Opredeljuje elemente, kot so raven storitev, finančne izmenjave, spremljanje in nadzor, načine komunikacije, potrebno osebje in pot ter obliko reševanja sporov (Kern in Willcocks 2000a). Vsekakor pa pogodba o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni zdravilo za vse težave oziroma "panacea". Pogodba opiše vloge, ki jih imata obe strani. Je pa, po drugi strani, pogodba omejena s pojavom nepredvidljive prihodnosti. Na tej točki postanejo relevantni zunajpravni mehanizmi, ki temeljijo na obojestranskem zaupanju in razumevanju. To vodi v pričakovano vedenje in vzpostavlja projekcijo vzorca izmenjave v prihodnosti, in ta projekcija vedenja je lahko neodvisna od pogodbe. Ti pričakovani vzorci vedenja in izmenjave so, kar oblikuje in ohranja razmerje pri zunanjem izvajanju. Ali drugače povedano: zunanje izvajanje je pravni sporazum med organizacijami, urejen s pogodbo. Razmerje pri zunanjem izvajanju je manifestacija filozofije pogodbe. Vključuje formalne in neformalne mehanizme vodenja in oblik, na podlagi katerih se bodo zgodile aktivnosti, vedenje, potrebe in izmenjave (Shepherd 1999).

3.1.4 Strateško zavezništvo – partnerstvo – partnersko razmerje

McFarlan in Nolan vidita sporazum o zunanjem izvajanju kot upravljanje strateškega zavezništva (McFarlan in Nolan 1995). To je razmerje, v katerem zunanji izvajalec dopolnjuje šibkosti naročnika. Značilnost takšnega razmerja je, da ne temelji na klasični pogodbeni obveznosti, temveč na bolj kompleksnem sodelovanju in spremljanju na podlagi organizacijske kulture. Dolgoročno razmerje med udeleženci pri zunanjemu izvajanju informacijskih tehnologij lahko imenujemo tudi partnersko razmerje. Strateško zavezništvo in partnerstvo opisujeta enak tip razmerja, kjer sta ključni višja stopnja medsebojne odvisnosti in dolgoročna naravnanost. Pri partnerstvu je večji poudarek na delitvi tveganja in dobička ter zaupanju. Partnerstvo se lahko razvija pri izmenjavah, ki temeljijo na zaupanju in predanosti na obeh straneh. Strateško zavezništvo bi lahko bila predhodna stopnja partnerstva, kjer je zaupanje med akterji postopno čedalje večje.

Med mehanizmi, ki vodijo k partnerstvu, je tudi pričakovanje obeh strani glede določenega ravnanja druge strani. Razvoj zaupanja med obema partnerjema je povezan z izpolnjevanjem tega pričakovanja. Ta "razvoj pričakovanja" lahko pospešimo s spodbudami med udeleženci procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Graditev razmerja lahko razumemo tudi kot naložbo v času. Spirala pričakovanja in zaupanja, ki se dviga, je ključni element pri razvoju razmerja. Temelji seveda na uspešni komunikaciji, ki obe strani seznanja z medsebojnim pričakovanjem. Medtem ko je temelj takšnega razmerja naložba obeh strani v premoženju in tudi specifičnih zmožnostih posamezne strani.

V razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij gre za medsebojno vplivanje ter naložbe in vedenje, ki zahtevajo čas, znanje in druge vire z obeh strani. To medsebojno vplivanje ponazarja predanost strani v razmerju. Ekonomsko-finančni vidiki pa postanejo pomembni, če se razmerje konča.

3.1.5 Dejavniki vpliva na razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij kompleksno in dinamično. Prvo se zrcali v družbenih in človeških značilnostih, kjer vsak posameznik vnaša drugačno ozadje, izkušnje, stil in kulturo v razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. V tem kontekstu so raziskovalci ugotovili številne dejavnike, ki vplivajo na razmerje pri zunanjem izvajanju: zaupanje, predanost, konflikti, komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo, odvisnost (Kern 1997; Lee in Kim 1999; Kern in Willcocks 2000b; Goles 2001; Kern in Willcocks 2001; Goles in Chin 2002; Kern in Willcocks 2002). Goles in Chin tako precej poudarjata pomembnost osebnih vezi med partnerji v razmerju. Več avtorjev se osredotoča na raziskovanje razmerja pri zunanjem izvajanju tudi zaradi dolgoročnih sporazumov, ki vsebujejo oblikovanje drugačnih ravnanj in razmerij med udeleženci v razmerju. Različni avtorji vzpostavljajo različne povezanosti med posameznimi dejavniki. Tako na primer Kern in Willcocks trdita, da osebna vez in ”kemija” (ang. personal relations in social bonds) ne le ustvarjata zaupanje, ampak tudi pomagata pri reševanju konfliktov med stranmi v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Kern in Willcocks 2000a).

Raziskave, ki se osredotočajo na iskanje povezanosti med posameznimi dejavniki, ki vplivajo na razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, dodatno pripomorejo k tehtnosti spoznanj z uporabo naprednih raziskovalnih metod, ki jih omogočata kvalitativno zbiranje podatkov in uporaba paketov za analizo linearnih strukturnih modelov. Takšen tip raziskav je tudi tisti, ki nas v disertaciji najbolj zanima in se bomo z njim še srečali.

4 Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij – teoretično ozadje

Če razumemo teorijo kot sistematično celoto izjav, ki vključujejo generalizacije, kot so zakoni, in jo je mogoče empirično preveriti, potem omogoča teorija napoved, kaj se bo zgodilo z vrsto vrednosti za posamezne spremenljivke, in razumevanje, zakaj se bodo te napovedane vrednosti zgodile.

V polju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij so raziskovalci postavili več teoretičnih modelov za razlago tega pojava. Smiselno jih lahko združimo v tri skupine. Govorimo lahko o ekonomistično orientiranih teorijah, strateško-upravljavsko orientiranih in družbeno orientiranih teorijah, ki poskušajo teoretično osvetliti področje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Cheon in drugi 1995; Lee in Kim 1999). Strateško-upravljavske teorije se ukvarjajo s tem, kako oblikujejo in uveljavljajo strategije za doseganje postavljenih oziroma zaželenih ciljev, ekonomistično orientirane teorije se ukvarjajo z usklajevanjem in vodenjem ekonomskih agentov v njihovih transakcijah. Drugačen pristop imajo družbeno orientirane teorije, ki se osredotočajo na razmerje med odjemalci in ponudniki. Težava prvih dveh skupin teorij je, da jih ne zanima posebej, kako upravljati razmerje med organizacijo in njenim zunanjim okoljem. Razlog za to je, da je za te teorije ključno samomaksimiziranje notranjih virov ne glede okoliščine pri drugih organizacijah. V okolju "živi in pusti živeti" je lahko tekmovalno orientirana moč organizacije brez pomena. Ekonomstične teorije predpostavljajo, da se dobrine in storitve najbolj učinkovito proizvajajo v specializiranih organizacijah na podlagi ekonomije obsega (Cheon in drugi 1995). Te teorije ciljajo na razlago lastnosti strukture, kot sta vodenje in pogodba. Prejšnje raziskave te teoretične orientacije so obravnavale vsako odločitev za zunanje izvajanje kot neodvisni dogodek ne glede na razmerja in vire, ključne za organizacijo. Tako se razmerje z drugo organizacijo tolmači kot odvisnost (Earl 1996).

4.1 Ekonomistično orientirane teorije

Prvi resni poskus teoretske pojasnitve pojava zunanjega oddajanja je povezan s teorijo transakcijskih stroškov (ang. Transactional Cost Theory – TCT)[35]. Druga teorija ekonomistične orientacije pa je teorija principal – agent (angleško: Agency theory – AT).

4.1.1 Teorija transakcijskih stroškov

Teorijo največkrat povezujemo z delom Wiliamsona oziroma je sam že kar sinonim zanjo. Zanimivo je, da se je sam oprl na nobelovca Coasa, ki je termin transakcijski stroški uvedel že leta 1937, in sicer kot temeljno določnico meja podjetja (Coase 1937).

Teorija transakcijskih stroškov je prvi in najvplivnejši poskus razvoja ekonomske teorije, ki se resno ukvarja s sestavo podjetja. Predhodne teorije so razumele podjetje kot črno škatlo, kjer notranje dogajanje ni bilo določeno kot pomembno. Teorija transakcijskih stroškov naj bi razložila, zakaj podjetje sploh obstaja.

Teorija transakcijskih stroškov je bila razvita, da bi olajšala analize "primerjalnih stroškov načrtovanja, prilagoditev in nadzora dokončanja opravil pod alternativnimi strukturami vodenja" (Williamson 1975, 2). Enota analize je transakcija, ki "se zgodi, ko je blago ali storitev prenesena čez tehnološko ločene vmesnike" (Williamson 1975, 1). Transakcijski stroški rastejo zaradi razlogov *ex ante* (oblikovanja zamisli, pogajanja, sporazumov o zavarovanju med stranmi v transakciji) in razlogov *ex post* (slabe prilagoditve, sporov, stroškov vzpostavitve, operativnih in stroškov iz obveznosti). Odločevalci morajo tehtati med stroški proizvodnje in transakcijskimi stroški[36], povezanimi z izvedbo transakcije v podjetju proti stroškom proizvodnje in

[35] V nekaterih besedilih je poimenovanje teorija transakcijskih stroškov zamenjano z ekonomijo transakcijskih stroškov.

[36] Ekonomija obsega je eno od določil, ki lahko povzroči znižanje transakcijskih stroškov. Velike organizacije si lahko privoščijo nižje povprečne stroške kot manjše zaradi množične proizvodnje in

transakcijskimi stroški, povezanimi z izvedbo transakcije na trgu. Če izberejo trg, morajo določiti primerno obliko pogodbe[37].

V idealnih okoliščinah bi pogodba med prodajalcem in kupcem zagotavljala prilagoditvene strategije za vse mogoče nepredvidene izdatke. To zahteva ali popolno gotovost o ekonomskem okolju v prihodnosti ali pa svobodno racionalno razmišljanje[38]. Transakcijski stroški se zvišajo, ker največkrat ni popolnih pogodb. Nepopolne pa omogočajo poznejše ponovno pogajanje. To se zgodi, če se ravnotežje moči med transakcijskimi stranmi spremeni (Williamson 1979).

Podjetja postavljajo organizacijske meje, da bi minimizirale stroške proizvodnje in transakcijske stroške. Z zadnjimi je povezanih pet značilnosti: nujnost vlaganja v trajno in posebno premoženje, redkost transakcij, zapletenost in negotovost opravil, težavnost merjenja učinka in medsebojna odvisnost med različnimi transakcijami.

Vložki v človeški kapital in fizično premoženje spreminjajo ravnotežje moči udeležencev pri transakcijah, ker so v poznejšem pogajanju to stroški, ki si jih je nakopala ena stran. Redkost transakcij povečuje možnost oziroma nevarnost poznejšega oportunističnega vedenja in zmanjšuje grožnjo povračila. Tudi dolgotrajne pogodbe velikokrat ne zagotavljajo mehanizmov prilagoditve. Zapletenost opravil, negotovost in težave z merjenjem poslabšujejo možnost identifikacije nepredvidenih stroškov. Že Williamson se v svoji teoriji zaveda in poudarja pomembnost koordinacije. Ta ima več mehanizmov in eden od njih je tudi komunikacija z medsebojnim prilagajanjem. Medsebojna odvisnost pa zahteva visoko raven koordinacije. Mintzberg opredeli pet koordinacijskih mehanizmov:

---

večje specializacije. Seveda se nekateri ne strinjajo z modelom ekonomije obsega v zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Antonucci in drugi opažajo, da lahko male organizacije zagotavljajo nižje stroške kot velike z uporabo starejših tehnologij, nižjimi plačami, kot so tržne, in zagotavljanjem ostrega nadzora in postopkov (Antonucci in drugi 1998). Nekoliko lahko ekonomijo obsega zagotavljajo tudi veliki podatkovni centri v organizaciji, s to omejitvijo seveda, da ne kujejo dobička.

[37] Teorija je uporabljena za razlago, zakaj organizacija obstaja, torej, zakaj je ekonomska aktivnost raje ohranjena v organizaciji, kot da bi bila poiskana na trgu.

[38] S poznavanjem vseh mogočih prihodnjih položajev.

medsebojno prilagajanje, neposredni nadzor, standardizacija delovnih postopkov, standardizacija proizvodnje in standardizacija veščin delavcev (Mintzberg 1983). Pri zunanjem izvajanju se pokaže predvsem potreba po medsebojnem prilagajanju, ki temelji na preprosti neformalni komunikaciji izvajalcev. Ta mehanizem se hkrati uporablja v zelo preprostih in tudi zelo kompleksnih organizacijah, ker je to edino, kar deluje v ekstremno težkih okoliščinah, kot pravi Mintzberg (Mintzberg 1983). Na koncu temelji uspeh na sposobnosti in možnosti strokovnjakov na medsebojno prilagoditev na poti, ki ni natančno začrtana. In prav to so okoliščine, ki jo zasledimo pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Teh pet transakcijskih značilnosti nakazuje okoliščine, v katerih je oportunistično vedenje verjetno.

Teorija transakcijskih stroškov zagotavlja nekakšen okvir za razumevanje, kako upravljavci gradijo sporazume vodenja in nadzora. Pri medorganizacijskih razmerjih se upravljavci srečujejo z izmenjalnim hazardom. Kot odziv na to oblikujejo zapletene pogodbe[39], ki definirajo zdravila za nepredvidene stroške ali določajo postopke za reševanje nenapovedljivih izidov. Slabost tega pogleda je, da so takšne pogodbe, določene do podrobnosti, neprožne, ne zmorejo dohajati hitrosti tehnoloških sprememb. Predpostavka takšnih pogodb je tudi, da se zunanji izvajalci raje sklicujejo na črko pogodbe kot na duha sporazuma. Takšne pogodbe prej spodbujajo kot zavirajo oportunistično vedenje (Ghoshal in Moran 1996). Hkrati tudi Lee in Kim trdita, da ima takšen sporazum, določen v podrobnosti, številne omejitve in je razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij bolje utemeljiti na medsebojnem zaupanju (Lee in Kim 1999). Če so te pogodbe predrage, da bi se oblikovale in uveljavile, se zatečejo k vertikalni integraciji. Zato sta sodelovanje in upravljanje razmerja velikokrat razumljena kot zamenjava za zapletene in nedvoumne pogodbe ali vertikalno integracijo (Poppo in Zenger 2002).

Williamson je postavil analogijo med proizvodnimi stroški in gradnjo ter delovanjem idealnega stroja, medtem ko so transakcijski stroški nekaj, kar je analogno s pojavom trenja. Pod popolnim strojem si v ekonomiji predstavljamo popolnoma

[39] Sporazumi na podlagi obljub so razumljeni kot naivni.

učinkovit trg. Takšen popolni trg pa zahteva popolne informacije, dostopne vsem stranem, in popolno enakovrednost pogojev tekmovanja med vsemi stranmi[40].

Williamson opredeli dve "človeški" predpostavki in tri okoljske dejavnike pri transakcijskih stroških (Williamson 1979):

Človeške predpostavke v teoriji transakcijskih stroškov so:

Omejena racionalnost: Malo verjetno je, da bodo ljudje imeli voljo in vire za premislek o vsakem mogočem izidu, povezanem s transakcijo. Nanaša se na to, da imajo ljudje omejen spomin in kognitivne sposobnosti obdelave podatkov. Ne moremo usvojiti vseh informacij, ki so nam na voljo, ne moremo izračunati vseh posledic na podlagi informacij, ki jih posedujemo. Poslovna realnost je inherentno preveč zapletena, s preveč mogočimi alternativami razvoja. Ob tem je mogoča tudi nepredvidljivost preostalih udeležencev poslovanja.

Oportunizem[41]: Ljudje bodo ravnali tako, da bodo zadovoljili svoje interese; ob pomanjkanju odkritosti in iskrenosti pri opravljanju transakcij. Oportunizem je iskanje lastnih koristi s pretkanostjo in vključuje vidno vedenje, kot so laganje, varanje in kraja, pa tudi bolj prefinjeno vedenje, kot so prelom dane besede pri dogovorih, izmuzljivost in neizpolnjevanje obljub ter obveznosti. Stran v transakciji, ki je oportunistična, ni vredna zaupanja. Pri zunanjem izvajanju lahko najdemo elemente oportunističnega vedenja, kot so napačno tolmačenje, neodzivnost, nerealne zahteve in celo govorjenje neresnice. Vpeljava elementa oportunizma je specifičnost teorije transakcijskih stroškov. Predpostavka te teorije je, da udeleženci v polju ekonomije poskušajo predvideti mogoče oportunistično vedenje kot

[40] Primer takšne nepopolnosti je pomanjkanje informacij o alternativnih dobaviteljih in s tem plačilo višje cene. O nepolnosti lahko govorimo tudi ob pomanjkanju informacij glede tega, koliko je stranka vredna zaupanja, kar se lahko spremeni v neplačani dolg.

[41] Teorija transakcijskih stroškov ločuje med oportunističnim vedenjem ex ante (na primer: izpeljava oportunističnega vedenja zaradi informacijske asimetrije) in oportunizmom ex post (na primer: moralni hazard).

razširjeno okoliščino in na podlagi tega izpeljati preventivne aktivnosti v sklopu transakcije, kjer se predvideva, da bo verjetnost oportunističnega vedenja velika[42]. Oportunizem je pojasnjevalni mehanizem, ki ga ni lahko opazovati in se ga ponavadi v empiričnem raziskovanju ne opazuje. Je pa pomemben, ker lahko precej vpliva na ekonomsko učinkovitost.

Ti dve predpostavki sta pomembna dejavnika konteksta, toda sami nam ne povesta nič o tem, zakaj se podjetje vertikalno integrira. Sta nekaj, kar pomeni odklon od klasičnih ekonomskih modelov[43].

Okoljski dejavniki oziroma spremenljivke v teoriji transakcijskih stroškov so:

Negotovost: Negotovost poslabšuje težave, ki se pojavijo zaradi omejitev racionalnosti[44] in oportunizma. Eden od dejavnikov je gotovo trajanje transakcije oziroma čas, v katerem ta poteka. Transakcije, ki potekaajo v zelo kratkem časovnem obdobju, vsebujejo razmeroma malo negotovosti, saj prihodnosti sploh ni treba predvidevati. Nasprotno je v transakcije, ki zahtevajo predanost dlje časa, že vgrajena neka negotovost. Informacijska asimetrija prav tako zvišuje stopnjo negotovosti. Dodatno pa povečevanje negotovosti povečuje tveganje oportunističnega vedenja. Ključno vprašanje je: Ali lahko zmanjšamo negotovost z vertikalno integracijo? Če da, ali bo prihranek pri transakcijskih stroških odtehtal tiste, ki bi nastali zaradi vertikalne integracije?

Pogostnost: Če je na trgu malo trgovalcev, lahko ima stran, ki sklepa transakcijo, težave pri discipliniranju drugih strani, ki sklepajo transakcijo z možnostjo umika in iskanjem alternativnih igralcev na trgu. Večina podjetij ne vzpostavlja posameznih

[42] Pri grožnji oportunizma se lahko zgodi, da dobavitelj prevzame nadzor nad področjem informacijskih tehnologij. Prekrši se lahko tudi zaupanje. Pojavi se skrb, da bo poskušal dobavitelj zaračunavati dodatne stroške za storitve, za katere organizacija predpostavlja, da so že vključeni v pogodbo.

[43] Vendar ne nekaj popolnoma drugega.

[44] Povedano drugače: teorija temelji na domnevi, da imajo ljudje kot udeleženci v transakcijah omejene kognitivne kompetence.

oddelkov, če potrebuje njihove storitve le občasno. Tudi če takšen oddelek vzpostavijo, se postavlja vprašanje, ali lahko doseže boljši rezultat kot specializirana podjetja. Predpostavka teorije transakcijskih stroškov je, da je tržna pogodba običajna izbira pri odločitvi o izvajanju oziroma imajo neodvisni podpogodbeniki prednost pri proizvodnih stroških.

Posebnost premoženja: posebnost premoženja je stopnja, do katere je lahko premoženje spet razvrščeno k drugim uporabnikom (Hancox in Hackney 2000). Vrednost premoženja mora biti povezana s posamično transakcijo, ki jo podpira. Stran, ki je vložila v premoženje, bo imela izgubo, če se bo stran, ki ni vložila v premoženja, umaknila iz transakcije. Grožnja, da bo ta stran ravnala oportunistično, povzroča tako imenovano težavo "hold up".

Obenem Williamson sklepa, da tri razsežnosti transakcij vplivajo na tip strukture vodenja transakcije: posebnost premoženja, negotovost in pogostnost. Večji ko sta posebnost premoženja in negotovost, večja je možnost oportunističnega vedenja. Zato odločevalci verjetneje izberejo hierarhično, v podjetju, strukturo vodenja. S povečevanjem pogostnosti transakcij se zmanjšuje primerjalna prednost tržne strukture vodenja, ker je strošek hierarhične strukture vodenja ublažen z več instancami transakcije (Williamson 1975). Če podjetja sklepajo strateška zavezništva, pri tem nastanejo usklajevalni (transakcijski) stroški; posebnost premoženja in negotovost pa neposredno vplivajo na zvišanje usklajevalnih (transakcijskih) stroškov.

Williamson je ugotovil tri tipe transakcij glede na posebnost premoženja. Neposredne transakcije, kjer imajo te transakcije nizko posebnost premoženja in so povezane s prevzemi blaga (Williamson 1975). Idiosinkratične transakcije imajo visoko stopnjo posebnosti premoženja. Mešane pa imajo elemente obeh. Pri pogostnosti transakcij lahko govorimo o občasnih in ponavljajočih se. Z množenjem teh dveh razsežnosti pogostnosti transakcij s tremi razsežnostmi posebnosti premoženja dobimo šest različnih tipov transakcij.

Oportunizem je bolj verjeten, če je malo prodajalcev, in od njih jih je le nekaj, ki lahko in želijo skleniti pogodbo. V nekaterih primerih se je transakcijskim stroškom teže ali nemogoče upreti. V javnem sektorju je to lahko povezano z zapletenostjo in obsegom, birokracijo in zagotavljanjem demokratičnosti (Hancox in Hackney 2000).

4.1.1.1 Teorija transakcijskih stroškov in področje informacijskih tehnologij

Stične točke med konstrukti teorije transakcijskih stroškov na področju informacijskih tehnologij lahko najdemo med posebnostjo premoženja in na primer strojno opremo. Pogostnost transakcij pri periodičnem obračunu plač ali občasnem sistemskem razvoju. Negotovost lahko povezujemo z rezultati razvoja in nepredvidenimi tehnološkimi in poslovnimi spremembami.

Teorija transakcijskih stroškov predlaga, naj se organizacija, ki se odloči za zunanje izvajanje, izogiba malemu številu pogajalskih situacij, ker s tem povečuje možnost oportunističnega vedenja.
Stroški transakcije na področju informacijskih tehnologij se lahko znižajo različno. Pogodbe z več prodajalci so lahko že ena od metod, seveda ob tem, da se zapletenost s tem poveča[45]. Ali pa povečanje učinkovitosti v podjetju. Poleg tega je mogoče znižati transakcijske stroške s pazljivostjo pri pogodbenih podrobnostih, z izdelavo jasne in nedvoumne pogodbe in upravljanjem sporazuma o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologi. Zaradi omenjenih omejitev racionalnosti[46] so še tako zapletene pogodbe s področja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij nedvomno nepopolne. Skladno s teorijo transakcijskih stroškov lahko predvidevamo, da bodo sistemi, ki so organizaciji lastni in vsebujejo veliko negotovosti ter imajo

[45] Ob tem je treba upoštevati transakcijske stroške iskanja in kontaktiranja podjetij, pogajanja, stroške, povezane s pogodbo, nadzorom. Ti stroški igrajo pomembno vlogo pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, še posebno ob informacijski asimetriji in velikem neskladju v znanju med obema stranema.

[46] Ta teorija predpostavlja, da se organizacije v zvezi z zunanjim oddajanjem del odločajo na racionalni ekonomski podlagi.

razmeroma visoko stopnjo pogostnosti izvedbe, razviti v organizaciji. Tudi zato, ker zahtevajo posebno znanje in tesno sodelovanje med razvijalci in uporabniki. Za bolj standardne zahteve so primernejši zunanji svetovalci ali pogodbeniki, ki že imajo znanje in izkušnje s podobnimi tipi sistemov.

4.1.1.2 Domet in kritika teorije transakcijskih stroškov

Začetna kritika teorije se nanaša na nezadostnost omejitve redukcije na človeška dejavnika, ki zvišujeta transakcijske stroške. Poznamo številne psihološke in sociološke dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na transakcijske stroške in tudi na razmerje pri zunanjem izvajanju. Pravzaprav bi lahko rekli, da je šele nezadostnost teorije transakcijskih stroškov z vidika našega raziskovalnega vprašanja spodbudila nadaljnje poglabljanje in proučevanje drugih teorij s potencialno večjo razlagalno močjo za pojav razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. S pojavom razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ta teorija še najbolj stika, čeprav nezadostno, s svojima konstruktoma omejenosti racionalnega ravnanja in oportunizma.

Teorija domneva, da je mogoče jasno razločiti stroške proizvodnje in transakcijske stroške. V realnosti je velikokrat zelo težko izmeriti transakcijske stroške, čeprav jih lahko ugotovimo. Podobno je z domnevo, da obstaja meja, do katere seže racionalnost odločevalcev, kar dopušča le malo možnosti za preostale dejavnike, ki vplivajo na sprejemanje odločitev. Na primer: maksimiranje profita in minimiranje stroškov[47] naj ne bi bila problematična. Vendar imamo v praksi konflikt interesov med upravljavci ter upravljavci in lastniki. Posledično, moč ima pomembno vlogo pri odločanju. Upoštevana nista zaupanje in ugled. Na transakcije se gleda, kot da so se zgodile brez kakršnega koli vedenja o prejšnjih transakcijah, v katere so bile strani vpletene. Preprosto rečeno: vemo, da poslovanje vpliva na zaupanje, in nasprotno. Ugled glede zanesljivosti je pomemben element pri poslovanju in podjetja ga ne želijo ogroziti. Razpravljati je mogoče tudi o trditvi, da je možno vse pogodbene

[47] Kot posledica teorije ravnotežja.

težave, ki lahko nastanejo, uspešno raziskati v sklopu terminov ekonomističnih transakcijskih stroškov.

4.1.2 Teorija principal–agent[48]

Teorija principal–agent je razširila pogled na delitev tveganja, ki ga je raziskovala ekonomska veda v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja. V formalnem pomenu ima teorija temelje v zgodnjih sedemdesetih letih 20. stoletja, sicer pa so na njen razvoj vplivali organizacijska teorija, pogodbeno pravo in politična filozofija. Trdi, da principali in agentje vstopajo v razmerja zaradi dobrega, ki ga imajo s specializacijo, in zaradi zmožnosti nadzora nad težavami agenta z delitvijo odločevanja in delitvijo tveganja. Raziskuje problem agentstva[49], kadar imata dve strani različne cilje in kadar gre za delitev dela.

Teorija temelji na konceptualizaciji podjetja kot seriji pogodb med principalom in agentom. Predpostavka te teorije je obstajanje informacijske asimetrije in različno dojemanje tveganja pri principalu in agentu. Teorija principal – agent poskuša pomagati pri osvetlitvi težav različnih interesov v podjetju in na trgu.

Teorija principal–agent je osredotočena na določitev najbolj učinkovite pogodbe, ki upravlja razmerje. Predpostavka teorije principal–agent je, da so organizacijam podlaga za njihove odločitve o zunanjem izvajanju dejavniki, ki vplivajo na posredne stroške. Posredni stroški so določeni z dejavniki, kot so negotovost izida, nenaklonjenost tveganju, načrtovanju, možnosti merjenja poslovnega izida, trajanju pogodbe in stopnji informacijske asimetrije med naročnikom in izvajalcem.

---

[48] V disertaciji uporabljamo poslovenjeni izraz teorija principal – agent, ki se je udomačil v ekonomističnih virih. Poslovenjena besedna zveza se nam zdi nekoliko okorna, smo jo pa obdržali zaradi razširjenosti v slovenskem okolju. V zgodnjih fazah oblikovanja besedila smo uporabljali izraz teorija zastopanja, ki se nam zdi primernejši. Enako uporabljamo tudi poimenovanji principal in agent za obe strani, udeleženi v razmerju.

[49] Pogojno bi lahko to prevedli kot zastopništvo.

Jensen in Meckling sta definirala zastopniško razmerje kot konstrukt, v katerem eden ali več naročnikov najame izvajalca za izvedbo storitve namesto njega, kar zahteva, da izvajalec sprejema določene odločitve (Jensen in Meckling 1976). Takšno zastopniško razmerje je mogoče najti v organizaciji ali med organizacijami (licenciranje, franšizing). Razmerje principal – agent je precej manj neodvisno kot klasično pogodbeno razmerje. Je precej bolj hierarhično in temelji na moči, in principal ima več mehanizmov nagrajevanja, kaznovanja in nadzora nad agentom.

Glavni predmet v zastopniškem razmerju je zagotovitev, da bo agent delal v interesu principala. Interesi naročnika in izvajalca pa so pogosto vsaksebi. Za principala je pogosto težko in drago natančno nadziranje delovanja, zato nastajata dve težavi. Prva je, kako sploh verificirati agentovo neprimerno ravnanje. Druga pa je delitev tveganja, če imata principal in agent različne pristope k tveganju, torej se lahko nanj odzoveta različno.

Teorija principal – agent predpostavlja v primeru zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, da imata obe strani v razmerju določen profitni motiv, ker imata med sabo neskladne cilje. Zaradi informacijske asimetričnosti med pogodbenima stranema povzroča razmerje posredne stroške. Principal ne more ves čas in v popolnosti, predvsem pa brez stroškov, nadzorovati dejavnosti agenta. Pri tem mislimo na nadzor stroškov, kot so uveljavljanje pogodbe z nadzorovanjem agentove zmožnosti in s testiranjem ter pregledovanjem razvoja sistemov ter storitev, dogovorjenih v pogodbi, in podobno. Povezani stroški so tisti, ki si jih nakoplje agent s tem, da obvešča naročnikovo organizacijo o napredku in zmožnostih. Ti stroški vključujejo poročila o napredku, dejavnostih in podobno. Dodatni stroški nastanejo zaradi neustrezne koordinacije ali pomanjkanja motivacije.

Ta teorija zavrača klasično podobo podjetja kot holistične profitno-maksimistične enote in jo nadomešča z modelom podjetja, ki temelji na zastopniškem razmerju s kopico pogodb "principal – agent", kjer vsakdo zasleduje svoje lastne cilje. Teorija principal – agent meri na minimiziranje posrednih stroškov, ki so posledica neskladja

med cilji principala in agenta. Posredni stroški so seštevek stroškov nadzora in povezanih stroškov.

Temeljna domneva je, da zmore principal brzdati sebično ravnanje agenta. Poudarek je na sposobnosti principala, da zmanjša informacijsko asimetrijo z namestitvijo primernih sistemov, ki ga bodo informirali, kaj agent dela, in s tem obrzdali agentov oportunizem zaradi agentovega spoznanja o vprašljivi smiselnosti takšnega početja.

V teoriji principal – agent ima opredelitev informacijske asimetrije in njenim vplivom na oportunizem agenta lahko podobno vlogo kot v teoriji transakcijskih stroškov vloga komunikacije v mehanizmih koordinacije. Gre za poudarjeno vlogo komunikacije med principalom in agentom, ki deluje kot nekakšno lepilo med obema stranema. Čeprav se teorija principal – agent izvorno ne ukvarja z razumevanjem razmerja, kot ga razumemo v kontekstu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, se zaveda in poudarja pomen komunikacije, ki se v naši disertaciji vzpostavlja kot eden od središčnih elementov razmerja pri zunanjem izvajanju.

4.1.2.1 Ključni konstrukti teorije principal–agent

Neujemanje v ciljih nastane, če se cilji principala in agenta ne ujemajo. V teoriji se domneva, da hoče agent prejeti več denarja in noče vložiti več truda, medtem kot hoče principal maksimizirati dobiček.

Neujemanje v ciljih opozarja na antagonizem ali pojav nezaupanja v razmerju, kar preprečuje skupinsko delo in izmenjavo kritičnih informacij. Cilji so lahko med seboj precej nekonsistentni. V tem primeru nastanejo okoliščine, ko lahko odsotnost izmenjave informacij resno ogrozi razmerje, kar dodatno poudarja pomembnost komuniciranja. Predpostavimo, da želi agent več denarja in ne želi vložiti več napora, medtem ko želi principal maksimizirati dobiček. Razmerje proizvede posredne stroške kot posledico neujemanja v ciljih. Na primer, če je izvajalec zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij bolj konservativen pri tehnoloških spremembah,

lahko principal utrpi poslovno škodo. Na drugi strani principal s konstantnim nadzorom in ocenjevanjem agenta zvišuje posredne stroške.

Pri *informacijski asimetriji* ima agent ponavadi več informacij o svojih naporih kot principal. Principal jih ne more izvedeti brez stroškov. Med principalom in agentom se lahko informacijska asimetrija poveča zaradi različnih dejavnikov, kot so: pomanjkanje informacij o agentovem trudu, terminologiji, ki jo je včasih težko razumeti, neskladja v ekspertizah in nejasnosti zagotavljanja storitev. Seveda pa informacijska asimetrija in asimetrija znanja nista eno in isto. Ne vedeti, kako je agent nekaj naredil, ni enako, kot ne vedeti, kaj je agent naredil. Tipičen primer lahko zasledimo pri razvoju programske opreme. Če principal ne more razviti sistema zaradi pomanjkanja svojih strokovnjakov in znanja, se spopada s tako asimetrijo znanja. Premagovanje težave informacijske asimetrije je mogoče na podlagi vedenja akterjev, ki temelji na odprti in verodostojni komunikaciji.

Negotovost izida lahko nastane zaradi, na primer, vladne politike, ekonomskega ozračja, tehnoloških sprememb ali dejavnosti tekmecev. Če je ta negotovost velika, zahteva principal višje nadomestilo za tveganje. Negotovost izida dejavnosti na področju informacijskih tehnologij je odvisna od različnih dejavnosti, kot so različnost veščin in orodij, ki so uporabljena za razvoj dejavnosti, stopnja opredelitve zahtev, stopnja zahtevane zmogljivosti, dolžina obdobja za dokončanje dejavnosti in drugo.

Stopnja nenaklonjenosti tveganju določa znesek nadomestila za tveganja agenta, ki ga mora principal plačati, da agent sprejme delitev tveganja, določenega v pogodbi. Teorija principal – agent domneva, da je agent manj naklonjen tveganju kot principal, ker ima ta lahko pogodbo z več agent in s tem zmanjšuje tveganje.

Programibilnost je stopnja, do katere lahko principal vnaprej določi primerno vedenje agenta, kar zmanjšuje potrebo po nadzoru nad agentovimi aktivnostmi. V kontekstu informacijskih tehnologij je programibilnost stopnja, do katere so dejavnosti, povezane z informacijskimi tehnologijami, izpeljane z uporabo

predpisanih postopkov in delovnih navodil. Običajne transakcije, kot je vnos podatkov, so razmeroma lahko merljive.

Merljivost rezultatov je stopnja, do katere lahko principal meri vloženi napor agenta in rezultat njegove dejavnosti. Merljivost rezultatov lahko izboljšamo ob morebitni uporabi informacijskih tehnologij za nadzor, ki ga opravi principal. Merljivost upade, če je opravilo dolgotrajno, zahteva skupinsko delo ali daje rezultate, ki jih je težko kvantificirati. Tako je merljivost težavna na primer pri razvoju programske opreme in tam, kjer je v razvoj vpletenih več organizacij.

4.2 Družbeno orientirane teorije

Družbeno orientirane teorije, ki se ukvarjajo s področjem zunanjega oddajanja, trdijo, da tako ekonomistične kot strateško upravljavske teorije zanemarjajo pogled na zunanje izvajanje, ki seže onstran odločitve, če in kaj predati v zunanje izvajanje in kako oblikovati pogodbo. Družbena perspektiva pri teh teorijah predpostavlja, da obstajajo skupne norme in usklajenost interesov med stranmi v razmerju, kar vpliva na njihovo vzajemno delovanje in vodi do premisleka o zaupanju, enakosti in sodelovanju, ki omogoča zmanjševanje in odpravo informacijske asimetrije, česar ni zaznati v drugih teorijah (Lee in drugi 2000). V sklopu družbeno orientiranih teorij ponavadi omenjamo teorijo menjalnega razmerja (ang. Relational Exchange Theory – RET) in teorijo družbene izmenjave (ang. Social Exchange Theory – SET).

4.2.1 Teorija menjalnega razmerja

Pogosto so pogodbe dokaj nepopolno orodje za nadzor nad oportunizmom, kar smo že ugotavljali v poglavju o ekonomistično orientiranih teorijah. Morda lahko dobro sestavljene pogodbe ublažijo nekatero oportunistično ravnanje, značilni oportunizmi, ki so posledica nezmožnosti napisati idealno pogodbo, pa ostanejo. Mogoče je, da poskuša posamezna stran z uporabo barantanja *ex-post* z željo po spremembi cene

običajno obdobno prilagojevanje pogodbe prikazati kot nekaj že vnaprej dogovorjenega (Artz in Brush 2000).

Teorija menjalnega razmerja je utemeljena na normah v razmerju (Macneil 1980; Lusch in Brown 1996; Artz in Brush 2000). Tako je Macneil postavil devet splošnih norm (ang. common norms): integriteto vlog (ang. role integrity), udejanjenje načrtovanja (ang. implementation of planning), izvršitev privolitve (ang. effectuation of consent), prožnost (ang. flexibility), pogodbena solidarnost (ang. contractual solidarity), vzajemnost in obojestranskost (ang. reciprocity in mutuality), oblikovanje in zadržanje moči (ang. creation and restraint of power), povezovalne norme (ang. the linking norms), uskladitev družbenih matrik (ang. harmonization social matrix) in primernost pomenov[50] (ang. propriety of means) (Macneil 1974).

Po tej teoriji je ključ za določanje, kako učinkovito je vodenje pogodbe, v normah, ki nastopajo med udeleženci v razmerju. Za teorijo menjalnega razmerja je značilna navzočnost norm, povezanih z ustvarjanjem, ohranitvijo in harmonizacijo med partnerji, ki opravljajo izmenjavo (Macneil 1980; Brown in drugi 2000). Te norme temeljijo bolj na splošnem kot specifičnem prepričanju ali pogodbenih določilih. To se lahko kaže v dvoumnosti in negotovosti pri opredelitvi in operacionalizaciji norm (Weitz in Jap 1995).

Artz in Brush ugotavljata, da norme v razmerju znižujejo stroške izmenjave. V svojih raziskavah norm v razmerju sta vključila sodelovanje (ang. collaboration), stalno pričakovanje (ang. continuitiy expectations) in komunikacijske strategije (ang. communication strategies) (Artz in Brush 2000). Tudi Artz in Brush sta pri svojem proučevanju dodelila posebno pozornost komunikaciji oziroma v njunem primeru komunikacijskim strategijam, ki jih povezujeta s – glede na tip komunikacije - procesi vzpostavljanja moči ali pa s – spet glede na tip komunikacije – s procesi sodelovanja in elementi predanosti razmerju tistega, ki takšen tip komunikacije uporablja.

[50] Norma primernost pomenov temelji na ustreznem – skladno s standardi skupnosti – vedenju, ki vključuje obvezo uporabe le primernih pomenov z izogibanjem prevaram.

Sodelovanje se nanaša na pripravljenost partnerjev v razmerju, da delajo skupaj in ustvarijo pozitivno menjalno razmerje in izboljšajo učinek zveze (Artz in Brush 2000). Sodelovalne aktivnosti lahko vodijo k stopnjevanju celotnega razmerja in k zmanjšanju oportunističnega ravnanja. Na primer, skupno načrtovanje in predvidevanje omogoča obema stranema participacijo v določanju vlog in odgovornosti ter medsebojna pozitivna pričakovanja.

Stalno pričakovanje se nanaša na doseg, do katerega obe strani pričakujeta, da se bo razmerje nadaljevalo v predvidljivi prihodnosti (Artz in Brush 2000). Pričakovanje v dolgo trajajočem razmerju lahko pospešuje sodelovanje. Bolj natančno, oportunistično ravnanje ene strani v nekem obdobju lahko vodi do oportunističnega ravnanja druge strani v naslednjem obdobju. Prav tako je pričakovati, da sodelovanje ene strani vodi do sodelovanja tudi druge.

Komunikacijske strategije se nanašajo na tip komunikacije, ki jo partnerji v razmerju uporabljajo med njihovimi srečanji, poskušajo pa vplivati na pogajanje (Artz in Brush 2000). Te strategije lahko razdelimo na prisilne in neprisilne komunikacije. Partnerji, ki uporabljajo prisilne komunikacije, poskušajo doseči svoje želene cilje z uporabo neposrednega pritiska in poudarjanjem škodljivih posledic ob neprivolitvi druge strani. Primer prisilne komunikacije vključuje grožnje ali pravne prizive, v katerih ena stran dokazuje, da je strinjanje zahtevano s formalnimi pogodbenimi termini. Ko ena stran poskuša prisiliti drugo v zanjo ugodnejši izkupiček pogajanja, bo druga stran to razumela prej kot izkoriščanje kot prilagodljivo ravnanje. Razumno je pričakovati, da se bo odziv druge strani izkazoval v obliki maščevalnega ravnanja. Nasprotno pa neprisilna komunikacijska strategija poskuša prej prepričevati kot zahtevati. Takšna komunikacijska strategija temelji na prepričanju o zmožnosti poslovanja in vsebuje le malo neposrednega pritiska. Primeri te strategije vsebujejo želje ali predloge, v katerih ena stran poudari prednosti za drugo, če jih ta sprejme. Pri prisilni komunikaciji lahko zasledimo informacijsko asimetrijo med stranema v razmerju. Tista stran, ki je tu v napadalni vlogi, narekuje ritem komuniciranja in najverjetneje razpolaga z več informacijami kot druga stran. Tako imamo opraviti z

asimetričnostjo pri zalogi informacij, ki jo posedujeta strani v razmerju, pa tudi pri njihovem pretoku, kjer je komunikacijska strategija prisilne komunikacije povezana z nadzorom pretoka informacij. Predvidevamo lahko, da stran ki sproži prisilno komunikacijo, ne bo posredovala takoj vseh informacij, ki jih ima, ampak le tiste in toliko, kot bo menila, da ji prinašajo korist v njenem oportunističnem pristopu.

Kern in Blois trdita, da norme oblikujejo pričakovanje glede ravnanja, nakažejo določene aktivnosti in te norme si udeleženci delijo. Celotna družba deli določeno število skupnih vrednot, ki so nujne (Kern in Blois 2002). Ponavadi se bolj ali manj priznava nezmožnost vključitve vseh možnosti v pogodbo, tako da je dokončno oblikovanje pogodbe velikokrat odvisno od sposobnosti vključitve teh nedoločnosti. Tako se navadni ekonomski modeli tržnih transakcij, pa tudi legalistični pogodbeni modeli velikokrat nagibajo k ignoriranju stanja oziroma prakse sklepanja pogodb, katere sicer vsebujejo dogovor o dobavi dobrin ali storitev, ob tem pa v pogodbi ni opredeljena niti količina niti cena teh dobrin ali storitev. Brez takšne prilagodljivosti pri sklepanju sporazumov se konča precej poslovnih razmerij. V tem kontekstu so norme tisti element, ki ohranja razmerje. Preprečujejo, da bi pogodbena določila prevladala in posledično povzročila razpad sporazuma.

Norme se oblikujejo različno. Korenine nekaterih norm so povezane s kulturnim ozadjem. Ozadje drugih pa je teže identificirati. Predvidevamo lahko, da je v razmerju relativna moč vpletenih strani eden od ključnih dejavnikov, ki opredeljuje razmerje. Predlagane so bile že številne razvrstitve norm, vendar nobena ne velja za prevladujočo.

Kern in Blois sta opredelila relacijske norme kot konstrukt višjega reda, ki jih sestavljajo tri razsežnosti (Kern in Blois 2002):

Prožnost je opredeljena kot bilateralno pričakovanje glede pripravljenosti na prilagajanje ob spremenjenih okoliščinah.

Izmenjava informacij je opredeljena kot bilateralno pričakovanje, ko obe strani proaktivno zagotavljata informacije, koristne za drugo stran.

Solidarnost je opredeljena kot bilateralno pričakovanje, ki predpisuje ravnanje, usmerjeno k vzdrževanju razmerja.

Norme so torej pričakovanja o ravnanju, ki si jih odločevalci vsaj delno delijo in zagotavljajo pravilo vodenje pri relacijskih izmenjavah. Ena od oblik norm so diskretne norme.

Diskretne norme vsebujejo pričakovanje glede posamičnih medsebojnih vplivanj med partnerji pri izmenjavi. Posamezne strani si prizadevajo za ohranitev avtonomije in uveljavljanje strategije s ciljem doseganja svojih posamičnih ciljev.

Nasprotno pa relacijske norme izmenjave temeljijo na pričakovanju glede medsebojnosti interesov, predvsem predpisujejo upravljavsko ravnanje in so oblikovane za povečevanje dobrega pri razmerju v celoti. Razvoj relacijskih norm je pogojen z dolgotrajnostjo razmerja in s številom medsebojnih vplivanj in stikov med partnerji.

Relacijska izmenjava je interaktiven proces, kjer so izvršena vlaganja in obveznosti ter so rezultati dosegli ali presegli pričakovanje. Temelječ na prejšnjih interakcijah in tudi na pričakovanju glede prihodnosti, se medsebojnost izrazi kot skupen jezik in skupno znanje. Vzorci ravnanja so vzeti za nekaj, kar je vzpostavljeno. Udeleženci delijo skupno pričakovanje glede pričakovanega in sprejemljivega ravnanja. Skupni interesi so vgrajeni v prednostne strukture in prepričanje akterjev (Rokkan in Haugland 2002).

Diskretno in relacijsko izmenjavo imamo lahko za nasprotna pola. Čista diskretna izmenjava je skladna s predpostavkami neoklasične ekonomske teorije. Relacijska izmenjava, na drugi strani, se umešča v družbeni in zgodovinski kontekst, v katerem je bila izmenjava opravljena. Za temeljne norme diskretne izmenjave sta značilni

ločenost in umeščena v sedanjost, kar pomeni, da je vsaka transakcija med udeleženci ločena od vseh drugih v istem času ter času pred njo in po njej. Vse bodoče obveznosti in aktivnosti so prenesene v sedanjost. Relacijske izmenjave pa temeljijo na normah, kot so integriteta vlog, reševanje konfliktov in ohranitev razmerja (Rokkan in Haugland 2002).

Rokkan in Haugland sta proučevala učinek moči na relacijske izmenjave (Rokkan in Haugland 2002). Ugotovila sta, da je moč povezana s simetričnostjo in (ne)uravnoteženostjo razmerja. Za dolgotrajna razmerja je značilno medsebojno razmerje moči. Moč akterja A v razmerju z akterjem B je inverzna odvisnosti B od A. Po njunem akter, ki ima večjo moč, povzroča tudi večjo odvisnost drugega akterja do njega. (Ne)odvisnost tako vpliva (zavira) na vedenje akterjev. Lahko rečemo, da po drugi strani (ne)odvisnost ustvarja priložnosti. V razmerju relacijskih izmenjav je ta dejavnik pomemben v kontekstu enakosti in poštenega poslovanja. Rokkan in Haugland sta postavila hipotezo, da ima asimetrija odvisnosti negativen vpliv na relacijsko izmenjavo, vendar v njuni študiji nista našla empirične potrditve te hipoteze (Rokkan in Haugland 2002).

Teorija menjalnega razmerja ima svoj izvor v polju trženja in prava. Raziskovalci v trženju so se osredotočali na interakcije, medsebojno odvisnost in recipročnost med stranmi, ki opravljata izmenjavo. Trdili so, da so transakcije med stranmi čedalje bolj vodene s postopki, ki temeljijo na neformalnih izpogajanih pravilih. Poznavalci prava so opazili, da se poslovneži zanašajo na pričakovano ravnanje in dodatne pravne mehanizme za zagotavljanje delovnih razmerij in reševanje sporov.

Macneil razpravlja, da tradicionalno pogodbeno pravo ne more zadovoljivo obvladovati empirične realnosti sodobnih poslovnih razmerij in da norme vplivajo na menjave med stranmi v dolgotrajnem razmerju (Macneil 1974; 1978; 1980). Morda lahko govorimo celo o premiku paradigme od transakcijske izmenjave k relacijski. Ta premik je ključnega pomena za oblikovanje naše temeljne predpostavke: razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij med stranmi ustvarja relacijsko izmenjavo, ki po kompleksnosti in vključenih ravneh presega le transakcijsko naravo.

Teorija menjalnega razmerja temelji na ideji, da imata strani, ki opravljata menjavo, medsebojni sporazum in zaradi tega je rezultat izmenjave večji kot tisti, ki bi bil dosežen z drugimi oblikami menjave ali z menjavo z drugim partnerjem. To motivira partnerja v menjavi, da imata razmerje za pomembno in namenjata vire za ohranjanje in njegovo stopnjevanje (Anderson in Narus 1984; 1990; Dwyer in drugi 1987; Nevin 1995; Lambe in drugi 2000).

Teorija menjalnega razmerja trdi, da je pogodba nepopolna. Da ne more predvideti oziroma določiti vseh možnosti, ki se lahko pojavijo med trajanjem pogodbe (Macneil 1980), kar nas privede do tega, da so menjave med stranmi v razmerju zasnovane in administrirane kot zbirki norm ali pričakovanj o ravnanju, ki si jih strani delita, in to krepi njuno celotno razmerje (Heide in John 1992). Te norme temeljijo na ideji, da je trajnost razmerja vredna in pomembna ter da te norme postanejo določevalne za vzdrževanje razmerja. Norme preoblikujejo naravo pogodbe iz v polnosti določene s pravno prepoznavo dolžnosti in sredstev (ang. contract-in-law) v takšno, ki vsebuje interakcije med stranmi tako, da projicira menjave temelječe na pravnih elementih (contract-in-law) v nepredvidljivo prihodnost (ang. contract-in-fact) (Macneil 1980). Primer tega je razmerje med možem in ženo v zakonski zvezi. Čeprav temelji zakonska zveza na pravnem aktu, so v zakonu številne obveznosti, ki niso pravno določene, in številne izmenjave, ki niso subjekt pravnih sredstev.

Spoznanje o kritični vlogi norm, ki jo te igrajo pri izmenjavi v razmerju, je raziskovalce privedlo do želje po njihovem katalogiziranju. Različni avtorji so razvili različne kataloge, kar je povzročilo dvoumnost pri definicijah norm in pojmov. Rezultat je tako prekrivanje med pojmi pri Klepperju, Graverju in drugih, Kernu, Willcocksu in Kernu ter pri Leeju in Kimu (Klepper 1995; Grover in drugi 1996; Kern 1997; Willcocks in Kern 1998; Lee in Kim 1999). Lee in Kim poudarjata, da komunikacija igra pomembno vlogo v razmerju in pomen zaupanja za uspeh razmerja (Lee in Kim 1999). Kern ugotavlja pomembnost delitve družbenih in kulturnih norm (Kern 1997). Klepper opredeljuje moč kot stanje, kjer ima ena od strani v razmerju nad drugo moč, in to povzroča odvisnost zaradi lastništva nad

določenimi viri (Klepper 1995). Zaupanju pa pripisuje zasluge za dolgotrajnost razmerja, ko ni treba skrbeti za potek vsakodnevnih aktivnosti. Zaupanje po njegovem zavira oportunizem in konflikte ter pospešuje sodelovanje. Tako je na primer pojem komunikacija vključen v vseh pet študij. Opredelitev tega pojma ni konsistentna in je v različnih študijah različna. V pogodbeno orientiranih študijah (Willcocks in Kern 1998) je drugačna od tistih, ki so zgrajene okrog razmerja (Kern 1997). Pojem komunikacija nastopa v študijah kot določevalka kakovosti razmerja (Lee in Kim 1999) ali kot značilnost kakovosti razmerja (Klepper 1995; Grover in drugi 1996). Prožnost se na primer pojavlja pri raziskavah Groverja in drugih ter Willcocks in Kerna, pri drugih prej naštetih pa ne[51]. Macnail opredeljuje norme kot na primer: udejanjanje načrtovanja, prožnost, pogodbena solidarnost, vzajemnost in obojestranskost, oblikovanje in zadržanje moči, povezovalne norme, uskladitev družbenih matrik (Macneil 1974). Udejanjanje načrtovanja lahko opredelimo tudi kot izpolnjevanje obvez, prožnost kot pripravljenost na sodelovanje, pogodbeno solidarnost kot neko obliko predanosti strani v razmerju, vzajemnost in obojestranskost lahko povezujemo s komunikacijo in tudi odvisnostjo, oblikovanje in zadržanje moči tudi z odvisnostjo, povezovalne norme in uskladitev družbenih matrik s komunikacijo ali skladnostjo organizacijskih kultur. Na skladnost organizacijskih kultur lahko navežemo tudi Kernovo trditev o pomembnosti delitve družbenih norm. To ponazarja na eno od težav pri raziskovanju zunanjega izvajanja – nekonsistentnost opredelitev in operacionalizacij številnih tesno povezanih pojmov. Takšen primer prepletenosti sta pojma odvisnost in moč. Ponekod nastopata kot siamska dvojčka oziroma brez moči v razmerju ni odvisnosti in brez odvisnosti v razmerju ni moči. Problem nekonsistentnosti je še bolj razviden pri razpravi o podobnih raziskavah, kjer za enak ali zelo podoben element v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij različni avtorji uporabljajo različno poimenovanje. Podrobneje je to razvidno v poglavju o podobnih raziskavah.

[51] O različnih opredelitvah posameznih norm in elementov še podrobneje pozneje v besedilu.

4.2.2 Teorija družbene izmenjave (ang. Social exchange theory – SET)

Teorija družbene izmenjave je bila izvorno razvita, da bi raziskala medosebne izmenjave, ki niso strogo ekonomistične. Več sociologov – predvsem ameriški sociolog Homans – je odgovornih za začetni razvoj te teorije. Ti teoretiki vidijo človeško socialno vedenje v sklopu izmenjav virov. Potreba po družbeni izmenjavi je pogojena z redkostjo virov, spodbujajoč akterje, da drugim obljubijo preskrbo (Homans 1961). Družbeno izmenjavo je mogoče definirati kot prostovoljno aktivnost posameznikov, ki je motivirana s pričakovanjem povrnitve od drugih. Družbena izmenjava je potekajoči recipročni proces, v katerem so dejanja odvisna od povračilnih odzivov drugih. Obstaja pomembna razlika med družbeno in ekonomsko izmenjavo. Družbena izmenjava lahko ali pa tudi ne vsebuje ekstrinzične koristi z objektivno ekonomsko vrednostjo. V nasprotju z ekonomsko izmenjavo korist družbene izmenjave pogosto ni razvidna neposredno. Rezultat tega je, da partnerji, ki sodelujejo v izmenjavi, niso prepričani, kdaj bodo deležni koristi te izmenjave. Zato se teorija družbene izmenjave osredotoča na družbena razmerja med akterji, ki oblikujejo izmenjavo virov in koristi. Izvorno se je ukvarjala z družbenimi izmenjavami na osebni ravni, nato pa je bila razširjena na organizacijsko in medorganizacijsko raven (Das in Teng 2002a). Družbene izmenjave so lahko omejene (ang. restricted) ali splošne (ang. generalized). Omejena družbena izmenjava se zgodi, ko dve strani neposredno izmenjata usluge druga z drugo. Takšna izmenjava se imenuje tudi diadična ali vzajemna medsebojna izmenjava. Nasprotno je splošna izmenjava med najmanj tremi stranmi in med njimi ni neposredne vzajemne medsebojnosti. Ali povedano drugače, kar A dobi od B ni odvisno od okoliščin, kaj je A dal B. Ponavadi imamo pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij opraviti z omejenim družbenim razmerjem, kjer imamo eno stran, ki potrebuje zunanje izvajanje, in drugo, ki ga ponuja oziroma opravi. Med stranema je neposredna povezava (sporazum o zunanjem izvajanju), ki povzroči izmenjavo, in tako za to področje razmerij težko govorimo o splošni izmenjavi.

Teorija družbene izmenjave je ena od najstarejših teorij družbenega vedenja. Gre za interakcije med posamezniki, ki so pravzaprav izmenjave virov. Izmenjava virov ni le otipljive narave – izmenjava denarja ali dobrin – ampak je lahko tudi neotipljive – kot je na primer užitek ali prijateljstvo. Temeljna predpostavka teorije družbene izmenjave je, da strani vstopajo in vzdržujejo razmerja s pričakovanjem, da njihovo ravnanje prinaša nagrado v obliki koristi zanjo (Lambe in drugi 2001).

Teorija družbene izmenjave domneva, da izmenjalne interakcije vsebujejo ekonomske in (ali) socialne rezultate. V poteku časa vsaka stran v izmenjalnem razmerju primerja socialne in ekonomske rezultate teh interakcij s tistimi, ki so na voljo pri alternativnih izmenjavah in določajo njihovo odvisnost v izmenjalnem razmerju. Pozitiven družbeni in ekonomski izid v času povečuje zaupanje partnerjev drug do drugega in predanost vzdrževanju izmenjalnega razmerja. Pozitivne izmenjalne interakcije v času proizvedejo relacijske norme izmenjave, ki vplivajo na interakcije partnerjev v razmerju. Tudi v tej teoriji lahko zasledimo opredelitve, ki nam nakazujejo trdno vpetost in pomembnost komunikacije v jedro razmerja pri zunanjem izvajanju.

Štiri temeljni postulati teorije družbene izmenjave so torej:

1. Izmenjalne interakcije imajo ekonomske in (ali) družbene rezultate.
2. Ti rezultati se primerjajo v času s tistimi, ki so na voljo pri alternativnih izmenjavah in določajo njihovo odvisnost v izmenjalnem razmerju.
3. Pozitivni izidi v času povečujejo zaupanje v partnerje in predanost izmenjalnemu razmerju.
4. Pozitivne izmenjalne interakcije v času proizvedejo relacijske norme izmenjave, ki vplivajo na interakcije partnerjev v razmerju (Lambe in drugi 2001).

Predanost (ang. commitment) je pogosto uporabljen pojem v raziskavah družbene izmenjave. Lahko bi ga definirali kot prepričanje partnerja v izmenjavi, da je sedanje razmerje z drugim tako pomembno, da upravičuje maksimalni napor za njegovo

vzdrževanje. Z drugimi besedami: partnerji verjamejo, da je vzdrževanju in razvijanju razmerja vredno posvetiti toliko, da bo trajalo nedoločen čas.

Tudi pojem zadovoljstvo (ang. satisfaction) z izmenjalnim razmerjem je pogosto uporabljen v raziskavah družbene izmenjave. Zadovoljstvo se lahko opredeli kot učinek transakcije, ki doseže pričakovanje partnerjev, ob vključitvi materialnega in nematerialnega vidika. Zadovoljstvo lahko izhaja iz ocene vseh lastnosti delujočega razmerja. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo je stanje, ki odseva občutek povračila ustreznega ali neustreznega prispevku posamezne strani v razmerju. Zadovoljstvo lahko razumemo kot nekakšno potrdilo ali merilo presoje celotnega sporazuma o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. V raziskavah uspeh izmenjalnega razmerja velikoikrat nadomesti pojem zadovoljstvo[52]. Po teoriji družbene izmenjave igra zadovoljstvo integralno vlogo v razmerju. Organizacije, ki imajo korist, ki dosega ali presega njihovo pričakovanje, in je to enako ali večje od izidov, dosegljivih drugače, bodo verjetno ohranjala in širila ter poglabljala razmerje. Zadovoljstvo je kot merilo pogleda organizacije na rezultat razmerja za nazaj. Čeprav ne more zajeti partnerjeve ocene glede dosegljivih alternativ, lahko zagotovi vpogled v celoten učinek razmerja (Lambe in drugi 2001).

Izziv za akterje je opredelitev preciznega medija izmenjave. Bolj ko je medij natančen, manj je možnosti, da bodo akterji napačno zaznali in dojemali poteze drug drugega. In bolj ko je natančen, manj je možnosti, da bodo akterji izkoriščali razmerje. Druckman je primerjal funkcijo procesa izmenjave za regulacijo razmerja s procesom odpravljanja težav, ki lahko vodi k spremenjenemu (izboljšanemu) razmerju. Razpravljal je o nasprotjih v uporabljenih terminih, o akterjih v izmenjavi, o akterjih, ki so preračunljivi, univerzalnosti obojestranskih norm in alternativnih konceptih izmenjalnih procesov. Na temelju te razprave bi lahko trdili, da je strategija trdnosti in prožnosti hkrati (ang. firm but flexibile) najboljša za nepretrganost sodelovanja (Druckman 1998).

[52] V našem raziskovalnem načrtu sta zadovoljstvo in uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij različni lastnosti razmerja.

Za zmanjšanje napetosti, ki se pojavlja pri izmenjalnem razmerju, se uporablja pristop postopnih oziroma zaporednih in obojestranskih pobud. Ideja temelji na enostranski pobudi (druga stran v izmenjavi spodbudi sodelovanje po tekmovalni aktivnosti nasprotne strani). Druckam poroča o učinkovitosti uporabe pomiritvene pobude za končanje spirale konflikta, ki je dokumentirana v raziskovalnih študijah. Študije so ugotovile pogoje, pod katerimi takšne strategije bolj ali manj delujejo. Ena od ugotovitev je bila, da je verjetnost, da bo takšna enostranska pomirjevalna pobuda učinkovala, ko je: sporočilo, ki spremlja akcijo, jasno; ko ne gre za birokratski konflikt, povezan s pobudo; in ko naslovnik pobude ne zazna lastnega varnostnega tveganja. Nasprotno pa, če je naslovnik pobude močnejši kot pobudnik in ima izkoriščevalske cilje, je manj verjetno, da bo takšna pobuda sprožila sodelovanje (Druckam 1998).

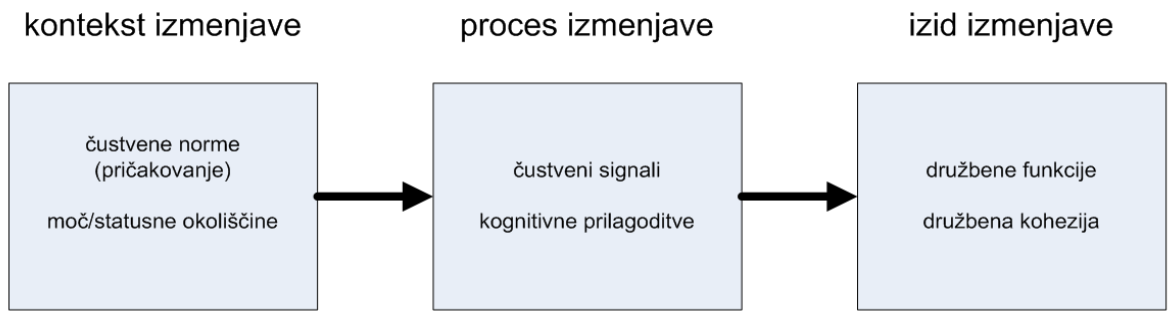
Teorija družbene izmenjave predpostavlja udeležence z lastnimi interesi, ki opravljajo transakcije z drugimi udeleženci, ki imajo prav tako lastne interese, za zadovoljitev individualnih ciljev, katere ne morejo zadovoljiti sami. Lastni interes in medsebojna odvisnost sta tako osrednji lastnosti družbene izmenjave. Kadar imamo opraviti z dvema ljubimcema, ki si delita strast in medsebojno privlačnost, ali dvema organizacijama, ki vlagata oziroma združujeta vire za razvoj novega izdelka, ali dve organizaciji, dobavitelja in odjemalca, ki vstopata v dolgoročno razmerje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, je temeljna oblika vzajemnega delovanja in medsebojnega vplivanja enaka. Dva ali več udeležencev, pri čemer ima vsak udeleženec nekaj, kar predstavlja vrednost za drugega, se odločajo, kaj bodo in za kolikšno vrednost izmenjevali. Takšne udeležence se navadno razume kot nečustvena bitja, osebe ali organizacije, ki imajo informacije, ki jih kognitivno obdelujejo in sprejemajo odločitve.

Lawler in Thye sta raziskovala, kako vpeti čustva v teorijo družbene izmenjave (Lawler in Thye 1999). Podrobnejše proučevanje številnih običajnih razmerij izmenjav je pokazalo, da čustva tako vdirajo in napolnjujejo razmerja družbene izmenjave. Prijateljska razmerja so pogosto napolnjena z močnim vplivom občutka veselja. Nasprotno lahko na primer združitve podjetij povzročijo občutke in čustva, ki

se izražajo kot jeza in strah. Ekonomska razmerja so lahko uspešna, ker proizvajajo pozitivne občutke, kot na primer zaupnost in zadovoljstvo. Kontekst izmenjave ima lahko razločen čustveni ton. Izmenjava lahko prikliče posebna čustvena pravila in vzpostavi korektivne mere, ko je izraženo čustveno površje. Proces izmenjave lahko pri posameznikih povzroči dober občutek, zadovoljstvo, olajšanje in vznemirjenje. Izid družbene izmenjave lahko vzpostavi ponos, sram ali jezo in hvaležnost do drugih. Lawler in Thye verjameta, da ima čustvena dinamika bolj središčno vlogo v družbeni izmenjavi, kot se pogosto domneva. Čustvo definirata kot relativno kratkoživo pozitivno ali negativno vrednostno stanje, ki ima kognitivne in nevrološke elemente. Čustva so notranje stanje, ki ni pod popolnim nadzorom akterjev (Lawler in Thye 1999).

Lawler in Thye sta identificirala šest pristopov, ki zajemajo ključne elemente: izmenjalni kontekst, izmenjalni proces in izid izmenjave (Lawler in Thye 1999).

Slika 4.1: Kje vstopijo v proces izmenjave čustva (Lawler in Thye 1999: 223)



V sklopu konteksta izmenjave so okoliščine, v katerih nastaja struktura relacij, vzrok za čustva, ki jih dejansko občutijo, čustvene norme pa oblikujejo njihovo izražanje oziroma prikaz. V procesu izmenjave imajo čustva signalno funkcijo za udeležence in utegnejo vplivati na to, kako člani zaznavajo drug drugega v sedanjih in prihodnjih interakcijah. Izid izmenjave, kot sta pogostnost in narava izmenjave, ustvari novo plast čustev, ki lahko zvišajo ali znižajo stopnjo družbene kohezije, kjer so prilepljene na izmenjalno razmerje, omrežja in skupine (Lawler in Thye 1999).

4.3 Upravljavsko-strateško orientirane teorije

V temelju gre za dva tipa teorij virov: teorija virov (ang. reosource-based theory) in teorija odvisnosti od virov (ang. resource-dependance theory). Obe se osredotočata na vire podjetja kot podlago za strateško odločanje. Temeljna razlika med njima je, da se teorija virov osredotoča na notranje vire podjetja in zmožnosti, teorija odvisnosti od virov pa na zunanje vire.

Za očeta sodobne teorije virov velja Jay Barney. Pogosto se teorija uporablja za potrebe razločevanja pri izbiranju med trgom in znotrajorganizacijsko rešitvijo. Podjetje pridobi primerjalno prednost z vplivanjem na vire, ki so dragoceni, redki, edinstveni in nezamenljivi (Barney 1991). Teorija virov opredeljuje vire kot vnos, potreben za izpeljavo opravil podjetja. Podjetje je zbir virov in konkurenčna prednost se lahko pojavi ob heterogenosti in trdnosti svojih virov. Ideja temelji na spoznanju, da odločanje o virih ni le preprosto izogibanje oportunističnemu vedenju, ampak gre za pridobivanje virov, potrebnih za vzdrževanje primerjalnih prednosti[53].

Razširitev teorije virov je teorija znanja (ang. knowledge-based theory). Primerjalnih prednosti viri ne povzročajo kar sami, ampak tudi njihovo upravljanje spodbuja posamične organizacijske načine (Conner in Prahalad 1996). Ljudje imajo – tiho znanje (ang. tacit knowledge), ki temelji na izkušnjah in ga zaradi jezikovnih nezmožnosti ne morejo izraziti. Način organiziranja v organizaciji in na trgu vpliva na pomen tihega znanja, uporabljenega pri posamezni aktivnosti, in sposobnostjo podjetja za doseganje zahtev po znanju v prihodnosti. Podjetja poskušajo minimizirati stroške, povezane z organiziranjem sedanjega in prihodnjega skritega znanja.

Teorija odvisnosti od virov trdi, da so vse organizacije odvisne od nekaj elementov v zunanjem okolju, različno glede na to, koliko nadzora imajo nad zunanjim okoljem in viri (Pfeffer in Salancik 1978). Dostop do vrednih in redkih virov je lahko kritičen za

[53] Ta teorija ne vidi podjetij kot tiste, ki se izogibajo negativnemu temveč kot oblikovalca pozitivnega – produktivne vrednosti.

preživetje podjetja. Podjetja se morajo zanašati na druge organizacije, ki jim zagotavljajo posamične vire, če jih podjetje samo ne more zagotoviti ali doseči.

Povezavo med zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij lahko poiščemo z elementoma komunikacije in delitve znanja, ki omogočata upravljanje dragocenih virov. Za teorijo virov in njene izpeljanke lahko ugotovimo, da se v nekaterih točkah sicer dotika razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, vendar ne ponuja celovitega okvirja za proučevanje tega pojava.

4.3.1 Teorija virov in zunanje izvajanje informacijskih tehnologij

Zaznava vrhnjega vodstva organizacije glede kritičnosti področja informacijskih virov je lahko različna. Moč odpora organizacije do izgube avtonomije glede posamičnega vira je v funkciji kritičnosti vira. Organizacija si bo aktivno prizadevala, da bi se izognila zunanji odvisnosti, v našem primeru zunanjemu izvajanju informacijskih tehnologij, ne glede na premislek o učinkovitosti, kakor dolgo bo njeno preživetje odvisno od informacijskih tehnologij. Vrednost področja informacijskih tehnologij pri zagotavljanju konkurenčne prednosti povečuje pritisk na organizacijo, da ponotranji storitve informacijskih tehnologij in se izogne odtekanju informacij k tekmecem.

Čeprav je splošno sprejeto, da je področje informacijskih tehnologij kritično v informacijsko intenzivnih družbah, vsi člani vrhnjega vodstva organizacije ne pripisujejo enake stopnje kritičnosti področju informacijskih tehnologij. Zaznava pomembnosti področja informacijskih tehnologij se med izvršnimi direktorji in direktorji informatike lahko zelo razlikuje. Direktor informatike prepoznava področje informacijskih tehnologij kot vitalni del organizacijske strategije, medtem ko izvršni direktor brez ali malo znanja s področja informacijskih tehnologij razume to le kot podporno funkcijo v ozadju (ang. backroom operation) in gleda na celotno področje bolj z vidika nadzorovanja stroškov kot na strateško naložbo. Na splošno je zaznava izvršnega direktorja o kritičnosti področja informacijskih tehnologij pomembnejša, kot je zaznava direktorja informatike. Predvsem zaradi odločitve glede zunanjega

izvajanja informacijskih tehnologij, če so naložbe v to področje precejšen finančni izdatek za organizacijo. Včasih temelji politika upravljanja in usmeritve uporabe informacijskih tehnologij tudi na psihološki vpletenosti izvršnega direktorja in njegove vključenosti v področje informacijskih tehnologij organizacije. Torej lahko pričakujemo, da večja ko je zaznava kritičnosti področja informacijskih tehnologij v organizaciji, manjša je možnost, da bo organizacija storitve področja informacijskih tehnologij oddala v zunanje izvajanje (Ang 1993).

4.4 Druge teoretske orientacije

Pri proučevanju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij se nismo osredotočili le na te tri prevladujoče teoretične pristope na področju zunanjega izvajanja, ampak smo poskušali ugotoviti, ali so v drugih teoretičnih pristopih elementi, ki nas napotijo na dodaten uvid v področje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in še posebno razmerja, ki pri tem nastane.

4.4.1 Teorija partnerstva in zavezništva (ang. Partnership Alliance Theory – PAT)

Zdi se, da je teorija partnerstva in zavezništva manj rigorozno opredeljen analitični okvir kot teorije transakcijskih stroškov in teorija principal – agent. Beseda partnerstvo ima nekakšen vsakodnevni prizvok in je povezana z lastnostmi, ki jih povezujemo z razumevanjem partnerstva med dvema stranema v posamičnih okoliščinah. Obravnava partnerstva je v literaturi, povezani s področjem informacijskih tehnologij, predvsem neteoretska, morda tudi zato, ker kaže razpršenost uporabnih sporazumov in ob umanjkanju posamične splošno priznane teorije. V nasprotju z delitvijo tveganja in dobička na področju informacijskih tehnologij so v literaturi omenjani zaupanje, udobnost, razumevanje, prožnost, sodelovanje, delitev vrednot, ciljev in odpravljanja težav, dobri medsebojni odnosi, "kemija" med stranema in redna komunikacija kot nekaj neoprijemljivega.

Partnerstvo je velikokrat navedeno kot ključna lastnost v zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Lahko zmanjšuje možnost uveljavitve neustreznih pogodbenih ukrepov, kar ima lahko olajševalno vlogo za organizacijo, kadar oddaja v zunanje izvajanje tako kompleksno in drago področje, kot so informacijske tehnologije. Predhodno poznavanje ponudnika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij lahko organizaciji omogoči določeno podporo. Kulturna usklajenost in delitev vrednot sta odločilna pri procesu razvoja partnerstva. Uspešno partnerstvo je lahko težavnejše, če sta partnerja iz različnih panog delovanja in prinašata v partnerstvo že v temelju drugačno perspektivo. Primer takšnega neskladja v perspektivi udeležencev sporazuma zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij lahko zasledimo na primer v razmerju med organizacijami javnega sektorja na eni strani in na drugi organizacijami zasebnega sektorja oziroma profitno orientiranimi organizacijami.

Zanimivo je, da sta Hancox in Hackney ugotovila, da je le peščica organizacij trdila, da so bili s svojimi dobavitelji v strateškem partnerstvu (Hancox in Hackney 2000). Pogodba daje prednost ponudniku, ki ima več izkušenj pri pogajanju. Organizacije, ki dajejo informacijske tehnologije v zunanje izvajanje in je to formalizirano z bolj ohlapnimi pogodbami, pogosteje smatrajo zunanje izvajanje informacijskih tehnologij kot neuspeh. Večina anketirancev v njuni raziskavi je uporabila kar standardno pogodbo ponudnika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij kot podlago sporazuma za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij in večina ni poiskala zunanje tehnične ali pravne pomoči. Ugotovljeno je bilo, da je več kot 80 % odjemalcev želelo imeti bolj trdno definirano pogodbo. Organizacije, kjer smatrajo področje informacijskih tehnologij kot jedrno sposobnost, bolj verjetno gledajo na zunanje izvajanje informacijskih tehnologij kot na obliko zavezništva.

Hancox in Hackney sta opravila intervjuje z direktorji informatike, da bi podprla teorijo o partnerstvu pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Hancox in Hackney 2000). Večina organizacij, ki dajejo informacijske tehnologije v zunanje izvajanje, je bila skeptična do partnerstva. Ugotovila sta: če je že šlo za partnerstvo, je bilo bolj skupek nečesa neotipljivega kot formaliziran sporazum. Partnerstvo je

bolj verjetno v polju sistemskega razvoja, kjer ponudnik potrebuje veliko razumevanje organizacije, kot pa v polju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in infrastrukturne podpore. Videti je, da ni nikakršne povezave med organizacijami, ki smatrajo področje informacijskih tehnologij kot nekaj strateškega, in tistimi, ki smatrajo razmerje s ponudnikom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij kot partnerstvo. Kar je v nasprotju s pričakovanjem (Hancox in Hackney 2000).

Das in Teng sta proučevala, kako se pogoji zavezništva spreminjajo v različnih obdobjih razvoja zavezništva, da bi tako laže razumela razvojne procese strateškega zavezništva, kakršno je razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Das in Teng 2002b).

Definirala sta tri stopnje v procesu razvoja zavezništva:

Stopnja oblikovanja: partnerske organizacije pristopijo druga k drugi in se pogajajo o zavezništvu. Oblikujejo sporazum in vzpostavijo zavezništvo s predajo različnih tipov virov. S tem postane zavezništvo delujoče. Vendar se bo zavezništvo oblikovalo v zavezništvo z relativno visoko stopnjo skupinske čvrstosti, nizko stopnjo medpartnerskih konfliktov in visoko stopnjo medsebojne odvisnosti le pod določenimi pogoji.

Operativna stopnja: na tej stopnji organizacije sodelujejo in izvršujejo vse dogovore zavezništva. Zavezništvo se razvija in hitro raste. To je tudi stopnja, ko se lahko zavezništvo preoblikuje ali prekine.

Stopnja izida zavezništva: na tej stopnji postane učinek zavezništva stabilen in se lahko ocenjuje z določeno mero gotovosti. Mogoči so štirje izidi oziroma izhodi za zavezništvo na tej stopnji: stabilizacija, preoblikovanje, upad ali konec. Obenem ne smemo prezreti tudi možnosti kombinacije teh izidov. Takšen primer lahko zasledimo, ko po preoblikovanju zavezništva kljub temu sledi njegov konec. Treba je poudariti, da preoblikovanje ali konec zavezništva ne predstavljata nujno tudi

njegovega neuspeha. Pomeni lahko tudi le najboljšo ali najmanj slabo izbiro v določenih okoliščinah oziroma doseganje vnaprej določenih ciljev zavezništva.

Das in Teng sta razpravljala o analizi partnerjev in učinku zavezništva (Das in Teng 2003). Kaj učinkovito zavezništvo pravzaprav pomeni? V literaturi lahko zasledimo dve liniji opredeljevanja in razumevanja učinka zavezništva: zavezništvo po sebi in zavezništvo, ki ga oblikujejo partnerji. Na eni strani je partnerstvo kot samostojna, od drugih ločena entiteta. In učinek partnerstva je uspeh te samostojne, od drugih ločene entitete opredeljen v pojmih, kot so donosnost ali stopnja rasti. Na drugi strani bi morali, kjer uporabljajo partnerske organizacije partnerstvo za doseganje določenih strateških ciljev, učinek zavezništva meriti kot združeni rezultat partnerskih organizacij[54]. V okviru naše doktorske disertacije smo učinek zavezništva merili z vsemi desetimi spremeljivkami vključenimi v raziskovalni model. Najbolj neposredno smo merili učinek zavezništva s pomočjo spremenljivke uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, v kateri naj bi se v veliki meri zrcalil učinek zavezništva.

Zavezništvo je na splošno definirano kot skupen in sodelovalni trud med dvema ali več organizacijami, kjer organizacije delijo svoje vire z namenom doseganja medsebojno usklajenih ciljev, ki jih ne bi mogli doseči samostojno, pri čemer je vir vsaka oprijemljiva ali neoprijemljiva entiteta, ki je na voljo za uporabo in tekmovanje na trgu. Ko je medorganizacijsko poslovno razmerje bolj sodelovalno kot tekmovalno, lahko različne tipe takšnih razmerij opredelimo kot zavezništvo[55].

Po Lambu in drugih naj bi priljubljenost zavezništev rasla, njen uspeh pa je še vedno težko opredeljiv, saj kar 70 % vseh zavezništev naj ne bi bilo uspešnih (Lambe in drugi 2002). Zbrali so podatke o 145 zavezništvih oziroma njihovem uspehu. Ključno raziskovalno vprašanje je bilo: Kaj naredi zavezništvo uspešno? Na podlagi raziskave so dokazovali, da sposobnost zavezništva – izkušnja, upravljanje in naklonjenost – pripomore k njegovemu uspehu, neposredno in tudi posredno s prevzemi in ustvarjanjem virov. Zavezništvo je tisto, ki omogoča doseganje ciljev, ki jih

[54] Analogno s pristopom ”win-win” v zapornikovi dilemi.

[55] Na primer zunanje izvajanje informacijskih tehnologij.

posamezne organizacije, ki se ne bi združile v zavezništvo, ne bi mogle. Sposobnost zavezništva se kaže z izkušnjo, sposobnostjo upravljanja razvoja zavezništva in ugotavljanjem partnerske naklonjenosti. Izkušnja zavezništva je vir, ki ga lahko premikamo po organizaciji in lahko pripomore k znanju, kako upravljati zavezništvo. Sposobnost upravljanja razvoja zavezništva omogoča organizaciji načrtovanje in (po)nastavitev mehanizmov zavezništva tako, da so vloge in odgovornosti jasno artikulirane in dogovorjene in se partnerji v zavezništvu z njimi strinjajo. Upravljavci imajo tako možnost nepretrganega pregledovanja stanja zavezništva – v spreminjajočem se okolju – in s tem možnost uvajanja sprememb po potrebi. Ugotavljanje partnerske naklonjenosti – omogoča organizaciji sistematično in proaktivno pregledovanje ter identifikacijo partnerjev, ki imajo dopolnjujoče se vire, ki so nujni za razvoj vsebine razmerja.

Lambe in drugi trdijo, da imata dva posebna tipa virov vpliv na uspeh zavezništva: posebni (idiosinkratični) in dopolnilni (komplementarni) viri (Lambe in drugi 2002). Z besedami teorije prednostnih virov (ang. Resource-advantage theory – R-A theory) se dopolnilni viri lahko razumejo kot niže razvrščeni viri, posebni pa kot više razvrščeni viri, ki so razviti v zavezništvu v procesu dopolnilnih virov partnerskih družb. Posebni viri so za zavezništvo edinstveni in pospešujejo kombiniranje niže razvrščenih virov. Lahko so otipljivi kot na primer računalniki ali kabli ali pa neotipljivi kot na primer razvoj metodologij ali procesov (Lambe in drugi 2002).

Teorija prednostnih virov je evolucijska, procesna teorija tekmovanja, katere utemeljitelja sta Hunt in Morgan (Hunt in Morgan 1997). Teorija razume tekmovanje kot potekajočo dejavnost, ki jo sestavlja nenehno potekajoče tekmovanje med podjetji s ciljem pridobitve primerjalne prednosti v virih. Ti omogočajo tržno prednost in s tem finančni učinek. Podjetja tekmujejo za finančni in tržni učinek (relativni viri) in se na podlagi rezultatov, ki jih dosegajo, učijo. Ko poskuša podjetje s svojimi viri, ki predstavljajo primerjalno prednost, dosegati tekmovalno prednost na nekem delu trga, poskuša nevtralizirati ali preskočiti podjetje, ki je v prednosti s pomočjo prevzema, posnemanja, zamenjave ali s pomočjo pomembne inovacije. Tako lahko govorimo, da je teorija v sebi dinamična, saj je neravnotežje norma.

Teorija vključuje devet temeljnih postulatov teorije prednostnih virov: zahteve so v industriji in med njimi različne in dinamične; informacije porabnikov so nepopolne in dragocene; človeški motivi so zaviralni in sebični; cilj podjetja je največji močni finančni učinek; informacije podjetij so nepopolne in dragocene; viri podjetij so finančni, fizični, zakonski, človeški, organizacijski, informacijski in tisti, ki se nanašajo na razmerje; lastnost virov sta različnost in nepopolna mobilnost; naloga upravljanja je prepoznava, razumevanje, ustvarjanje, izbor, vpeljava in preoblikovanje strategij; neravnotežje izzove tekmovalno dinamiko, ki vodi do notranje inovativnosti (Hunt in Morgan 1997). Teorija prednostih virov poudarja pomembnost tržnih deležev, različnost virov podjetja, primerjalne prednosti in slabosti v posedovanju virov ter tržni položaj kot primerjalni prednost in slabost. Poudarja tudi, da je so številni vir v posamezni industriji opazno različni in relativno nemobilni. Z vidika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je pomembna ugotovitev, da ima vsako podjetje vsaj en vir, ki mu je lasten in lahko predstavlja primerjalno prednost. Gre za tehnološke vire, vire, povezane s specializacijo v panogi, in človeške vire – strokovnjake z izkušnjami.

4.4.2. Teorija iger

Teorija iger poskuša razložiti strateško ravnanje akterjev v posamičnih igralnih okoliščinah (Nash 1953; Spence 1976; Kreps in ostali 1982). Te so opredeljene s specifičnimi predpostavkami glede na proizvodno funkcijo organizacije, okolje in informacijske strukture. Predpostavka je, da delujejo vsi igralci pod enakimi pogoji in se odločajo racionalno ter inteligentno, da bi maksimizirali svoj dobiček. Edina določnica teh odločitev je zaznava pričakovanih aktivnosti nasprotnikov.

V zadnjih letih je torija iger omogočila pomemben vpogled v različne oblike organizacijskih sporazumov. Teorija iger na področju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij na primer raziskuje povezavo med različnimi načini določanja provizije za zunanje izvajanje in vpliv na prenos premoženja s področja informacijskih tehnologij iz organizacije odjemalca zunanjega izvajanja na ponudnika

zunanjega izvajanja. Z vidika teorije iger in zunanjega izvajanja informacjiskih tehnologij je za proučevanje nesodelovalne igre dveh oseb najprimernejša uporaba teorije principal – agent.

Uporaba teorije iger v zunanjem izvajanju izkorišča idejo, da je morda smiselno, da ena stran vara drugo v razmerju pri zunanjem izvajanju. Če bo to dolgoročna uspešna strategija, je odvisno od odziva druge strani. Razvoj sodelovanja je lahko odvisen od rezultatov ponavljajočih se številnih medsebojnih delovanj, v katerih imata dva igralca možnost v vsakem krogu goljufati ali sodelovati z različnim izkupičkom. Pogled teorije iger pravi, da ni nujno, da je za partnerja najboljši interes, da sodeluje z drugim partnerjem. Strategija igralcev (partnerjev v razmerju pri zunanjem izvajanju) je odvisna od njihovega prepričanja in motivov, vendar je lahko igra asimetrična, kar lahko vodi v varanje. Na tej točki se teorija iger povezuje s teorijami, ki vsebujejo element informacijske asimetrije. Ko govorimo o prepričanju, se že gibljemo v polju, ki ga opisuje organizacijska kultura.

V teoriji iger se srečujemo z elementi delnega tveganja, racionalnosti in izplačila in vprašanjem, kako ti elementi vplivajo na zunanje izvajanje informacijskih tehnologij. To lahko povežemo s teorijami (na primer: teorija transakcijskih stroškov), ki v svojem jedru vključujejo element racionalnosti, kot tisto skupno točko, ki se pojavlja v raziskovanju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

5 Opredelitve elementov in lastnosti razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Pred podrobnejšo opredelitvijo posameznih instrumentov razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je smiselno tematizirati elementa, ki neposredno sicer nista vključena v raziskovalni model, nam pa lahko pomagata pri holističnem razumevanju celotnega področja razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

5.1 Pogodba pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Pogodba o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni pogodba kot katera druga o storitvah. Razlikujeta se namreč v vsebini in njuni dolžini trajanja. Zato je precej težko določiti provizijo za storitev in tudi druge izmenjave v prihodnosti. Pogodbe o zunanjem izvajanju, pa tudi vse dolgoročne pogodbe, so nepopolne, kar povečuje možnost oportunističnega vedenja ponudnika storitev. Ublažitev nepopolnosti pogodbe poskušajo organizacije doseči z nadomeščanjem transakcijskih elementov z relacijskimi. Najučinkovitejše pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij so tiste, ki niso niti popolnoma transakcijsko orientirane niti popolnoma relacijsko, ampak transakcijsko z relacijskimi vidiki.

Elementi pogodbe pri zunanjem izvajanje informacijskih tehnologij, kot sta jih opredelila Kern in Willcocks: strani v pogodbi in termini, definicije, podporna dokumentacija, prenos premoženja, osnovne storitve – preskrba in testiranje, sporazum o ravni storitev (ang. service level agreement – SLA), dodatne storitve in projekti, upravljanje storitev in nadzor nad uresničevanjem pogodbe, reševanje po katastrofi (ang. disaster recovery) in varnost, obveznosti in odgovornosti, merjenje učinka (ang. benchmarking), osebje ponudnika, plačila, plačilna dinamika, davki, revizija, nadzor in upravljanje sprememb, reševanje sporov, razdrtje pogodbe in povračila, lastninske pravice, zaupnost, škode, raznorodne določbe in dodatki (Kern in Willcocks 2000a).

Verjetno je po podpisu pogodbe največji izziv dosegati in uveljavljati dogovorjena določila v njej. Za najemnika so to raven storitev in stroški, za ponudnika pa plačilo. Nadzor je integralni del popogodbenega upravljanja. Prav tako je nujna nepretrgana komunikacija med odgovornimi osebami za zagotavljanje storitev, plačevanja, dodatnih zahtev in reševanja konfliktov.

Kern in Willcocks sta v ta okvir popogodbenega upravljanja vključila naslednjih 11 elementov:

- določanje in odobravanje strategije področja informacijskih tehnologij, arhitekturnih usmeritev in poslovnih izboljšav;
- zagotavljanje ciljev uporabniških storitev in zadovoljstva organizacije;
- zagotavljanje kakovosti in nepretrganosti procesa izboljševanja;
- določanje in spreminjanje prednosti z namenom zagotavljanja ciljev poslovanja;
- določanje in prevod vseh novih poslovnih zahtev, ki zahtevajo dejavnost ponudnika;
- reševanje nesoglasij;
- nadziranje učinka in nepretrganosti pobud za izboljšave;
- zagotavljanje primernih sprememb in zaračunavanje ponujenih storitev;
- splošna administracija pogodbe in nadzor nad (pogodbenimi) amandmaji;
- vpletenost v imenovanje novih upravljavcev na strani ponudnika, ki bodo delali z organizacijo (Kern in Willcocks 2000a).

Za uresničevanje takšnega pogodbenega upravljanja se mora med obema stranema vzpostaviti učinkovita komunikacijska in operativna struktura. Tudi pri pogodbenem upravljanju se komunikacija nakazuje kot tisti temeljni element, ki šele omogoča takšno upravljanje. Komunikacijski vmesniki se morajo vzpostaviti na več ravneh hkrati. Na najvišji se je treba ukvarjati s ključnimi vprašanji, politiko in strukturiranjem razmerja, na nižjih ravneh pa z mehanizmi ugotavljanja in rokovanja z bolj taktičnimi in operativnimi vprašanji. Na obeh straneh naj bi imeli upravljavca, ki bi se polni delovni čas ukvarjal z upravljanjem razmerja in koordinacijske skupine.

Velikokrat se pri sporazumih o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij zanemari vzpostavitev teh struktur. To pomeni vsaj to, da se določeni komunikacijski kanali sploh ne vzpostavijo, kaj šele, da bi se uporabljali in izkoriščali. Če v razmerju pri zunanjem izvajanju preskočimo ta korak oblikovanja te strukture, prenašamo večino komunikacije le neformalno raven ad hoc , kar zagotovo vpliva na razmerje. Naloga te koordinacijske skupine je ukvarjanje z operativnimi zadevami in morebitnimi težavami. Izbira ključnega osebja naj bi bila vzajemna, če ne zaradi drugega vsaj zaradi zagotavljanja ustreznosti operativnih in upravljavskih stilov.

5.2 Medorganizacijska razmerja (ang. Interorganizational relationship – IOR)

Pri medorganizacijskih razmerjih lahko na upravljanje razmerja pogledamo glede na različne cilje in tipe sporazuma o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Pri formalnem nadzoru mislimo na napisano pogodbo, kot začetni upravljavski mehanizem, ki je oblikovan kot vodilo pri ravnanju, ki teži k želenemu cilju. Medtem je upravljanje razmerja nenapisan, delovni mehanizem, ki naj vpliva na medorganizacijsko ravnanje. Vodenje razmerja je lahko samouveljavljajoči se mehanizem, ki bolj ali manj ignorira formalno pogodbo, lahko pa na pogodbo gledamo kot na zamenjavo za upravljanje razmerja. Kombinacija obeh je lahko problematična z vidika, da formalne kontrole nakazujejo nezaupanje, upravljanje razmerja pa temelji prav na zaupanju. Tako Popo in Zenger na primer trdita, da delujeta pogodba in vodenje razmerja kot dopolnjujoča se elementa (Popo in Zenger 2002). Kar ni tako samopumevno. Vsi procesi, povezani z zaupanjem v razmerju, se težko povezujejo z napisanimi pogodbami, opredeljenimi sankcijami, sodnimi potmi reševanja sporov in podobno. V idealnih okoliščinah bi razmerje res bilo vzpostavljeno s pogodbo o zunanjem izvajanju, sčasoma pa bi zraslo v takšno razmerje, kjer bi zaupanje nadomestilo pogodbo in druge pisne dokumente in bi jih naredilo za odvečne.

Koncept relacijskega upravljanja in dejstvo, da vse interakcije med gospodarskimi družbami niso strogo transakcijsko orientirane, je bil razvit pri Evropski IMP

raziskovalni skupini - Industrial Marketing and Purchasing Group, temelječ na teoriji družbene izmenjave (Hakansson 1982). Poudarek pri tem pristopu ni na atomističnih trgih ali na diskretnih odločitvah, kjer imamo opraviti s tržno orientiranim razmerjem med dvema tržnima subjektoma brez upoštevanja kontekstualnih, družbenih in zgodovinskih okoliščin.

Pri upravljanju razmerja se kot formalni mehanizmi po navadi omenjajo dokumentni sistemi, osebna presoja in sestanki. Dokumentni sistem zagotavlja relativno objektiven pogled na razmerje. Osebna presoja lahko vsebuje kontekstualne spremenljivke, kot so vzdušje v razmerju, pomembnost razmerja in podobne neotipljive dejavnike. Medtem ko sestanki omogočajo posameznikom razpravo o problemih v razmerju in izmenjavo informacij, pridobljenih iz različnih virov.

Ford in drugi poudarjajo, da čas (zgodovina poslovnega razmerja) vpliva na aktualno interakcijo in ima tudi vpliv na pričakovanja v prihodnosti (Ford in drugi 2003). Družbene interakcije tako igrajo osrednjo vlogo v poslovnih razmerjih. Ideja IMP skupine je, da so različni akterji medsebojno odvisni in da se njihova razmerja razvijajo v času, pri čemer izvajajo prilagoditve z oblikovanjem dolgoročnih razmerij. Če je bilo za začetne raziskave članov IMP skupine značilno raziskovanje diadičnih razmerij, so kasneje dognali pomembnost analize in upravljanja različnih razporeditev diadičnih razmerij v omrežju. Razmerja ne obstajajo neodvisno drug od drugega – medsebojno so povezana in posamezna razmerja ne vplivajo le na vpletene akterje; razmerja lahko imajo vpliv tudi na druga razmerja. Kar Hakansson in Snehota imenujeta sekundarna, posredna ali omrežna funkcija razmerij (Hakansson in Snehota 1995).

Na začetku razmerja je za Forda neposredna osebna interakcija med akterji razmerja pomembna, kasneje , ko akterji v razmerju dosežejo določeno raven produktivnosti in učinkovitosti oziroma ti dve prvini postaneta središčni, pa lahko med osebno komunikacijo zamenja tudi digitalna. Celo več, za zrela razmerja je lahko digitalni način komunikacije tudi prevladujoč.

Z vidika naše disertacije je zanimivo, da je v IMP literaturi moč zaslediti osem tipov vezi pri interakcijah: ekonomske, družbene, tehnične, logistične, administrativne, informacijske, pravne, časovne. Družbene in informacijske vezi sta dva kritična vidika poslovnega razmerja. Družbene vezi so pogoj za učinkovito družbeno izmenjavo informacij.

Razmerja v večji meri temeljijo na postopni izgradnji zaupanja in ne na formalnih, pravnih sporazumih med stranema. Zanimivo je, da Anderson in Narus trdita, da korporacijsko obnašanje predhodi zaupanju in ne obratno (Anderson in Narus 1990). In to je v skladu z rezultati našega raziskovalnega modela, v katerem predpostavljamo, da ima reševanje konfliktov in komunikacija med partnerji v razmerju vpliv na zaupanje v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

5.3 Značilnosti razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Na podlagi teoretičnih spoznanj in konceptualizacij različnih šol ter na temelju našega lastnega premisleka smo za proučevanje povezav med dejavniki, ki nastopajo v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, določili lastnosti, ki po našem mnenju kar najbolj opredeljujejo razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in s pomočjo katerih smo zgradili naš raziskovalni model.

5.3.1 Odvisnost

Odvisnost je stopnja potrebe, da ena stran nekaj naredi za drugo stran zaradi doseganja ciljev prve. V literaturi (Yao in Murphy 2002) in raziskavah večkrat zasledimo pogled na odvisnost v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij v pomenu medsebojne odvisnosti. In po nekaterih raziskavah naj bi takšna medsebojna odvisnost tudi pozitivno vplivala na razvoj razmerja pri zunanjem

izvajanju informacijskih tehnologij. Za potrebe naše raziskave je precej bolj zanimiva predvsem odvisnost v pomenu asimetrije med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij v razmerju, medtem ko medsebojna odvisnosti bolj meri na neko simetrijo razmerja. Menimo, da je odvisnost v raziskovanju razmerja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij velikokrat podcenjena ali pa se jo meče v isti koš z močjo v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Caniëls in Roeleveld 2009). Eden od izvirnih prispevkov doktorske disertacije je tudi v tem, da smo odvisnosti posvetili enako pozornost kot preostalim elementom razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Najvišja stopnja odvisnosti v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je tako imenovana popolna odvisnost (ang. total dependence), ki lahko predstavlja eno od ključnih težav za organizacijo. Ko ta vstopi v razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ta preda vsaj del (ali pa ves) nadzora nad sistemom informacijskih tehnologij partnerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Posledica tega je, da področje informacijskih tehnologij v organizaciji, brez sodelovanja in privolitve partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ne more biti opravlljeno, niti tehnologija spremenjena oziroma zamenjana. Če se področje informacijskih tehnologij izvaja znotrajorganizacijsko, lahko notranje osebje oblikuje rešitev "pisano na kožo" organizaciji. Nasprotno je lahko partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ravnodušen za spremembe in razvoj tehnologije in s tem tudi nepripravljen na izdelavo rešitve, prilagojene organizaciji. To lahko povzroči trošenje denarja, časa in energije za prepričevanje partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij z namenom, da partner prevzeme nove razpoložljive tehnologije. Če ni tako, lahko organizacija utrpi škodo. Njen sistem informacijskih tehnologij je lahko zato manj učinkovit ali celo nedelujoč. Ob morebitnem takšnem razvoju dogodkov organizacija nima notranjih virov za ponovno (polno) vzpostavitev delovanja sistema. Tudi ob želji po prekinitvi zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij lahko nastanejo okoliščine, ko postane zunanji izvajalec poznavalec področja informacijskih tehnologij organizacije in s tem pridobil moč v procesu izhodnih oziroma prekinitvenih pogajanj. Organizacija lahko tako postane talec

partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Prekinitev oziroma konec zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij se lahko zgodi tudi zaradi finančnih oziroma poslovnih težav partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, kar lahko povzroči umik ene ali druge strani iz sporazuma. Lahko pa večje podjetje prevzame ali kupi takratnega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, pri čemer ga nadaljevanje prejšnjega razmerja ne zanima več.

Naša predpostavka in hipoteza sta, da odvisnost v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij negativno vpliva na stopnjo zaupanja med partnerjema. Malo verjetno je, da bi procesi vzpostavljanja, krepitve in vzdrževanja zaupanja med partnerjema ne bili odvisni od stopnje odvisnosti enega od partnerjev v razmerju od drugega. Umestno pa je raziskovalno vprašanje, kako močan je ta vpliv.

5.3.2 Moč

Če so pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij vključeni ključni procesi organizacije in gre za sporazum o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, se vzpostavijo tesni stiki med udeleženci tega razmerja. V takšnih intenzivnih razmerjih so organizacije v različnem obsegu odvisne od svojih partnerjev. Zanimivo je, da so se začetne študije odvisnosti osredotočale na odvisnost tiste strani, ki sprejema zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, ne pa odvisnosti podjetja, ki izvaja zunanje izvajanje informacijskih tehnologij (Elfring in Baven 1994; Bensaou 1999).

Odvisnost se izkazuje v odporu do zamenjave partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Ponavadi gre za tipično neravnotežje moč–odvisnost. Organizacija, ki vstopa v proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, je ne gleda na svojo velikost in pomembnost za ponudnika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij lahko ujeta v takratno razmerje zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Poleg tveganja potencialno visokih stroškov zamenjave partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, se mora spopasti tudi s trgom ponudnikov zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki v svoji strukturi

ni popolnoma konkurenčen, kar zožuje ali celo onemogoča zamenjavo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Poznejše študije so vključevale perspektivo odvisnosti strani, ki sprejema zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, pa tudi ponudnika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Buchanan 1992; Kumar, Sheer in drugi 1995; Geyskens in drugi 1996; Leek in drugi 2002). Na tem mestu lahko govorimo o vzajemni odvisnosti.

Medsebojna odvisnost in moč sta tesno povezani[56]. Pri tem lahko moč opredelimo kot zmožnost zagotavljanja ali zadržanja virov ali administrativnega kaznovanja ene od strani v določenem razmerju. Uporaba moči med trajanjem razmerja vpliva na njegov razvoj. Odvisnost organizacije A od organizacije B je vir moči za B in nasprotno. Buchanan je opredelil neravnotežje v razmerju kot razliko v vrednosti, ki jo ena in druga stran prispevata v razmerje (Buchanan 1992). V asimetričnem razmerju najbolj neodvisen partner prevlada v izmenjavi. V uravnoteženem razmerju ne prevlada nobena stran. Številni avtorji, med njimi Johnsen in Ford ter Kumar in drugi, uporabljajo termin asimetrija medsebojne odvisnosti (ang. interdependence asymmetry), kadar obstaja razlika med partnerjema pri stopnji odvisnosti. To je takrat, kadar sta oba enako odvisna drug od drugega (Kumar in drugi 1995; Johnsen in Ford 2002). Tudi razmerje med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je lahko nepopolno, ker tisti partner, ki je bolj neodvisen, poseduje izkušnjo moči, ki jo lahko poskuša izkoristiti proti drugemu partnerju (Anderson in Weitz 1989; Frazier in Rody 1991; Geyskens in drugi 1996; Ireland in Webb 2007).

McDonald ugotavlja, da lahko neuravnoteženost moči v razmerju vodi v neproduktivno razmerje. Dolgoročno položaj šibkejše strani erodira tako, da razmerje razpade (McDonald 1999). Anderson in Weitz pravita, da "je za neuravnoteženo razmerje značilno manj sodelovanja in več konfliktov" (Anderson in

[56] Zaradi te povezanosti in konceptualni sorodnosti obeh pojmov je operacionalizacija dveh neodvisnih spremenljivk oziroma instrumentov zelo težavna.

Weitz 1989, 312). Res pa je, da neuravnoteženo razmerje ne vodi kar v zlorabo moči (Provan in Gassenheimer 1994; Cox 2004; Cox in drugi 2004). Moč lahko zagotavlja učinkovito koordinacijo menjalnega razmerja, ko po določenem času postane distribucija moči legitimna (Frazier in Antia 1995; Kalafatis 2000; Svensson 2001). Maloni in Benton, pa tudi Hingley, so empirično ugotovili, da je lahko asimetrija v moči uporabljena kot orodje za integracijo za dosego boljšega učinka (Maloni in Benton 2000; Hingley 2005)[57].

V literaturi, ki se ukvarja z razmerji med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, zasledimo jasno razlikovanje med konceptom relativne moči, kot posledico asimetričnosti medsebojne odvisnosti, in popolno močjo, kot posledico polne medsebojne odvisnosti med stranmi.

Različni raziskovalci, Bacharach in Lawler, Gundlach in Cadotte, Kumar in drugi, Frazier in Antia ter Geyskens in drugi, so dokazovali, da vzajemna odvisnost diadičnega razmerja ne zajema le asimetrične medsebojne odvisnosti (relativne moči), ampak tudi popolno medsebojno odvisnost (popolno moč) (Bacharach in Lawler 1981; Gundlach in Cadotte 1994; Kumar in drugi 1995; Frazier in Antia 1995; Geyskens in drugi 1996). Popolna medsebojna odvisnost se nanaša na intenzivnost razmerja. Visoka stopnja popolne medsebojne odvisnosti je kazalnik močnega, sodelovalnega, dolgoročnega razmerja, v katerega vlagata obe strani. Za to razmerje sta značilna medsebojno zaupanje in medsebojna predanost (Geyskens in drugi 1996). Poleg te lojalnosti do drugega in želje po nadaljevanju razmerja obstaja še druga motivacija za obe strani, da obdržita razmerje. V tem primeru obe strani vesta, da druga stran poseduje toliko moči, da ni verjetno, da jo bo katera stran uporabila[58]. Tveganje povračila je pogosto preveliko (Ramsay 1996). Poleg tega se, kadar je popolna medsebojna odvisnost velika, obe strani srečujeta z velikimi izhodnimi ovirami (Geyskens in drugi 1996).

[57] Te ugotovitve in spoznanje relativizirajo idejo o absolutni negativni razsežnosti moči v razmerju.

[58] Kot pojav ravnotežja strahu med hladno vojno, ko nobena od supersil ni želela sprožiti jedrskega napada, ker bi to pomenilo popolno uničenje obeh strani oziroma celotnega planeta.

Operacionalizacija teh dveh konceptov je mogoča z definiranjem relativne in popolne moči v sklopu pojma odvisnosti. Relativna moč ene strani se kaže kot razlika med odvisnostmi ene strani proti drugi in nasprotno. Pfeffer pravi, da je relativna moč družbenega udeleženca nad drugim rezultat neto odvisnosti. Bacharach in Lawler pa, da je popolno medsebojno odvisnost v razmerju mogoče meriti kot vsoto vseh odvisnosti strani druga do druge (Pfeffer 1981; Bacharach in Lawler 1981).

Seveda se na tem mestu postavlja vprašanje, kaj je tista razločevalna točka med pojmom moči in pojmom odvisnosti. Položaj moči v razmerju lahko eden ali oba partnerja poskušata uveljavljati, ne da bi to samodejno privedlo do povečanja odvisnosti v razmerju, tako da ju ne moremo kar enačiti. Na tem mestu pa se pojavlja druga težava: kako meriti vsak element razmerja posebej, ne da bi se prekrivala.

Za naše potrebe smo opredelili moč v razmerju kot ravnanje enega od partnerjev v razmerju, ki temelji na asimetriji v razmerju, ta pa se kaže v aktivnostih, ko ena od strani izkorišča svoj prevladujoči položaj v škodo druge strani v razmerju. Iz te opredelitve smo postavili hipotezo, da delovanje s položaja moči enega partnerja v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij do drugega negativno vpliva na stopnjo zaupanja med njima. Uveljavljanje moči ene od strani v razmerju zagotovo vpliva na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Naša predpostavka je, da procesi moči v razmerju kažejo na višjo ali nižjo stopnjo erozijo razmerja in da moči kot elementa razmerja nikakor ne moremo zanemariti.

5.3.3 Ujemanje organizacijskih kultur

Ujemanje organizacijskih kultur nastane, kadar so organizacijska kultura in delovne prakse skladne s partnerjevimi. Obstoj ujemanja organizacijskih kultur med udeleženci krepi kakovost partnerstva. Kadiyala in Samaddar menita, da je upravljanje kulturnih vprašanj pomembno, kadar gradimo razmerje, vredno zaupanja (Kadiyala in Samaddar 2005).

Ujemanje organizacijskih kultur je opredeljeno s stopnjo, do katere lahko strani sobivata druga z drugo glede na svoja prepričanja, vrednote, ravnanje, cilje in politike, oziroma lahko te razumejo kot (ne)pomembne, (ne)ustrezne in (ne)prave (Morgan in Hunt 1994).

Prilagajanje v kulturi je rezultat komunikacije, ta lahko pripomore k vzpostavitvi enotnega jezika med organizacijama. Skupna kultura lahko zmanjšuje zaskrbljenost ali celo prestrašenost zaposlenih in se vzpostavlja kot proces prilagajanja.

Naša hipoteza zato je: Višja ko je stopnja ujemanja organizacijskih kultur med stranema v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, višja je stopnja zaupanja med stranema v razmerju. Organizacijska kultura kot element razmerja se redko pojavlja v literaturi, vendar je za naš raziskovalni model zelo pomembna. Ujemanje organizacijskih kultur vsekakor pripomore k utrjevanju razmerja med partnerjema in tako tudi k uspehu zunanjega izvajanja.

5.3.4 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo se nanaša na skupno zadovoljstvo organizacije z učinkom razmerja in doseganjem namenov zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Zadovoljstvo je tudi, bolj splošno, pozitivno čustveno stanje kot rezultat ocene vseh vidikov razmerja z drugo stranjo in lahko vodi k podaljšanju razmerja (Anderson in Narus 1990). Ta položaj se lahko razlikuje od racionalne analize izida razmerja.

Za razumevanje zadovoljstva si je smiselno najprej ogledati vsaj nekatere elemente nezadovoljstva, ki nastajajo pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij: podcenjevanje potrebnega časa in veščin, potrebnih za upravljanje procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, nerealistično pričakovanje izida, nejasnosti pri določanju lastništva, nezadovoljivo zagotavljanja storitev, nekooperativno vedenje in predrage storitve.

Nekateri ponudniki nekakovostno opravljajo zunanje izvajanje informacijskih tehnologij. Prav tako nekatere organizacije, ki želijo zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, ne postavijo dovolj natančnih uporabniških zahtev (Forst 1999). Nezadovoljstvo se lahko izraža tudi v procesu vračanja izvajanja informacijskih tehnologij pod okrilje organizacije. Že leta 1995 sta Lacity in Hirschheim ugotavljala, da je 70 % organizacij, ki so sklenile sporazum o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, nezadovoljnih s storitvami svojih partnerjev pri zunanjem izvajanju (Lacity in Hirschheim 1995).

Poleg splošnega zadovoljstva lahko v razmerju pri zunanjem izvajanju opredelimo tudi posamično zadovoljstvo, ki se izraža v skupnem zadovoljstvu: skupno zadovoljstvo, zadovoljstvo s poslovanjem in zadovoljstvo uporabnikov. To posamično zadovoljstvo lahko opazimo na strani ponudnika zunanjega izvajanja, pa tudi na strani organizacije, ki daje področje informacijskih tehnologij v izvajanje. Poppo in Zenger sta predlagala za merilo stopnje splošnega zadovoljstva tri določnice: skupna cena, kakovost storitve in odzivnost na težave in povpraševanje (Poppo in Zenger 1998).

Mi smo zadovoljstvo za potrebe naše raziskave opredelili kot psihološko stanje med obema stranema v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki pozitivno ocenjuje vse ali nekatere vidike razmerja. In na podlagi tega razvili hipotezo, da se, če se zvišuje stopnja zadovoljstva v razmerju, povečuje tudi uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Hkrati predpostavljamo, da na zadovoljstvo v razmerju zagotovo vpliva zvišanje stopnje zaupanja med partnerji v razmerju.

5.3.5 Reševanje konfliktov

Konflikt se nanaša na ”izraženo nasprotovanje med vsaj dvema neodvisnima stranema, ki zaznavajo cilje, ki niso skladni, preplašenost in vpletanje druge strani

pri doseganju svojih ciljev" (Hocker in Wilmot 1985, 23). Reševanje konfliktov lahko opredelimo kot stopnjo, do katere se nesoglasje zamenja s sporazumom in soglasjem (Robey in drugi 1989). V razmerjih pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij velikokrat nastane konflikt zaradi svojstvene medsebojne odvisnosti med stranmi.

Konflikti se lahko pojavijo zaradi neskladnosti aktivnosti, različnega pogleda na delitev virov in ciljev med partnerji. Lahko pa tudi zaradi odpora osebja prejemnika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. To se pojavi zaradi njihove skrbi pred izgubo službe in vsaj delne izgube nadzora nad področjem informacijskih tehnologij. Določena količina in obseg konfliktov sta v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pričakovana. Pomembno je, kako jih partnerji med sabo rešujejo oziroma kako jih upravljajo. Včasih je bil konflikt razumljen kot nekaj apriori rušilnega, zdaj prevladuje razumevanje konflikta kot nekaj ne nujno slabega ali dobrega, temveč kot priložnost za spremembo in rast. Seveda ga je mogoče reševati produktivno ali rušilno (Mohr in Spekman 1994). V dolgotrajnih razmerjih lahko strani razvijejo konstruktivne tehnike, kot sta na primer skupno odpravljanje težav in prepričevanje. Kar je za McFarlana in Nolana kritična določnica dolgotrajnega uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (McFarlan in Nolan 1995). Če strani v konfliktu uporabljata nadvlado, je učinek ravno nasproten. Tudi posredovanje tretje strani v konfliktu lahko kaže na globoko vrojeno težavo v razmerju. Prav tako lahko povzroča škodo razmerju pasivno reševanje konfliktov, kot so na primer izogibanje težavi, njeno glajenje ali nezmožnost poimenovanja njenega jedra.

Medsebojno dogovorjena metoda reševanja konfliktov spodbuja občutke proceduralne pravice med stranema, kjer obe vidita odločitveni proces kot pravičen. Takšni občutki povzročijo razvoj pozitivnega prepričanja in zaupanja. Obe strani v odnosni izmenjavi, ki vsaj nekoliko urejata konflikte, bosta bolj verjetno ponudili druga drugi večji odpustek ali ugodnost. Takšen odpustek ponavadi zmanjša obseg, pogostnost in intenzivnost oportunističnega ravnanja, kar omogoči večje medorganizacijsko zaupanje (Zaheer in drugi 1998).

Hipoteza za našo raziskavo glede reševanja konfliktov se glasi, da bolj uspešno ko v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij parterji med seboj uspešno rešujejo konflikte, bolj se med njim krepi zaupanje. Naša predpostavka je, da to, kadar se v razmerju pojavljajo konflikti in ti ostajajo nerazrešeni, zagotovo slabo vpliva na zaupanje med partnerji. Vprašanje pa je, ali lahko kopičenje nerazrešenih konfliktov deloma pripišemo tudi zmanjšanju zaupanja med partnerjema v razmerju?

5.3.6 Komunikacija

Razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je v nenehnem boju za razvoj tega razmerja, če komunikacija ni ustrezna. Nekoliko preprosteje rečeno: učinkovita komunikacija je ključna, da stvari stečejo, se zgodijo. Komunikacija je orodje za koordinacijo ter medsebojno soglasje in strinjanje med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki vodi do izravnavanja informacijske asimetrije in pomaga pri preoblikovanju ciljev v dosežke. Za to morata imeti obe strani na voljo mehanizme, ki zagotavljajo pretok povratnih informacij in pospešujejo razpravo (Barrar in Gervais 2006).

Kot ugotavlja Hild komunikacijski procesi predstavljajo jedro upravljanja (Hild 2008). V njej lahko zasledimo formalne in neformalne mehanizme. Včasih je primernejša uporaba enih, včasih drugih za doseganje želenega izida. Za učinkovito komuniciranje morata biti vzpostavljeni obe komunikacijski strukturi.

Komuniciranje je dejavno formalno ali neformalno deljenje oziroma izmenjava pomembnih in pravočasnih informacij med stranmi v razmerju (Anderson in Narus 1990). Neformalno komunikacijo sestavljajo na primer dnevni pogovori, pogovori pri avtomatu za kavo. Pogovori so nezavezujoči in priložnostni. Formalna komunikacija so na primer sestanki o pravnih, ekonomskih ali tehničnih zadevah. Pogostna komunikacija je predhodnica zaupanju in zagotavlja napredek v formalni in neformalni komunikaciji.

Neformalno komunikacijo je bolje uporabiti pri aktivnostih, kot so možgansko viharjenje (ang. brainstorming) ali aktivnosti, povezane s sodelovanjem. Prav tako pri odpravljanju vsakodnevnih težav. Predvsem za vzpostavitev tesnejših vezi med udeleženci. Medtem so formalne oblike komunikacije boljše za postavljanje prednosti, spremljanje napredka in ugotavljanje razumevanja vlog v razmerju. Barrar in Gervais ugotavljata, da neformalna komunikacija bolje zazna manjše nihanje v razmerju, formalna pa pomaga pri tem, da strani v razmerju ne zaidejo iz smeri, v katero gredo (Barrar in Gervais 2006).

Z vidika medorganizaciskih razmerij je zanimivo, katera vsebina (ekonomska, tehnična ali organizacijska) prevladuje pri izmenjavi v razmerju. Mohr in Spekman v svoji študiji ugotavljata, da vplivajo nevezane, primerne, popolne in verodostojne informacije na uspeh razmerja (Mohr in Spekman 1996). Pri prenosu informacij je Hakanssonova ugotovitev, da je za prenašanje ”mehkih” informacij, kot so na primer običaji delovanja partnerja, boljša osebna komunikacija. Za prenos temeljnih tehničnih in komercialnih podatkov pa neosebna komunikacija (Hakansson 1982).

Hild tako predlaga za zagotavljanje uspeha upravljanja strukturno oblikovanje komunikacijskih skupin na treh ravneh: strateški (izvršni odbor), taktični (odbor za spremljanje zagotavljanja ravni storitev) in na operativni (odbor za spremembe, odbor za usklajevanje). Ti odbori morajo imeti jasno določene naloge, kako med sabo sodelovati, kdo poroča komu in podobno (Hild 2008).

Naša hipoteza je: komunikacija med partnerji v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitivno vpliva na zaupanje med njimi. Predpostavimo lahko, da komunikacija v razmerju bolj ali manj neposredno kaže na raven "zdravja" celotnega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

5.3.7 Predanost

Predanost posamezne strani v razmerju do druge se razvija kot motor, ki poganja naknadne spodbude obeh strani. Kumar in drugi trdijo, do predanost v razmerju vzbuja stanovitnost oziroma željo po nadaljevanju razmerja zaradi pozitivnega vpliva na partnerja. Pa tudi vnos oziroma pripravljenost za globlje prepletanje razmerja z vložki kapitala in truda ter ujemanje oziroma zaupanje v stabilnost razmerja (Kumar in drugi 1995). Predanost je eden najmočnejših dejavnikov uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in se povezuje z skupinskim učinkom, bolj odprto izmenjavo relevantnih idej in občutij, razjasnitvijo ciljev in težav, večjo prilagodljivostjo v odzivu na nepredvidene okoliščine, večjim zadovoljstvom z vloženim naporom in večjo motivacijo za izvedbo odločitev (Zand 1972; Williamson 1985). Predanost v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij proizvede visoko vzajemno, prožno razmerje med organizacijama. Ustvarja okolje, kjer so tehnična veščina in viri ponudnika storitev vzvod za doseganje poslovnih ciljev druge strani v spirali nenehnih izboljšav in inovacij s pomočjo strateškega načrtovanja v trajnem razmerju.

Hipoteza glede predanosti v naši raziskavi torej je: predanost med partnerji v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij vpliva na zaupanje med partnerji v razmerju. Naša predpostavka je, da potrebuje vsako uspešno razmerje določeno stopnjo predanosti oziroma tega dodatnega neutilitarističnega vložka vsaj ene, še bolje pa obeh strani v razmerju.

5.3.8 Uspeh pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Kaj je uspeh? V svoji študiji so Lambe in drugi uspeh zavezništva operacionalizirali kot doseganje visokega skupnega profita med stranmi in povečanje skupnega dobička, deljenega med stranmi (Lambe in drugi 2002). Lee in Kim sta uspeh merila z dvema spremenljivkama: poslovno perspektivo in uporabnikovo perspektivo (Lee in Kim 1999). Pri čemer poslovna perspektiva zajema: osredotočanje na ključni poslovni

proces, povečanje kompetenc na področju informacijskih tehnologij, povečanje dostopa do veščinskega osebja, povečanje ekonomije obsega na področju upravljanja osebja, povečanje ekonomije obsega na področju tehnoloških virov, povečanje nadzora nad stroški za področje informacijskih tehnologij, zmanjšanje tveganja glede tehnološkega zaostajanja, povečanje dostopa do ključnih tehnologij in skupno zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij. Uporabnikova perspektiva pa zajema: zanesljivost tehnologije, ustreznost informacij, zanesljivost informacij, pretok informacij, celovitost informacij, pravočasnost informacij (Lee in Kim 1999). Lahko bi rekli, da nastane na ravni uporabnika nekakšno zmanjševanje kompleksnosti, ko se uspeh razmerja omeji le na razsežnost informacije.

Uspeh razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij zahteva uspeh na obeh straneh – ponudnika in prejemnika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Tako pomeni upravljanje uspešnega razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, da obe strani dosegata cilje s skupnim naporom. Doseganje ciljev je vprašanje izida zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Ta izid pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je lahko načrtovan ali nenačrtovan.

Grover in drugi so opredelili uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij kot zadovoljstvo s koristmi, ki so jih pridobili od organizacije, ki je opravila zunanje izvajanje informacijskih tehnologij in kot rezultat razvoja strategije zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Grover in drugi 1996). Zadovoljstvo z rezultatom projekta je eno merilo uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Drugo merilo je stopnja prileganja poslovnim potrebam. Generično lahko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij opredelimo, kot ga je Misra, in sicer, da obe strani dosežeta svoje cilje (Misra 2004).

Za namen naše raziskave smo uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij opredelili kot doseganje ciljev obeh strani v razmerju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki ga dosežemo z visoko stopnjo zaupanja in zadovoljstva

obeh strani v partnerstvu. Naša hipoteza glede uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je: zadovoljstvo in zaupanje partnerjev v razmerju pozitivno vplivata na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Čeprav lahko govorimo o veliko dejavnikih oziroma elementih razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, je naša predpostavka, da imata ključno vlogo pri uspehu zunanjega izvajanja zadovoljstvo in zaupanje. Brez visoke stopnje zaupanja in visoke stopnje zadovoljstva si težko predstavljamo uspešno razmerje.

5.3.9 Zaupanje

Zaupanje je sestavljeno iz pripravljenosti povečanja svoje ranljivosti proti drugi strani v razmerju, katere ravnanje prva stran ne more nadzorovati. In to v okoliščinah, kjer je morebitna korist precej manjša kot morebitna izguba, če druga stran izkoristi ranljivost prve. Zaupanje je pravzaprav pričakovanje, da bo druga stran delovala predvidljivo, izvrševala svoja obveznosti in se vedla pošteno, tudi ko bo imela priložnost za oportunistično delovanje. (Zaheer in drugi 1998).

Ibbott in O'Keefe poudarjata, da je zaupanje težko definirati, ker se razlikuje zaupanje od zaupanja glede na kontekst (Ibbott in O'Keefe 2004). Zaupanje lahko dojemamo kot rezultat kognitivnih procesov, ekonomije sprejemanja odločitev ali kot družbeno razmerje. Kognitivni vidik zaupanja predstavlja posameznikovo pričakovanje glede izida dogodka. To je zanimiv vidik tudi za sodobno teorijo iger. Ekonomska teorija sprejemanja odločitev vidi zaupanje v tem, da mora organizacija zaupati glede odločitve za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, da bo to znižalo stroške, povečalo kakovost in pripomoglo k osredotočanju na ključne kompetence. Če organizacija ni prepričana glede teh odločitev, se lahko to pokaže v nezaupanju zaposlenih v partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Družbeni vidik zaupanja pa je, kadar ljudje delijo enake vrednote v skupini ali med njimi. Te skupine močno vplivajo na prepričanje drugih in njihovo vrednotenje opravljenega (Ibbott in O'Keefe 2004).

V povezavi z zaupanjem se uporabljajo besede: zanašanje na (ang. reliance), zaupnost (ang. confidence), obljuba (ang. assurance) in njihove kombinacije. Kern in Willcocks sta opredelila zaupanje v zunanje izvajanje informacijskih tehnologij v sklopu verjetja o zanesljivosti besede druge strani in izpolnitve obveznosti ob predvidljivem in poštenem delovanju (Kern in Willcocks 2000a).

Ali natančneje: zaupanje je doseženo, če je sporazum verodostojen in je pričakovanje izpolnjeno z ravnanjem, ki gre v prid drugi strani. Sporazum je verodostojen, ko je vredno biti odvisen od druge strani in je videti, da bo pričakovanje doseženo na predvidljiv in pošten način. Ravnanje, ki gre v prid drugi strani, lahko vidimo kot držo naklonjenosti ali prijateljstva med stranmi.

Zelo dobro lahko opišemo zaupanje tudi s temi pojmi: prepričanje, pozitivno pričakovanje, motiv, tveganje. Za vzpostavitev, povečevanje in vzdrževanje zaupanja je vsekakor potrebna določena vnaprejšnjost prepričanja o pozitivnem pričakovanju glede druge strani, ki mora imeti motiv. Takšen pogled je tvegan, saj težko govorimo o gotovosti pričakovanega razpleta dogodkov v razmerju.

Zaupanje v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je močno in najbolj očitno povezano z rezultatom doseganja dogovorjenih ciljev in ponudnika storitev ter pomembno vpliva na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Grover in drugi 1996; Lee in Kim 1999; Sabherwal 1999). Hkrati ima številne pozitivne vplive na razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Med drugim dovoljuje osredotočanje na dolgoročne strateške cilje in manjšo skrb za dnevnooperativne zadeve. Graditev zaupanja v razmerju zmanjšuje finančno, organizacijsko in tehnološko tveganje, povezano s sporazumom o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Posledica zaupanja je tako verodostojna, stabilna in visoko učinkovita aktivnost zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki vodi k uspehu.

Fukuyama v svoji knjigi Trust opredeli zaupanje kot: "Zaupanje je pričakovanje, ki raste v skupnosti običajnega, častnega in sodelovalnega ravnanja, na temelju splošnih norm, ki si jih delijo pripadniki te skupnosti. " (Fukuyama 1995, 26).

Z vidika proučevanja razmerja pri zunanjem izvajanju je pri zaupanju v razmerju pomembna vpeljava ideje, da ima oblikovanje skupin kulturno ozadje in koncepta družbenega kapitala.
Njegovo izhodišče je, da ljudje ne delijo virov s skupinami, ki jim ne zaupajo (Fukuyama 1995). Stopnja zaupanja in zaupanja vrednih interakcij se sicer lahko razširi iz ozkih družinskih razmerij na druge inštitucije in družbo, vendar imajo določena tradicionalno družinsko orientirana okolja trdno zakoreninjeno nezaupanje do vseh ne družinskih razmerij. Patriarhalna avtoriteta v takšnih okoljih predstavlja tudi idealno politično in ekonomsko avtoriteto. Takšne družbe Fukuyama imenuje družbe z nizkim zaupanjem (ang. "low-trust" society) (Fukuyama 1995). V takšnih družbah so se oblikovala na eni strani majhna družinska podjetja, na drugi strani pa zelo velika, državna podjetja. Problem pri tako oblikovani strukturi je, da so vezi med gospodarskimi družbami v takšnih družbah dostikrat koruptivne (primer Južne Koreje). Družbe, v kateri vlada visoka stopnja zaupanja, lahko organizirajo delovna okolja bolj prožno in oprto na skupine, kjer je več odgovornosti preneseno na nižje ravni organizacije.

Kaj lahko gradi zaupanje, če so družinske in kulturne tradicije omajane, ob istočasni slabi izobraževalni in ekonomski perspektivi? Fukuyama je mnenja, da lahko politični programi in korporacijske strategije oblikujejo zaupanje in civilno družbo (Fukuyama 1995). Te tako imenovane korporacijske strategije v razmerjih pri zunanjem izvajanju odigrajo vlogo enega od nepravnih vzvodov pri graditvi zaupanja med partnerjema. Zaupanje med organizacijami je neposredno povezano s sposobnostjo tvorjenja novih povezav in omrežij, na zaupanju temelječih razmerij, ki omogočajo poslovne transakcije in je eden od napovedovalcev trajnosti organizacije (Fukuyama 1995). Fukuyama razume zaupanje kot kapital, ki je pomembnejši tako od finančnega, kot od fizičnega kapitala, pri čemer je razširjenost nezaupanja v družbi nekakšen davek pri ekonomskih aktivnostih, ki ga družbam, kjer vlada visoka stopnja zaupanja, ni potrebno plačevati (Fukuyama 1995).

Ključno pri zaupanju je, da so skupnosti odvisne od medsebojnega zaupanja in ne nastanejo spontano brez njega. V korporacijskih okoljih to pomeni, da je za organizacijo lahko zelo drago, če sklepajo pogodbe[59] z ljudmi ali drugimi organizacijami, ki jih ne poznajo dobro in jim ne zaupajo[60] (Fukuyama 1995).

Fukuyama vpelje pojem družbenega kapitala, ki ga opredeli kot zmožnost, ki temelji na razširjenosti zaupanja v celotni družbi ali v delu le-te, pri čemer se družbeni kapital ne razlikuje od človeškega kapitala[61] po tem, da se ustvarja in prenaša s pomočjo kulturnih mehanizmov, kot so religija, tradicija ali zgodovinske navade (Fukuyama 1995). Ekonomistične razlage in teoretski pristopi, ki smo jih proučili v naši disertaciji, izhajajo iz domneve, da se družbene skupine oblikujejo na osnovi racionalističnega in utilitarističnega pristopa posameznikov, ki sodelujejo zaradi zadovoljevanja svojih sebičnih interesov. Po tej razlagi zaupanje za sodelovanje ni potrebno. Tako imamo pri takšni razlagi opraviti s formulo: lastni interes plus pravni mehanizmi. Fukuyama ugotavlja, da oblikovanje skupin, v skladu s tem pogledom, ni odvisno od kulturnih dejavnikov (Fukuyama 1995). Pri čemer pravi: "Moderni kapitalizem oblikovan s pomočjo tehnologije ne zapoveduje le ene oblike industrijske organiziranosti, ki bi ji vsi morali slediti. Upravljavci imajo občutno širino pri organiziranju poslovanja upoštevajoč družbeno plat človeške osebnosti. Pri tem ne gre izbiro med skupnostjo in učinkovitostjo. Tisti, ki skrbi za skupnost lahko postane najbolj učinkovit. " (Fukuyama 1995, 31-32).

Za razumevanje pomena dejavnika zaupanja v razmerjih pri zunanjem izvajanju je pomembna Fukuyamina ugotovitev, da so najbolj učinkovite organizacije osnovane na predanosti skupnim etičnim vrednotam (Fukuyama 1995). Pri čemer igra ključno

[59] Kar še predvsem velja za pogodbe oziroma sporazume o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

[60] Če ljudje, ki delajo skupaj, drug drugemu zaupajo, ker delujejo na enakih etičnih osnovah, to pomeni cenejše poslovanje. Takšna družba bo lažje inovativna, ker visoka stopnja zaupanja omogoča večjo raznolikost družbenih razmerij, ki se vzpostavljajo. Ta zmožnost in posledično raznolikost razmerji neposredno ustvarja okolje, kjer se lahko vzpostavijo tudi medorganizacijska razmerja na osnovi sporazuma o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

[61] Pri katerem gre v osnovi za racionalne odločitve (na primer odločitev za pridobitev izobrazbe).

vlogo predhodni moralni konsenz, ki vzpostavlja osnovo za vzajemno zaupanje. Pri družbenem kapitalu sta pomembni predvsem postopnost prevzemanja norm in trajnosti zaradi svoje etične osnove.

Tudi za Sztompko je zaupanje kulturni vir, potreben za delovanje družbe (Sztompka 1999). V interakcijah z drugimi moramo neprestano sklepati o njihovih prihodnjih aktivnostih. Pri soočanju z drugimi tako naletimo na negotovost, varanje in presenečenja. Zaradi tega je zaupanje ključna strategija za soočanje z negotovostjo, nenapovedljivostjo in nezmožnostjo nadzora nad prihodnostjo (Sztompka 1999). Sztompka postavi dve komponenti zaupanja: prepričanja in prevzemanje obveznosti. Zaupanje je več kot le preudarno predvidevanje. Ljudje se morajo soočiti s prihodnjimi aktivnostmi, izvršujoč aktivnosti z vsaj delno negotovimi in nenapovedljivimi posledicami. Zaupanje je pravzaprav stava o prihodnjih mogočih aktivnostih drugih (Sztompka 1999). Stopnja abstraktnosti zaupanja je premosorazmerna ravni zaupanja: od osebnega zaupanja v primeru partnerjev in družinskih članov, do abstraktnega zaupanja v družbene kategorije tipa etnična skupnost. Pri proučevanju zaupanja v razmerju imamo opraviti s proceduralnim zaupanjem kot obliko institucionalnega zaupanja. Določene oblike zaupanja je moč vzpostaviti le na podlagi večje ali manjše stopnje samoumevnosti delovanja sistema, v določenih primerih celo neopaznosti. Na drugi strani pa ta dva atributa samoumevnost in neopaznost lahko povežemo z visoko stopnjo odvisnosti posameznika ali organizacije od določenega sistema. Takšna primera sta na primer internetsko omrežje in vodovodno omrežje. Sztompka opredeli kot najbolj abstraktno zaupanje v kakovost družbenega sistema, v družbeni red. To zaupanje nam daje občutek varnosti, kontinuitete, stabilnosti (Sztompka 1999). Ta družbena in kulturna osnova zaupanja nam omogoča širši in bolj zaokrožen vpogled v dejavnik zaupanja med partnerji v razmerju pri zunanjem izvajanju.

Ključno pa proučevanju zaupanja je Sztompkina trditev, da je za vsemi tipi zaupanja zaupanje v ljudi in njihova dejanja (Sztompka 1999). V osnovi zaupamo človekovim dejanjem, in šele nato izvedenim učinkom ali proizvodom.

Sztompka opredeli tri osnove, na katerih sloni zaupanje: reflektivna zanesljivost, osebna zaupljivost in kultura zaupanja (Sztompka 1999). Z vidika proučevanja medorganizacijskih razmerji je najbolj zanimiv koncept kulture zaupanja, kjer lahko najdemo določene stične točke in podobna izhodišča kot pri konceptu družbenega kapitala Fukuyame.

Če je reflektivna zanesljivost povezana s pretokom resničnih informacij, je osebna zaupljivost bolj povezana s psihološkimi okoliščinami, ki so neodvisne od racionalne presoje in pretoka informacij.

Sztompka opredeli kulturo zaupanja kot sistem pravil – norm in vrednot – ki uravnavajo zaupanje (Sztompka 1999). Gre za normativno obvezo zaupanja in obvezo do biti zaupanja vreden, kredibilen in zanesljiv. Pomembnost kulture zaupanja se kaže v procesu ugnezdenja v normativni sistem družbe in s tem vpliva na procese odločanja. Pri razmerjih zunanjega izvajanja je zaradi njihove dolgotrajnosti še posebej pomemben vpliv kulture zaupanja, kot dejavnika stabilnega zagotavljanja trajnosti zaupanja.

Da lahko govorimo o kulturi zaupanja, kot jo pojmuje Sztompka, je nujno potrebno vzpostavljanje elementov normativne koherence, stabilnosti družbenega reda, transparentnosti, domačnosti okolja in možnostjo računanja na druge ljudi in inštitucije (Sztompka 1999).

V kulturi zaupanja imamo opraviti s pravom, moralo in običaji, ki omogočajo zadovoljevanje pričakovanj in povečujejo gotovost s svojo dolgotrajnostjo in stalnostjo, ob postopnem uvajanju sprememb. Dostopnost do informacij je v takšni kulturi zaupanja visoka in okolje, v katerem družbeni akterji delujejo, dobro poznano. S postavljenimi in delujočim nadzorom je možnost alternativnih sporazumov v obliki zlorab manjša. Sztompka govori o tako imenovanih funkcionalnih nadomestilih zaupanja (Sztompka 1999). Opredeli sedem takšnih prilagoditev in nadomestkov: providencializem (ang. providentialism), korupcijo, vigilantstvo (ang. vigilance), ekscesno pravdanje, getoizacijo, paternalizacijo in eksternalizacijo zaupanja

(Sztompka 1999). Z vidika proučevanja razmerja pri zunanjem izvajanju je zanimiv predvsem pojav korupcije in ekscesnega pravdanja ter deloma getoizacije. Sztompka zelo dobro opredeli učinek korupcije, ki družbenim akterjem zagotavlja zavajajoč občutek reda in predvidljivosti, občutek nadzora nad kaotičnim okoljem, zmožnost manipuliranja z drugimi, da storijo, kar želimo. Koprena družbenih vezi je v primeru korupcijskih aktivnosti zamenjana z omrežjem vzajemnih uslug, svetom medsebojne manipulacije in izkoriščanja (Sztompka 1999). Med partnerji v razmerju pri zunanjem izvajanju ves čas trajanja sporazuma obstaja nevarnost, da ena, druga ali obe strani v razmerju zdrsneta v spiralo koruptivnih namer in dejanj. Enako velja za pojav ekscesnega pravdanja. Ob umanjkanju visoke stopnje zaupanja med stranema rokovanje ne zadošča. Organizacije tako poskušajo zavarovati svoja razmerja s formalnimi sredstvi, kot so pikolovske pogodbe in vztrajanje na bančnih garancijah. Pri sporazumih o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prihaja do takšnih ekscesnih in disfunkcionalnih dejanj prav v primerih, kjer strani v razmerju ne bivajo v okolju, kjer je kultura zaupanja visoka. V povezavi s pojavom getoizacije, kot oblike disfunkcionalne prilagoditve in sporazumi o zunanjem izvajanju, lahko predpostavljamo, da nizka stopnja zaupanja, v pogojih slabo razvite kulture zaupanja, lahko proizvede proces organizacijskega vztrajanja v notranjem izvajanju informacijskih tehnologij ali pa proces vračanja v notranje izvajanje informacijskih tehnologij.

Za naš namen smo zaupanje v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij opredelili kot pričakovanje o predvidljivosti delovanja in izvrševanja obveznosti druge strani, na katerega imajo vpliv: sposobnost reševanja konfliktov, komunikacija, odvisnost in moč enega od partnerjev, navezovanje osebnih vezi med partnerji v razmerju, stopnja ujemanja organizacijskih kultur in predanost partnerjev v razmerju tako, da tudi ne delujejo oportunistično. Naša hipoteza je, da zvišana stopnja zaupanja med partnerji v razmerju pozitivno vpliva na zadovoljstvo partnerjev v razmerju in na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

5.3.10 Osebna vez

Osebno vez v razmerju pri zunanjem izvajanju so proučevali in raziskovali Hancox in Hackney ter Das in Teng, pa tudi Goles ter Alborz in preostali v sklopu teorije partnerstva in zavezništva (Hancox in Hackney 2000; Das in Teng 2002b; Goles 2001; Alborz in preostali 2004). Osebno vez lahko opredelimo kot razmerje med dvema osebama, ki zahteva izdaten in dinamičen stik med ljudmi, ki temelji na medsebojnim razumevanju. Osebna "kemija" med ljudmi lahko proizvede precejšnjo razliko pri uspehu razmerja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Nasprotne in dopolnjujoče se osebnosti lahko pripomorejo k ustvarjanju novega znanja[62]. Lahko pa osebno vez opišemo tudi kot sposobnost učinkovite komunikacije in graditve razmerja z osebnim zaupanjem med osebami, vpletenimi v razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Kar nam vzpostavlja trikotnik elementov razmerja: komunikacija–osebna vez–zaupanje. Pojav osebne vezi lahko segajo onstran običajnega instrumentalnega zaupanja, vzajemnega spoštovanja in osebne privlačnosti. Veliko lahko pove o razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij[63]. Osebna vez močno vpliva na strukturo in moč medorganizacijskih razmerij. Značilnost vzpostavljene osebne vezi med udeleženci je v razširitvi razmerja onstran običajnih formalnih obveznosti. Pogostnost srečanj zaradi podrobne izmenjave informacij in potreb po prilagoditvah lahko povzroči uglasitev na podlagi osebnejših stikov, kar je lahko v vlogi dodatne podpre formalnega razmerja. To se kaže v večji pripadnosti in strpnosti. Dolgotrajne osebne povezave lahko proizvedejo bolj relacijsko orientirano izmenjavo med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Osebna vez lahko vznikne med udeleženci, ki si delijo podobno identiteto, kar pomeni, da imajo podobne vrednote in moralne poglede. Lahko vzpostavijo medsebojno psihološko vez. Neformalne interakcije oziroma komunikacije so eno od najpogostejših gojišč za vzpostavitev osebnih vezi, pa tudi za dolgoročnost razmerja in redna osebna srečevanja. Tveganje pri zvišanju stopnje

[62] Kar razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij v svojem temelju tudi je: ustvarjanje novega znanja za doseganje poslovnih ciljev.

[63] Ena od pojavnih oblik močne osebne povezanosti je lahko tudi medsebojno dokončevanje stavkov v komunikaciji.

osebnih vezi pomeni nevarnost pojava izogibanja postavljanja kritičnih vprašanj in nasprotujočega razmišljanja. Kadar govorimo o osebni vezi, mislimo na "izkušnjo biti skupaj" in podobnost v načinu mišljenja (ang. way of thinking), pa tudi na občutek skupnosti med udeleženci. Osebna vez se ponavadi izkazuje z osebnimi obiski, laže jo vzpostavijo akterji, ki so odprtega duha in brez predsodkov ter vnaprejšnjih sodb.

Osebne vezi so v poslovnem razmerju vedno prisotne in igrajo pomembno vlogo pri njegovem oblikovanju. Poslovna razmerja so zgrajena kot procesi družbene izmenjave, kjer posamezniki igrajo vlogo, ki seže prek ozko določenega opravila. Tkejo osebna razmerja in videti je, da je to eden od pogojev za razvoj medorganizacijskih povezav.

Osebna vez igra dvojno vlogo v razmerju pri zunanjem izvajanju – je mehanizem vzdrževanja osnove za lažje reševanje konfliktov, obenem pa lahko preveč osebne vezi med partnerji v razmerju pripeljejo do procesov, ki otežujejo vzpostavljanje in izvedbo formalnih mehanizmov reševanja konfliktov in s tem postanejo kontra produktivne za skupni izplen partnerjev v razmerju.

Naša hipoteza torej je, da osebna vez med partnerji v razmerju pozitivno vpliva na stopnjo zaupanja udeležencev razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Predpostavljamo lahko, da bolj ko se razvijajo osebne vezi med partnerji v razmerju, bolj se krepi zaupanje med njimi. Ostaja pa odprto vprašanja moči te vezi.

5.3.11 Elementi v razmerju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Kern in Willcocks opredelita naslednje elemente v razmerju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij: predanost in zaupanje, zadovoljstvo in pričakovanje, sodelovanje in konflikti (reševanje konfliktov), moč in odvisnost. Po Kernu in Willcocksu je predanost ključna v razmerju, razumljena kot jasno znamenje pripravljenosti uspešne izpolnitve pričakovanja. Predanost je prav tako povezana z

zaupanjem: videti je, da je zaupanje najpomembnejše za uspešno razmerje. Sporazumi o zunanjem izvajanju imajo nekaj skupnega: zapletejo udeležence v neko obliko menjalnega razmerja (Kern in Willcocks 2000a).

6 Podobne raziskave

Večina raziskav na temo razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je bila opravljena kot študija primera (ang. case study) – z uporabo kvalitativnih metod – predvsem z metodo poglobljenega intervjuja. Problem pri uporabi študije primera za raziskovanje pojava zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je, da takšne študije ne moremo statistično posplošiti in da so idiosinkratične. Kvantitativnih študij fenomena je precej manj, še manj pa je opravljenih študij, ki se pojava lotevajo z uporabo metode strukturnega modeliranja. Večina jih je bila opravljena v pacifiškem in jugovzhodnem azijskem področju. Nekatere – najbolj izpostavljene - bomo predstavili v tem poglavju. Te raziskave so bile opravljene med leti 2001 in 2004.

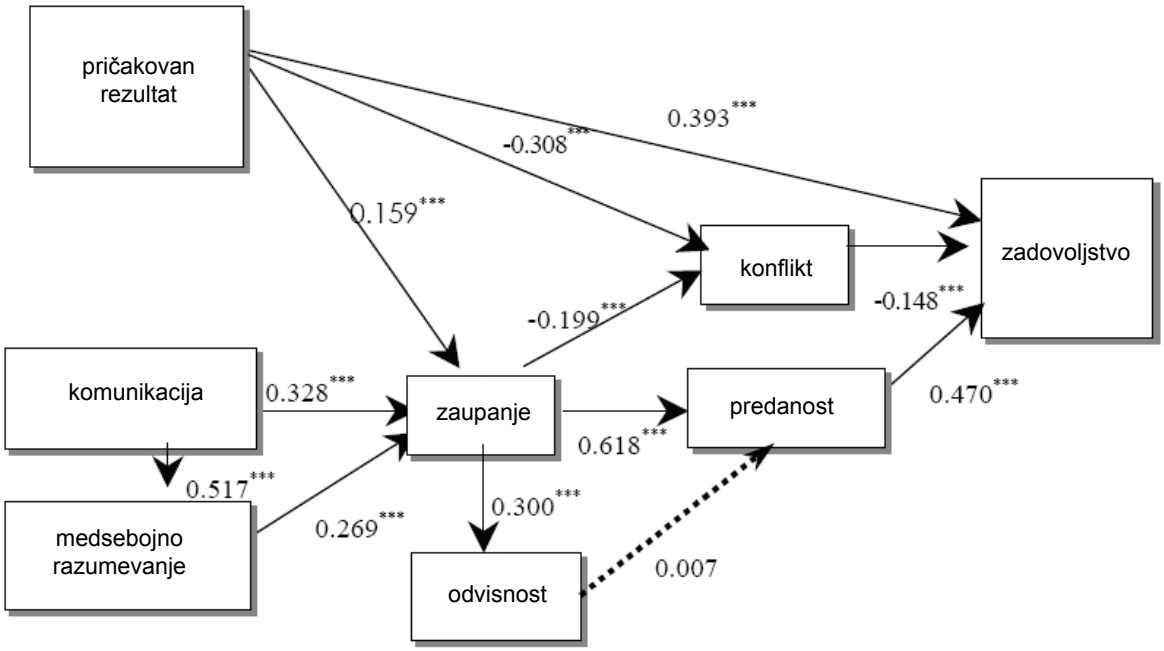
V prvih dveh predstavljenih raziskavah se avtorji osredotočajo na zadovoljstvo kot osrednji element razmerja oziroma zadovoljstvo v razmerju predstavlja njihovo osnovno raziskovalno osredotočenost. Pri tretji raziskavi je v ospredju raziskovanje vplivov na sprejemanje modela ponudbe aplikacijskih storitev. Četrta raziskava proučuje vpliv spremenljivk obnašanja na psihološke spremenljivke in posledično na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, peta raziskava pa proučuje kakovost partnerstva in moč odjemalca storitev nad ponudnikom.

6.1 Raziskava o dejavnikih vpliva na partnerstvo pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Sun in drugi so leta 2002 izvedli raziskavo z naslovom: Dejavniki vpliva na partnerstvo pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij – študija integracije študije primera in kvantitativne metode raziskave (naslov izvirnika: The Factors Influencing Information Systems Outsourcing Partnership – A Study Integrating Case Study and Survey Research methods). Njihov raziskovalni model je izpeljan iz teorije družbene izmenjave. Za potrditev veljavnosti raziskovalnega modela so avtorji združili uporabo študije primera in kvantitativno raziskavo. Avtorji so oblikovali deset

spremenljivk in jih vključili v model. Neodvisni spremenljivki sta pričakovan rezultat[64] in komunikacija ter osem odvisnih spremenljivk: odvisnost, predanost, skupne vrednote, zaupanje, konflikt, moč, zadovoljstvo in medsebojno razumevanje. Od teh desetih spremenljivk dve - skupne vrednote in moč - nista bili uvrščeni v končni model.

Slika 6.1: Končni raziskovalni model (Sun in drugi 2002, 9)



Ugotovitve raziskave:

Obstoj dejavnika moč ni pomemben v situaciji zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Zaupanje bolj določa odvisnost, kot pa odvisnost vpliva na zaupanje, in zaupanje ima pomemben pozitiven vpliv na odvisnost. Pričakovan rezultat kaže močno pozitivno povezanost z zadovoljstvom in zaupanjem. Pričakovan rezultat ima tudi zelo negativen vpliv na konflikt v zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Obstaja pomembna povezava med zaupanjem in predanostjo. Dejavnik skupne

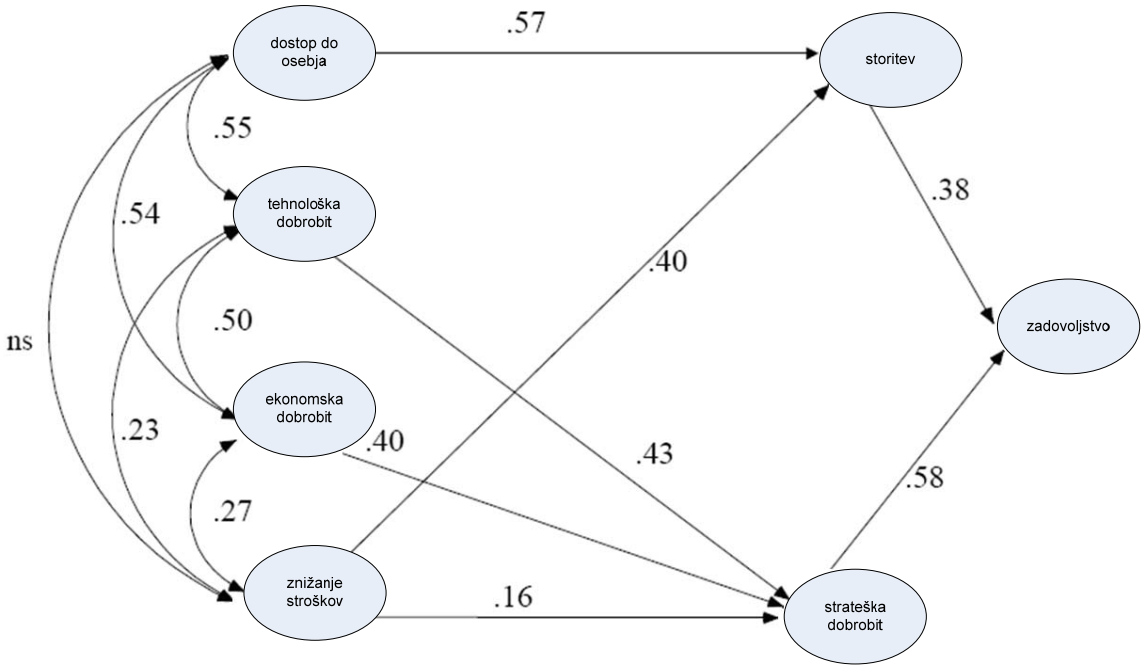
[64] Pričakovan rezultat temelječ na preteklosti ali rezultatih, za katere opažamo, da jih bomo prejeli od drugih.

vrednote je bil zamenjan na osnovi rezultatov študije primera z medsebojnim razumevanjem, ki je pozitivno povezan s komunikacijo. Komunikacija v tem raziskovalnem modelu ima vpliv le na zaupanje in medsebojno razumevanje. Medsebojno razumevanje ima prav tako pozitiven vpliv na zaupanje. Dejavnik odvisnost nima vpliva na predanost, s čimer je povezana zavrnitev ene od hipotez. Dejavnik konflikt ima pomemben negativen vpliv na zadovoljstvo. Predanost pa pozitivno vpliva na zadovoljstvo.

6.2 Raziskava o perspektivah uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Rouse in drugi so leta 2001 izvedli raziskavo z naslovom: Perspektive uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij: Kovariančno strukturno modeliranje raziskave zunanjega izvajanja v Avstraliji (naslov izvirnika: Perspectives on IT Outsourcing Success: Covariance Structure Modelling of a Survey of Outsourcing in Australia). Raziskava zajema odgovore 241 uporabnikov informacijskih tehnologij v Avstraliji. Analiza poudarja pomembnost upravljavskega procesa, sprejetega s strani organizacije, ki daje v zunanje izvajanje svoje informacijske tehnologije za celotno razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. V raziskovalnem procesu sta bili uporabljeni tako faktorska analiza kot tudi orodje za analizo linearnih strukturnih modelov. Avtorji so v svoj raziskovalni model vključili sedem spremenljivk. In sicer štiri neodvisne spremenljivke: znižanje stroškov, dostop do osebja, tehnološka dobrobit in ekonomska dobrobit ter tri odvisne spremenljivke: storitev, strateška dobrobit in zadovoljstvo.

Slika 6.2: Končni raziskovalni model (Rouse in drugi 2001,76)



Ugotovitve raziskave:

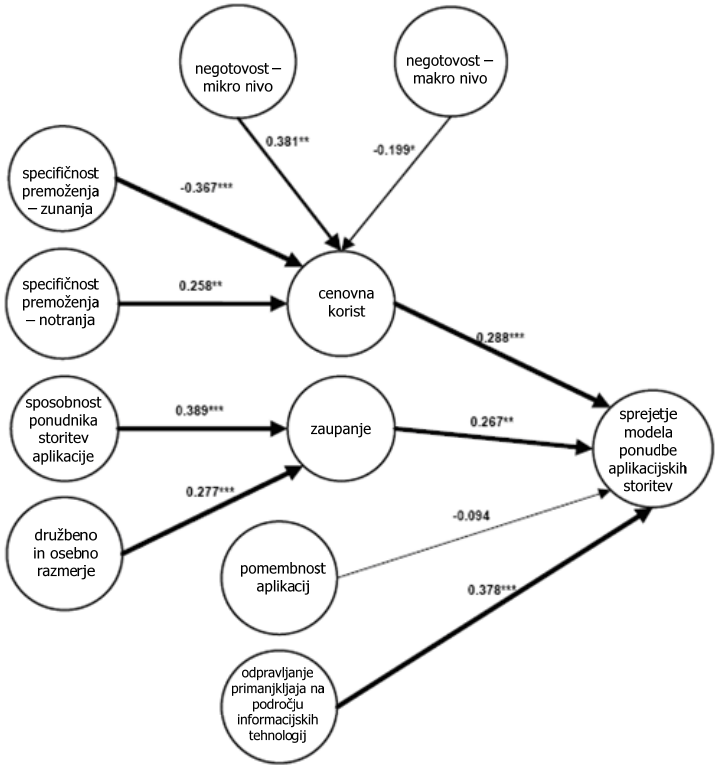
Uspeh pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je večrazsežen. Zadovoljstvo s sporazumom o zunanjem izvajanju je v veliki meri odvisno od storitve, ki jo ponudnik zagotavlja, in do katere mere lahko organizacija to storitev spremeni v strateško korist. Znižanje stroškov je eden od dejavnikov uspeha zunanjega izvajanja. Organizacije pričakujejo od svojih ponudnikov tako izboljšanje storitev kot tudi znižanje stroškov zunanjega izvajanja. Raziskava ugotavlja, da je kritična vloga organizacije pri realizaciji koristi, ki jih prinaša zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, ob aktivnem upravljanju sporazuma. Organizacije morajo biti prepričane, da korist, ki jo prinaša zunanje izvajanje, izkoristijo za osredotočenje na jedrno poslovanje. Ugotovitev raziskave je tudi, da za ponudnika ni dovolj, da zagotavlja odlično storitev: organizacije pričakujejo tudi zmerno ceno.

6.3 Študija integracijska modela odjemalcev za sprejetje metode najema aplikacij

Yao je leta 2004 izvedel raziskavo z naslovom Integracijski model odjemalcev za sprejetje metode najema aplikacij – (naslov izvirnika: An Integrative Model Of Clients' Decision To Adopt An Application Service Provider). Avtor je razvil model pojava ponudnikov za najemanje aplikacij, ki vključuje ekonomistične, strateške in družbene dejavnike. Ta model vključuje posamične vplive teh dejavnikov na namero sprejetja oziroma posvojitve modela najemanja aplikacij. Preverjanje modela temelji na raziskavi, ki je zajemala ponudnike storitve, in tudi organizacije, ki se odločajo za najem aplikacij. Avtor je v svoj raziskovalni model vključil osem neodvisnih spremenljivk: negotovost – makro nivo, negotovost – mikro nivo, specifičnost premoženja – zunanja, specifičnost premoženja – notranja, sposobnost ponudnika storitev aplikacije, družbeno in osebno razmerje, pomembnost aplikacij in odpravljanje primanjkljaja na področju informacijskih tehnologij ter tri odvisne spremenljivke: cenovna korist, zaupanje in sprejetje modela ponudbe aplikacijskih storitev[65].

[65] Tu mislimo na organizacije, ki se odločajo za model ponudbe aplikacijskih storitev.

Slika 6.3: Končni raziskovalni model (Yao 2004, 132)



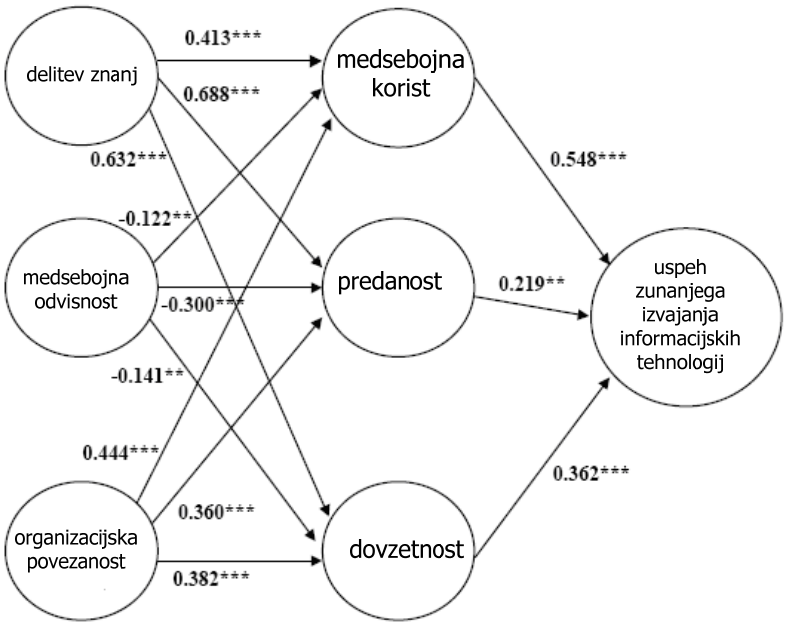
Ugotovitve raziskave:

Model kaže na srednje močan vpliv zaupanja na sprejetje modela ponudbe aplikacijskih storitev, na zaupanje pa sposobnost ponudnika storitev aplikacije ter družbeno in osebno razmerje. Na cenovno korist imajo srednje močan vpliv zunanja in notranja specifičnost premoženja ter negotovost na mikro ravni, cenovna korist pa ima prav tako srednje močan vpliv na sprejetje modela ponudbe aplikacijskih storitev. Odpravljanje primanjkljaja na področju informacijskih tehnologij prav tako srednje močno vpliva na sprejetje modela ponudbe aplikacijskih storitev. Nepričakovano za avtorja je bilo spoznanje, da spremenljivka pomembnost aplikacije nima kakšnega večjega vpliva na sprejem oziroma posvojitev modela najema aplikacij. Morda je to povezano s prepričanjem, da pomembne aplikacije niso primerne za prenos v model najema aplikacij.

6. 4 Raziskava razumevanja partnerstva pri zunanjem izvajanju

Lee in Kim sta leta 2003 izvedla raziskavo z naslovom: Raziskovalni model za razumevanje partnerstva pri zunanjem izvajanju (naslov izvirnika: Exploring a Causal Model for the Understanding of Outsourcing Partnership). Raziskava proučuje vire vpliva na uspešnost partnerstva pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Avtorja sta določila šest glavnih spremenljivk, ki vplivajo na uspeh partnerstva in imajo svoje izhodišče v teoriji družbene izmenjave. Raziskovalni model je bil testiran na vzorcu 225 korejskih organizacij. Podatke sta raziskovalca zbirala z vprašalnikom, v katerem sta uporabila 25 vprašanj in petstopenjsko lestvico za merjenje šestih glavnih spremenljivk. Avtorja sta oblikovala in uvrstila v model sedem spremenljivk. Od tega so tri spremenljivke neodvisne: delitev znanj, medsebojna odvisnost in organizacijska povezanost ter štiri odvisne spremenljivke: medsebojna korist, predanost, dovzetnost in uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Slika 6.4: Končni raziskovalni model (Lee in Kim 2003, 270)



Ugotovitve raziskave:

Ključni dejavniki uspeha pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so medsebojna korist, medsebojna odvisnost in organizacijska povezanost. Rezultati raziskave so pokazali, da ima medsebojna korist največji vpliv na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Izkazalo se je tudi, da spremenljivke obnašanja (delitev znanj, medsebojna odvisnost in organizacijska povezanost) vplivajo na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij prek psiholoških spremenljivk (medsebojna dobrobit, predanost in nagnjenost[66]). Pomembna, čeprav pričakovana, je ugotovitev, da ima medsebojna odvisnost negativen vpliv na vse tri psihološke spremenljivke.

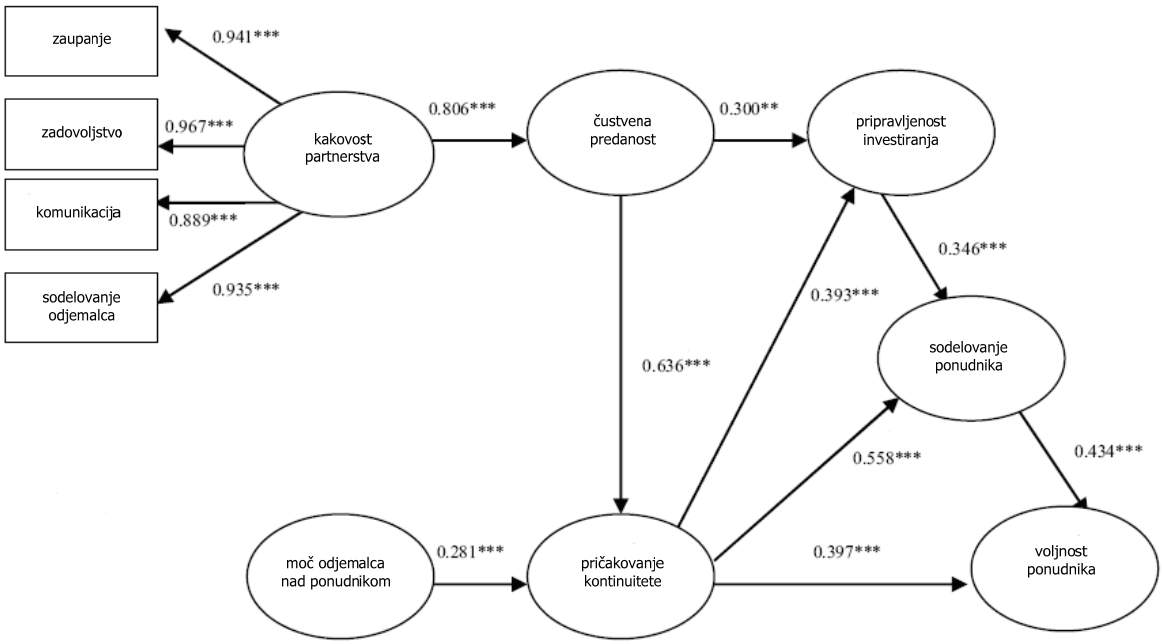
6. 5 Raziskava o učinku moči in partnerstva na ponudnikovo predanost, sodelovanje in voljnost ponudnika

Swinarski in drugi so leta 2004 izvedli raziskavo z naslovom: Učinek moči in partnerstva na ponudnikovo predanost, sodelovanje in voljnost ponudnika (naslov izvirnika: The Effects of Power and Partnership on Application Service Provider Commitment, Cooperation, and Compliance). Raziskava se ukvarja z vprašanjem, kako uspešno upravljati s kompleksnimi razmerji s ponudniki aplikacijskih storitev. Avtorji se osredotočajo na vpliv kakovosti partnerstva in moči odjemalca nad naročnikom, na voljnost, sodelovanje in predanost ponudnika. Raziskava temelji na teoriji družbene izmenjave in teoriji menjalnega razmerja. Vprašljiva pa je odločitev, da so študentje poslovnega upravljanja in upravljanja informacijskih tehnologij izpolnjevali vprašalnik v eksperimentalnih pogojih in so se pri tem morali vživeti v vlogo odjemalca aplikacijskih storitev, na osnovi študijskega materiala scenarijev konkretnih primerov in situacij. Avtorji so oblikovali in uvrstili v model enajst spremenljivk, od tega le dve neodvisni spremenljivki: kakovost partnerstva in moč odjemalca nad ponudnikom, ostale pa kot odvisne spremenljivke: zaupanje,

[66] Dovzetnost ima dva indikatorja: zaupanje in obstoječa drža, ki teži k sodelovalnemu razmerju ter domneve (Henderson 1990). Brez dovzetnosti bi organizacije delovale le na osnovi legalnih in formalnih pravil (Lee in Kim 2003).

zadovoljstvo, komunikacija, sodelovanje odjemalca, čustvena predanost, pričakovanje kontinuitete, pripravljenost vlaganja, sodelovanje ponudnika in voljnost ponudnika.

Slika 6.5: Končni raziskovalni model (Swinarski in drugi 2004, 10)



Ugotovitve raziskave:

Rezultati raziskave kažejo, da ima kakovost partnerstva večji vpliv na namere ponudnika, kot moč odjemalca nad ponudnikom. Dejstvo, da partnerstvo igra ključno vlogo v motiviranju ponudnika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, je pričakovano. Ugotovljeno je bilo, da uspešno razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij vključuje medsebojno odvisnost. Dejavnik voljnost ponudnika in dejavnik sodelovanje sta bila v raziskavi vpeljana kot dva empirično preverjena različna dejavnika.

6.6 Primerjava podobnih raziskav in znanstvena izvirnost našega raziskovalnega modela

V spodnji tabeli prikazujemo seznam vse spremenljivk, ki se pojavljajo v petih primerljivih raziskavah in pogostnost pojavljanja tistih spremenljivk, ki so vključene tudi v naš raziskovalni model.

Tabela 6.1: Primerjava uporabljenih spremenljivk pri posameznih podobnih raziskavah

	raziskava 1	**raziskava 2**	**raziskava 3**	**raziskava 4**	**raziskava 5**
primerjalna stopnja izida	X				
odvisnost	X			X	
predanost	X			X	X
komunikacija	X				X
skupne vrednote	X				
zaupanje	X		X		X
konflikt	X				
moč	X				
zadovoljstvo	X	X			X
medsebojno razumevanje		X			
znižanje stroškov		X			
dostop do osebja		X			
strateška dobrobit		X			
tehnološka dobrobit		X			
ekonomska dobrobit		X			
storitev		X			
negotovost – makro nivo			X		
negotovost – mikro nivo			X		
specifičnost premoženja – zunanja			X		
specifičnost premoženja – notranja			X		
družbeno in osebno razmerje			X		
cenovna dobrobit			X		
pomembnost aplikacij			X		
odpravljanje IT primanjkljaja			X		
namera prilagoditve ASP-ja			X		
sposobnost ASP-ja			X		
delitev znanj				X	
medsebojna korist				X	
organizacijska povezanost				X	
predispozicija				X	
uspeh zunan. izvajan. inf. tehnolog.				X	
sodelovanje odjemalca					X
kakovost partnerstva					X
moč odjemalca nad ponudnikom					X
pričakovanja po kontinuiteti					X
pripravljenost investiranja					X
sodelovanje ponudnika					X
voljnost ponudnika					X

Legenda:

X - uporaba spremenljivke v posamezni raziskavi
- spremenljivka je bila uporabljena v več raziskavah, kot tudi v naši raziskavi
- spremenljivka je bila uporabljena v naši raziskavi

V več raziskavah se pojavljajo spremenljivke odvisnost (2x), moč ali moč odjemalca nad ponudnikom (2x), predanost (3x), komunikacija (2x), zaupanje (3x) in zadovoljstvo (3x). Morda bi, na podlagi podobnosti konceptualizacije spremenljivk pri obeh raziskavah, lahko pogojno, pod spremenljivko predanost, uvrstili tudi spremenljivko voljnost ponudnika. Spremenljivke, konflikt (reševanje konfliktov), znižanje stroškov (pogojno tudi cenovna dobrobit) in uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, se pojavljajo le pri posameznih raziskavah enkrat. Iz tabele je razvidno, da se spremenljivki moč in odvisnost, pojavljata vsaka po enkrat, vendar v dveh različnih raziskavah in ne skupaj v eni ali več raziskavah. Tem spremenljivkam smo v procesu izgradnje raziskovalnega modela posvetili še posebno pozornost in jim namenili uvrstitev v raziskovalni model, tudi na osnovi pogostosti pojavljanja v podobnih raziskavah.

V literaturi smo zasledili omenjanje in proučevanje več kot trideset različnih elementov, povezanih z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Celoten nabor je preveč okoren in prevelik, da bi bil v celoti uporaben za empirično raziskavo. Poleg tega se pojavljajo konceptualna prekrivanja posameznih konstruktov. Komunikacija, kot jo definirata Anderson in Narus, vsebuje predstavo o izmenjavi informacij. Kar je precej podobno konceptu pri Lee in Kimu, ko govorita o izmenjavi informacij (Anderson in Narus 1990; Lee in Kim 1999).

V petih raziskavah, ki jih podrobneje primerjamo z našo raziskavo, lahko zasledimo le nekaj povezav (ne glede na smer povezave) med elementi razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, kot so te, ki smo jih oblikovali v našem raziskovalnem modelu.

Sun in drugi v svojem raziskovalnem modelu vzpostavijo naslednje povezave: komunikacija – zaupanje, zaupanje – odvisnost, zaupanje – predanost, zaupanje –

konflikt (negativen vpliv), konflikt – zadovoljstvo (negativen vpliv) in predanost – zadovoljstvo. Le prva povezava je enaka kot v našem raziskovalnem modelu. Vse ostale povezave imajo drugačno usmerjenost kot v našem raziskovalnem modelu ali pa v povezavi nastopa vsaj ena skupna spremenljivka. Avtorji so v svojem raziskovalnem modelu predpostavljali, da stopnja zaupanja vpliva na odvisnost v razmerju, na predanost in na stopnjo konfliktnosti v razmerju. Kar je zagotovo relevantna raziskovalna predpostavka. Naše izhodišče pa je bilo ravno obratno: šele komunikacija in predanost, poleg drugih neodvisnih spremenljivk, v našem modelu omogočajo vzpostavljanje in povečevanje stopnje zaupanja med partnerji v razmerju. Po našem mnenju je potrebno posvetiti dolžno pozornost temu, da Sun in drugi v svoji raziskavi ugotavljajo srednje močan vpliv spremenljivke komunikacija na zaupanje.

Rouse in ostali imajo v svojem raziskovalnem modelu le eno stično točko oziroma spremenljivko z našim modelom: zadovoljstvo. Njihova raziskava je kot središče raziskovalnega zanimanja umestila prav zadovoljstvo, medtem ko v naši raziskavi spremenljivka zadovoljstvo nastopa kot intervenirajoča spremenljivka med zaupanjem in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Razlika nastane zaradi precej neskladnega nabora spremenljivk, vključenih v našo in njihovo raziskavo.

Yao v svoji raziskavi pokaže na srednje močan vpliv spremenljivke družbeno in osebno razmerje na zaupanje, kar je v skladu s predpostavko v našem začetnem raziskovalnem modelu.

Lee in Kim v svojem raziskovalnem modelu postavita neposredno povezavo med spremenljivkama predanost in uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, v nasprotju z našo raziskavo, kjer predpostavljamo, da predanost na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij deluje prek spremenljivke zaupanje .

V raziskavi, ki so jo opravili Swinarski in ostali, nastopa pet spremenljivk, katere zasledimo tudi v našem raziskovalnem modelu (zaupanje, zadovoljstvo,

komunikacija, moč odjemalca nad ponudnikom in voljnost ponudnika (predanost)), vendar nobena povezava ni skupna obema modeloma zaradi različnih konceptualizacij in ključnih vprašanj obeh raziskav. Model, ki so ga oblikovali in testirali Swinarski in drugi, se od našega raziskovalnega modela razlikuje predvsem v tem, da naš raziskovalni model vsebuje element razmerja - uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, medtem ko ga njihov model ne vsebuje (Swinarski in drugi 2004). Znanstveni napredek našega raziskovalnega pristopa je v jasni strukturiranosti našega strukturnega modela. Skupina neodvisnih spremenljivk ima vpliv na odvisni spremenljivki zaupanje in zadovoljstvo, vse skupaj pa imajo posreden ali neposreden vpliv na spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. V modelu Swinarskega in drugih lahko problematiziramo usmerjenost in jakost vpliva kakovosti partnerstva na elemente zaupanja, zadovoljstva, komunikacije in sodelovanja odjemalca (Swinarski in drugi 2004). Naša predpostavka je, da ti štirje elementi vplivajo na kakovost partnerstva in ne obratno.

Naš začetni raziskovalni model temelji na prepričanju, da najbolj celovito zajamemo in opišemo razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, če določimo skupino neodvisnih spremenljivk, ki vplivajo na stopnjo zaupanja med partnerjema v razmerju. Zaupanje ima vpliv na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij, tako zaupanje kot zadovoljstvo pa neposredno vplivata na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. V našem raziskovalnem modelu spremenljivki zaupanje in zadovoljstvo nastopata kot intervenirajoči spremenljivki. V raziskovalnem modelu Suna in drugih obstaja ena povezava (komunikacija – zaupanje) enaka kot v našem modelu, pet drugih povezav med spremenljivkami pa kaže ali v drugo smer kot v našem raziskovalnem modelu ali pa skupne spremenljivke povezujejo druge spremenljivke. V raziskavi, ki jo je naredil Yao, pa je pogojno enaka povezava med družbenim in osebnim razmerjem in zaupanjem.

Izvirnost našega raziskovalnega dela se kaže predvsem v osredišČenju spremenljivke zaupanje v modelu razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Zaupanje v razmerju je element, ki potrebuje določene okoliščine in dejanja za njegovo gradnjo in povečevanje. Prozaično rečeno: zaupanje se kar ne zgodi. Za

vzpostavljanje, razvoj in vzdrževanje zaupanja med partnerjema v razmerju, je potrebna vrsta aktivnosti in gest, ki šele evocirajo pojav zaupanja. Odprta komunikacija, pripravljenost za reševanje konfliktov, zadrževanje ali uveljavljanje moči v razmerju, vložek v predanost razmerju, aktivnosti, ki zmanjšujejo stopnjo odvisnosti ene od strani v razmerju in vzpostavljanje procesov, ki vodijo k povečevanju skladnosti organizacijskih kultur, so stvar odločitve, zaupanje pa je ponotranjeno stanje med partnerji v razmerju.

7 Raziskovalni načrt - empirični del raziskave

Glavni cilj raziskave je s pomočjo empirično zbranih podatkov testirati linearni strukturni model razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

V disertaciji smo do sedaj predstavili različne teorije, ki se ukvarjajo s področjem razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Smiselno jih lahko zaokrožimo v nekaj teoretskih tradicij: ekonomistično orientirane teorije, družbeno orientirane teorije, upravljavsko – strateško orientirane teorije in ostali teoretski pristopi.

Vse navedene teoretske tradicije so teoretsko in konceptualno pomanjkljive, ker nobena od njih v celoti ne zajame pojava razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, oziroma ne rešuje problema, kako se izogniti poenostavitvi raziskovalnega modela. Problem v operacionalizaciji kateregakoli teoretskega pristopa modela zunanjega izvajanja, je nezadostna integracija omenjenih tradicij. Vsaka od njih, bolj ali manj zadovoljivo, pojasnjuje le del pojava, ki ga obravnavamo v disertaciji. Le redki avtorji so skušali integrirati več teoretskih pristopov. Za potrebe naše disertacije smo iz vseh teoretskih pristopov izbrali tiste elemente, ki so bili ocenjeni kot upravičeni za potrebe naše lastne konstrukcije raziskovalnega modela, obenem pa skušali ohraniti osnovno konceptualno in vsebinsko konsistentnost. Pri večini avtorjev, ki so proučevali razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, je moč zaslediti prakso naslanjanja na teorijo družbene izmenjave in teorijo menjalnega razmerja. Skozi prikaz ekonomističnih teorij (teorije transakcijskih stroškov in teorije principal – agent) smo posebno pozornost namenili elementu koordinacije in komunikacije oziroma komunikacijskih strategij, oportunističnega vedenja in vprašanja racionalnosti. Ocenjujemo, da s pomočjo teh elementov lahko smiselno integriramo pomembne dele teh teorij v celovit koncept oziroma model zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Oblikovanje našega raziskovalnega modela je potekalo postopno in premišljeno, s posebno pozornostjo pri oblikovanju raziskovalnega instrumenta. Kot najzahtevnejše

opravilo se je izkazalo oblikovanje in izbira posameznih indikatorjev, s katerimi smo skušali izmeriti posamezne spremenljivke, vključene v naš raziskovalni model. S pomočjo široko zastavljenega nabora indikatorjev, smo v kompleksnem procesu oženja oziroma izločanja posameznih indikatorjev, oblikovali kompleksen linearni strukturni model razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

7.1 Postavitev hipotez

Na osnovi pregleda teorij ter prečiščenega raziskovalnega modela lahko izoblikujemo deset glavnih hipotez, ki jih v empiričnem delu disertacije preverjamo:

H1: Med zaupanjem in zadovoljstvom obstaja pozitivna povezava

Kern in Willcocks pravita, da je zaupanje v zunanje izvajanje informacijskih tehnologij vera v zanesljivost besede druge strani in izpolnitev obveznosti ob predvidljivem in poštenem delovanju (Kern in Willcocks 2000a). Predpostavljamo, da vzpostavitev, krepitev in vzdrževanje zaupanja v razmerju šele vzpostavlja pogoje za oblikovanje procesov zadovoljstva v razmerju pri zunanjem izvajanju, kar pomeni, da ta dva procesa nista časovno sinhrona. Zadovoljstvo, za potrebe naše raziskave, se sestoji tako iz splošnega zadovoljstva kot iz liste posamičnih zadovoljstev[67] pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Poppo in Zenger sta sicer, nekoliko drugače kot v našem raziskavi, predlagala za merilo stopnje splošnega zadovoljstva tri dejavnike: skupna cena, kakovost storitve in odzivnost na probleme in povpraševanje (Poppo in

[67] V naši raziskavi smo merili stopnjo naslednjih posamičnih zadovoljstev z: zagotavljanjem informacijske varnosti, izgradnjo infrastrukture, izobraževanjem vseh vključenih v proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, razvojem aplikacij, shranjevanjem podatkov, pomočjo uporabnikom, integracijo, storitvijo, poročanjem, zagotavljanjem kvalitete, doseganjem dodatne vrednosti, dokumentiranjem aktivnosti, odzivnostjo, prijaznostjo, posredovanjem informacij in znanj, hitrostjo implementacije, omogočanjem skalabilnosti, splošno stabilnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, kredibilnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, osredotočenostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij na organizacijo in znanjem partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Zenger 1998). Nasprotno smo mnenja, da v okviru našega raziskovalnega modela na zadovoljstvo najbolj neposredno vpliva stopnja zaupanja med partnerjema v razmerju. Vsekakor pa ne moremo popolnoma izključiti vpliva katerega od treh, prej omenjenih dejavnikov.

H2: Med zadovoljstvom in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij obstaja pozitivna povezava

Teorija družbene izmenjave postavlja zadovoljstvo v osrednjo vlogo v razmerju. Zadovoljstvo nudi po Lambu in drugih vpogled v celotni učinek razmerja in s tem tudi vsaj posredno na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Lambe in drugi 2001). Tudi Grover in drugi opredelijo uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij kot zadovoljstvo z koristmi, pridobljenimi z zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij (Grover in drugi 1996). Zadovoljstvo z rezultatom projekta je vsekakor eno od meril uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Naša predpostavka je, da če se povečuje zadovoljstvo v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, se povečuje tudi skupen uspeh zunanjega izvajanja. Predpostavimo lahko tudi, da se procesi zadovoljstva vzpostavijo vsaj nekoliko pred oblikovanjem predstave o skupnem uspehu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

H3: Med zaupanjem in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij obstaja pozitivna povezava

Lee in Kim ugotavljata, da je razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij bolje utemeljiti na medsebojnem zaupanju (Lee in Kim 1999). Enako trdijo Grover in drugi, Lee in Kim ter Sabherwal: zaupanje ima pomemben vpliv na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Grover in drugi 1996; Lee in Kim 1999).

V svoji študiji so Lambe in ostali uspeh zavezništva operacionalizirali kot doseganje visokega skupnega dobička vseh strani v razmerju, kot tudi doseganje dobička

posameznih strani v razmerju (Lambe in drugi 2002). Lee in Kim sta uspeh merila med drugim s skupnim zadovoljstvom z zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij. Na osnovi literature lahko sklepamo, da je več avtorjev ugotavljalo in raziskovalo povezavo med zaupanjem in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Njihovi rezultati in spoznanja kažejo, da je zaupanje eden od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh zunanjega izvajanja. Naša predpostavka na tej osnovi je, da večje kot je zaupanje med partnerjema v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, večji bo uspeh zunanjega izvajanja. Predpostavimo lahko tudi, da se procesi vzpostavitve, krepitve in vzdrževanja zaupanja v razmerju oblikujejo časovno vsaj nekoliko pred predstavo partnerjev o skupnem uspehu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. To je tudi osrednja hipoteza naše doktorske disertacije. Stopnjo zaupanja v razmerju razumemo kot tisti osrednji dejavnik, ki najbolj neposredno kaže na uspeh ali neuspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Obenem trdimo, da brez proučitve oziroma upoštevanja stopnje zaupanja v razmerju, ne moremo v polni meri ugotavljati uspeha zunanjega izvajanja. Težko si predstavljamo razmerje pri zunanjem izvajanju, ki ne bi izražalo vsaj zadovoljive stopnje zaupanja med partnerji.

H4: Med reševanjem konfliktov in zaupanjem obstaja pozitivna povezava

Na osnovi teorije družbene izmenjave je že Druckman primerjal funkcijo procesa izmenjave za regulacijo razmerja s procesom reševanja problemov, ki lahko vodi k spremenjenemu (izboljšanemu) razmerju (Druckman 1998).

Zelo dobra osnova za postavitev naše hipoteze je spoznanje Zahleerja in drugih, da pomembnost medsebojno dogovorjene metode reševanja konfliktov (harmonično urejanje konfliktov), vzpodbuja občutke proceduralne pravice med stranema in da takšni občutki vodijo k zmanjšanju oportunističnega vedenja in razvoju pozitivnih občutkov zaupanja (Zaheer in drugi 1998). Klepper pa izhaja iz obrnjene situacije, ko zaupanje zavira oportunizem in konflikte ter pospešuje sodelovanje (Klepper 1995). Zaupanju pa pripisuje zasluge za dolgotrajnost razmerja, ko ni potrebno skrbeti za odvijanje vsakodnevnih aktivnosti. Posredno je dolgotrajnost razmerja lahko

pokazatelj uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ob zadržku: če gre za dolgotrajnost razmerja zaradi ujetosti obeh strani v razmerju in ne za prostovoljno vztrajanje v njem. V tem primeru ne moremo govoriti o dolgotrajnosti razmerja kot pokazatelju uspeha razmerja.

Naša predpostavka je, da bolj kot je v razmerju uspešno reševanje konfliktov, bolj se med stranmi v razmerju gradi oziroma povečuje stopnja zaupanja. Predpostavimo lahko tudi, da se procesi reševanja konfliktov oblikujejo vsaj nekoliko pred povečevanjem stopnje zaupanja in da ne moremo govoriti o popolnoma sinhronih časovnih procesih.

H5: Med komunikacijo in zaupanjem obstaja pozitivna povezava

Že Williamson se v svoji teoriji zaveda in poudarja pomembnost koordinacije oziroma komunikacije kot enega od njenih mehanizmov (Williamson 1979). Z vidika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je pomemben zlasti eden od Mintzbergovih mehanizmov koordinacije - komunikacija skozi medsebojno prilagajanje (Mintzberg 1983). Medsebojno prilagajanje temelji na preprosti neformalni komunikaciji izvajalcev. Uspešna komunikacija v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je pravzaprav (z)možnost strokovnjakov na medsebojno prilagoditev na poti, ki ni natančno začrtana (Mintzberg 1983). Pomembnost vzpostavitve in delovanja koordinacijskih skupin, ki predstavljajo vmesno stopnjo med formalnimi in neformalnimi komunikacijskimi strategijami, pogosto ostaja pri sporazumih o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prezrta. Tudi v teoriji principal – agent neujemanje s cilji nakazuje na antagonizem ali nezaupanje v razmerju, kar je povezano z izmenjavo kritičnih informacij. Medtem pa, hkrati v teoriji menjalnega razmerja, Artz in Brush opredelita različne komunikacijske strategije, kjer so za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij še posebej pomembne neprisilne komunikacije, ki temeljijo na prepričevanju in poudarjanju prednosti za drugo stran (Artz in Brush 2000). Smiselno je predpostaviti, da takšna komunikacijska strategija povečuje stopnjo zaupanja med stranema v razmerju.

Naša predpostavka je, da je v razmerju, kjer se komunikacijski mehanizmi uspešno uporabljajo, tudi stopnja zaupanja večja. Prav tako je naša predpostavka, da preden si partnerji v razmerju zaupajo, morajo med sabo odprto komunicirati.

H6: Med odvisnostjo in zaupanjem obstaja negativna povezava

V teoriji menjalnega razmerja zasledimo vzajemnost in obojestranskost, kot eno od norm, ki jo lahko razumemo tudi kot odvisnost v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Macneil 1974). V podobnih raziskavah, kot je naša disertacija, so Sun in drugi v svojem raziskovalnem modelu predpostavili, da zaupanje vpliva na odvisnost (Sun in drugi 2002). Lee in Kim pa postavljata v svojem modelu negativno povezavo med medsebojno odvisnostjo in predanostjo (Lee in Kim 2003). Avtorji, kot Rokkan in Haugland, vpeljujejo element odvisnosti, s pomočjo moči, kot določnice (a)simetričnosti in (ne)uravnoteženosti razmerja, in stanju inverznosti med močjo in odvisnostjo (Rokkan in Haugland 2002). Postavila sta hipotezo, da je med asimetrijo v razmerju in samo relacijsko izmenjavo negativna povezava, vendar brez empirične potrditve. Takšna nedorečenost in pojmovna neskladnost nam otežuje enoznačno postavitev hipoteze, vseeno pa gre naš raziskovalni razmislek v smeri, da kadar imamo opraviti v razmerju zunanjega izvajanja z asimetričnim razmerjem odvisnosti enega partnerja do drugega, to stanje zmanjšuje stopnjo zaupanja med partnerjema v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

H7: Med močjo in zaupanjem obstaja negativna povezava

Tudi v primeru elementa moči se lahko naslonimo na teorijo menjalnega razmerja, kjer Macneil govori o oblikovanju in zadržanju moči (Macneil 1974). McDonald ugotavlja, da neuravnoteženost moči v razmerju lahko vodi v neproduktivno razmerje, ki lahko erodira vse do razpada razmerja (McDonald 1999). Tudi Williamson v teoriji transakcijskih stroškov pokaže, da v procesu ponovnih pogajanj lahko pride do spremembe ravnotežja moči med transakcijskimi stranmi (Williamson

1979). Obenem je tudi razmerje principal – agent mnogo bolj hierarhično in temelječe na moči, pri čemer ima principal več mehanizmov nagrajevanja, kaznovanja in nadzora nad agentom.

Izraženost moči v razmerju pri zunanjem izvajanju je povezana tudi s tipom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Pri popolnem zunanjem izvajanju je možnost, da pride do procesov, ki pripeljejo do povečanja moči pri enem od partnerjev veliko večje, kot pri drugih oblikah zunanjega izvajanja.

Naša predpostavka, na kateri temeljimo raziskovalno hipotezo je, da procesi in aktivnosti v razmerju, ki temeljijo na izkoriščanju položaja moči med partnerji v razmerju, vodijo k zmanjševanju stopnje zadovoljstva. Predpostavimo lahko tudi, da se procesi vzpostavitve, krepitve in vzdrževanja moči v razmerju oblikujejo vsaj nekoliko pred predstavo partnerjev o stopnji zaupanja v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

H8: Med osebno vezjo in zaupanjem obstaja pozitivna povezava

Eno od izhodišč za našo hipotezo predstavlja študija Kern in Willcocksa v kateri trdita, da osebna vez in ”kemija” ustvarjata zaupanje (Kern in Willcocks 2000b). Sicer v nobeni od petih podobnih raziskavah, ki jih podrobneje obravnavamo v naši disertaciji, v raziskovalnih modelih ne nastopa spremenljivka osebna vez neposredno, vendar lahko kljub temu predpostavimo, da zavzema določeno mesto v raziskovalnih naporih, kajti z njim so se ukvarjali vsaj Kern, Kern in Willcocks ter Alborz in drugi, ki osebni vezi pripisujejo določeno vlogo v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Kern 1997; Kern in Willcocks 2000b; Albroz in drugi 2004).

Predpostavimo lahko, da če se v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij med partnerjema spletejo vezi, ki presegajo zgolj profesionalno raven in postanejo osebne, bo to imelo pozitiven vpliv na stopnjo zaupanja med partnerjema v razmerju zunanjega izvajanja.

H9: Med ujemanjem organizacijskih kultur in zaupanjem obstaja pozitivna povezava

Kadiyala in Samaddar menita, da je upravljanje s kulturnimi vprašanji pomembno, ko gradimo zaupanja vredno razmerje (Kadiyala in Samaddar 2006). Beardsell v svojem članku o upravljanju kulture, kot kritičnem dejavniku uspeha pri zunanjem izvajanju, opredeljuje prav organizacijsko kulturo kot ključno za uspeh zunanjega izvajanja (Beardsell 2009). Predpostavimo lahko tudi, da organizacijska kultura ni enovita niti znotraj organizacije in se lahko razlikuje že med posameznimi organizacijskimi enotami. Pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij lahko pričakujemo razkorak na tem področju v okoliščinah, ko imamo opravka z različno velikimi organizacijami partnerjev v razmerju; panogama organizacij, ki sta si precej vsaksebi; različno zgodovino organizacij; različno stopnjo vpetosti v mednarodno okolje ter različno starostno in izobrazbeno strukturo.

Na osnovi literature in dosegljivih raziskav lahko predpostavimo, da kadar imamo v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij opravka z visoko skladnostjo organizacijskih kultur med partnerjema, lahko sklepamo, da bo to imelo pozitiven vpliv na stopnjo zaupanja med njimi.

H10: Med predanostjo in zaupanjem obstaja pozitivna povezava

Najbolj neposredno povezavo najdemo pri Kernu in Willcocksu, ko razpravljata o tem, da je predanost ključna v razmerju ter da je prav tako povezana z zaupanjem, ko trdita, da zaupanje raste s predanostjo. Videti je, da je zaupanje bistveno za uspešno razmerje (Kern in Willcocks 2000a).

V teoriji družbene izmenjave lahko zasledimo predvidevanje, da pozitiven družbeni in ekonomski izid (kar je v naši raziskavi še najbliže uspehu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij) povečuje zaupanje partnerjev drug do drugega in predanost vzdrževanju izmenjalnega razmerja, kar nas napeljuje k ugotovitvi, da

obstaja povezana med zaupanjem in predanostjo, le smer povezave je obratna kot v našem raziskovalnem modelu.

Predanost je eden od najmočnejših faktorjev uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij tudi v teoriji transakcijskih stroškov in se povezuje med drugim tudi z večjo motivacijo za izvedbo odločitev (Zand 1972; Williamson 1985).

Na osnovi povedanega lahko predpostavimo, da kadar vsaj eden od partnerjev v razmerju izkazuje predanost razmerju, to pozitivno vpliva in povečuje stopnjo zaupanja med obema partnerjema v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

7.2 Omejitve raziskave

Vsekakor moramo izpostaviti nekatere omejitve izpeljane raziskave, ki vsaj deloma opredeljujejo njen domet. Glede populacije in vzorca je potrebno omeniti, da so bile zajete samo velike gospodarske družbe v Sloveniji. Naša predpostavka je bila, da se pri procesih zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij v velikih gospodarskih družbah z večjo verjetnostjo vzpostavi razmerje med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki presega zgolj transakcijsko naravo oziroma raven. Pri velikih gospodarskih družbah so sporazumi o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pretežno obsežni in kompleksni ter zahtevajo relativno veliko intervencij ter stikov med osebjem obeh partnerjev v razmerju. Tudi pogostnost stikov je zaradi narave sporazuma ponavadi večja.

Zaradi asimetrije pri številu organizacij, ki dajejo področje informacijskih tehnologij v zunanje izvajanje in tistimi, ki ponujajo storitve zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, smo se odločili, da za potrebe doktorske disertacije raziščemo le dojemanje razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij med organizacijami, ki dajejo področje informacijskih tehnologij v zunanje izvajanje.

Prav tako bi se obseg in kompleksnost ter predvsem priprava in trajanje raziskave občutno povečala, če bi vključili v raziskavo tudi anketirance oziroma organizacije iz drugih držav. Delež v celoti izpolnjenih vprašalnikov (10,59 % celotne populacije), glede na našo celotno proučevano populacijo, je odraz uporabljene metode anketiranja oziroma zbiranja podatkov s pomočjo spletnega vprašalnika in poziva anketirancem prek elektronske pošte, o čemer sta poročala tudi Vehovar in Kalton (Vehovar in Kalton 2001). Tudi Lee in Kim sta v podobni raziskavi dosegla le malo boljši (27 %) odstotek izpolnjenih anketnih vprašalnikov (Lee in Kim 2003).

7.3 Spremenljivke v raziskovalnem modelu

Vse spremenljivke v naši raziskavi imajo petstopenjsko Likertovo mersko lestvico – merijo strinjanje (pri osmih spremenljivkah v raziskovalnem modelu) ali stopnjo zadovoljstva in odvisnosti (pri dveh spremenljivkah v raziskovalnem modelu). Pri tem so anketirani svoje strinjanje ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo, 5 pa, da se povsem strinjajo. Pri oceni stopnje zadovoljstva in odvisnosti smo uporabili naslednjo lestvico: 0 %, 25 %, 50 %, 75 % in 100 %., pri čemer 0 % pomeni najnižjo stopnjo zadovoljstva ali stopnjo odvisnosti, 100 % pa najvišjo stopnjo zadovoljstva ali odvisnosti.

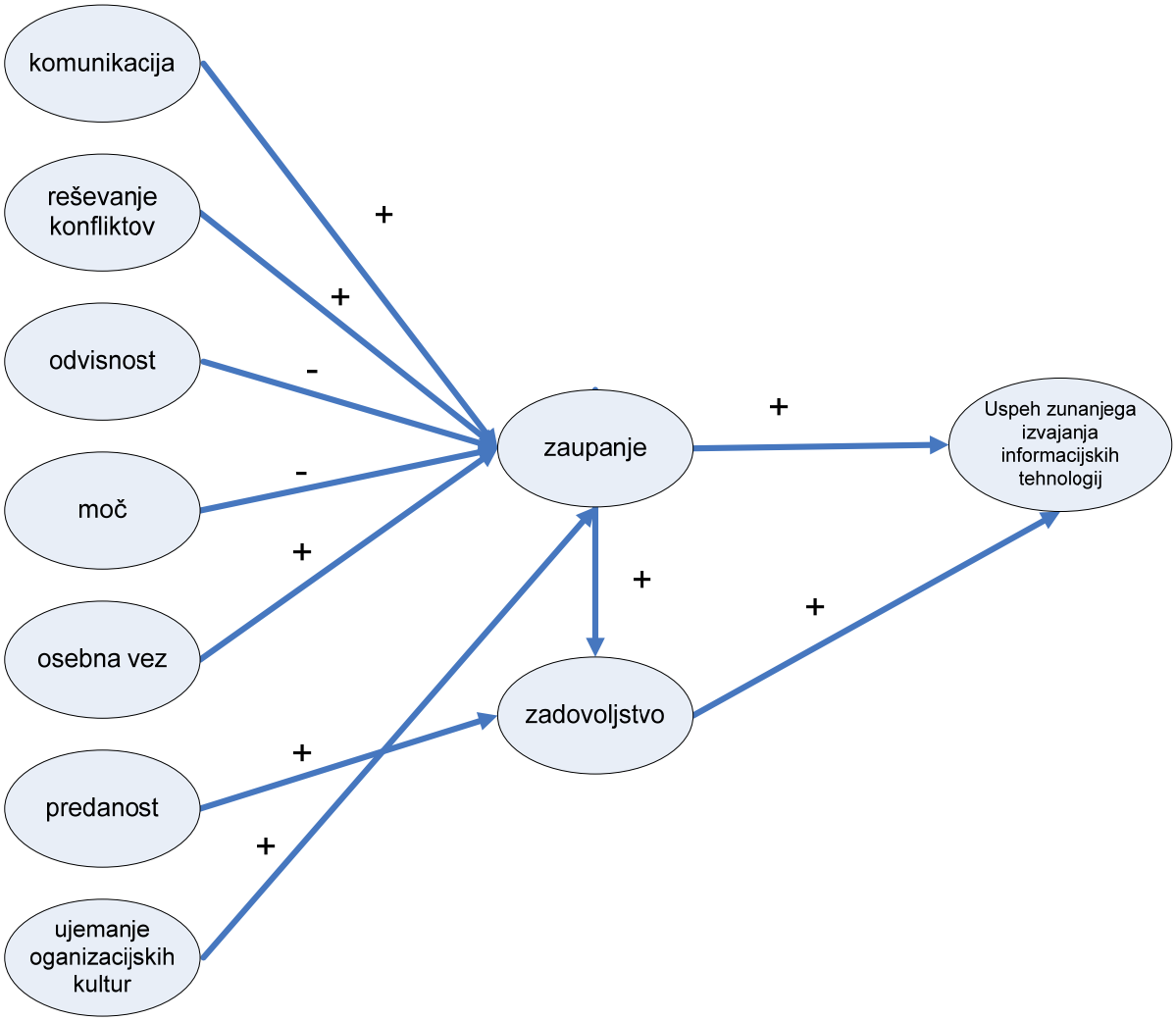
7.4 Opuščene spremenljivke: razlaga in razlogi

V raziskovalnem modelu smo opustili nekatere spremenljivke. Razlog tiči predvsem v bojazni glede preobsežnosti raziskovalnega modela, na račun jasnosti problema in na spoznanju, da nekatere spremenljivke zaradi svoje statistične neustreznosti ne sodijo v raziskovalni model. Spremenljivka znižanje stroškov, ki je bila prvotno uvrščena v raziskovani model, je bila zaradi statistične neustreznosti izločena. Po premisleku lahko rečemo, da ta spremenljivka tudi glede na teoretski in raziskovalni zastavek verjetno ni najbolj sodila v naš raziskovalni model.

7.5 Začetni raziskovalni model

Naš raziskovalni model smo zgradili na osnovi proučevanja obsežne teoretične in raziskovalne literature s področja zunanjega izvajanja, medorganizacijskih razmerij in drugih družboslovno upravljavskih disciplin na eni strani in našega lastnega raziskovalnega razmisleka na drugi. Naše izhodišče pri postavitvi raziskovalnega modela je bila določitev nabora neodvisnih spremenljivk, ki vplivajo na spremenljivko zaupanje, ki v našem raziskovalnem modelu predstavlja tisto spremenljivko, okoli katere se "gosti" uspeh ali neuspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in s tem tudi celotnega razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Vzpostavljanje, razvoj in ohranjanje zaupanja med partnerji v razmerju ima odločilen vpliv na stopnjo zadovoljstva udeležencev zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Obenem pa je naša ocena, da tako zaupanje kot zadovoljstvo neposredno vplivata na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Za vse povezave v našem raziskovalnem modelu smo predpostavili, da so pozitivne, z izjemo povezave med močjo in zaupanjem ter odvisnostjo in zaupanjem. V našem raziskovalnem modelu smo oblikovali sedem neodvisnih spremenljivk: reševanje konfliktov, komunikacija, odvisnost, moč, osebna vez, ujemanje organizacijskih kultur in predanost. Kot odvisne spremenljivke pa: zaupanje, zadovoljstvo in uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Slika 7.1: Začetni raziskovalni model



7.6 Oženje izbora spremenljivk

Razvoj spremenljivk, uporabljenih v raziskavi in strukturnem modelu, smo začeli s pregledom dostopne literature, s čimer smo skušali obenem določiti tudi indikatorje za vsako posamezno spremenljivko. Najprej smo ocenili prejšnje raziskave na tem področju in določili indikatorje, s pomočjo katerih smo želeli izmeriti posamezno spremenljivko.

Naslednji korak je bila izvedba verifikacije spremenljivk in posameznih indikatorjev s pomočjo intervjujev petih direktorjev informatike. Ti intervjuji so bile izvedeni, da bi

zagotovili, da imajo ti konstrukti pomen in težo. Če je bilo potrebno, so bili na osnovi njihovega odziva predlagani elementi razmerja oziroma pripadajoči indikatorji preoblikovani ali izločeni.

udeleženci:	direktorji informatike in strokovnjaki - eksperti s področja informacijskih tehnologij
profesionalna področja udeležencev:	informacijska varnost, računalniška omrežna oprema in sistemi, zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, spletni projekti, medicinska informatika
metoda dela:	poglobljeni intervju in prosta razprava
časovni okvir:	oktober 2007 – februar 2008
število srečanj:	pet srečanj z vsakim od udeležencev
lokacija:	sedeži organizacij, kjer so bili zaposleni ti direktorji informatike
čas trajanja srečanj:	3-4 ure

Posamezniki, ki jim je bila raziskovalna materija domača in ti, ki poznajo metode in tehnike anketiranja, so ponovno ocenili anketno raziskovalni inštrument. Na osnovi njihovih priporočil je bil začetni raziskovalni inštrument preoblikovan. Namen tega koraka je bil doseči splošno oceno o smiselnosti uvrstitve v raziskovalni model tistih spremenljivk, ki ne prispevajo pomembno k vrednosti spremenljivke.

udeleženci:	15 direktorjev informatike in strokovnjakov - ekspertov informacijskih tehnologij - nereprezentativen vzorec
metoda dela:	izpolnjevanje pilotske spletne ankete in sprotno zapisovanje komentarjev
število srečanj:	enkratno izpolnjevanje spletne ankete
lokacija:	katerikoli računalnik priključen na internet
čas trajanja aktivnosti:	1 ura
časovni okvir:	maj 2008

Če povzamemo: oženje nabora inštrumentov je bilo izvedeno na osnovi ekspertne presoje. V prvem krogu smo izvedli prvo oženje nabora inštrumentov s pomočjo raziskovalne skupine. V drugem krogu smo izvedli pilotsko raziskavo, kjer so bili anketirani profesionalci – eksperti s področja informacijskih tehnologij. Na osnovi njihovih priporočil in na osnovi statističnih kriterijev smo izvedli drugo oženje nabora inštrumentov. V tretjem krogu smo izvedli tretje oženje po opravljenem zbiranju podatkov, s pomočjo spletne ankete, na osnovi statističnih kriterijev.

7.6.1 Kriteriji za odstranitev oziroma ohranitev posameznih spremenljivk in indikatorjev na osnovi statističnih kriterijev

Pri izločanju oziroma ohranjanju posameznih indikatorjev, na osnovi statističnih kriterijev, smo se odločili za holistični pristop, ki skuša zaobjeti pogled na posamezen indikator tako z vsebinskega, kot tudi primerjalno metodološkega statističnega stališča. Odločili smo se za kombinacijo statističnih kriterijev in vsebinske teoretične pomembnosti indikatorja.

1. Če je Cronbachov alfa bil večji od vrednosti 0,8 potem lahko govorimo o zanesljivem merjenju. To mejo smo pogojno prestavili navzdol tudi do vrednost 0,7.
2. Če so bili Pearsonovi korelacijski koeficienti med pari indikatorjev statistično značilni s stopnjo značilnosti med 5 % in 10 %, govorimo o mejni značilnosti oziroma šibki povezanosti. Vrednosti do 0,1 smo ohranili.
3. Pri faktorski analizi smo ohranili tiste indikatorje, ki imajo odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem večji od 0,3, spodnja meja je 0,2[68].

Sinteza vseh teh metod in vsebinska dimenzija obravnave nam je dala podlago o morebitni izključitvi indikatorja oziroma spremenljivke iz nadaljnje analize.

7.7 Uporabljene statistične metode za obdelavo podatkov

Za preverjanje in ocenjevanje našega raziskovalnega modela smo uporabili več metod in statističnih paketov. Za preverjanje zanesljivosti smo v naši raziskavi uporabili že omenjeni Crombachov Alfa, za preverjanje vsebinske veljavnosti pa faktorsko analizo. Pri analizi podatkov smo uporabili statistični paket SPSS 16.0 in orodje za linearno strukturno modeliranje Lisrel 8.51.

[68] Včasih odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem ne pove vsega, zatorej pregledamo posamezne uteži. Če so uteži dovolj močne na prvem faktorju, kjer so tudi močnejše na vseh ostalih indikatorjih, lahko spregledamo manjši odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem. Pri nižjih vrednostih odstotka pojasnjene variance s skupnim faktorjem je smiselno pogledati tudi pearsonove korelacijske koeficiente med pari indikatorjev.

V nadaljevanju so prikazane uporabljene statistične metode za analizo podatkov raziskave. Pri tem smo uporabili povzetke iz Statističnega terminološkega slovarja.

7.7.1 Faktorska analiza

Faktorsko analizo smo v naši raziskavi uporabili za testiranje zanesljivosti in veljavnosti našega raziskovalnega modela. Več o tem sl lahko bralec prebere v knjigi Zanesljivost in veljavnost merjenja Ferligoj (Ferligoj in drugi 1995).

Faktorska analiza je ena izmed metod za redukcijo podatkov (Statistični terminološki slovar 2001). Pri faktorski analizi gre za študijo povezav med spremenljivkami tako, da poskušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Množica novih spremenljivk mora biti manjša od množice merjenih spremenljivk. Z drugimi besedami: faktorska analiza poizkuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Metodo uporabljamo, ko neposredno merjenje neke spremenljivke ni možno. V tem primeru merimo samo indikatorje pojma oziroma konstrukta, ki ga neposredno ne moremo meriti. S faktorsko analizo nato ugotovimo ali so zveze med opazovanimi spremenljivkami (ali indikatorji) pojasnljive z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev. Faktorski model ocenjujemo v dveh korakih; najprej ocenimo delež variance, pojasnjene s skupnimi faktorji (komunaliteta) in nato izvedemo oceno faktorskih uteži z eno od rotacij[69].

7.7.2 Strukturno modeliranje

Strukturno modeliranje se pogosto uporablja v družbenih znanostih in še posebej v sociologiji. Najpogostejša uporaba metode strukturnega modeliranja je preverjanje hipotez. Verodostojnost hipotez, ki zadevajo mehanizme vzročnosti, je odvisna od empirične podpore, ki jo dobimo iz zbranih podatkov. Pravzaprav gre za

[69] Faktorska analiza ni končana, če ni narejena tudi ustrezna rotacija.

”(ne)strinjanje” med podatki in modelom. Pri tem moramo upoštevati, da obstaja "razumna" možnost za zavrnitev nekorektne teorije, neodvisno od oblike raziskovanja. Verjetnost zavrnitve nekorektnega modela imenujemo "moč testa". Strukturno modeliranje zagotavlja ocenjevanje parametrov modela in formalno preverjanje oziroma zavrnitev teorije.

Postopek strukturnega modeliranja se središči okrog dveh korakov: preizkušanje veljavnosti merjenega modela in ujemanje modela s podatki. Model temelji na teoriji. Vsaka spremenljivka v modelu je konceptualizirana kot latentna in izmerjena z več indikatorji (najmanj z dvema indikatorjema, raje tremi ali več za vsako posamezno latentno spremenljivko), vendar šele po opravljeni faktorski analizi. Opravljena faktorska analiza utrdi prepričanje o tem ali posamezni indikatorji zares merijo pripadajočo latentno spremenljivko, izraženo s faktorji. Raziskovanje se lahko nadaljuje šele, ko je opravljen preizkus veljavnosti modela. Šele na osnovi tega lahko ugotavljamo, kako se model prilega podatkom, ki meri stopnjo, do katere kovariance napovedane v modelu korespondirajo oziroma tvorijo povezavo z opazovanimi kovariancami v modelu. Modifikacijske indekse in druge koeficiente lahko raziskovalci uporabijo za spreminjanje modela z namenom doseganja boljšega prileganja modela podatkom.

Za namen naše raziskave je uporaba metode linearnih strukturnih modelov zanimiva zaradi možnosti merjenja posredno merljivih pojmov s pomočjo indikatorjev. Z njimi je moč analizirati vzročne povezave, na osnovi postavljenih hipotez in možnosti preverjanja celotnega modela, postavljenega na osnovi teoretičnih in intuitivnih izhodišč.

Več o linearnem strukturnem modeliranju si lahko bralec prebere v knjigi Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Kline 1998) ter A first course in Structural Equation Modeling (Raykov in Marcoulides 2000).

7.8 Uporabljen metodološki instrumentarij

Naša raziskava sloni na kvalitativnem pristopu in uporabi vprašalnika, kot osnovnega raziskovalnega instrumenta za zbiranje podatkov. V naši raziskavi smo uporabili naslednji metodološki instrumentarij: raziskovalni model z domnevami, osnovni raziskovalni inštrument - vprašalnik, izvedbo terenskega zbiranja podatkov, analizo, interpretiranje dobljenih rezultatov in spoznanja. Posebno pozornost smo namenili veljavnosti merskih instrumentov - oceni kakovosti ohranjenih spremenljivk oziroma indikatorjev in opisni statistiki obravnavanih spremenljivk ter indikatorjev. Zagotovitev empiričnih podatkov je bila izvedena s pomočjo spletne ankete oziroma vprašalnika. Vprašalnik je bil razdeljen na tri osnovne dele:

1 del: Osnovni podatki o razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.
2 del: Kako je razmerje organizirano, vodeno in upravljano (po posameznih sklopih)
3 del: Osnovni podatki o anketirancih (sociodemografija) in organizaciji

7.9 Vzorčni okvir in vzorčenje

Ciljna populacija za potrebe naše raziskave so bile vse velike gospodarske družbe v Sloveniji. Kot kriterij za določitev statusa velike gospodarske družbe smo uporabili določilo Zakona o gospodarskih družbah (Zakon o gospodarskih družbah: ZGD-1, 55.čl.), ki v svojem 55. členu opredeljuje veliko gospodarsko družbo kot tisto, v kateri povprečno število delavcev v poslovnem letu presega 250, čisti prihodki od prodaje presegajo 29.200.000 € in vrednost aktive presega 14.600.000 €. V vsakem primeru so velike družbe: banke, zavarovalnice, borza vrednostnih papirjev in družbe, ki morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo. V naši raziskavi nismo izvedli procesa vzorčenja, ampak smo s pomočjo poziva, poslanega prek elektronske pošte, nagovorili celotno populacijo. Pri izpolnjevanju spletnih vprašalnikov je prisoten tudi pojav samoizbire.

Velike gospodarske družbe v Sloveniji imajo največ slabih 1,84 milijarde € prometa in najmanj slabih 30,3 milijona €, v povprečju pa imajo dobrih 159 milijonov € prometa.

Največ zaposlenih v velikih gospodarskih družbah v Sloveniji je dobrih 12 tisoč in najmanj 271 zaposlenih, v povprečju pa 890 (bonitete.si 2009).

Glede na obliko zbiranja podatkov (spletni vprašalnik), je odstotek odzivnosti ustrezen. Predvidevamo lahko, da bi občutno večji odstotek izpolnjenih vprašalnikov dosegli le z obsežnim terenskim zbiranjem podatkov, ki pa si ga, zaradi omejenih virov pri izdelavi naše disertacije, nismo mogli privoščiti. Za populacijo vseh velikih gospodarskih družb v Sloveniji in za realizirane enote v naši raziskavi smo zbrali podatke o parametru, ki jih kot velike gospodarske družbe najbolj neposredno opredeljuje: dohodek. Dohodek je v primeru velikih gospodarskih družb najpomembnejši identifikator. Drugih podatkov, ki bi jih lahko uporabili za primerjavo, nismo imeli na voljo. Po tem kriteriju smo primerjali celotno populacijo in realizirane enote. T-statistika je pokazala, da med realiziranim vzorcem in populacijo po kriteriju dohodek ni statistično značilnih razlik s stopnjo značilnosti, manjšo od 5 %. Stopnja značilnosti v našem primeru znaša 0,104. Zaradi previsokih koeficientov sploščenosti in asimetrije, ki nakazujejo na spremenljivko, ki ni normalno porazdeljena, smo izvedli postopek logaritmiranja. Tako sta bili vrednosti koeficienta asimetrije in sploščenosti pred logaritmiranjem za populacijo 8,63 (koeficient asimetrije) oziroma 102,3 (koeficient sploščenosti) ter za realizirane enote 2,66 (koeficient asimetrije) in 7,91 (koeficient sploščenosti); po logaritmiranju pa za populacijo -0,31 (koeficient asimetrije) in -0,2 (koeficient sploščenosti) ter za realizirane enote -0,28 (koeficient asimetrije) in -0,22 (koeficient sploščenosti). Realizirane enote v naši raziskavi dobro odražajo populacijo.

7.10 Terenski del raziskave

Terenski del raziskave je bila razdeljen v več delov. Za zagotavljanje vsebinske veljavnosti smo izvedli postopke predhodnega testiranja. Prvi del raziskave je bil izveden kot serija poglobljenih intervjujev s petimi direktorji informatike in strokovnjaki - eksperti s področja informacijskih tehnologij v katerih smo zasledovali dva cilja:

1. že oblikovane spremenljivke (in z njimi povezane indikatorje) smo želeli premisliti, preveriti njihovo smiselnost, enoznačnost in razumljivost ter časovno dimenzijo izpolnjevanja vprašalnika,
2. oblikovati smo želeli še dodatne spremenljivke, ki bi lahko postale del raziskovalnega modela.

Ta del raziskovalnega procesa je potekal med oktobrom 2007 in februarjem 2008. S sodelujočimi v tem delu priprave raziskave smo se sestajali v več krogih. Posamezni strokovnjaki - eksperti s področja informacijskih tehnologij so se ukvarjali z različnimi podpodročji: z informacijsko varnostjo, z računalniško omrežno opremo in sistemi, zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij, spletnimi projekti, medicinsko informatiko in podobno. Eden od ključnih doprinosov na tej stopnji razvoja raziskovalnega instrumenta teh sodelujočih je bil, da smo sistematično proučili vsak posamezni element razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Ali lahko vsak tak element bolj ali manj enoznačno opredelimo? Ali posamezni indikatorji zares merijo ta element in ne nekaj drugega? Ali s posameznim indikatorjem ne merimo več elementov razmerja hkrati? S temi srečevanji smo skušali tudi ugotoviti ali so posamezni elementi razmerja, ki smo jih proučili v literaturi sploh prisotni v slovenskem kulturnem organizacijskem okolju. Ena od ugotovitev je bila tudi, da so si nekateri elementi razmerja tako blizu, da jih zelo težko ločimo v dve ločeni entiteti. Testirali smo tudi osnovno razumevanje posameznih indikatorjev, predvidenih za vključitev v končno obliko vprašalnika.

Med marcem in majem 2008 smo nato oblikovali anketni vprašalnik.

V drugem delu raziskave smo izvedli pilotsko raziskavo s pomočjo spletnega vprašalnika, ki ga je izpolnilo 15 direktorjev informatike in strokovnjakov - ekspertov informacijskih tehnologij. S to pilotsko raziskavo smo zasledovali naslednje cilje:
- preveriti razumevanje spletnega vprašalnika,
- preveriti časovno obremenitev pri izpolnjevanju spletnega vprašalnika,

- s pomočjo statistične obdelave ugotoviti, katere indikatorje in spremenljivke bomo morali izločiti iz nadaljnje raziskave (kljub relativno majhnemu številu anketirancev in (ne)reprezentativnosti).

Na osnovi dobljenih rezultatov smo oblikovali dokončen anketni vprašalnik.

Tretji del raziskave je bil izveden med 22. julijem in 1. septembrom 2008, ko smo izvedli spletno anketiranje (več o tem v poglavju o podatkih o anketi).

7.11 Zbiranje podatkov

Podatke smo zbrali s pomočjo spletne ankete, ki so jo izpolnjevali direktorji informatike. Uporabili smo bazo podatkov vseh velikih gospodarskih družb v Sloveniji v letu 2008. 661 gospodarskih družb v Sloveniji je v letu 2008 zadovoljevalo kriterij uvrstitve med velike gospodarske družbe, kot jih opredeljuje Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-I). Vir podatkov o velikih gospodarskih družbah v Republiki Sloveniji je bil spletni portal www.bonitete.si .

Vsem družbam smo 22. julija 2008 po elektronski pošti poslali prvo povabilo k izpolnitvi spletnega anketnega vprašalnika. 30. julija 2008 smo prav tako po elektronski pošti poslali drugo povabilo. 25. avgusta 2008 smo anketirancem poslali še osebno povabilo. Do 31. avgusta 2008 smo dobili 70 v celoti[70] izpolnjenih spletnih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 10,59 % celotne populacije. 275 anketirancev je med samim izpolnjevanjem anketnega vprašalnika nehalo z izpolnjevanjem. Ti rezultati so v skladu s pričakovanji glede na uporabljeno metodo zbiranja podatkov (Vehovar in drugi 2002). Poleg vpliva same metode zbiranja podatkov je potrebno upoštevati obsežnost in poglobljenost vprašalnika, ki je zahteval dobrih 20 minut reševanja in glede na obdobje letnih dopustov (meseca julij in avgust), v katerem

[70] Anketiranci so v celoti izpolnili 2 sekcijo vprašalnika, v kateri smo jih povpraševali po njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Nekateri anketiranci pa niso odgovorili na posamezna vprašanja povezana z njihovo organizacijo in njimi samimi (sociodemografski sklop vprašanj).

smo izvedli zbiranje podatkov. Poleg tega splošna slabša pripravljenost za izpolnjevanje oziroma odgovarjanje na anketne vprašalnike v celotnem družbenem okolju. Oba razloga se pravzaprav dotikata problema motiviranosti. Ob proučevanju dostopne literature smo ugotovili, da v svetovnem merilu obstaja relativno malo kvantitativnih raziskav, ki bi se ukvarjale s proučevanjem razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Tudi iz pridobljenih izkušenj pri zbiranju podatkov za našo raziskavo lahko sklepamo, da je eden od vzrokov za malo število kvantitativnih študij tega področja tudi težavnost zbiranja podatkov in potreba po zagotovitvi dovolj velikih časovnih in finančnih virov za izvedbo takšne raziskave.

Uporabili smo spletni anketni vprašalnik, ki je bil za anketirance dostopen na spletnem naslovu:
http://anketa2.fdvinfo.net/index.php?sid=59855&lang=sl

Za izvedbo raziskovalnega načrta smo uporabili orodje za izvedbo in upravljanje s spletnimi anketnimi vprašalniki odprtokodnega izvora LimeSurvey različica 1.53, ki je tekel na strežniku Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani.

7.12 Splošna vprašanja in sociodemografija

V raziskavi smo anketirancem postavili tudi nekaj splošnih vprašanj o organizaciji in sociodemografskih lastnostih.

Med drugim smo jih povprašali tudi o številu zaposlenih v njihovi organizaciji. Odgovorilo je 53 anketirancev, pri čemer je največ zaposlenih v organizaciji z 8000 zaposlenimi, povprečno pa je šlo za organizacije z 1017 zaposlenimi.

Glede svoje starosti je odgovorilo 63 direktorjev informatike, razporeditev pa je bila naslednja: med 31 in 35 let jih je bilo 8,60 %, med 36 in 40 let 17,10 %, med 41 in

45 let 24,30 %, med 46 in 50 let 14,30 %, med 51 in 55 let 18,60 % ter med 56 in 60 let 7,10 %.

O letih izkušenj v sektorju informacijskih tehnologij je odgovorilo vseh 70 anketirancev. Razpon njihovih izkušenj je med 2 in 32 let, povprečje pa znaša 17,60 let.

Na vprašanje "Kakšen tip zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je v uporabi v vaši organizaciji?" je odgovorilo 69 anketirancev. Od tega ima popolno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij le 4,3 % organizacij, izbirno pa preostalih 95,7 % organizacij.

Organizacije zajete v naši raziskavi – vseh 70 - takole oddajajo funkcije informacijskih tehnologij oziroma področja v zunanje izvajanje:razvoj aplikacij 78,60 %, sistemska integracija 52,90 %, podatkovni center 15,70 %, gostovanje aplikacij ali zagotavljanje storitev 25,70 %, upravljanje z omrežjem 48,60 %, upravljanje s strežniki 35,70 %, upravljanje z delovnimi postajami 17,10 %, podpora končnim uporabnikom 22,90 %, izobraževanje 45,70 %, drugo 22,90 %.

Vseh 70 anketirancev je odgovorilo tudi na vprašanje, kaj najbolje opiše njihovo razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Za združeno podjetje (ang. Joint-owned/shared equity venture) se jih je odločilo 10,00 %, za strateško partnerstvo oziroma zavezništvo 35,70 %, za sporazum o prednostnem dobaviteljstvu 27,10 %, in za striktno tržno pogodbeno razmerje 70,00 %, kar je presenetljivo veliko, glede na to, da velike organizacije praviloma razvijejo bolj kompleksna razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, katerim transakcijski okvir ni najbolj pisan na kožo.

Na vprašanje, kolikšen je delež pogodb za zunanje izvajanje informacijskih tehnologij glede na celoten proračun informacijskih tehnologij organizacije, je odgovorilo 67 anketirancev, in sicer: od 1 do 20 % 46,3 %, od 21 do 40 % 17,9 %, od 41do 60 % 13,4 %, od 61 do 80 % 14,9 % in od 81 do 100 % 7,5 %.

Med vsemi 70 anketiranci je bilo 11 žensk in 59 moških.

Pri stopnji izobrazbe je 69 anketirancev odgovorilo, da ima višjo stopnjo 5 anketirancev, visoko 3, univerzitetno 31, magisterij 19 in doktorat 1.

Glede udeležbe pri prihodkih partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki jih ta pridobiva z opravljanjem aktivnosti zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij za druge organizacije, je vseh 70 anketirancev odgovorilo, da imajo le 3 udeležbo, 67 pa ne.

7.13 Tvorjenje spremenljivk, ki nastopajo v raziskovalnem modelu

V tem poglavju predstavljamo tvorjenje spremenljivk, ki nastopajo v raziskovalnem modelu. Pri tem prikazujemo tvorjenje vsake spremenljivke posebej.

7.13.1 Osnovne statistike spremenljivk v raziskovalnem modelu

V nadaljevanju podajamo tabelo z opisnimi statistikami in opisom porazdelitve dobljenih faktorjev.

Tabela 7.1: Opisne statistike in porazdelitve spremenljivk

	zadovoljstvo	uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij	zaupanje	reševanje konfliktov	komuniciranje	odvisnost	moč	osebna vez/"kemija"	ujemanje organizacijskih kultur	predanost
veljavne enote	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,8122	3,7563	3,8315	3,8797	3,6969	2,5634	2,5036	3,1786	3,4679	3,4734
standardna napaka sredine	,06811	,06535	,07158	,06401	,07179	,09523	,07003	,08575	,06902	,06296
mediana	3,8750	3,7778	3,9810	4,0000	3,6000	2,3875	2,5000	3,2500	3,4000	3,6000
modus	4,00	3,78(a)	4,00	4,00	3,60	2,17	2,50	3,00	4,00	3,60
standardni odklon	,56987	,54674	,59891	,53551	,60067	,79678	,58590	,71746	,57747	,52677
koeficient asimetrije	-,507	-,132	-,621	-,656	-,568	,419	,288	-,356	-,223	-,030
koeficient sploščenosti	1,301	,764	1,846	1,157	1,461	-,421	1,194	,381	1,129	,227
minimum	1,83	2,11	1,75	2,20	1,60	1,17	1,00	1,00	1,60	2,40
maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,25	4,75	5,00	4,80

Aritmetične sredine posameznih spremenljivk se gibljejo med 2,50 pri spremenljivki moč (nizka je še pri spremenljivki odvisnost) in 3,83 pri spremenljivki zaupanje (visoke so še pri spremenljivkah zadovoljstvo, uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in reševanje konfliktov). Ugotovimo lahko, da se anketirani najmanj strinjajo s trditvami, ki merijo moč in odvisnost. V teh primerih lahko govorimo o nestrinjanju (vendar ne popolnem nestrinjanju) s temi trditvami. V ostalih primerih govorimo o delnem strinjanju oziroma strinjanju z navedenimi trditvami.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih spremenljivk lahko opazimo, da so vse spremenljivke, razen spremenljivk odvisnost in moč (z vrednostima koeficienta asimetrije 0,42 in 0,29) asimetrične v levo, in sicer med vrednostmi -0,66 pri spremenljivki razreševanje konfliktov in predanosti -0,03, kar praktično pomeni, da se spremenljivka porazdeljuje normalno. Ker se nobena vrednost koeficienta asimetrije ne približuje vrednosti -1 ali 1, ne moremo govoriti o hudi asimetriji.

Pozitivni koeficienti sploščenosti se gibljejo od 0,23 pri spremenljivki predanost do 1,85 pri spremenljivki zaupanje, kar kaže na izrazito koničasto porazdelitev. Edina

spremenljivka, ki se porazdeljuje sploščeno, je spremenljivka odvisnost, z vrednostjo koeficienta sploščenosti -0,42.

Modus je izrazito nizek pri spremenljivkah odvisnost in moč (2,17 in 2,5) ter nakazuje na nestrinjanje s trditvami teh dveh sklopov, najvišji 4 pa pri spremenljivkah zadovoljstvo, zaupanje, reševanje konfliktov in ujemanje organizacijskih kultur ter nakazuje na strinjanje s temi trditvami.

Mediana pa se giblje med 2,39 in 2,5 pri spremenljivkah odvisnost in moč, ter 4 in 3,87 pri spremenljivkah reševanje konfliktov in zadovoljstvo.

7.13.2 Tvorjenje spremenljivk

Najprej podajamo indikatorje za vsako spremenljivko, s pomočjo katerih smo izmerili določeno spremenljivko. Ob tem podajamo tudi vse primere, ko smo mersko lestvico preobrnili.

Pred nadaljevanjem opisa tvorjenja posamezne spremenljivke podajamo tabelarični parsimonični prikaz statistik za posamezno spremenljivko.

Za tem predstavljamo opisne statistike in porazdelitev posameznih indikatorjev spremenljivke. Pri tem podajamo aritmetično sredino, modus, mediano, standardni odklon ter koeficienta asimetrije in sploščenosti[71].

Sledi prikaz korelacijskih koeficientov med pari indikatorjev posamezne spremenljivke. V tabelah s korelacijskimi koeficienti[72] navajamo vrednosti Pearsonovega korelacijskega koeficienta. V kolikor je vrednost koeficienta nad 0,6, smo vrednost koeficienta podali z odebeljenim tiskom. V primeru povezave, ki je statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %, v tabeli podajamo oznako *. V

[71] Tabele se nahajajo v prilogi D.

[72] Tabele se nahajajo v prilogi D.

primeru povezave, ki je statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %, v tabeli podajamo oznako **.

Za ohranjene indikatorje nato prikazujemo vrednost Cronbach alfa koeficienta za merjenje zanesljivosti merskega instrumenta.

Sledi linearna redukcija števila indikatorjev s pomočjo faktorske analize. Pri tem prikažemo odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem in delež pojasnjene variance, končne faktorske uteži za vsako spremenljivko posebej[73] ter "scree" diagram[74].

V samem besedilu so le tabele z osnovnimi statistkami za posamezno spremenljivko. Podrobne tabele osnovnih statistik, Perasonovih korelacij, slike scree diagramov in slike histogramov porazdelitev so bralcu navolju v prilogi.

7.13.2.1 Odvisnost

Odvisnost v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I11 - Stopnja podrejenosti - odvisnosti v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
- I12 - Stopnja občutka ujetosti v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
- I13 - Stopnja izgube kontrole nad intelektualnimi pravicami (programska koda, postopki, patenti,…), če bi prišlo do prekinitve pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij
- I14 - Stopnja izgube kontrole nad razvojem, če bi prišlo do prekinitve pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij
- I15 - Stopnja izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

[73] V tabeli parsimoničnega prikaza statistik.

[74] Slike se nahajajo v prilogi D.

- I16 - Stopnja izgube kontrole nad operativnimi postopki, ki jih izvaja partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.2: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki odvisnost

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I11	3,00	0,114	0,953	0,228	-0,507	0,398	0,631
I12	2,64	0,123	1,026	0,215	-0,581	0,601	0,775
I13	2,40	0,128	1,068	0,531	-0,456	0,637	0,798
I14	2,63	0,140	1,171	0,315	-0,882	0,408	0,639
I15	2,26	0,123	1,031	0,599	-0,407	0,391	0,626
I16	2,45	0,120	1,008	0,409	-0,264	0,615	0,784
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			58,69%				
Cronbahov alfa			0,86				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili odvisnost v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D1A v prilogi.

Pri spremenljivki odvisnost lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju stopnja podrejenosti - odvisnosti organizacije anketiranca v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in sicer 3,00, medtem ko je najnižja pri indikatorju stopnja izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij 2,26. Mediana je pri indikatorjih stopnja podrejenosti - odvisnosti organizacije anketiranca v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in stopnja občutka ujetosti organizacije anketiranca v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 3, pri preostalih štirih indikatorjih pa 2, modus za indikator stopnja podrejenosti - odvisnosti organizacije anketiranca v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je 3, za ostale indikatorje pa 2.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji pozitivni med vrednostmi 0,21 za indikator stopnja občutka ujetosti organizacije anketiranca v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in 0,60 za indikator stopnja izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Ker se nobena vrednost koeficienta asimetrije ne približuje vrednosti -1 ali 1 ne moremo govoriti o hudi asimetriji.

Vsi indikatorji so negativni med vrednostmi -0,58 za indikator stopnja občutka ujetosti organizacije anketiranca v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in -0,26 za indikator stopnja izgube kontrole nad operativnimi postopki, ki jih izvaja partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

V nadaljevanju nas je zanimalo, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke odvisnost povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D1B v prilogi.

Vsi pari indikatorjev so statistično značilni. Prav tako lahko ugotovimo, da so vsi pozitivni. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjem stopnja izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in stopnja izgube kontrole nad operativnimi postopki, ki jih izvaja vaš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in sicer 0,67.

Vse povezave med indikatorji so statistično značilne s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %, razen povezave med indikatorjema stopnja izgube kontrole nad razvojem, če bi prišlo do prekinitve pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in stopnja izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve pogodbe zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki je statistično značilna s stopnjo nižjo od 5 %.

Za navedene indikatorje smo v nadaljevanju izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta.

Cronbachov Alfa pri spremenljivki odvisnost znaša 0,86 in presega vrednost 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke odvisnost med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (pri čemer smo obdržali 6 indikatorjev) najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 3,5, drugi faktor pa le 0,8. V tabeli 7.2 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D1C v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 58,69 % skupne variance. Vse faktorske uteži so pozitivne in močne (višje od 0,3). Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.2 Moč

Moč v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I21 - "V našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prevladuje razmerje moči."[75]
- I22 - "Imamo občutek, da naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij poskuša manipulirati z nami."

[75] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

- I23 - "Naše razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij temelji bolj na kontroli kot na zaupanju."[76]
- I24 - "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja."

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.3: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki moč

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I21	2,39	0,100	0,839	0,524	0,502	0,436	0,661
I22	2,17	0,095	0,798	0,559	0,183	0,489	0,699
I23	2,57	0,105	0,878	0,173	-0,723	0,240	0,490
I24	2,89	0,112	0,941	-0,196	-0,630	0,206	0,325
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			47,30%				
Cronbahov alfa			0,61				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili moč v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D2A v prilogi.

Pri spremenljivki moč lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja." in sicer 2,89, medtem ko je najnižja pri indikatorju "Imamo občutek, da naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij poskuša manipulirati z nami." 2,17. Mediana je pri tej skupini indikatorjev za vse 2, razen za indikator "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja." 3, prav tako je modus za vse indikatorje 2, razen za indikator "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja." 3.

[76] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da je le koeficient "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja." asimetričen v levo in sicer -0,20. Ostali indikatorji so v razponu od 0,17 za indikator "Naše razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij temelji bolj na kontroli kot na zaupanju." do 0,56 za indikator "Imamo občutek, da naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij poskuša manipulirati z nami." Ker se nobena vrednost koeficienta asimetrije ne približuje vrednosti -1 ali 1, ne moremo govoriti o hudi asimetriji.

Pozitivna koeficienta sploščenosti sta pri indikatorjih "V našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prevladuje razmerje moči." in sicer 0,50 ter "Imamo občutek, da naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij poskuša manipulirati z nami." 0,18, negativna koeficienta sploščenosti pa pri indikatorjih "Naše razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij temelji bolj na kontroli kot na zaupanju." -0,72 in "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja." -0,63.

V nadaljevanju nas je zanimalo ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke moč povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D2A v prilogi.

Skoraj vsi pari indikatorjev so statistično značilni. Prav tako lahko ugotovimo, da so vsi pozitivni. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjem "V našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prevladuje razmerje moči." in indikatorjem "Imamo občutek, da naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij poskuša manipulirati z nami." in sicer 0,44.

Poleg tega zasledimo še naslednje povezave, ki so statistično značilne s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %:

Anketirani , ki menijo, da "V našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prevladuje razmerje moči." menijo tudi, da "Imamo občutek, da naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij poskuša manipulirati z nami." in tudi "Naše razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij temelji bolj na kontroli kot na zaupanju.".

Anketirani, ki menijo, da "Imamo občutek, da naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij poskuša manipulirati z nami." menijo tudi, da "Naše razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij temelji bolj na kontroli kot na zaupanju." ter "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja."

Povezava med indikatorjem "V našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prevladuje razmerje moči." in indikatorjem "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja." ni statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %. Prav tako ni statistično značilna povezava med indikatorjema "Naše razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij temelji bolj na kontroli kot na zaupanju." in "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja."

Za navedene indikatorje smo v nadaljevanju izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta.

Cronbachov Alfa pri spremenljivki zaupanje znaša 0,61 in ne presega vrednost 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Indikatorje spremenljivke moč smo za potrebe naše raziskave oblikovali sami in niso prevzeti merski inštrumenti. Holistični pristop pri odločitvi o ohranitvi indikatorjev ter spremenljivk in istočasno teoretično-vsebinska pomembnost spremenljivke moč za naš raziskovalni model, nam narekujejo odločitev o sprejetju zanesljivosti indikatorjev te spremenljivke.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke moč med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (pri čemer smo obdržali štiri indikatorje) najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 1,8, drugi faktor pa le 0,9. V tabeli 7.3 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D2B v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 47,30 % skupne variance. Dve faktorski uteži ("Naše razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij temelji bolj na kontroli kot na zaupanju." in "Ena od strani v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij diktira tempo sodelovanja."), sta sicer nižji kot 0,3 (0,24 in 0,21), vendar smo se po proučitvi statistične značilnosti med omenjenima indikatorjema, in drugimi indikatorji spremenljivke oziroma korelacij med njimi, odločili, da indikatorja vseeno obdržimo.

Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.3 Ujemanje organizacijskih kultur

Ujemanje organizacijskih kultur v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I31 - "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij sta skladni."
- I32 - "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v normah."
- I33 - "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata vrednotah."
- I34 - "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih."

- I35 - "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki."

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.4: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki ujemanje organizacijskih kultur

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I31	3,35	0,099	0,830	-0,453	-0,073	0,379	0,616
I32	3,44	0,090	0,756	-0,528	0,706	0,599	0,774
I33	3,46	0,086	0,716	-0,465	1,158	0,788	0,887
I34	3,41	0,076	0,636	-0,081	-0,299	0,712	0,844
I35	3,68	0,090	0,751	-1,074	2,557	0,271	0,521
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			62,79%				
Cronbahov alfa			0,84				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili ujemanje organizacijskih kultur v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D3A v prilogi.

Pri spremenljivki ujemanje organizacijskih kultur lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki." in sicer 3,68, medtem ko je najnižja pri indikatorju "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij sta skladni." 3,35. Mediana se giblje med 3 in 4, modus pa je pri vseh indikatorjih te spremenljivke 4, razen pri indikatorju "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih.", kjer je 3.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji negativni med vrednostmi -1,07 za indikator "Naša organizacija in naš

partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki." – kar kaže na izraženo asimetrijo in -0,08 za indikator "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih.", kar praktično pomeni, da se indikator porazdeljuje normalno.

Bolj koničasto se porazdeljujeta indikatorja "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata vrednotah." in "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki." z vrednostima koeficienta 1,16 in 2,56. Indikator "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij sta skladni." z vrednostjo -0,07 se praktično porazdeljuje normalno, indikator "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih." pa z vrednostjo -0,30 rahlo sploščeno.

V nadaljevanju nas je zanimalo ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke ujemanje organizacijskih kultur v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D3B v prilogi.

Skoraj vsi pari indikatorjev so statistično značilni. Zasledimo le eno povezavo, ki ni statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %:
Anketirani, ki menijo, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij sta skladni." menijo tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki."

Prav tako lahko ugotovimo, da so vsi pari indikatorjev pozitivni. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjem "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata vrednotah." in med indikatorjem "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih.", in sicer 0,73.

Poleg tega zasledimo še naslednje povezave, ki so statistično značilne s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %:

Anketirani, ki menijo, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij sta skladni." menijo tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v normah." kot tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata vrednotah." in tudi "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih."

Anketirani, ki menijo, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v normah." menijo tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata vrednotah." kot tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih." in tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki."

Anketirani, ki menijo, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata vrednotah." menijo tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih." kot tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki."

Anketirani , ki menijo, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v prepričanjih." menijo tudi, da "Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki."

Za navedene indikatorje v nadaljevanju smo izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta.

Cronbachovov Alfa pri spremenljivki ujemanje organizacijskih kultur znaša 0,84 in presega vrednost 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke ujemanje organizacijskih kultur med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, (pri čemer smo obdržali pet indikatorjev), najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 3,1, drugi faktor pa le 0,9.
V tabeli 7.4 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D3B v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 62,79 % skupne variance. Ena faktorska utež ("Naša organizacija in naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ujemata v poslovni etiki."), je sicer nižja kot 0,3 (0,27), vendar smo se, po proučitvi statistične značilnosti med omenjenima indikatorjema in drugimi indikatorji spremenljivke oziroma korelacij med njimi, odločili, da indikator vseeno obdržimo. Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.4 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I41 - Stopnja zadovoljstva z zagotavljanjem informacijske varnosti
- I42 - Stopnja zadovoljstva z izgradnjo infrastrukture
- I43 - Stopnja zadovoljstva z izobraževanjem vseh vključenih v proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij
- I44 - Stopnja zadovoljstva z razvojem aplikacij
- I45 - Stopnja zadovoljstva s shranjevanjem podatkov
- I46 - Stopnja zadovoljstva s pomočjo uporabnikom

- I47 - Stopnja zadovoljstva z integracijo
- I48 - Stopnja zadovoljstva s storitvijo
- I49 - Stopnja zadovoljstva s poročanjem
- I410 - Stopnja zadovoljstva z zagotavljanjem kvalitete
- I411 - Stopnja zadovoljstva z doseganjem dodatne vrednosti
- I412 - Stopnja zadovoljstva z dokumentiranjem aktivnosti partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
- I413 - Stopnja zadovoljstva z odzivnostjo
- I414 - Stopnja zadovoljstva s prijaznostjo
- I415 - Stopnja zadovoljstva s posredovanjem informacij in znanj
- I416 - Stopnja zadovoljstva z hitrostjo implementacije
- I417 - Stopnja zadovoljstva z omogočanjem skalabilnosti
- I418 - Stopnja zadovoljstva s splošno stabilnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
- I419 - Stopnja zadovoljstva s kredibilnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
- I420 - Stopnja zadovoljstva z osredotočenostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij na organizacijo
- I421 - Stopnja zadovoljstva z znanjem partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
- I422 - Stopnja zadovoljstva z dejanskim odzivnim časom
- I423 - Stopnja skupnega zadovoljstva z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
- I424 - Stopnja skupnega zadovoljstva vašega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij z vašim razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.5: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki zadovoljstvo

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I41	3,83	0,098	0,820	-0,817	1,334	0,473	0,688
I42	4,01	0,097	0,808	-1,045	2,180	0,477	0,691
I43	3,54	0,093	0,774	-0,725	0,902	0,445	0,667
I44	3,80	0,095	0,791	-0,526	0,153	0,151	0,389
I45	4,04	0,114	0,951	-1,157	1,576	0,248	0,498
I46	3,85	0,100	0,839	-1,165	1,778	0,139	0,373
I47	3,71	0,102	0,853	-0,532	0,551	0,514	0,717
I48	3,97	0,078	0,650	-0,251	0,382	0,537	0,733
I49	3,33	0,107	0,897	-0,472	-0,003	0,417	0,646
I410	3,95	0,088	0,734	-0,131	-0,528	0,614	0,784
I411	3,67	0,111	0,928	-0,520	-0,004	0,545	0,738
I412	3,41	0,125	1,042	-0,279	-0,634	0,334	0,578
I413	3,80	0,099	0,829	-0,083	-0,715	0,355	0,596
I414	4,02	0,085	0,714	-0,537	0,514	0,510	0,714
I415	3,81	0,094	0,785	-0,947	1,896	0,633	0,796
I416	3,61	0,100	0,838	-0,351	-0,348	0,507	0,712
I417	3,65	0,103	0,866	-0,748	1,221	0,642	0,801
I418	4,02	0,094	0,787	-0,993	2,264	0,550	0,742
I419	4,06	0,102	0,849	-1,133	1,959	0,592	0,769
I420	3,58	0,110	0,923	-0,306	-0,695	0,433	0,658
I421	4,12	0,084	0,703	-1,454	5,466	0,551	0,742
I422	3,82	0,085	0,708	-0,477	0,473	0,612	0,782
I423	3,92	0,099	0,827	-0,785	1,315	0,776	0,881
I424	3,99	0,087	0,726	-0,993	3,083	0,506	0,711
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			50,14%				
Cronbahov alfa			0,95				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili zadovoljstvo. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D4A v prilogi.

Pri spremenljivki zadovoljstvo lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju stopnja skupnega zadovoljstva s kredibilnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in sicer 4,06, medtem ko je najnižja pri indikatorju stopnja skupnega zadovoljstva s poročanjem partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 3,33. Mediana je pri tej skupini indikatorjev za vse 4, razen za indikator stopnja skupnega zadovoljstva s poročanjem partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki je 3, prav tako je modus za vse indikatorje 4.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji asimetrični v levo in sicer najmanj indikator "Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen tudi za našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." -0,27 in najbolj indikatorji stopnje skupnega zadovoljstva z izgradnjo infrastrukture -1,04, shranjevanja podatkov -1,6, pomoči uporabnikom -1,16, kredibilnosti partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij -1,13 in znanja partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij -1,45, kar kaže na bolj izrazito asimetrijo. Najmanjši je koeficient asimetrije pri indikatorju stopnja skupnega zadovoljstva z zagotavljanjem kvalitete partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in sicer -0,13.

Pozitivni koeficient sploščenosti je najbolj izrazit pri indikatorjih skupna stopnja zadovoljstva z zagotavljanjem informacijske varnosti 1,33, izgradnja infrastrukture 2,18, shranjevanje podatkov 1,58, pomoč uporabnikom 1,78, posredovanje informacij in znanj 1,90, omogočanje skalabilnosti 1,22, splošna stabilnost partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 2,26, kredibilnost partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 1,96, znanja partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 5,47, skupno zadovoljstvo z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 1,13, zadovoljstvo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij 3,08, kar kaže – vsaj pri nekaterih od teh indikatorjev - na izrazito koničasto porazdelitev. Najmanj pri indikatorju stopnja skupnega zadovoljstva z razvojem aplikacij 0,13. Dva indikatorja, skupna stopnja zadovoljstva s poročanjem in doseganje dodatne vrednosti, se porazdeljujeta popolnoma normalno. Največji negativni koeficient sploščenosti je pri indikatorju skupna stopnja zadovoljstva z odzivnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in sicer -0,71, najnižji pa pri indikatorju skupna stopnja zadovoljstva s hitrostjo implementacije -0,35.

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke zadovoljstvo povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D4B v prilogi .

Od 276 povezav med indikatorji pri spremenljivki zadovoljstvo ni statistično značilnih 20 povezav. Prav tako lahko ugotovimo, da so vsi pozitivni. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorji: stopnja skupnega zadovoljstva s splošno stabilnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in stopnja skupnega zadovoljstva s kredibilnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, in sicer 0,81. Prav tako je visoka povezava med indikatorjem stopnja skupnega zadovoljstva s kredibilnostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in indikatorjem skupna stopnja zadovoljstva z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, in sicer 0,79. Med indikatorjema, stopnja skupnega zadovoljstva z osredotočenostjo partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij na organizacijo in stopnjo skupnega zadovoljstva z dejanskim odzivnim časom z vrednostjo, je stopnja povezanosti 0,74.

Visoka povezanost je še med indikatorjema, stopnja skupnega zadovoljstva z znanjem partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in stopnja skupnega zadovoljstva s partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, 0,75 in med indikatorjema, stopnja skupnega zadovoljstva z dejanskim odzivnim časom in stopnjo skupnega zadovoljstva z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, 0,71. V to skupino močnih povezav lahko uvrstimo še: povezavo med indikatorjema stopnja skupnega zadovoljstva s partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij anketirančeve organizacije in stopnja skupnega zadovoljstva partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologi z anketirančevo organizacijo, 0,75.

S stopnjo statistične značilnosti, nižjo od 5 % med pari indikatorjev, zasledimo 17 takšnih povezav. Vsi ostali Pearsonovi korelacijski koeficienti med pari indikatorjev so statistično značilni, s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %.

Za navedene indikatorje v nadaljevanju smo izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta.

Cronbachov Alfa pri spremenljivki zadovoljstvo znaša 0,95 in presega vrednost 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi. Najprej prikazujemo "scree" diagram za določanje števila faktorjev.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke zadovoljstvo, (pri čemer smo obdržali 24 indikatorjev), najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost izrazito višjo od 2. Lahko tudi opazimo, da ima prvi faktor lastno vrednost 12, drugi faktor pa le 1,8. V tabeli 7.5 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži, tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D4B v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 50,14 % skupne variance. Tri faktorske uteži (stopnja zadovoljstva z razvojem aplikacij, stopnja zadovoljstva s shranjevanjem podatkov in stopnja zadovoljstva s pomočjo uporabnikom), so sicer nižje kot 0,3 (0,151, 0,248 in 0,139), vendar smo po proučitvi statistične značilnosti med omenjenima indikatorjema in drugimi indikatorji spremenljivke oziroma korelacij med njimi odločili, da indikator vseeno obdržimo. Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.5 Reševanje konfliktov

Reševanje konfliktov v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I51 - "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij uspešno rešujemo."

- I52 - "Kadar pride do konflikta med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, nobena stran ne skuša konflikt razrešiti z izsiljevanjem. "[77]
- I53 - "Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta."
- I54 - "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ponavadi ne potlači."[78]
- I55 - "Konflikt med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se razrešuje kratek čas."[79]

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.6: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki reševanje konfliktov

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I51	3,98	0,081	0,677	-1,461	5,481	0,393	0,627
I52	4,08	0,105	0,878	-0,832	0,160	0,681	0,825
I53	3,97	0,061	0,508	-0,069	1,040	0,163	0,404
I54	3,81	0,098	0,820	-0,616	0,148	0,456	0,675
I55	3,55	0,100	0,835	-0,105	-0,516	0,295	0,543
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			50,62%				
Cronbahov alfa			0,75				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili reševanje konfliktov v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D5A v prilogi.

[77] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

[78] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

[79] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

Pri spremenljivki reševanje konfliktov lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju "Kadar pride do konflikta med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, nobena stran ne skuša konflikta razrešiti z izsiljevanjem. " in sicer 4,08, medtem ko je najnižja pri indikatorju "Konflikt med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se razrešuje kratek čas. " 3,55. Tako mediana kot modus sta pri vseh indikatorjih te spremenljivke 4.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji negativni, med vrednostmi -1,46 za indikator "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij uspešno rešujemo.", kar kaže na izraženo asimetrijo, in -0,07 za indikator "Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta.". To praktično pomeni, da se indikator porazdeljuje normalno.

Vsi indikatorji – razen enega: "Konflikt med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se razrešuje kratek čas. ", ki ima vrednost -0,51 - imajo koeficient sploščenosti pozitiven. Pri čemer sta indikatorja "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij uspešno rešujemo." in "Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta." z vrednostima 5,48 in 1,04 s koničasto porazdelitvijo.

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke reševanje konfliktov v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D5B v prilogi .

Skoraj vsi pari indikatorjev so statistično značilni. Zasledimo le eno povezavo, ki ni statistično značilna s stopnjo značilnosti, nižjo od 5 %: anketirani, ki menijo, da "Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta." menijo tudi, da "Konflikt med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se razrešuje kratek čas."

Prav tako lahko ugotovimo, da so vsi pozitivni. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo, narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjem "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij uspešno rešujemo." in indikatorjem "Kadar pride do konflikta med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, nobena stran ne skuša konflikta razrešiti z izsiljevanjem." in sicer 0,46.

Poleg tega zasledimo še naslednje povezave, ki so statistično značilne s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %: anketirani, ki menijo, da "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij uspešno rešujemo." menijo tudi, da "Kadar pride do konflikta med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, nobena stran ne skuša konflikta razrešiti z izsiljevanjem." in tudi, da "Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta." ter "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ponavadi ne potlači." in obenem, da "Konflikt med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se razrešuje kratek čas. "

Anketirani, ki menijo, da "Kadar pride do konflikta med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, nobena stran ne skuša konflikta razrešiti z izsiljevanjem." menijo tudi, da "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ponavadi ne potlači. " kot tudi "Konflikt med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se razrešuje kratek čas. "

Anketirani, ki menijo, da "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ponavadi ne potlači." menijo tudi, da "Konflikt med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se razrešuje kratek čas."

Poleg tega zasledimo še naslednje povezave, ki so statistično značilne s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %: anketirani, ki menijo, da "Kadar pride do konflikta med nami

in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, nobena stran ne skuša konflikta razrešiti z izsiljevanjem. " menijo tudi, da "Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta."

Anketirani, ki menijo, da "Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta." menijo tudi, da "Konflikte v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se ponavadi ne potlači."

Za navedene indikatorje v nadaljevanju smo izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta. Cronbachov Alfa pri spremenljivki reševanje konfliktov znaša 0,75 in je dovolj blizu 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke reševanje konfliktov med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, (pri čemer smo obdržali pet indikatorjev), najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 2,5, drugi faktor pa le 0,9. V tabeli 7.6 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D5B v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 50,62 % skupne variance. Ena faktorska utež ("Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta."), je sicer nižja kot 0,3 (0,16), vendar smo se po proučitvi statistične značilnosti med omenjenima indikatorjema in drugimi indikatorji spremenljivke oziroma korelacij med njimi odločili, da indikator vseeno obdržimo. Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.6 Komunikacija

Komuniciranje smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I61 - "Kvaliteta komuniciranja med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka. "[80]
- I62 - "Z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se sestajamo pogosto. "[81]
- I63 - "Komunikacija in delitev informacij v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni restriktivna in enostranska. "[82]
- I64 - "V veliki meri smo vzpostavili učinkovite mehanizme komunikacije z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij."
- I65 - "Naš oficir za zvezo nima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki delajo na našem procesu zunanjega izvajanja informacijskih. "[83]

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.7: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki komunikacija

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I61	3,89	0,094	0,785	-0,348	-0,170	0,588	0,767
I62	3,66	0,115	0,965	-0,566	-0,205	0,265	0,515
I63	3,85	0,096	0,806	-0,919	1,708	0,656	0,810
I64	3,64	0,089	0,742	-1,052	1,821	0,326	0,571
I65	3,44	0,111	0,928	-0,555	0,054	0,224	0,473
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			51,74%				
Cronbahov alfa			0,75				

[80] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

[81] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

[82] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

[83] Nad tem indikatorjem je bila opravljena transformacija/rotacija – preureditev.

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili komuniciranje. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D6A v prilogi.

Pri spremenljivki komuniciranje lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju "Kvaliteta komuniciranja med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka." in sicer 3,89, medtem ko je najnižja pri indikatorju "Naš oficir za zvezo nima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki delajo na našem procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij." 3,44. Mediana je pri tej skupini indikatorjev za vse 4, prav tako je modus za vse indikatorje 4.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji asimetrični v levo in sicer najmanj indikator "Kvaliteta komuniciranja med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka." -0,35 in najbolj indikatorja "Komunikacija in delitev informacij v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni restriktivna in enostranska." -0,92 ter "V veliki meri smo vzpostavili učinkovite mehanizme komunikacije z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." -1,00, kar kaže na izraženo asimetrijo.

Pozitivni koeficienti sploščenosti so najbolj izraziti pri indikatorjih "Komunikacija in delitev informacij v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni restriktivna in enostranska. " in "V veliki meri smo vzpostavili učinkovite mehanizme komunikacije z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.", kjer sta koeficienta sploščenosti 1,71 in 1,82, kar kaže na izrazito koničasto porazdelitev. Indikator "Naš oficir za zvezo nima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki delajo na našem procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij." pa 0,05 (kar praktično pomeni, da se spremenljivka porazdeljuje normalno). Negativna koeficienta sploščenosti sta pri indikatorjih "Kvaliteta komuniciranja med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka. " in "Z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se sestajamo pogosto. " in sicer -0,17 ter -,020.

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke predanost povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D6B v prilogi.

Skoraj vse povezave med indikatorji so statistično značilne. Prav tako lahko ugotovimo, da so vse povezave pozitivne. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo, narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjem "Kvaliteta komuniciranja med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka." in indikatorjem "Komunikacija in delitev informacij v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni restriktivna in enostranska. " in sicer 0,60.

Poleg tega zasledimo še naslednje povezave, ki so statistično značilne s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %:
anketirani, ki menijo, da "Kvaliteta komuniciranja med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka." menijo tudi, da "Z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se sestajamo pogosto." in tudi "Komunikacija in delitev informacij v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni restriktivna in enostranska." ter "V veliki meri smo vzpostavili učinkovite mehanizme komunikacije z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." kot tudi "Naš oficir za zvezo nima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki delajo na našem procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij."

Anketirani, ki menijo, da "Z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se sestajamo pogosto." menijo tudi, da "Komunikacija in delitev informacij v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni restriktivna in enostranska.".

Anketirani, ki menijo, da "Komunikacija in delitev informacij v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ni restriktivna in enostranska." menijo

tudi, da "V veliki meri smo vzpostavili učinkovite mehanizme komunikacije z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.", kot tudi, da "Naš oficir za zvezo nima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki delajo na našem procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij."

S stopnjo statistične značilnosti, nižjo od 5 % med pari indikatorjev, zasledimo naslednje povezave: anketirani, ki menijo, da "Z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se sestajamo pogosto. " menijo tudi, da "V veliki meri smo vzpostavili učinkovite mehanizme komunikacije z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij."

Anketirani, ki menijo, da, "V veliki meri smo vzpostavili učinkovite mehanizme komunikacije z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." menijo tudi, da "Naš oficir za zvezo nima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki delajo na našem procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij."

Povezava med indikatorjem "Z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se sestajamo pogosto. " in indikatorjem "Naš oficir za zvezo nima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki delajo na našem procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij." ni statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %.

Za navedene indikatorje v nadaljevanju smo izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta.

Cronbachov Alfa pri spremenljivki komuniciranje znaša 0,75 in je dovolj blizu 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi. Najprej prikazujemo "scree" diagram za določanje števila faktorjev.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke komuniciranje med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, (pri čemer smo obdržali pet indikatorjev), najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 2,6, drugi faktor pa le 0,8. V tabeli 7.7 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D6B v prilogi.

Z enim faktorjem pojasnimo 51,74 % skupne variance. Dve faktorske uteži ("Z našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se sestajamo pogosto." in "Naš oficir za zvezo nima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki delajo na našem procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij."), sta sicer nižji kot 0,3 (0,26 in 0,22), vendar smo po proučitvi statistične značilnosti med omenjenima indikatorjema in drugimi indikatorji spremenljivke oziroma korelacij med njimi odločili, da indikator vseeno obdržimo. Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.7 Predanost

Predanost smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I71 - "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij."
- I72 - "Naša organizacija predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij."
- I73 - "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je odgovoren in mu obveznost do partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pomeni več kot zgolj izpolnjevanje pogodbenih obveznosti."

- I74 - "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij entuziastičen."
- I75 - "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij daje iniciative, ki so dobre za našo organizacijo."

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.8: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki predanost

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I71	3,61	0,080	0,666	0,287	0,045	0,542	0,736
I72	3,60	0,077	0,646	0,287	0,080	0,321	0,566
I73	3,70	0,087	0,729	0,287	0,135	0,579	0,761
I74	3,04	0,104	0,866	0,287	0,172	0,317	0,563
I75	3,41	0,105	0,876	0,287	-0,133	0,155	0,394
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			49,55%				
Cronbahov alfa			0,72				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili predanost. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D7A v prilogi.

Pri spremenljivki predanost lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je odgovoren in mu obveznost do partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pomeni več kot zgolj izpolnjevanje pogodbenih obveznosti." in sicer 3,70, medtem ko je najnižja pri indikatorju "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij entuziastičen." 3,04. Mediana se pri tej skupini indikatorjev giblje med 3 in 4, modus prav tako med 3 in 4.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji asimetrični v desno in sicer vsi z vrednostjo 0,28. Ker se nobena

vrednost koeficienta asimetrije ne približuje vrednosti -1 ali 1, ne moremo govoriti o hudi asimetriji.

Pozitivni koeficienti sploščenosti se gibljejo od 0,04 pri indikatorju "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.", (kar praktično pomeni, da se spremenljivka porazdeljuje normalno), do 0,55 pri indikatorju "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij entuziastičen." 0,17, kar kaže na blago koničasto porazdelitev. Indikator "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij daje iniciative, ki so dobre za našo organizacijo." ima koeficient sploščenosti -0,13, kar pomeni, da se porazdeljuje nekoliko sploščeno.

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke predanost povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D7B v prilogi.

Skoraj vse povezave med indikatorji so statistično značilne. Prav tako lahko ugotovimo, da so vse povezave pozitivne. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjem "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." in "Naša organizacija predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.", in sicer 0,55.

Poleg tega zasledimo še naslednje povezave, ki so statistično značilne s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %: anketirani, ki menijo, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." menijo tudi, da "Naša organizacija predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." in tudi "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je odgovoren in mu obveznost do partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pomeni več kot zgolj izpolnjevanje pogodbenih obveznosti." ter "Naš partner pri zunanjem izvajanju

informacijskih tehnologij je v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij entuziastičen."

Anketirani, ki menijo, da "Naša organizacija predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." menijo tudi, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je odgovoren in mu obveznost do partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pomeni več kot zgolj izpolnjevanje pogodbenih obveznosti."

Anketirani, ki menijo, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je odgovoren in mu obveznost do partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pomeni več kot zgolj izpolnjevanje pogodbenih obveznosti." menijo tudi, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij entuziastičen." in tudi "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij daje iniciative, ki so dobre za našo organizacijo."

Anketirani, ki menijo, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij entuziastičen." menijo tudi, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij daje iniciative, ki so dobre za našo organizacijo."

S stopnjo značilnosti, nižjo od 5 % med pari indikatorjev, zasledimo naslednje povezave: anketirani, ki menijo, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij predano neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." menijo tudi, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij daje iniciative, ki so dobre za našo organizacijo."

Povezava med indikatorjem "Naša organizacija predano neguje neguje razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." in indikatorjem "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij daje iniciative, ki so dobre za našo organizacijo.", ni statistično značilna s stopnjo značilnosti nižjo od 5 %.

Za navedene indikatorje v nadaljevanju smo izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta. Cronbachov Alfa pri spremenljivki predanost znaša 0,72 in je še vedno dovolj blizu 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke predanosti med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, (pri čemer smo obdržali pet indikatorjev), najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 2,5, drugi faktor pa le 1. V tabeli 7.8 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram D7B v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 49,55 % skupne variance. Vse faktorske uteži so pozitivne in močne (višje od 0,3). Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.8 Uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I81 - "Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen."
- I82 - "Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen tudi za našega partnerja pri zunanjem izvajanjem informacijskih tehnologij."
- I83 - "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij dosega SLA (Service Level Agreement)."
- I84 - "Z našim procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij smo pridobili nove poslovne izkušnje."

- I85 - "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do izgube kvalificiranega osebja informacijskih tehnologij v naši organizaciji."[84]
- I86 - "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do povečanja varnostnih problemov v naši organizaciji. "[85]
- I87 - "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do počasnejše vpeljave novih tehnologij v naši organizaciji. "[86]
- I88 - "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do problemov z drugimi zaposlenimi v naši organizaciji. "[87]
- I89 - "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do problemov povezanih s financami v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. "[88]

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

[84] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

[85] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

[86] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena. .

[87] Nad tem indikatorjem smo v procesu statistične analize izvršili rekodiranje. Vrednosti odgovorov smo obrnili in zamenjali vrednosti ena in pet, dva in štiri, vrednost tri pa je ostala nespremenjena.

[88] Nad tem indikatorjem je bila opravljena transformacija/rotacija – preureditev.

Tabela 7.9: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I81	3,80	0,090	0,753	-0,887	2,130	0,615	0,784
I82	3,93	0,077	0,644	-0,270	0,419	0,346	0,588
I83	3,66	0,095	0,799	-0,365	0,740	0,355	0,596
I84	3,96	0,072	0,600	-0,400	1,213	0,215	0,339
I85	3,69	0,123	1,029	-0,724	-0,352	0,329	0,574
I86	3,43	0,116	0,972	-0,281	-1,052	0,195	0,441
I87	3,83	0,108	0,900	-0,876	0,777	0,319	0,565
I88	3,86	0,100	0,839	-0,479	-0,162	0,521	0,722
I89	3,66	0,117	0,980	-0,536	-0,299	0,509	0,714
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			43,13%				
Cronbahov alfa			0,82				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D8A v prilogi.

Pri spremenljivki uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju "Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen tudi za našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." in sicer 3,93, medtem ko je najnižja pri indikatorju "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do povečanja varnostnih problemov v naši organizaciji." 3,43. Mediana je pri tej skupini indikatorjev za vse 4, prav tako je modus za vse indikatorje 4.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji asimetrični v levo in sicer najmanj indikator "Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen tudi za našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." -0,27 in najbolj indikator "Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen." -0,89, kar kaže na blago asimetrijo.

Pozitivni koeficient sploščenosti je najbolj izrazit pri indikatorju "Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen.", kjer je koeficient sploščenosti 2,13, kar kaže na izrazito koničasto porazdelitev, kot tudi do neke mere pri indikatorju "Z našim procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij smo pridobili nove poslovne izkušnje." 1,21. Najmanj pa pri indikatorju "Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen tudi za našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij." 0,42. Največji negativni koeficient sploščenosti je pri indikatorju "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do povečanja varnostnih problemov v naši organizaciji." in sicer -0,16.

V nadaljevanju nas je zanimalo, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D8B v prilogi.

Od 36 povezav med indikatorji, pri spremenljivki uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ni statistično značilnih 10 povezav. Prav tako lahko ugotovimo, da so vse povezave pozitivne. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo, narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjem "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do problemov z drugimi zaposlenimi v naši organizaciji." in med indikatorjem "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do problemov povezanih s financami v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij."

Za navedene indikatorje v nadaljevanju smo izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta. Cronbachov Alfa pri spremenljivki uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij znaša 0,82 in presega vrednost 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi. Najprej prikazujemo "scree" diagram za določanje števila faktorjev.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, (pri čemer smo obdržali devet indikatorjev), najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost izrazito višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 3,9, drugi faktor pa le 1,2.

V tabeli 7.9 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži, tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D8B v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 43,13 % skupne variance. Dve faktorske uteži - pri dveh indikatorjih - ("Z našim procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij smo pridobili nove poslovne izkušnje." in "S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do povečanja varnostnih problemov v naši organizaciji."), sta sicer nižji kot 0,3 (0,21 in 0,195), vendar smo po proučitvi statistične značilnosti med omenjenima indikatorjema in drugimi indikatorji spremenljivke oziroma korelacij med njimi odločili, da indikator vseeno obdržimo.Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.9 Zaupanje

Zaupanje smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I91 - "Popolnost izpolnjevanja obveznosti v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij velja za obe strani."
- I92 - "Na našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je moč računati – prevzema odgovornost, spoprijema se z obveznostmi in je zanesljiv."
- I93 - "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij izpolnjuje svoje obveznosti do nas."

- I94 - "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pravilno izvede dogovorjeno storitev - izvede tisto, kar smo se dogovorili, ne pa nekaj drugega ali podobnega."

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.10: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki zaupanje

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I91	3,94	0,086	0,718	-0,646	0,863	0,619	0,787
I92	3,79	0,086	0,719	-0,145	-0,179	0,646	0,804
I93	3,80	0,097	0,810	-0,801	1,370	0,375	0,612
I94	3,79	0,087	0,726	-1,083	2,728	0,534	0,731
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			65,36%				
Cronbahov alfa			0,82				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili zaupanje. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D9A v prilogi.

Pri spremenljivki zaupanje lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju "Popolnost izpolnjevanja obveznosti v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij velja za obe strani." in sicer 3,94, medtem ko je najnižja pri indikatorjih "Na našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je moč računati – prevzema odgovornost, spoprijema se z obveznostmi in je zanesljiv." in "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pravilno izvede dogovorjeno storitev - izvede tisto, kar smo se dogovorili, ne pa nekaj drugega ali podobnega." 3,79. Mediana je pri tej skupini indikatorjev za vse 4, prav tako je modus za vse indikatorje 4.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji asimetrični v levo in sicer najmanj indikator "Na našega partnerja pri

zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je moč računati – prevzema odgovornost, spoprijema se z obveznostmi in je zanesljiv." -0,14 in najbolj indikator "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pravilno izvede dogovorjeno storitev - izvede tisto, kar smo se dogovorili, ne pa nekaj drugega ali podobnega." -1,08, kar kaže na izraženo asimetrijo.

Pozitivni koeficient sploščenosti je najbolj izrazit pri indikatorju "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pravilno izvede dogovorjeno storitev - izvede tisto kar smo se dogovorili, ne pa nekaj drugega ali podobnega.", kjer je koeficient sploščenosti 2,73, kar kaže na izrazito koničasto porazdelitev. Precej velik je tudi pri indikatorju "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij izpolnjuje svoje obveznosti do nas." in sicer 1,37, kar tudi kaže na izrazitejšo koničasto porazdelitev. Negativni koeficient sploščenosti je pri indikatorju "Na našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je moč računati – prevzema odgovornost, spoprijema se z obveznostmi in je zanesljiv." in sicer -0,18.

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke zaupanje povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D9B v prilogi.

Vse povezave med indikatorji so statistično značilne. Prav tako lahko ugotovimo, da so vse povezave pozitivne. Kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo, narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjem "Popolnost izpolnjevanja obveznosti v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij velja za obe strani." in indikatorjem "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pravilno izvede dogovorjeno storitev - izvede tisto, kar smo se dogovorili, ne pa nekaj drugega ali podobnega.", in sicer 0, 63.

Poleg tega zasledimo še naslednje povezave, ki so statistično značilne s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %: anketirani, ki menijo, da "Popolnost izpolnjevanja obveznosti v našem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij velja za obe strani." menijo tudi, da "Na našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je moč računati – prevzema odgovornost, spoprijema se z

obveznostmi in je zanesljiv." in hkrati, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij izpolnjuje svoje obveznosti do nas."

Anketirani, ki menijo, da "Na našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je moč računati – prevzema odgovornost, spoprijema se z obveznostmi in je zanesljiv" menijo tudi, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij izpolnjuje svoje obveznosti do nas." kot tudi, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pravilno izvede dogovorjeno storitev - izvede tisto, kar smo se dogovorili, ne pa nekaj drugega ali podobnega.".

Anketirani, ki menijo, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij izpolnjuje svoje obveznosti do nas." menijo tudi, da "Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pravilno izvede dogovorjeno storitev - izvede tisto kar smo se dogovorili, ne pa nekaj drugega ali podobnega."

Za navedene indikatorje v nadaljevanju smo izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta. Cronbachov Alfa pri spremenljivki zaupanje znaša 0,82 in presega vrednost 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Na osnovi "scree" diagrama lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke zaupanje med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, (pri čemer smo obdržali štiri indikatorje), najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 2,6, drugi faktor pa le 0,7. V tabeli 7.10 v prilogi prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D9B v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 65,36 % skupne variance. Vse faktorske uteži so pozitivne in močne (višje od 0,3). Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.13.2.10 Osebna vez

Osebno vez oziroma kemijo med partnerji v razmerju smo izmerili z naslednjimi indikatorji:

- I101 - "Stopnja osebne vezi/"kemije" med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka."
- I102 - "Med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so se spletle tudi osebne vezi, ki presegajo strogo profesionalni vidik."
- I103 - "Z ljudmi našega partnerja zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, s katerimi delam, se razumem tudi osebno."
- I104 - "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij gremo pogosto skupaj na piknik ali kako drugo obliko neformalnega druženja."

V spodnji tabeli so v zgoščeni obliki prikazi osnovnih statistik za posamezne indikatorje, rezultatov faktorske analize in vrednost Crombachovega alfa za posamezno spremenljivko.

Tabela 7.11: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki osebna vez

oznaka indikatorja	aritmetična sredina	standardna napaka	standardni odklon	koeficient asimetrije	koeficient sploščenosti	odstotek pojasnjene variance s skupnim faktorjem	faktorske uteži
I101	3,44	0,113	0,942	-0,365	0,003	0,421	0,649
I102	3,27	0,120	1,006	-0,487	-0,236	0,615	0,784
I103	3,47	0,105	0,880	-0,436	0,550	0,472	0,687
I104	2,53	0,111	0,928	-0,030	-0,807	0,301	0,549
Odstotek pojasnjene variance na 1. faktorju			58,40%				
Cronbahov alfa			0,76				

Najprej podajamo opisne statistike in porazdelitev indikatorjev, s katerimi smo merili osebno vez oziroma kemijo. Podrobni rezultati se nahajajo v tabeli D10A v prilogi .

Pri spremenljivki osebna vez lahko zaznamo, da je najvišja aritmetična sredina pri indikatorju "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, s katerimi delam, se razumem tudi osebno." in sicer 3,47, medtem ko je najnižja pri indikatorju "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij gremo pogosto skupaj na piknik ali kako drugo obliko neformalnega druženja." 2,53. Kar kaže na to, da anketiranci očitno s svojimi partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij v večji meri ne razvijajo takšnega razmerja, ki bi vključevalo tudi odhode na piknike in druge oblike neformalnega druženja. Mediana se pri tej skupini indikatorjev giblje med 3 in 3,5, modus pa med 3 in 4.

Pri vrednostih koeficienta asimetrije posameznih indikatorjev lahko opazimo, da so vsi indikatorji asimetrični v levo, in sicer najmanj indikator "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij gremo pogosto skupaj na piknik ali kako drugo obliko neformalnega druženja." -0,03 (kar praktično pomeni, da se spremenljivka porazdeljuje normalno) in najbolj indikator "Med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so se spletle tudi osebne vezi, ki presegajo strogo profesionalni vidik." -0,49. Ker se nobena vrednost koeficienta asimetrije ne približuje vrednosti -1 ali 1, ne moremo govoriti o hudi asimetriji.

Pozitivni koeficienti sploščenosti se gibljejo od 0,003 pri indikatorju "Stopnja osebne vezi med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka." (kar praktično pomeni, da se spremenljivka porazdeljuje normalno) in do 0,55 pri indikatorju "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, s katerimi delam, se razumem tudi osebno.", kar kaže na nekoliko koničasto porazdelitev. Indikatorja "Med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so se spletle tudi osebne vezi, ki presegajo strogo profesionalni vidik." in "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij gremo pogosto skupaj na piknik ali kako drugo obliko neformalnega druženja.", imata koeficient sploščenosti -0,23 in -0,81 kar pomeni, da se prvi porazdeljuje nekoliko sploščeno, drugi pa že kar izrazito sploščeno.

V nadaljevanju nas je zanimalo, v kolikšni meri so posamezni indikatorji spremenljivke osebne vezi oziroma kemije povezani med seboj. V ta namen smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Rezultati so podani v tabeli D10B v prilogi.

Vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti med pari indikatorjev spremenljivke osebnih vezi so statistično značilni s stopnjo značilnosti nižjo od 1 %. Prav tako lahko ugotovimo, da so vsi pozitivni, kar pomeni, da strinjanje z eno trditvijo narekuje tudi strinjanje z drugo trditvijo. Najvišjo povezavo zasledimo med indikatorjema "Stopnja osebne vezi/"kemije" med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka." in "Med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so se spletle tudi osebne vezi, ki presegajo strogo profesionalni vidik.", in sicer 0,513. Trdimo lahko, da v kolikor se posamezniki strinjajo, da je stopnja osebne vezi med njihovim podjetjem in partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij visoka, se tudi strinjajo, da so se med njimi spletle tudi osebne vezi.

Zasledimo tudi da: anketirani, ki menijo, da "Stopnja osebne vezi/"kemije" med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je visoka." menijo tudi, da "Med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so se spletle tudi osebne vezi, ki presegajo strogo profesionalni vidik." in tudi "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, s katerimi delam, se razumem tudi osebno." ter da "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij gremo pogosto skupaj na piknik ali kako drugo obliko neformalnega druženja."

Anketirani, ki menijo, da "Med nami in našim partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij so se spletle tudi osebne vezi, ki presegajo strogo profesionalni vidik." menijo tudi, da "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, s katerimi delam, se razumem tudi osebno." ter "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij gremo pogosto skupaj na piknik ali kako drugo obliko neformalnega druženja."

Anketirani, ki menijo, da "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, s katerimi delam, se razumem tudi osebno." menijo tudi, da "Z ljudmi našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij gremo pogosto skupaj na piknik ali kako drugo obliko neformalnega druženja."

Za navedene indikatorje v nadaljevanju smo izračunali mero zanesljivosti merskega inštrumenta. Cronbachov alfa pri spremenljivki Osebna vez znaša 0,76 in je zelo blizu 0,8, kar je kriterij za dovolj veliko stopnjo zanesljivosti. Torej lahko smatramo, da so indikatorji te spremenljivke zanesljivi.

V nadaljevanju smo za navedene indikatorje te spremenljivke izvedli linearno redukcijo s pomočjo faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi.

Na osnovi "scree" diagrama[89] lahko ugotovimo, da je v primeru tvorjenja spremenljivke osebne vezi oziroma kemije med poslovnima partnerjema, (pri čemer smo obdržali štiri indikatorje), najprimernejša enofaktorska rešitev. Izkaže se namreč, da ima le en faktor lastno vrednost višjo od 1. Opazimo lahko tudi, da ima prvi faktor lastno vrednost 2,4, drugi faktor pa le 0,8. V tabeli 7.11 prikazujemo delež pojasnjene variance in faktorske uteži tako dobljene enofaktorske rešitve ter "scree" diagram na sliki D10B v prilogi. Z enim faktorjem pojasnimo 58,4 % skupne variance. Vse faktorske uteži so pozitivne in močne (višje od 0,3). Tako dobljeno faktorsko rešitev smo shranili za nadaljnjo statistično analizo in preverjanje raziskovalnega modela.

7.14 Sklepni del poglavja

V tem poglavju smo najprej predstavili opisne statistike, korelacije in test zanesljivosti za indikatorje spremenljivk, ki nastopajo v našem raziskovalnem modelu. V nadaljevanju prikazujemo histograme s frekvenčno porazdelitvijo in opisne statistike faktorjev.

[89] V slovenskem prostoru smo zasledili tudi poimenovanje test drobirja.

7.15 Histogrami s frekvenčno porazdelitvijo in opisne statistike elementov razmerja

Pri preverjanju linearnih strukturnih modelov imamo v izhodišču opravka z nekaterimi predpostavkami glede porazdelitve posameznih indikatorjev in izvedenih spremenljivk, ki nastopajo v raziskovalnem modelu, zato v nadaljevanju analiziramo porazdelitve pri posameznih spremenljivkah.

7.15.1 Odvisnost

Spremenljivka odvisnost se porazdeljuje sploščeno (koeficient sploščenosti znaša -0,42). Povprečje znaša 2,56. Mediana znaša 2,38, kar pomeni, da se polovica anketirancev ne strinja s trditvami glede odvisnosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa se s trditvami glede odvisnosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij deloma strinja, deloma pa se ne strinja. Modus znaša 2,17, kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog odgovorov ne strinjam se glede trditev o odvisnosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,80.

Slika D1A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke odvisnost. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev ne strinja s trditvami glede odvisnosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo pa anketiranci, ki se deloma strinjajo, deloma pa se ne strinjajo s trditvami glede odvisnosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, v nekoliko manjši meri pa anketiranci, ki se strinjajo s trditvami glede odvisnosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Najmanj je anketirancev, ki so odgovorili, da se popolnoma strinjajo s trditvami glede odvisnosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

7.15.2 Moč

Spremenljivka moč se porazdeljuje koničasto (koeficient sploščenosti znaša 1,19). Povprečje znaša 2,50. Mediana znaša 2,5, kar pomeni, da se polovica anketirancev ne strinja s trditvami glede moči v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa se deloma strinjajo, deloma pa se ne strinjajo s trditvami glede moči v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Modus znaša 2,5, kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog odgovorov ne strinjam se s trditvami glede moči v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij do odgovorov strinjam se glede trditev o moči v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,58.

Slika D2A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke moč. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev deloma strinja, deloma pa se ne strinja s trditvami glede moči v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo pa anketiranci, ki se ne strinjajo s trditvami glede moči v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Zelo nizek pa je delež anketirancev, ki so odgovorili, da se sploh ne strinjajo ali popolnoma strinjajo s trditvami glede moči v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

7.15.3 Ujemanje organizacijskih kultur

Spremenljivka ujemanje organizacijskih kultur se porazdeljuje koničasto (koeficient sploščenosti znaša 1,13). Povprečje znaša 3,47. Mediana znaša 3,45, kar pomeni, da se polovica anketirancev deloma strinja, deloma pa se ne strinja s trditvami glede ujemanja organizacijskih kultur v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa se strinja s trditvami glede ujemanja organizacijskih kultur v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Modus znaša 4, kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog

odgovorov se strinjam glede ujemanja organizacijskih kultur v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,58.

Slika D3A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke ujemanje organizacijskih kultur. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev deloma strinja, deloma pa ne strinja s trditvami glede ujemanja organizacijskih kultur v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ter anketirancev, ki se strinjajo glede ujemanja organizacijskih kultur v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo anketiranci, ki se ne strinjajo s trditvami glede trditev o ujemanju organizacijskih kultur v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in tisti anketiranci, ki se popolnoma strinjajo glede trditev o ujemanju organizacijskih kultur v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

7.15.4 Zadovoljstvo

Spremenljivka zadovoljstvo se porazdeljuje nekoliko stožčasto (koeficient sploščenosti znaša 1,301). Povprečje znaša 3,81., kar pomeni, da se v povprečju anketiranci s svojim razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij zadovoljni skoraj s stopnjo 75 %, kar je izredno visoko. Mediana znaša 3,87, kar pomeni, da je polovica anketirancev 75 % zadovoljna s svojim razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa manj kot 75 %. Modus znaša 4, kar pomeni, da se vrednosti najbolj gostijo okrog vrednosti 75 % zadovoljstva z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,57.

Slika D4A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke zadovoljstvo. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da je največ anketirancev 75 % zadovoljnih s svojim razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo pa anketiranci, ki so 50 % zadovoljni s svojim razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Zelo nizek pa je delež anketirancev, ki so z 0 % in 100 % zadovoljni s svojim razmerjem pri zunanje izvajanje informacijskih tehnologij.

7.15.5 Reševanje konfliktov

Spremenljivka reševanje konfliktov se porazdeljuje koničasto (koeficient sploščenosti znaša 1,16). Povprečje znaša 3,88. Mediana znaša 4, kar pomeni, da se polovica anketirancev strinja s trditvami glede reševanja konfliktov v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa se popolnoma strinja s trditvami glede reševanja konfliktov v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Modus znaša 4, kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog odgovora strinjam se glede reševanja konfliktov v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,54.

Slika D5A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke reševanje konfliktov. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev strinja s trditvami glede reševanja konfliktov v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo pa anketiranci, ki se deloma strinjajo, deloma pa se ne strinjajo s trditvami glede reševanja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in v enaki meri anketiranci, ki se popolnoma strinjajo s trditvami glede reševanja konfliktov njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Praktično ni anketirancev, ki so odgovorili, da se sploh ne strinjajo s trditvami glede reševanja konfliktov v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

7.15.6 Komuniciranje

Spremenljivka komuniciranje se porazdeljuje koničasto (koeficient sploščenosti znaša 1,46). Povprečje znaša 3,70. Mediana znaša 3,6, kar pomeni, da se polovica anketirancev strinja s trditvami glede komuniciranja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa se popolnoma strinja s trditvami glede komuniciranja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Modus znaša 3,6, kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog odgovorov strinjam se glede trditev o komuniciranju v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in odgovorov deloma se strinjajo,

deloma pa se ne strinjajo s trditvami glede komunikacije v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,60.

Slika D6A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke komuniciranje. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev strinja s trditvami glede komuniciranja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo pa anketiranci, ki se deloma strinjajo, deloma pa se ne strinjajo s trditvami glede komuniciranja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in v enaki meri anketiranci, ki se popolnoma strinjajo s trditvami glede komuniciranja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Praktično ni anketirancev, ki so odgovorili, da se sploh ne strinjajo s trditvami glede komuniciranja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

7.15.7 Predanost

Spremenljivka predanost se porazdeljuje nekoliko koničasto (koeficient sploščenosti znaša 0,23). Povprečje znaša 3,47. Mediana znaša 3,6, kar pomeni, da se polovica anketirancev strinja s trditvami glede predanosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa se popolnoma strinja s trditvami glede predanosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Modus znaša 3,6, kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog odgovorov strinjam se glede trditev o predanosti v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in odgovorov deloma se strinjam, deloma pa se ne strinjam s trditvami glede predanosti v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,53.

Slika D7A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke predanost. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev strinja s trditvami glede predanosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo pa anketiranci, ki se deloma strinjajo, deloma pa se ne strinjajo s trditvami glede predanosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Praktično ni anketirancev, ki so odgovorili, da se sploh ne strinjajo s trditvami glede predanosti v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

7.15.8 Uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

Spremenljivka uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij se porazdeljuje nekoliko koničasto (koeficient sploščenosti znaša 0,76). Povprečje znaša 3,76. Mediana znaša 3,77, kar pomeni, da se polovica anketirancev strinja s trditvami glede uspeha njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, polovica pa se popolnoma strinja s trditvami glede uspeha njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Modus znaša 3,78 kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog odgovora strinjam se glede uspeha njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,55.

Slika D8A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev strinja s trditvami glede uspeha njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, sledijo pa anketiranci, ki se deloma strinjajo, deloma pa se ne strinjajo s trditvami glede uspeha njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Zelo nizek pa je delež anketirancev, ki so odgovorili, da se sploh ne strinjajo ali popolnoma strinjajo s trditvami glede uspeha njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

7.15.9 Zaupanje

Spremenljivka zaupanje se porazdeljuje izrazito koničasto (koeficient sploščenosti znaša 1,85). Povprečje znaša 3,83. Mediana znaša 3,98, kar pomeni, da se polovica anketirancev strinja s trditvami glede zaupanja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa se popolnoma strinja s trditvami glede zaupanja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Modus znaša 4, kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog odgovora strinjam

se glede zaupanja v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,60.

Slika D9A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke zaupanje. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev strinja s trditvami glede zaupanja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo anketiranci, ki se deloma strinjajo, deloma pa se ne strinjajo s trditvami glede zaupanja v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in v enaki meri anketiranci, ki se popolnoma strinjajo s trditvami glede uspeha njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Praktično ni anketirancev, ki so odgovorili, da se sploh ne strinjajo s trditvami glede zaupanja.

7.15.10 Osebna vez

Spremenljivka osebna vez se porazdeljuje rahlo koničasto (koeficient sploščenosti znaša 0,38). Povprečje znaša 3,18. Mediana znaša 3,25, kar pomeni, da se polovica anketirancev deloma strinja, deloma pa se ne strinja s trditvami glede osebne vezi v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, polovica pa se strinja s trditvami glede osebne vezi v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Modus znaša 3, kar pomeni, da se odgovori najbolj gostijo okrog odgovora deloma se strinjam, deloma se ne strinjam glede osebne vezi v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Standardni odklon znaša 0,72.

Slika D10A v prilogi prikazuje porazdelitev spremenljivke osebna vez. Na osnovi slike lahko ugotovimo, da se največ anketirancev deloma strinja, deloma pa ne strinja s trditvami glede osebne vezi v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, sledijo pa anketiranci, ki se strinjajo s trditvami glede osebne vezi v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Sledijo v enaki meri anketiranci, ki se strinjajo ali se popolnoma strinjajo s trditvami

glede osebne vezi v njihovem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

8 Testiranje raziskovalnega - strukturnega modela

Za preverjanje teoretskega modela in postavljenih hipotez smo uporabili metodo linearnih strukturnih modelov, ki omogoča zelo transparentno sklepanje o dejanskem stanju. Za testiranje linearnega strukturnega modela smo uporabili orodje Lisrel različica 8.51.

8.1 Koeficienti korelacij in statistična značilnost med spremenljivkami strukturnega modela

Kot vhodne podatke v procesu linearnega strukturnega modeliranja smo za računanje ocen parametrov uporabili koeficiente korelacij med spremenljivkami (faktorji dobljenimi s predhodno analizo), vključenimi v strukturni model.

Tabela 8.1: Tabela koeficientov korelacij in statistična značilnost med spremenljivkami vključenimi v strukturni model

	zadovoljstvo	uspeh zunanjega izvajanja informacijskih	zaupanje	reševanje konfliktov	komunikacija	odvisnost	moč	osebna vez/kemija	ujemanje organizacijskih kultur	predanost
zadovoljstvo	1									
uspeh zunanjega izvajanjea informacijskih tehnologij	0.56(**)	1								
zaupanje	0,70(**)	0,71(**)	1							
reševanje konfliktov	0.30(**)	0.59(**)	0.51(**)	1						
komunikacija	0.45(**)	0.67(**)	0.58(**)	0.50(**)	1					
odvisnost	-0.33(*)	-0.47(**)	-0.45(**)	-0.48(**)	-0.39(**)	1				
moč	-0.38(**)	-0.57(**)	-0.57(**)	-0.57(**)	-0.50(**)	0.31(**)	1			
osebna vez/kemija	0.07	0.12	0.15	-0.03	0.07	-0.03	-0,31(**)	1		
ujemanje organizacijskih kultur	0.61(**)	0.45(**)	0.60(**)	0.26	0.40(*)	-0.31(*)	-0,62(**)	0,27(**)	1	
predanost	0.55(**)	0.48(**)	0.66(**)	0.36(**)	0.45(**)	-0.34(*)	-0.46(**)	0.36(**)	0.54(**)	1

* značilen pri p<0,05. ** značilen pri p<0,01.

8.2 Preverjanje hipotez s pristopom linearnega strukturnega modeliranja

Uporabljen je bil programski paket LISREL 8.51 (Jöreskog in Sörbom 1993), pri čemer so bili parametri modela ocenjeni z metodo največjega verjetja[90], kot vhodna informacija pa je bila podana korelacijska matrika med vsemi izvedenimi spremenljivkami.

[90] Ta metoda je še najmanj občutljiva na morebitne kršitve normalnosti porazdelitve spremenljivk in na težave, ki se lahko pokažejo pri manjših vzorcih.

Model se v izhodiščni obliki ni statistično značilno prilagajal podatkom in tudi vrednost RMSEA je bila večja od 0.10, kar kaže na slabo prileganje modela podatkom (Browne in Cudeck 1993). Izhodiščni model smo nato skušali izboljšati z analizo modifikacijskih indeksov, kar je veljavna strategija izboljševanja prileganja podatkov v linearnem strukturnem modeliranju (Anderson in Gerbing 1988).

V model smo dodali nekaj parametrov, ki dodatno osvetljujejo proces izgradnje zaupanja in uspeha pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in ne podirajo temeljne ideje izhodiščnega modela. Po opravljenem postopku modifikacije modela so različne statistike prileganja modela podatkom jasno pokazale, da se modificirani model dobro, statistično značilno prilega podatkom (χ^2 = 14.75, *df* = 12, *p* = 0.26; GFI = 0.96; AGFI = 0.83.; RMR=0.034; RMSEA = 0.045). Kvadrat povprečne napake (ang. root mean square error) je vrednost, ki jo v literaturi zasledimo kot najbolj zanesljiv kriterij prileganja modela podatkom. V našem modelu ima vrednost 0.045 in je manjša od zgornje meje sprejemljivosti 0.05. V ocenjenem modelu nam s predlaganimi dejavniki uspe pojasniti 63% celotne variabilnosti zaupanja, 53% variabilnosti uspeha in 45% zadovoljstva.

Tabela 8.2 : Rezultati strukturnega modeliranja

	teoretična hipoteza	vrednost parametra	t	statistična značilnost	preverjanje hipotez
H1	zaupanje → zadovoljstvo	0,52	4,94	0,000	potrjena
H2	zadovoljstvo → uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij	0,09	0,76	0,450	potrjena
H3	zaupanje → uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij	0,42	3,42	0,001	potrjena
H4	reševanje konfliktov → zaupanje	0,13	1,16	0,250	potrjena
H5	komunikacija → zaupanje	0,18	1,79	0,078	potrjena
H6	odvisnost → zaupanje	-0,09	-1,01	0,316	potrjena
H7	moč → zaupanje	-0,10	-0,77	0,444	potrjena
H8	osebna vez/"kemija" → zaupanje	-0,08	-0,92	0,361	zavrnjena
H9	ujemanje organizacijskih kultur → zaupanje	0,30	2,07	0,043	potrjena
H10	predanost → zaupanje	0,37	3,58	0,000	potrjena

	sugerirani vplivi v postopku modifikacije modela	vrednost parametra	t	statistična značilnost
	komunikacija → uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij	0,39	4,00	0,000
	ujemanje organizacijskih kultur → zadovoljstvo	0,23	2,85	0,006

1. Izkaže se, da je zaupanje v partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij v največji meri odvisno od predanosti partnerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Natančneje ugotavljamo, da se z večanjem predanosti zelo verjetno veča tudi zaupanje v partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (gama=0.37, $p<0.01$), saj je vpliv srednje močan in statistično značilen pri zelo nizki stopnji tveganja.

Na zaupanje vpliva tudi kulturno ujemanje (gama=0.30, $p=0.04$), saj gre za šibak do srednje močen vpliv, kar pomeni, da če se organizacija in partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij ujemata na nivoju kulturnih vzorcev, bosta lažje vzpostavila medsebojno zaupanje.

V manjši meri je zaupanje odvisno tudi od komunikacije (gama=0.18 p=0.07), kjer gre za šibak vpliv, ki pa ne sega čez zgornjo mejo sprejemanja tveganja pri zavračanju hipoteze. Vendarle pa lahko s 7% tveganjem trdimo, da se s komuniciranjem viša tudi zaupanje.

Na vzorcu se nakazuje tudi vpliv reševanja konfliktov (gama=0,13, p=0,25), odvisnosti (gama=-0.09, p=0.31) in osebnih vezi (gama=-0.08, p=0.36), vendar ne gre za statistično značilne vplive. Kljub temu je povezava med osebno vezjo in zaupanjem vredna določene pozornosti, saj je vpliv v nasprotju s pričakovanji negativen in kaže na obratno sorazmerje med odvisnostjo osebno vezjo in zaupanjem.

Ne nazadnje, za vpliv moči na zaupanje zaradi statistično neznačilne mere (p=0.44) in relativno nizkega parametra (gama=-0.10) lahko rečemo, da je zelo šibak.

2. Druga odvisna spremenljivka – zadovoljstvo – je v veliki meri odvisna od zaupanja, saj gre za močan in statistično značilen vpliv (beta=0.52, p<0.01), kar pomeni, da se z zaupanjem v partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij verjetno dviguje tudi zadovoljstvo v sodelovanju s partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Nadalje na zadovoljstvo vpliva tudi kulturno ujemanje (beta=0.23, p<0.01), kar je pokazal modifikacijski proces modela.

3. Uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ključna odvisna spremenljivka, je odvisna od zaupanja (beta=0.42, p<0.01), v statistično neznačilni meri tudi od zadovoljstva (beta=0.09, p=0.45).

Modifikacijski proces modela je tudi pokazal, da na uspeh srednje močno vpliva tudi kvaliteta in intenziteta komunikacije s partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (gama=0.39, p<0.01).

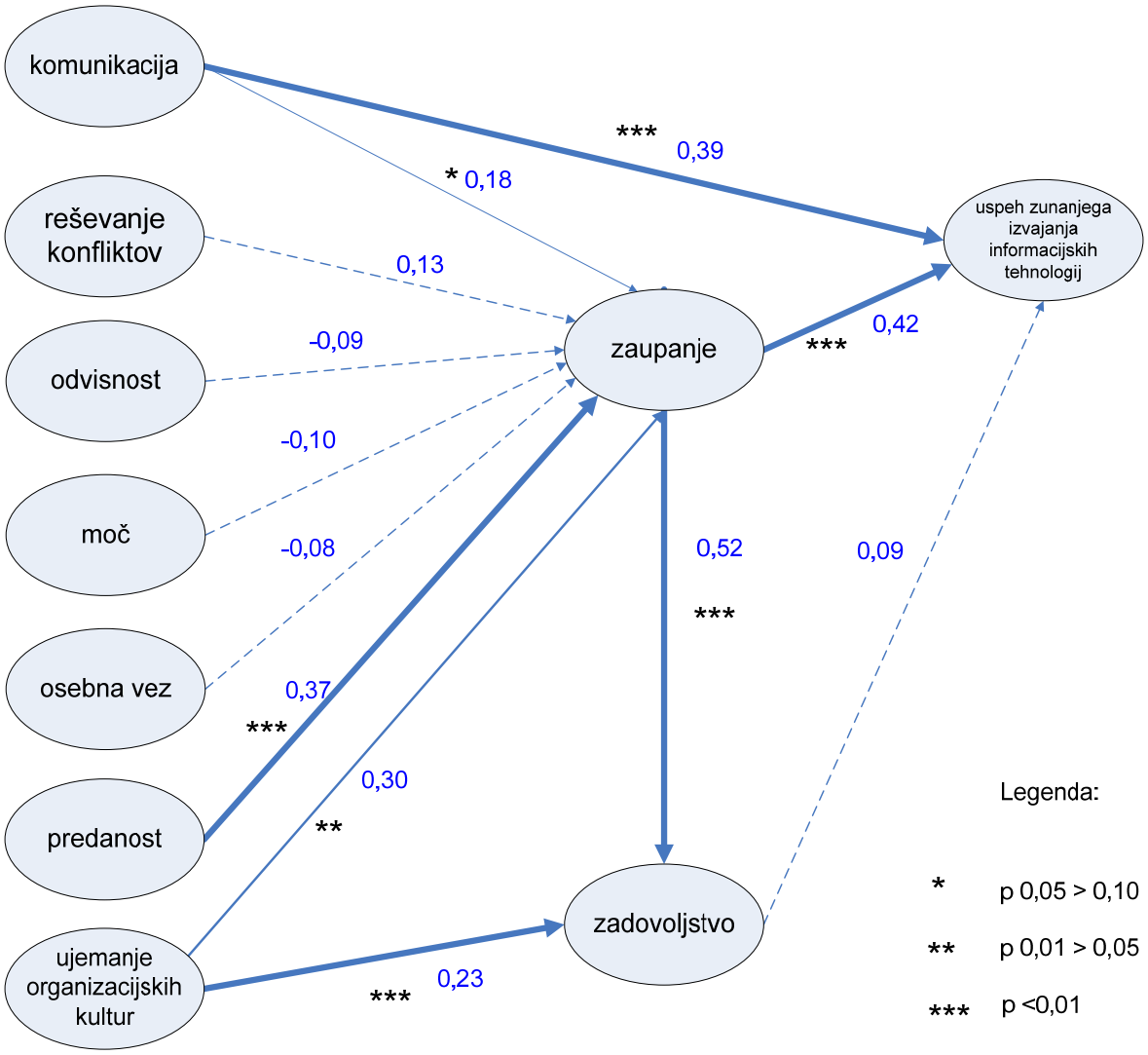
8.3 Interpretacija linearnega strukturnega modela

Rezultati našega raziskovalnega modela nam pokažejo, da na spremenljivko zaupanje najbolj vpliva spremenljivka predanost (gama=0,37) in nekoliko manj spremenljivka ujemanje organizacijskih kultur (gama=0,23), manj pa spremenljivke osebna vez (gama=-0,08), moč (gama=-0,10), odvisnost (gama=-0,09), komunikacija (gama=0,18) in reševanje konfliktov (gama=0,13). Spremenljivka zaupanje ima močan vpliv tako na spremenljivko zadovoljstvo (beta=0,52) kot tudi na spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (beta=0,42). Spremenljivka zaupanje ima le nakazan vpliv na spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (beta=0,09).

8.4 Končni strukturni model

Kot končni rezultat procesa modeliranja smo oblikovali spodnji linearni strukturni model.

Slika 8.1 Končni raziskovalni model



9 Ugotovitve

Teoretski strukturiranosti disertacije se najbolj prilega pristop, ki skuša smiselno povezati posamezne dele oziroma konstrukte treh poglavitnih teoretskih pristopov: ekonomistično orientiran pristop, družbeno orientiran pristop in upravljavsko – strateško orientiran pristop. Odločitvi za interdisciplinaren pristop je narekovala kompleksnost pojava proučevanja in spoznanje nezadostnosti oziroma omejene razlagalne moči posameznih teoretskih pristopov. Za potrebe našega proučevanja smo se v pretežni meri naslonili na elemente družbeno orientiranih teorij (teorijo menjalnega razmerja in teorijo družbene izmenjave) in smiselno vključili elemente ekonomističnih teorij ter drugih teoretskih pristopov.

Pri operacionalizaciji vseh možnih (ne)odvisnih spremenljivk, s pomočjo katerih je moč meriti uspešnost razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, smo se po eni strani oprli na pregled relevantne literature, po drugi strani pa skupek spremenljivk zožili na obvladljiv in metodološko - statistično pogojen obseg, ki je sledil ciljem disertacije. Odločitvi, da bomo posamezne spremenljivke merili z naborom na novo razvitih indikatorjev, sta botrovali dve razsežnosti. Prvič, upoštevanje kulturnih in korporacijskih posebnosti slovenskega prostora. In drugič, potreba po doseganju smiselnega razmerja med čim bolj natančnim merjenjem posamezne spremenljivke v raziskovalnem modelu in zagotavljanju odzivnosti anketirancev.

Vhodne indikatorje smo izmerili z uporabo 5-stopenjske (ordinalne) lestvice odgovorov. V fazi oblikovanja in zbiranja podatkov smo za vsako spremenljivko izoblikovali, testirali in uporabili v anketnem vprašalniku večje število indikatorjev, kot smo jih kasneje shranili za nadaljnjo analizo. Namesto preprostega seštevanja, pri konstruiranju oziroma dokončnem oblikovanju spremenljivk, smo uporabili metodo faktorske analize. Tako smo s pomočjo analitsko-statističnega pristopa oblikovali deset spremenljivk, ki smo jih vključili v raziskovalni model.

Pri dokončnem izboru spremenljivk smo se na osnovi teoretskih spoznanj iz literature in lastnih predštudij odločili le za najnujnejše in najbolj ″robustne″ oziroma stabilne spremenljivke.

Raziskava je bila izvedena le v določenem časovnem preseku. O trendih in časovnem vplivu posameznih spremenljivk raziskovalnega modela ni moč zanesljivo sklepati. To bi lahko storili le na osnovi longitudinalne študije.

V nadaljevanju sledi predstavitev domnev, ki sledijo iz spoznanj, do katerih smo se dokopali na osnovi rezultatov izvedene raziskave. Osnovo za to predstavljajo hipoteze, ki smo jih testirali s pomočjo statistične analize.

H1: Med zaupanjem in zadovoljstvom obstaja pozitivna povezava.

Prva hipoteza pravi, da zaupanje med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitivno vpliva na zadovoljstvo z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, da se s povečevanjem zaupanja med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, povečuje tudi stopnja zadovoljstva z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Poppo in Zenger 1998; Kern in Willcocks 2000a). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da je zadovoljstvo v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij v veliki meri odvisno od zaupanja (beta=0.52, $p<0.01$). Vpliv je tako močan kot statistično značilen. Hipotezo lahko tako potrdimo.

H2: Med zadovoljstvom in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij obstaja pozitivna povezava.

Druga hipoteza pravi, da tudi zadovoljstvo z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitivno vpliva na uspeh procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, da bolj kot je partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij zadovoljen z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, bolj dojema zunanje izvajanje informacijskih tehnologij kot uspešno (Grover in drugi 1996; Lambe in drugi

2001). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da je uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij odvisen od zadovoljstva v statistično neznačilni meri (p=0.45) in zelo šibak (beta=0.09). Hipotezo lahko s pridržkom potrdimo.

H3: Med zaupanjem in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij obstaja pozitivna povezava.

Tretja hipoteza pravi, da zaupanje med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitivno vpliva na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, da če se med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij vzpostavi visoka stopnja zaupanja, bo to imelo neposreden vpliv na uspeh procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (Grover in drugi 1996; Lee in Kim 1999; Sabherwal 1999; Lambe in drugi 2002). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da je vpliv zaupanja na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij relativno močan (beta=0,42) in statistično značilen (p<0.01). Hipotezo lahko na osnovi teh rezultatov potrdimo.

H4: Med reševanjem konfliktov in zaupanjem obstaja pozitivna povezava.

Četrta hipoteza pravi, da reševanje konfliktov v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitivno vpliva na stanje zaupanja med njima. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, da izražena sposobnost reševanja konfliktov akterjev v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij krepi zaupanje med njima (Klepper 1995; Druckman 1998; Zaheer in drugi 1998). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da se nakazuje tudi vpliv reševanja konfliktov (gama=0,13, p=0,25), vendar ne gre za statistično značilne vplive. Hipotezo lahko s pridržkom potrdimo.

H5: Med komunikacijo in zaupanjem obstaja pozitivna povezava.

Peta hipoteza pravi, da komunikacija med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitivno vpliva na stopnjo zaupanja med njima. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, da močnejši in pogostejši kot so procesi komunikacije med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih

tehnologij, bolj se to izraža na stopnji zaupanja med njima (Williamson 1979; (Mintzberg 1983; Artz in Brush 2000). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da je v manjši meri zaupanje odvisno od komunikacije, pri čemer je parameter relativno nizek (gama=0.18), ob še sprejemljivi meji tveganja (p=0,07). Hipotezo lahko s pridržkom potrdimo. Rezultati raziskave kažejo, da ne moremo brez pridržka trditi, da ima komunikacija v razmerju pri zunanjem izvajanju vpliv na stopnjo zaupanja oziroma, da ni zaupanje grajeno le na zmanjševanju informacijske asimetrije. V tej povezavi je vredno razmišljati o informacijski asimetriji, kakor predvideva teorija principal – agent, kot o enem od posrednih stroškov, ki nastanejo v razmerju in obenem pojavu, ki lahko ob povečevanju negotovosti vodi k oportunističnemu vedenju.

H6: Med odvisnostjo in zaupanjem obstaja negativna povezava.

Šesta hipoteza pravi, da če v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij prevladujejo procesi odvisnosti, ima to negativen vpliv na medsebojno zaupanje v partnerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo domnevali, da povečevanje odvisnosti v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij vodi k zmanjševanju zaupanja (Macneil 1974; Rokkan in Haugland 2002; Lee in Kim 2003). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da je vpliv odvisnosti na zaupanje zaradi nizkega parametra gama (gama=-0,09) in statistične neznačilnosti (p=0,31) zelo šibek, vendar negativen, kar je v skladu z našo predpostavko oziroma hipotezo. Hipotezo lahko s pridržkom potrdimo.

H7: Med močjo in zaupanjem obstaja negativna povezava.

Sedma hipoteza pravi, da če se v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij vzpostavi stanje (pre)moči med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ima to negativen vpliv na stopnjo zaupanja med njima. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, da vzpostavljeni procesi moči enega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij nad drugim zmanjšujejo ali celo izničujejo stopnjo zaupanja med obema partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (Macneil 1974; Williamson 1979;

McDonald 1999). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da je vpliv moči na zaupanje zaradi nizkega parametra gama (gama=-0,10) in statistične neznačilnosti (p=0,44) zelo šibek, vendar negativen, kar je v skladu z našo predpostavko oziroma hipotezo. Hipotezo lahko s pridržkom potrdimo.

H8: Med osebno vezjo in zaupanjem obstaja pozitivna povezava.

Osma hipoteza pravi, da osebna vez med partnerji pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitivno vliva na zaupanje med njimi. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, če je vzpostavljena neka osebna vez med akterji, ki so udeleženi v procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, potem je tudi stopnja zaupanja med njimi večja (Kern 1997; Kern in Willcocks 2000b; Alborz in drugi 2004). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da se le nakazuje vpliv osebnih vezi (gama=-0.08, p=0.36) na zaupanje, vendar ne gre za statistično značilne vplive. Povezavo med osebno vezjo in zaupanjem je vredno obravnavati s posebno pozornostjo, saj je vpliv v nasprotju s pričakovanji in teoretičnimi predvidevanji negativen in kaže na obratno sorazmerje med osebno vezjo in zaupanjem. Hipotezo moramo na osnovi teh rezultatov zavreči.

H9: Med ujemanjem organizacijskih kultur in zaupanjem obstaja pozitivna povezava.

Deveta hipoteza pravi, da ujemanje organizacijskih kultur med organizacijama pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitivno vpliva na stanje zaupanja med njima. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, da visoka stopnja ujemanja organizacijskih kultur med organizacijama pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij krepi zaupanje med njima (Kadiyala in Samaddar 2006; Beardsell 2009). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da je vpliv ujemanja organizacijskih kultur na zaupanje šibek do srednje močan zaradi nizkega parametra gama (gama=-0,09) ob nizki statistični značilnosti (p=0,04), in tudi pozitiven, kar je v skladu z našo predpostavko oziroma hipotezo. Hipotezo lahko s pridržkom potrdimo.

H10: Med predanostjo in zaupanjem obstaja pozitivna povezava.

Deseta hipoteza pravi, da ima visoka stopnja predanosti med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij pozitiven vpliv na stanje zaupanja med njima. Na osnovi teorije in predhodnih raziskav smo predvidevali, da ponudnik zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki odjemalcu pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij izkazuje visoko stopnjo predanosti, s tem krepi zaupanje med njima (Zand 1972; Williamson 1985; Kern in Willcocks 2000a). Rezultat strukturnega modeliranja pokaže, da je zaupanje v partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij odvisno od predanosti partnerju v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Z večanjem predanosti se zelo verjetno veča tudi zaupanje v partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij (gama=0.37, $p<0.01$), pri čemer lahko ugotovimo, da je vpliv srednje močen in statistično značilen pri zelo nizki stopnji tveganja. Hipotezo lahko tako sprejmemo/potrdimo. Rezultat naše raziskave potrjuje navedbe iz literature o ključni vlogi predanosti za povečevanje stopnje zaupanja v razmerju (Kern in Willcocks 2000a).

Modifikacijski proces pri strukturnem modeliranju je ”sugeriral” še dve povezavi, ki ju v prvotnem modelu nismo predvideli:

1. Med komunikacijo in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij obstaja pozitivna povezava oziroma na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij srednje močno vpliva (vrednost parametra = 0,39) tudi komunikacija v statistično značilni meri. Ta povezava je neposredna in je v prvotnem modelu nismo predvideli, kajti naše predvidevanje je bilo, da komunikacija med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij vpliva posredno preko zaupanja med partnerjema pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. To je verjetno ključna ugotovitev naše celotne raziskave. Ni komunikacija tista, ki bi zelo močno prek povečanja stopnje zaupanja vplivala na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, temveč ima neposreden in močan vpliv na celoten uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. To bi lahko razložili kot posledico koncepta, po katerem je komunikacija v medorganizacijskem razmerju pravzaprav koordinacija dela oziroma proces, pri katerem stopa v ospredje komunikacija skozi medsebojno

prilagajanje. Razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, že zaradi svoje narave, vsebuje neko stopnjo odvisnosti in kot tako zahteva visoko raven koordinacije z medsebojnim prilagajanjem. To je v skladu z Mintzbergovo opredelitvijo koordinacijskih mehanizmov. Napeljuje nas na razmislek o potrditvi spoznanja, da je sporazum o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij kompleksen in da lahko v okviru tega sporazuma prihaja do ekstremnih okoliščin (Mintzberg 1983). Za nas je na tem mestu pomembna Hildova ugotovitev, da se je v okviru postavljene strukture upravljanja z razmerjem vredno boriti proti negativnim komunikacijam (Hild 2008). Poudarek je na pomembnosti vključitve strateške ravni, če pride do stopnjevanja takšnih negativnih komunikacij. Kljub temu, da je v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij dostikrat ta strateška raven, kar se tiče komunikacije, pravzaprav "izključena".

2. Med ujemanjem organizacijskih kultur med organizacijama pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in zadovoljstvom s procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij obstaja pozitivna povezava oziroma ujemanje organizacijskih kultur šibko do zmerno vpliva (vrednost parametra = 0,23) na zadovoljstvo v statistično značilni meri.

Pri tej povezavi je vredno ugotoviti, da se v primerljivih raziskavah nobeden od raziskovalcev ni ukvarjal z ujemanjem organizacijskih kultur kot dejavnikom vpliva na elemente razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij oziroma kot dejavnikom vpliva na uspeh razmerja. Rezultati naše raziskave kažejo, da ujemanje organizacijskih kultur ima relativno močan vpliv na zadovoljstvo z razmerjem pri zunanjem izvajanju, kar predstavlja dodatno ugotovitev naše raziskave. Ta povezava oziroma vpliv ni bil predviden v našem začetnem raziskovalnem modelu.

V naši raziskavi je vseh 70 anketirancev odgovorilo tudi na vprašanje, kaj najbolje opiše njihovo razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Anketiranci so lahko izbrali več odgovorov. Za združeno podjetje se jih je odločilo 10,00 %, za strateško partnerstvo oziroma zavezništvo 35,70 %, za sporazum o prednostnem dobaviteljstvu 27,10 %, in za striktno tržno pogodbeno razmerje 70,00 %.

Zavedamo se, da bi bilo za bolj poglobljeno razumevanje tega rezultata potrebno postaviti anketirancem dodatna vprašanja. Vseeno lahko zaznamo, da vsaj del anketirancev dojema njihov sporazum o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij kot večdimenzionalen. Ta razmerja verjetno v različnih časovnih točkah zanihajo bolj v eno ali drugo stran: bolj proti združenim podjetjem ali bolj proti striktnim tržno pogodbenim razmerjem. Ali lahko na podlagi teh rezultatov govorimo o ambivalentnosti dojemanja razmerja pri anketirancih ali bolj o umanjkanju resnega razmisleka anketirancev o naravi njihovega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij?

Nekateri vplivi med spremenljivkami v strukturnem modelu niso tako močni, kot smo pričakovali. Tu imamo v mislih predvsem naslednje povezave:

1. vpliv zadovoljstva na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (vrednost parametra = 0,09),
2. vpliv reševanja konfliktov na zaupanje (vrednost parametra = 0,13),
3. vpliv komunikacije na zaupanje (vrednost parametra = 0,18),
4. vpliv odvisnosti na zaupanje (vrednost parametra = -0,09),
5. vpliv moči na zaupanje (vrednost parametra = - 0,10) in
6. vpliv osebne vezi na zaupanje (vrednost parametra = -0,08).

Na tem mestu je vreden ponoven premislek o pomembnosti vpliva reševanja konfliktov, komunikacije, odvisnosti, moči in osebne vezi na zaupanje.

Nekateri avtorji kot element razmerja pri zunanjem izvajanju opredeljujejo konflikt (Kern 1997; Lee in Kim 1999; Kern in Willcocks 2000b; Goles 2001; Kern in Willcocks 2001; Goles in Chin 2002; Kern in Willcocks 2002). V disertaciji pa je element razmerja v našem raziskovalnem modelu reševanje konfliktov, kar lahko razumemo kot inverzno obliko tega elementa razmerja. Predpostavljamo, da bi vpeljava odvisne spremenljivke konflikt[91] v naš raziskovalni model obrodila vsaj

[91] Spremenljivka konflikt bi po postavljeni hipotezi imela negativen vpliv na zaupanje.

nekoliko drugačne rezultate[92]. Raziskovalni model bi tako imel skupino treh spremenljivk (moč, odvisnost, konflikt), ki bi imele negativen vpliv na zaupanje in štiri spremenljivke, ki bi imele pozitiven vpliv na zaupanje (komunikacija, osebna vez, ujemanje organizacijskih kultur in predanost). Pri teoriji menjalnega razmerja govorimo o normah, ki so osnova relacijskih izmenjav in ena od teh norm je tudi reševanje konfliktov (Rokkan in Haugland 2002). Takšno izhodišče upošteva družbeni in zgodovinski kontekst[93], v katerem je bila izmenjava opravljena. In to odpira povečano možnost razumevanja konflikta v razmerju in s tem tudi možne poti reševanja.

Že na intuitivni in anekdotični ravni lahko zasledimo, da komunikacija v razmerju pri zunanjem izvajanju igra pomembno vlogo. Tako teorija transakcijskih stroškov[94], kot teorija principal – agent[95], vzpostavljata idejo o ključni vlogi komunikacije v razmerju. Za preseganje informacijske asimetrije v razmerju se lahko opremo na odprto in verodostojno komunikacijo med stranema v razmerju. Če velja, v skladu s teorijo menjalnega razmerja, da norme zmanjšujejo stroške izmenjave[96], in je ena od teh norm komunikacijska strategija, potem lahko ugotovimo, da neposreden vpliv na uspeh zunanjega izvajanja ni tako presenetljiv. Kljub vsej pozornosti, ki jo komunikaciji v razmerju posvečajo številni avtorji in teoretske orientacije, ocenjujemo, da je prav zaradi svoje samoumevnosti ta element razmerja dostikrat podcenjen. Na kar kaže tudi naša predpostavka v raziskovalnem modelu, ki med komunikacijo in uspeh zunanjega izvajanja vriva intervenirajočo spremenljivko zaupanje.

Odvisnost partnerja v razmerju je element razmerja, o katerem razpravljajo mnogi avtorji (Kern 1997; Lee in Kim 1999; Kern in Willcocks 2000b; Goles 2001; Kern in Willcocks 2001; Goles in Chin 2002; Kern in Willcocks 2002). Rezultati našega

[92] Čeprav težko ocenjujemo kakšen vpliv na anketirance bi imela takšna modifikacija.

[93] V nasprotju z idiosinkratičnim neoklasičnim razumevanjem izmenjave.

[94] Z umeščanjem komunikacije v enega od koordinacijskih mehanizmov.

[95] S svojo idejo o informacijski asimetriji in komunikaciji kot lepilom v razmerju.

[96] Kot ugotavljata Artz in Brush (Artz in Brush 2000).

linearnega strukturnega modeliranja so pokazali zelo šibak negativni vpliv na zaupanje med partnerji v razmerju (vrednost parametra = -0,09). Zgolj na špekulativni ravni si lahko postavimo vprašanje, ali ne bi bilo bolj utemeljeno postaviti hipotezo, in z njo tudi preoblikovati raziskovalni model, ki bi predpostavljala negativen vpliv odvisnosti partnerja v razmerju na zadovoljstvo. Obenem pa zadržati hipotezo o negativnem vplivu odvisnosti na zaupanje. Odvisnost partnerja v razmerju lahko razumemo kot eno od norm v teoriji družbene izmenjave, ki z neko določeno težo vpliva na razmerje (Macneil 1974). Videti je, da obstaja nek razkorak med zaznavo elementa odvisnosti med anketiranci v naši raziskavi in teoretskim premislekom glede pomembnosti tega elementa razmerja.

S podobnim problemom kot pri odvisnosti, se spopadamo tudi pri negativnem vplivu moči na stopnjo zaupanja med partnerji v razmerju (vrednost parametra = -0,10). Naša predpostavka je bila, da vzpostavljanje in ohranjanje procesov moči ene strani v razmerju, negativno vpliva na stopnjo zaupanja med partnerjema. Med drugim McDonald neuravnoteženosti moči med udeleženci v razmerju pripisuje ne le neproduktivnost, temveč celo vpliv na erodiranje razmerja vse do njegovega razpada (McDonald 1999). Prav tako vsaka ponovna pogajanja med stranmi v razmerju vsaj do neke mere preoblikujejo ali skušajo preoblikovati ravnotežje moči (Williamson 1979). Kadar imamo opravka z razmerjem principal – agent, že samo razmerje temelji na moči in hierarhiji. Pri sporazumih o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij le redko naletimo na takšen tip razmerja. Ko govorimo o procesih moči v razmerju, ne smemo pozabiti na eno od Macneilovih norm: oblikovanje in zadržanje moči (Macneil 1974). V kolikšni meri lahko v razmerjih pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij govorimo o pojavu samozadržanja pri uveljavljanju moči do drugega partnerja? Ali lahko postavimo prisotnost tega samozadržanja v kontekst specifičnih slovenskih medorganizacijskih razmerij?

Osmo hipotezo - H8: Med osebno vezjo in zaupanjem obstaja pozitivna povezava. - smo na osnovi statističnih rezultatov morali zavrniti. Ta zavrnitev odpira več nadaljnjih raziskovalnih vprašanj: če rezultati raziskave kažejo na to, da je vpliv med osebno vezjo in zaupanjem negativen in kaže na obratno sorazmerje med osebno

vezjo in zaupanjem, se postavlja vprašanje ali ne prihaja do pojava ”preobremenitve” oziroma ”kontaminiranja” razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, kadar osebne vezi presežejo neko določeno raven. Predpostavimo lahko, da v primeru, če postajajo osebne vezi med partnerji pri zunanjem izvajanju vse tesnejše, partnerji izvedo drug o drugem tudi informacije, ki lahko negativno vplivajo na raven zaupanja, ki se je vzpostavila v prejšnjih obdobjih izgradnje zaupanja. Na ta pomislek ali predvidevanje bi lahko raziskovalno pogledali bolj natančno z uporabo raziskovalnih metod, ki bi skušale meriti stopnjo zaupanja glede na razvoj osebnih vezi med partnerji v več časovnih točkah in skušale določiti točko, od katere poglabljanje osebnih vezi vodi v erozijo zaupanja. Dodaten razmislek velja tudi ugotavljanju povezanosti procesov eksternalizacije organizacij[97] in vplivu osebnih vezi na zaupanje. Postavlja se vprašanje, ali procesi eksternalizacije že zaradi svoje narave ne zavirajo ali celo preprečujejo vzpostavljanja zaupanja med stranmi v razmerju. Predvsem imamo tu v mislih percepcijo učinkov teh procesov pri posameznih udeležencih v organizacijah, ki se preoblikujejo skozi proces eksternalizacije. Ob rezultatih naše raziskave, kjer se kaže rahel negativen vpliv osebnih vezi med partnerji v razmerju na stopnjo zaupanja posameznih strani pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, se je smiselno vprašati, ali obstajajo kakšni eksogeni dejavniki, ki bi pogojevali takšen rezultat. Na tem mestu ne moremo poglobljeno razpravljati o prisotnosti in vplivu takšnih dejavnikov, lahko pa omenimo dilemo oziroma vprašanje ki se ob tem postavlja: ali na negativno povezavo med osebno vezjo in zaupanjem v razmerju pri zunanjem izvajanju nimajo vpliva procesi korupcije? Ali (pre)velika povezanost med akterji v razmerju ne povečuje možnosti vzpostavljanja korupcijskih relacij? Nikakor pa to ne pomeni, da akterji v družbeni menjavi ne morejo biti tesno povezani, pa kljub temu nimajo in ne razvijejo koruptivnih namenov in aktivnosti.

Šibak vpliv zadovoljstva na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij (vrednost parametra = 0,09) nam odpira vprašanje, zakaj so rezultati naše raziskave v razkoraku z našo predpostavko o vplivu zadovoljstva na uspeh zunanjega izvajanja. Pri zadovoljstvu imamo opravka z oceno vseh lastnosti delujočega

[97] O čemer v okviru postfordističnih študij razpravlja italijanski profesor Bologna.

razmerja in občutkom povračila, ki je premosorazmeren prispevku posamezne strani. Zakaj zaznava zadovoljstva v razmerju nima pomembnega vpliva na zaznavo uspeha celotnega razmerja? Ali lahko predpostavimo, da obstaja situacija, ko udeležence v razmerju preveva občutek zadovoljstva, zaznava uspeha zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij pa tega ne kaže? Ali lahko pomanjkanje informacij – o čemer govori teorija principal – agent s svojim konceptom informacijske asimetrije – udeležencev pri sporazumu o zunanjem izvajanju proizvede občutek zadovoljstva ob hkratnem nižjem zaznavanju celotnega uspeha zunanjega izvajanja? Kateri so tisti elementi, ki vzpostavljajo zaupanje? V našem raziskovalnem modelu zaznamo močan vpliv zaupanja na zadovoljstvo (vrednost parametra = 0,52), kar je v skladu tako z intuitivnimi kot tudi teoretskimi predpostavkami. Vpliv elementa ujemanja organizacijskih kultur je zmeren (vrednost parametra = 0,23). Nenazadnje gre iskati potrditev rezultata naše raziskave tudi zaradi tega, ker je zadovoljstvo, kot pravita Anderson in Narus, pozitivno čustveno stanje in je rezultat ocene vseh vidikov razmerja z drugo stranjo (Anderson in Narus 1990). To čustveno stanje se lahko razlikuje od racionalne analize izida razmerja. Predpostavimo lahko, da imamo med anketiranci opraviti z različno stopnjo čustvenega ali racionalnega pristopa pri ocenjevanju enega in drugega elementa razmerja. Razumno se zdi, da anketiranci zadovoljstvo ocenjujejo bolj s čustvenim, uspeh zunanjega izvajanja pa bolj z racionalnim inštrumentarijem. To predpostavko bi lahko potrdili le s posebno študijo, ki bi poglobljeno obravnavala ta problem.

Rezultati naše raziskave kažejo, da je komunikacija med partnerjema v razmerju neposredni dejavnik uspeha pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Poleg tega je naš celotni raziskovalni model osrediščen okoli stopnje zaupanja med partnerjema v razmerju. Zgolj z ekonomističnimi teoretskimi prijemi težko pojasnimo celovitost razmerja pri zunanjem izvajanju, kjer imamo opravka z imanentno sociološkimi kategorijami, kot so komunikacija, predanost, zaupanje in ujemanje organizacijskih kultur. Tako je na tem mestu primeren odmik od hkratnega obravnavanja ekonomističnih teorij (predvsem imamo tu v mislih teorijo transakcijskih stroškov in teorijo principal-agent) in družbeno orientiranih teorij (teorija izmenjalnega razmerja in teorija družbene izmenjave), katerih razlagalna moč

je pri proučevanju razmerja pri zunanjem izvajanju vsaj asimetrična v prid družbeno orientiranim teorijam. Obenem pa celotno besedilo sledi liniji proučevanja, ki v svoje izhodišče postavlja medorganizacijska razmerja, torej razmerja med strukturiranimi oblikami entitet, ki jih sicer sestavljajo posamezniki, vendar z jasno postavljeno ločnico, ki omejuje raziskovalno-razlagalno skušnjavo, da bi takšnim razmerjem oziroma entitetam pripisovali lastnosti in značilnosti posameznih oseb in s pomočjo psiholoških konceptov ter dimenzij skušali razložiti in razumeti procese, ki potekajo na medorganizacijski ravni.

V vsakem razmerju sta zelo pomembna dejavnika predanost in vrednote (ujemanje organizacijskih kultur). S procesi približevanja lahko povežemo predvsem zaupanje, delitev vrednost in predanost, ki v sistemu odnosov nastopajo kot dejavniki stabilnosti in dolgoživosti razmerja in kot taki predstavljajo procese integracije. Procesi oddaljevanja potekajo hkratno in predstavljajo dejavnik, ki vzdržuje dinamično ravnotežje v razmerju. Elementa sodelovanja in konflikta soobstajata v poslovnem razmerju. Prav tako obstaja inherenten konflikt glede delitve dobrobiti razmerja. Seveda lahko vzniknejo tudi drugi konflikti skozi čas. V razmerju se vsi konflikti ne odkrijejo in rešijo enkrat za vselej. Hakansson in Snehota menita, da je določena mera konfliktov v razmerju nujna za ohranjanje zdravja samega razmerja (Hakansson in Snehota 1995).

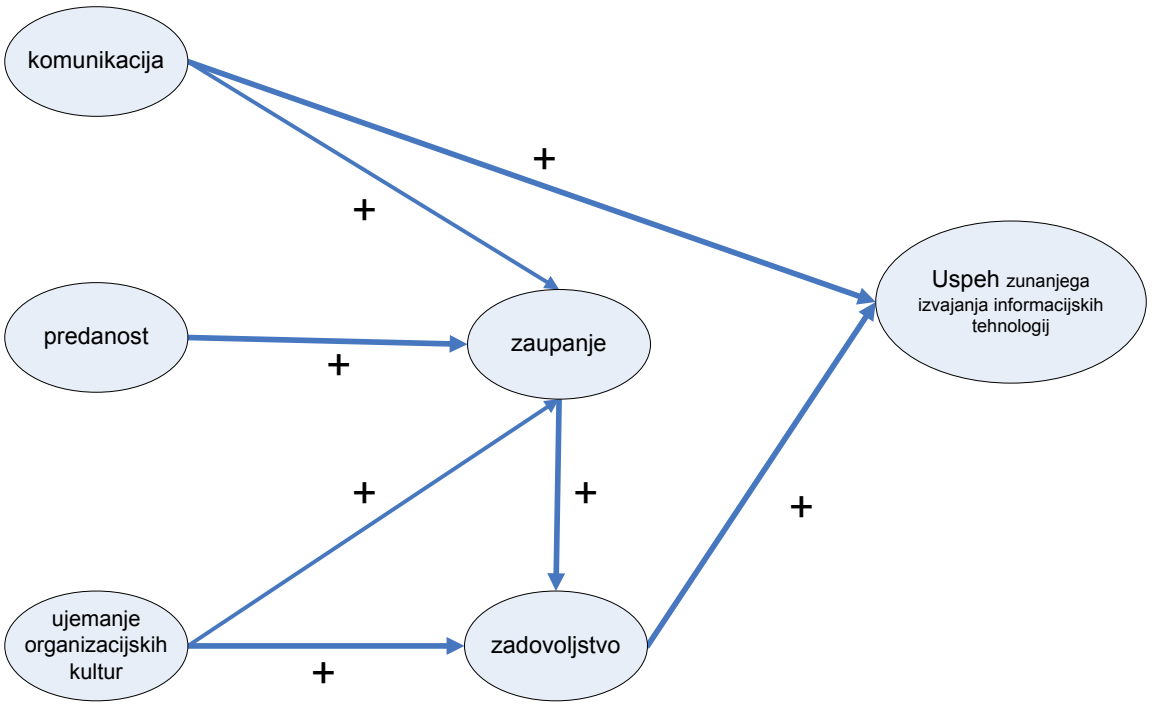
Kot kažejo rezultati naše raziskave ima komunikacija med partnerji v razmerju neposreden in znaten vpliv na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Obenem pa ima zadovoljstvo le nakazan vpliv na uspeh zunanjega izvajanja. Razlog za takšen, le nakazan vpliv, gre iskati verjetno v razkoraku dojemanja zadovoljstva in učinkovitosti. Akterji v razmerju lahko izražajo visoko stopnjo zadovoljstva z drugo stranjo v razmerju, obenem pa visoke stopnje zadovoljstva ne povezujejo z visoko stopnjo učinkovitosti.

Pri proučevanju razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij je smiselno, da opredelimo elemente razmerja, ki imajo interakcijsko naravo in tiste elemente razmerja, ki opredeljujejo strukturo razmerja. Med interakcijskim elementi

sta zagotovo značilna predstavnika komunikacija med partnerji in stopnja zaupanja, pri strukturnih elementih pa pogodba. Interakcijski procesi oblikujejo jedro poslovnih procesov, ki so nujno potrebni za izvrševanje in nadzor izmenjave redkih virov. Proces izmenjave je osrednji proces interakcije. Pravzaprav lahko govorimo o izmenjavi virov in družbeni izmenjavi. Pri čemer z viri mislimo na proizvode, storitve tehnologije, informacije in znanje, medtem, ko so prepričanja, drža, vrednote, norme in cilji družbeni elementi. Tudi procesi prilagoditve so interakcijski procesi, pri katerih eden ali oba partnerja v razmerju spremenita svoje vedenje s ciljem boljšega sodelovanja. Procesi koordinacije tudi oblikujejo obnašanje partnerjev. Ob tem imamo v mislih procedure, pravila, odločitve, prakse in pogoje ter mehanizme reševanja konfliktov.

Raziskovalno pozornost bi veljalo usmeriti v preverjanje, na osnovi rezultatov naše raziskave, izvedenega strukturnega modela, ki bi vseboval le šest spremenljivk. Tri neodvisne spremenljivke: komunikacija, predanost in kulturno ujemanje ter tri odvisne spremenljivke: zaupanje, zadovoljstvo, uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Slika 9.1: Predlagani izvedeni linearni strukturni model



V tako zastavljenem raziskovalnem modelu je predviden pozitivni vpliv neodvisnih spremenljivk komunikacija, predanost in ujemanje organizacijskih kultur na spremenljivko zadovoljstvo. Obenem je predviden pozitiven vpliv spremenljivke ujemanje organizacijskih kultur na zadovoljstvo in prav tako pozitiven vpliv spremenljivke komunikacija na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

Osnova za takšen izvedeni model so jakosti povezav v našem raziskovalnem modelu. Predpostavimo, da bi takšen izčiščen raziskovalni model lahko dal jasnejšo sliko o naravi razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Raziskovalne študije, izvedene v okviru te disertacije, ne moremo razumeti kot ultimativen odgovor na naše osnovno raziskovalno vprašanje o razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Prav tako ne moremo dati dokončne razsodbe o raziskovanem fenomenu. Tako empirični postopki, kakor tudi teoretično ozadje, bi si zaslužili temeljitejšo razpravo. V disertaciji smo se morali spopasti s povezovanjem različnih teoretskih pristopov in preoblikovanjem, kar nam je šele omogočilo razvoj raziskovalnega modela v skladu z našimi raziskovalnimi vprašanji.

Rezultati naše raziskave, kar se tiče akademskih implikacij, zagotavljajo raziskovalni model razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij za ostale raziskovalce, ki bi želeli raziskovati to področje.

10 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Operacionalizacija spremenljivk razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij se je izkazala za zelo zahtevno nalogo. Osnova za oblikovanje spremenljivk, ki smo jih vključili v model oziroma disertacijo, je bila dostopna svetovna literatura - tako teoretična spoznanja kot raziskave, ki so jih na tem področju izvedli raziskovalci. Aktualnost in spreminjajoče se okoliščine (računalništvo v oblaku, gospodarska kriza,…) zahtevajo ažuren pristop k raziskovanju. Izsledki raziskav starih le nekaj let morda niso več relevantni.

Po opravljenem terenskem in analitično - interpretativnem delu raziskave smo opazili, da bi lahko nekatere pomanjkljivosti raziskovalnega okvirja odpravili.

Pomanjkljivost in omejitev se nanaša najprej na populacijski okvir. Smiselno bi bilo izvesti raziskavo o razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, ki bi vključevala tako odjemalce zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij kot tudi ponudnike zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Omejitev tega pristopa je seveda, da je v slovenskem prostoru relativno malo družb, ki se strateško ukvarjajo z zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij. Prav tako bi, z vidika možnosti zanesljivosti raziskave in možnosti posploševanja rezultatov, bilo smiselno, da bi v populaciji velikih gospodarskih družb izvedli reprezentativno vzorčenje in tako raziskavo izvedli na reprezentativnem vzorcu.

Za potrebe naše doktorske disertacije smo izvedli raziskavo, pri kateri smo se morali soočiti z dejstvom, da smo bili pri realizaciji raziskave omejeni s časovnimi in finančnimi omejitvami. Raziskava je bila zasnovana in izvedena brez podpore inštitucije ali druge organizacije.

Ob naši raziskavi je utemeljen razmislek o veljavnosti same raziskave in posledično celotnega raziskovalnega modela, če veljavnost razumemo kot oblikovanje verodostojnih izsledkov, na osnovi veljavnega zbiranja, analize in posplošitve

podatkov in rezultatov[98]. Za povečanje stopnje veljavnosti smo v naši raziskavi uporabili konfirmatorno faktorsko analizo. Širše gledano, smo našo raziskavo umestili v deduktivni pristop, kjer smo deduktivno – teoretsko podprte - pridobljene vzročne hipoteze empirično preizkusili. Pri čemer se moramo zavedati in upoštevati omejenost veljavnosti posplošitve rezultatov, na osnovi realiziranih enot na populacijo, oziroma sklepanja iz delov na celoto, kajti v primeru naše raziskave nismo uporabili slučajnostnega ali reprezentativnga vzorčenja[99].

Naslednja pomanjkljivost temelji na spoznanju, da bi z raziskovalno-spoznavnega vidika bilo smiselno izvajati tovrstno študijo na letni ravni. Panelna študija bi omogočila spremljanje oziroma raziskovanje dinamike raziskovalnega modela razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij skozi časovno obdobje in ne le raziskave v eni časovni točki.

Anketna vprašanja, ki smo jih uporabili pri terenski raziskavi, so bila, kljub izvedeni pilotski raziskavi in vključitvi fokusne raziskovalne skupine v proces dokončnega oblikovanja raziskovalnega vprašalnika, v nekaterih primerih premalo enoznačna in so sprožala dileme pri anketirancih. Za dokončno oblikovanje raziskovalnega vprašalnika je ključno njegovo razumevanje s strani anketirancev. Temu je potrebno posvetiti še posebno pozornost. Potreben je dodaten premislek o "mejah" posameznih spremenljivk. Kaj mislimo s tem? Posamezne spremenljivke, ki so bile vključene v model, so že po svoji naravi "mehke" in potemtakem težje kvantitativno merljive. Poleg tega je težko enoznačno oblikovati indikatorje, ki bi merili prav to spremenljivko. Pri nekaterih indikatorjih se postavlja dilema ali zares (ne)posredno merijo posamezno spremenljivko.

Zaradi kompleksnosti raziskovalnega modela oziroma ohranjanja njegove obvladljivosti, (večje število spremenljivk povečuje možnost pojava latentnih interakcij), le-tega ali nezmožnosti apliciranja na specifično lokalno okolje, nekaterih spremenljivk, (zasledenih v relevantni literaturi), nismo vključili v model.

[98] V najboljšem primeru se lahko le zelo približamo popolni veljavnosti.

[99] Razlog za to je uporabljena metoda zbiranja podatkov.

Morda bi bilo smiselno tudi razmisliti o uporabi tehnike MLM (multi-level-modelling) v primeru, da bi šlo za longitudionalno študijo in da bi se v času raziskave status posameznih anketirancev oziroma organizacij spreminjal.

Na osnovi rezultatov naše raziskave in že prej omenjenih omejitev raziskave, se nam zastavljajo vprašanja: ali rezultati veljajo le za velike gospodarske družbe? Ali bi rezultati bili občutno drugačni, če bi izvajali raziskavo na majhnih in srednje velikih gospodarskih družb? Ali se razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, glede na velikost gospodarske družbe, oblikujejo in razvijajo drugače? Ali se zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, ko je na strani odjemalca storitev majhno podjetje, sploh lahko preraste strogo transakcijsko raven in se preobrazi v strateško zavezništvo ali partnerstvo? Za odgovor na to vprašanje bi po našem prepričanju bilo nujno vključiti v raziskovanje element odvisnosti ene od strani v razmerju, kot tisti element razmerja, ki zagotovo ima določen vpliv na oblikovanje tipa razmerja med stranema pri sporazumu o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Naša predpostavka je, da nizka stopnja odvisnosti olajšuje ohranitev transakcijsko orientiranega razmerja pri zunanjem izvajanju. Drugače povedano: ob majhni odvisnosti strani v razmerju, je tudi prekinitev sporazuma o zunanjem izvajanju precej bolj verjetna in z manj posledicami za vpletene akterje. Raziskava, ki bi proučila stopnjo odvisnosti strani v razmerju, glede na velikost, v sporazum o zunanjem izvajanju vključenih organizacij, bi nam dala osnovno napotilo k oblikovanju odgovora o vplivu velikosti organizacij na transakcijsko ali partnersko orientiranost razmerja.

Še bolj pomembna pa ostajajo odprta vsebinsko tematska vprašanja, ki bi se jim bilo potrebno posvetiti v nadaljnjih raziskavah.

Z našo raziskavo smo dognali, da zaupanje v fenomenu razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij igra osrednjo vlogo. Drugače povedano, celotno razmerje in posledično uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij se "gosti" okrog zaupanja. Predvidevamo, da bi bilo bolj poglobljeno, ločeno raziskovanje

zaupanja v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij – tu imamo predvsem v mislih vzpostavitev, razvoj, ohranjanje in upad ter izgubo zaupanja v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij – doprineslo k bolj natančnemu poznavanju in razumevanju te lastnosti razmerja. Še posebej v luči aktualne ekonomsko gospodarske krize, ki prav tako na površje naplavlja vprašanje zaupanja.

Pomembno raziskovalno področje se prav tako nanaša na triado elementov: komunikacija – zaupanje - uspeh razmerja zunanjega izvajanja. V naši raziskavi se je pokazalo, da ima komunikacija neposreden vpliv na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, medtem ko je vpliv komunikacije na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij prek odvisne spremenljivke zaupanje precej šibak. Razlago takšnih rezultatov, do katerih smo se dokopali v naši raziskavi, lahko najdemo v teoretskem nastavku teorije transakcijskih stroškov, ki pravi, da medsebojna odvisnost zahteva visoko raven koordinacije, pri čemer so komunikacijske strategije in načini eden od koordinacijskih mehanizmov. Obenem se tudi teorija principal – agent zaveda pomembnosti komunikacije med udeleženci in postavlja v ospredje informacijsko asimetrijo med principalom in agentom, ki ju utemeljuje med drugim tudi z neujemanjem v ciljih. Vse to nakazuje na bolj neposreden vpliv komunikacije v razmerju na uspeh pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Ena od naših trditev, povezanih s komunikacijo, je bila, da je učinkovita komunikacija ključna, da stvari stečejo, se zgodijo. Ta ugotovitev dodatno nakazuje neposreden vpliv komunikacije na uspeh zunanjega izvajanja. Ob pogoju, da, kot pravita Barrar in Gervais, imata obe strani v razmerju na voljo mehanizme, ki zagotavljajo pretok informacij in pospešujejo razpravo (Barrar in Gervais 2006). Naša ugotovitev in trditev gre tako v smeri, da sta pri komunikaciji v razmerju pri zunanjem izvajanju ključna dva elementa: vzpostavitev in predvsem uporaba komunikacijskih mehanizmov ter ustvarjanje polja, ki omogoča razpravo med partnerji v razmerju. Obstaja še ena razsežnost komunikacije v razmerju na katero opozarjata Anderson in Narus: komuniciranje je dejavno formalno ali neformalno deljenje oziroma izmenjava pomembnih in pravočasnih informacij (Anderson in Narus 1990). Dvojec formalna-neformalna komunikacija, je z vidika

naše ugotovitve o neposrednem vplivu komunikacije na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij pomemben, predvsem zaradi premisleka o zavedanju teže neformalne komunikacije v razmerju. Udeleženci razmerja dostikrat le intuitivno zaznavajo obstoj neformalne komunikacije v razmerju. Tako ostajajo le na ravni anekdotičnega empirizma in lastnih opažanj. Neformalni komunikacijski procesi niso podvrženi refleksiji in samorefleksiji, kar bi omogočalo oceno vpliva in strukturno umestitev te oblike komunikacije v samo razmerje. Kljub relativno nizki vrednosti parametra povezave med komunikacijo in zaupanjem v našem linearnem strukturnem modelu (vrednost parametra=0,18), smo mnenja, da si zasluži raziskovalno pozornost ne samo povezava komunikacija – zaupanje, temveč tudi bolj podrobna proučitev vpliva komunikacije na krepitev osebnih vezi.

V nadaljnjih raziskavah področja razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij bi kazalo, v okviru poglobljenega proučevanja procesov komunikacije med stranmi v razmerju, posvetiti posebno pozornost pojavu šuma v komunikaciji, kot še enega od dejavnikov, ki imajo vpliv na sam rezultat razmerja pri zunanjem izvajanju. Tu imamo v mislih pojav šuma v komunikaciji, ki nastane kot posledica nenamernega (semantični komunikacijski šum) ali (zlo)namernega preoblikovanja (oblika psihološkega komunikacijskega šuma) ali umanjkanja (mehanski komunikacijski šum) posameznih elementov oziroma delov komunikacijskega toka. V vsakem primeru imamo opraviti s pojavom entropije oziroma izgubo vsebine sporočila.

10.1 Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij in računalništvo v oblaku

Računalništvo v oblaku je preprosto rečeno to, da lahko dobiš na razpolago katerikoli računalniški vir ali storitev izven tvoje organizacije, vključujoč infrastrukturo in aplikacije. Uporabnik plača le tisto, kar in koliko uporablja.

Kakšna je sploh razlika o med računalništvom v oblaku in zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij?

Tipičen primer zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je: "Imamo zmešnjavo v podatkovnem centru. Ali lahko zadevo upravljate za manj denarja?". Pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij organizacija prepusti določene funkcije oziroma področja nekomu zunaj organizacije in ta zanjo to vodi, vendar to počne na osnovi ekonomije obsega. Računalništvo v oblaku pa je tipična storitev "črne škatle" (ang. black box). Je vnaprej določeno in organizacija se naroči nanj z zelo malo možnostmi prilagajanja. Primer takšne storitve v oblaku je elektronska pošta. Večina organizacij ima postavljen svoj poštni strežnik na svoji strojni opremi, za katerega delovanje skrbi kot administrator nekdo znotraj organizacije ali pa je ta storitev del sporazuma o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. V primeru uporabe storitev računalništva v oblaku za sistem elektronske pošte, pa je infrastrukturna strojna oprema (strežniki), sistemska programska oprema (poštni strežnik), upravljanje uporabnikov in sistema na strani ponudnika storitve v oblaku. Na strani uporabnika oziroma organizacije ni več nič otipljivega. Najpogosteje nihče v organizaciji sploh ne pride v osebni stik s komerkoli od osebja ponudnika storitve v oblaku.

Pojav računalništva v oblaku po našem mnenju zahteva dodaten razmislek. Ali je računalništvo v oblaku alternativa, ki bo povzročila, da bo zunanje izvajanje informacijskih tehnologij, kot ga poznamo zadnjih deset let, postalo zastarelo in nepotrebno? Vsekakor bo imelo vpliv na celotno področje in tradicionalni ponudniki rešitev zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki vidijo sebe kot alternativo internim oddelkom informacijskih tehnologij, bodo morali ponovno premisliti smiselnost svojega poslovnega modela. Prisiljeni bodo začeti razvijati svojo različico računalništva v oblaku. Če ne, bo njihova konkurenčnost na trgu upadala, celo do točke lastnega propada.

Relevantna vprašanja, ki se postavljajo ob vzniku pojava računalništva v oblaku so zagotovo: ali je računalništvo v oblaku sploh model zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij? Če da, ali se lahko razvije v partnersko razmerje in ali bo takšno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij spet postalo bolj transakcijsko orientirano? Ali bo računalništvo v oblaku kot model zunanjega izvajanja

informacijskih tehnologij kdaj primerno tudi za raven velikih poslovnih sistemov (ang: enterprise level)?

Vprašanje razmaha področja računalništva v oblaku, je vprašanje zaupanja. Grobo rečeno: brez zaupanja ni računalništva v oblaku. Izkušnje in raziskovalna spoznanja o razmerjih pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij nam dajejo dober nastavek za razpravo. Če pogledamo na storitve računalništva v oblaku, kot na ločene posamične transakcije, kar je v skladu s teorijo transakcijskih stroškov, zanemarimo tako vidik zaupanja, kot ugleda (Williamson 1979). Sama narava storitve v svojem bistvu zahteva praktično bianco zaupanje na strani organizacije, ki se odloči uporabljati takšne storitve. Organizacija vnaprej, slepo zaupa ponudniku storitve. Predpostavimo lahko, da bodo šele pozitivni izidi v nekam časovnem obdobju pripomogli k krepitvi zaupanja v partnerja (Lambe in drugi 2001). Na strani ponudnika storitev, v skladu s teorijo družbene izmenjave, lahko le predanost[100] - izven tehnoloških in varnostnih razsežnosti – prepriča odjemalce, da so vredni njihovega zaupanja. Ker je področje računalništva v oblaku šele na začetku svojega razvoja, morajo ponudniki svoje odjemalce najprej prepričati o varnosti in razpoložljivosti svoje ponudbe oziroma storitve. Pogodbeni in pravni elementi so le eden od kamenčkov pri graditvi ali rušitvi tega zaupanja.

10.2 Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij in gospodarska kriza

Ena od značilnosti globalne gospodarske krize se kaže tudi v povečanem pritisku finančnikov na svoje vodje informatike, da dajo v zunanje izvajanje vse, kar lahko, z namenom premika premoženja in obveznosti iz bilanc teh gospodarskih družb na stran ponudnikov zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij.

[100] Predanost kot prepričanje partnerja v izmenjavi o pomembnosti razmerja, ki upravičuje maksimalni napor za njegovo vzdrževanje s ciljem trajanja za nedoločen čas

Na drugi strani pa je kriza priložnost za poglobljen študij obstoječih razmerij zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in ugotavljanju, katere procese in stanja bi lahko izločili iz njih. Eni iščejo možnost znižanja zahtev po storitvah (ang. Service Level Requirements), da bi znižali stroške storitev in s tem tudi celoten strošek. Druge organizacije bolj agresivno uveljavljajo pogodbene obligacije, spoštovanje dogovorjenih storitev, izvajanje meritev učinka, implementacijo revizorskih pravic in drugo.

Mnoge organizacije gredo v ponovna pogajanja brez premisleka, kaj bi lahko bila priložnost in kje, na katerih področjih bi lahko dosegli prihranke. Mnogi odjemalci storitev zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij menijo, da je ponovno pogajanje njihova pravica in privilegij, brez premisleka o motivaciji ponudnika zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij in kako bodo prepričali le-tega, da bo pozitivno pristopil k pogajanjem. Kot da bi pozabili pomembno lekcijo, ki jo prinašajo nejasni kratkoročni sporazumi in včasih varljiva korist.

Namesto tega bi se odjemalci storitev zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij morali osredotočiti na strateški pristop omogočanja doseganja koristi za obe strani, kot izplen ponovnih pogajanj.

Po vseh teh letih se je razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij razvilo iz konvencionalnega transakcijsko orientiranega zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij v strateško - transformacijsko zunanje izvajanje informacijskih tehnologij. To je omogočilo organizacijam postavitev novih strategij in preoblikovanje organizacijskih meja. Nuja vodstev organizacij je, da to strateško zunanje izvajanje ohranijo in da tam, kjer le-to že obstaja, temelji na zaupanju, integriteti in kredibilnosti.

Smotrno strateško razmerje med dvema neodvisnima organizacijama, ki sta v svojih ciljih skladni in si prizadevata za skupno korist, obenem pa se zavedata medsebojne odvisnosti, olajša inoviranje in pospešuje odzivne čase ter prinaša pospešene organizacijske spremembe, ki vodijo k konkurenčni prednosti.

Za uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je pomembna predvsem dobra koordinacija oziroma znotraj nje komunikacija med stranmi v razmerju. Tu imamo v mislih predvsem pomembnost vzpostavitve komunikacijskih strategij, koordinacijskih skupin in zavedanje pomena neformalnih komunikacij med partnerji v razmerju ob filigranskem tkanju in prepletanju organizacijskih kultur, dvigovanju zaupanja med stranmi v razmerju in vložkov v predanost enega in drugega partnerja v razmerju. Na tem mestu je po naši oceni smiselno, da dodatno pozornost namenimo predanosti partnerjev v razmerju. Na srednje močan vpliv predanosti na zaupanje (vrednost parametra=0,37) opozarjajo tudi rezultati naše raziskave. Predanost v razmerju pri zunanjem izvajanju povezujemo s pojmi: motor razmerja, spodbude, stanovitnost, pozitiven vpliv in poglobljeno prepletanje. Kumar in drugi opozarjajo na povezavo predanosti in zaupanja v razmerju (Kumar in drugi 1995). Predanost prinaša odprto izmenjavo relevantnih idej in občutij, pomaga pri reševanju težav v razmerju in se izraža v povečani prilagodljivosti. Posredno vpliva na večjo zadovoljstvo in motivacijo (Zand 1972; Williamson 1985). Zato ni presenetljivo, da govorijo udeleženci razmerij zunanjega izvajanja o predanosti kot motorju spodbud v razmerju. Lahko rečemo, da predanost v razmerju proizvede učinek spirale, ki se vzpenja k uspehu zunanjega izvajanja. Element, povezan s predanostjo partnerjev v razmerju, ki je podcenjen, vendar izredno pomemben, je možnost vzpostavljanja prožnosti razmerja. To je še posebej pomembno v razmerah krize, kateri smo priča dandanes. Na prožnost razmerja pri zunanjem izvajanju lahko gledamo potemtakem kot na blažilec, ki zmanjšuje možnost prekinitve razmerja. Sporazumi o zunanjem izvajanju so ob koncu tega desetletja, zaradi negotovih razmer na trgu, podvrženi povečanim pritiskom, predvsem s strani organizacij, ki dajejo področje informacijskih tehnologij v zunanje izvajanje.

Zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je med nami in tudi finančna in gospodarska kriza ne pomenita, da bo prišlo do množičnega vračanja v notranje izvajanje informacijskih tehnologij oziroma bolje rečeno "back-sourcing". Lahko predvidevamo, da se bo določen tip organizacij odločil za proces "back-sourcinga" in lahko tudi predvidevamo, da bo prišlo do transformacij določenih razmerjih pri

zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Kakšne bodo te transformacije, je težko napovedati. Predvidevamo pa lahko, da bo del raziskovalnega napora posvečen proučevanju tega pojava. Predanost je naravni pendant oportunističnemu vedenju, kot brezvestnemu seganju po priložnostih, ki so v škodo drugi strani. Tako se predanost kaže kot pospeševalec zaupanja v razmerju (Parkhe 1993). Teorija transakcijskih stroškov vpeljuje izmenjalni hazard, kot enega od elementov v medorganizacijskih razmerjih, ki ga organizacije skušajo reševati z zapletenimi pogodbami. Problem takšnih pogodb pa je, da kot pravita Ghoshal in Moran 1996 prej vzpodbujajo kot zavirajo oportunistično ravnanje s sklicevanjem na črko pogodbe in ne na duha sporazuma (Ghoshal in Moran 1996). Zavedanje tega duha sporazuma pa je po našem mnenju dober obet za razvoj predanosti partnerjev v razmerju. Pravzaprav že kar nujen pogoj.

11 Priporočila

Snovalci, prav tako pa tudi udeleženci v obstoječih razmerjih pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij, si morajo predvsem zastaviti vprašanje o pravi naravi njihovega razmerja. Ali je to razmerje resnično takšno, kot ga pripoznavajo partnerji? Ali gre za razkorak pri pogledu in dojemanju razmerja na obeh straneh? Kaj pomeni za organizacijo oziroma posamezno stran v razmerju umanjkanje (avto)refleksije celotnega področja in procesov? Rezultati naše raziskave kažejo, da element zaupanja zelo močno opredeljuje celotno razmerje. Ali ostaja zaupanje – pa tudi drugi elementi razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij – le nekje na obrobju intuitivnega dojemanja udeležencev?

Tako na strani ponudnikov kot odjemalcev je izredno pomembno prepoznavanje tistih dejavnikov in elementov, ki vplivajo na uspeh razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. To je še posebej pomembno zaradi tega, ker večina teh elementov ni enoznačno ali pa sploh ni kvantitativno izmerljiva, po drugi strani pa so elementi, ki vplivajo na uspeh razmerja preveč samoumevni in za akterje procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij prav zato nespoznavni oziroma jim ne posvečajo pozornosti, kaj šele, da bi jih s procesi refleksije kot tudi samorefleksije zmogli ovrednotiti in na tej osnovi prilagoditi svoje delovanje. Rezultati raziskave so pomembni tudi z vidika (z)rušitve mita tako imenovanega "univerzalističnega pristopa" k procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij, ki je še precej zakoreninjen predvsem med ponudniki zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Drugače povedano: kulturne razlike med stranmi v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij obstajajo. Njihovo nepriznavanje oziroma ignoriranje ponavadi vodi v propad razmerja in posledično procesa zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Enak pristop za vse (pa najsi gre za ponudnike ali odjemalce zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij) ne vzdrži. Čeprav se v disertaciji nismo posebej ukvarjali s procesi prilagodljivosti na obeh straneh, pa to nikakor ne pomeni, da ta element ni pomemben. Pravzaprav se kaže posredno vsaj skozi stopnjo ujemanja organizacijskih kultur in posledično zadovoljstva s partnerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij. Potreba po odprti in stalni

komunikaciji se zdi v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij samoumevna. Vendar je pojav zanemarjanja le-te ali vztrajanja pri zgolj formalni komunikaciji še kako prisoten in ugotovljen v empiričnih raziskavah. Glede na rezultate naše raziskave lahko priporočimo vsem vpletenim v procesu zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij: komunicirajte, komunicirajte, komunicirajte,…!

Ali drugače: kako uspešno komunicirati v razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij?

Literatura

1. Alborz, Shawn, Peter B. Seddon in Rens Scheepers. 2004. Impact of Configuration on IT Outsourcing Relationships. Poročilo predstavljeno na Tenth Americas Conference on Information Systems, 5.-8. avgust : 3551-3560. New York.

2. Anderson, James C. in James A. Narus. 1984. A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing* 48 (4): 62-74.

3. Anderson, James C. in David Gerbing. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103 (3): 411-423.

4. Anderson, Erin in Barton Weitz. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads*. Marketing Science* 8: 310-323.

5. Anderson, James C. in James A. Narus. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing* 54 (1): 42-58.

6. Ang, Soon. 1993. The etiology of information systems outsourcing. Unpublished doctoral dissertation. University of Minnesota, Twin Cities.

7. Ang, Soon in Larry L. Cummings. 1997. Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing*. Organization Science* 8 (3): 235-256.

8. Ang, Soon. in Detmar W. Straub. 1998. Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry. *MIS Quarterly* 22 (4): December, 535–552.

9. Antonucci, Yvonne Lederer in James J. III. Tucker. 1998. IT outsourcing: Current trends, benefits, and risks. *Information Strategy* 14 (2): 16-27.

10. Antonucci, Yvonne Lederer, Frank C. Lordi in James J. III. Tucker James. 1998. The pros and cons of IT outsourcing. *Journal of Accountancy* 185 (6): 26-31.

11. Artz, Kendall. W. in Thomas H. Brush. 2000. Asset specificity, uncertainty and relational norms: An examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization* 41: 337–362.

12. Bacharach, Samuel B. in Edward J. Lawler. 1981. *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

13. Barney, Jay. B. .1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99-120.

14. Barrar Peter in Roxane Gervais, urednika. 2006. *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Hampshire: Gower Publishing.

15. Barrett, Randy. 1996. Outsourcing success means making the right moves . Dostopno prek: http://www.reengineering.com/articles/jul96/InfoManagement.htm (21. januar 2001).

16. Beardsell, Julie. 2009. Managing Culture as Critical Success Factor in Outsourcing. *SMC Working Paper Series Issue 09/2009.* Swiss Management Center University; University of Northumbria at Newcastle - Newcastle Business School(Oktober 18).

17. Beaumont Nicholas in Christina Costa. 2002. Information technology outsourcing in Australia. *Information Systems Management Journal* 15 (3): 14-31.

18. Benko, Cathleen. 1993. Outsourcing evaluation: a profitable process. *Information Systems Management* 10 (1): 45-50.

19. Bensaou, Ben M. 1999. Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review* 40 (4): 35-44.

20. Beulen, Erik in Peter Ribbers. 2002. Managing an IT-Outsourcing Partnership in Asia Case study: the Relationship between a Global Outsourcing Company and its Global IT Services Supplier. Poročilo predstavljeno na 35. international Conference on System Sciences, 232-242, Hawai, ZDA.

21. Beulen, Erik, Peter Ribbers in Jan Roos. 2006. *Managing IT Outsourcing: Governance in global partnership*. New York: Routledge.

22. Bevc, Marko. 2009. Vpliv virtualizacije strežnikov na poslovanje ponudnikov zunanjega izvajanja storitev. Dostopno prek: http://www.bevc.net/dl/docs/Vpliv%20virtualizacije%20strezikov%20na%20poslovanje%20ponudnikov%20zunanjega%20izvajanja%20IT%20storitev.pdf (25.4.2009).

23. Bobek, Samo. 1995. *"Outsourcing" in "insourcing" informatike. Organizacija, informatika, kadri. Vloga in naloge managementa - XIV. posvetovanje organizatorjev dela, 6. in 7. april 1995. Portorož.* Kranj : Moderna organizacija: 386-393.

24. Bologna, Sergio. 2007. Business strategies of the Third Party Logistics Service Providers. Predavanje. University of Gdansk. 13. junij 2007.

25. Brown, James R., Chekitan S. Dev in Dong-Jin Lee. 2000. Managing Market Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. *Journal of Marketing* 64 (2): 51-65.

26. Browne, Michael in Robert Cudeck. 1993. *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage publications.

27. Buchanan, Lauranne. 1992. Vertical trade relationships: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. *Journal of Marketing Research* 29: 65-75.

28. Caniels, Marjolein C. J. in Adriaan Roeleveld. 2009. Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions, *European Management Journal*. Dostopno prek: http://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/MW%20Working%20Papers/gr%2007-02%20caniels,%20roeleveld%20en%20semeijn.pdf (16. maj 2007).

29. Cheon, Myun J., Varun Grover in James T.C. Teng. 1995. Theoretical perspective on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology* 10 (4): 209-219.

30. Coase, Ronald H. 1937. The nature of the firm. *Economica* 4 (16): 386–405.

31. Conner, Kathleen. R. in Coimbatore K. Prahalad. 1996. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. Organization Science 7 (5): 477–501.

32. Cox, Andrew. 2004. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. Supply Chain Management. *An International Journal* 9 (5): 346-356.

33. Cox, Andrew, Glyn Watson, Chris Lonsdale in Joe Sanderson. 2004. Managing appropriately in powerregimes: relationship and performance management in 12 supply chain cases. Supply Chain Management*. An International Journal* 9 (5): 357 - 371.

34. Cross, John. 1995. IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach. *Harvard Business Review* 73 (3): 94-102.

35. Cullen, Sara, Leslie P. Willcocks in Peter B. Seddon. 2001. *Information technology outsourcing practices in Australia*. A joint report prepared by Deloitte Touche Tohmatsu, The University of Oxford, The University of Melbourne. Sidney: Deloite Touche Tohmatsu.

36. Currie, Wendy L. in Leslie P. Willcocks. 1997. *New Strategies in IT Outsourcing: Major Trends and Global Best Practices.* London: Business Intelligence.

37. Currie, Wendy L. 1998. Using Multiple Suppliers to Mitigate the Risk of IT Outsourcing at ICI and Wessex Water. *Journal of Information Technology* 13: 169-180.

38. Currie, Wendy L. in Philip Seltsikas. 2001. Exploring the supply-side of IT outsourcing: Evaluation the emerging role of application service providers. *European Journal of Information Systems* 10 (1): 123-134.

39. Das, T. K. in Bing-Sheng Teng. 2002a. Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review* 27 (3): 445–456.

40. Das, T. K. in Bing-Sheng Teng, Bing. 2002b. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies* 39 (5): 725–746.

41. Das, T. K. in Bing-Sheng Teng. 2003. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management* 19: 279–308.

42. DiRomualdo, Anthony in Vijay Gurbaxani. 1998. Strategic intent for IT outsourcing. *Sloan Management Review* 39 (4): 67-80.

43. Druckman, Daniel. 1998. Social exchange theory: Premises and prospects. *International Negotiation* 3: 253–266.

44. Dwyer, Robert., Paul H. Schurr in Sejo Oh. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51 (2): 11-27.

45. Earl, Michael. J. 1996. The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review* 37 (3): 26-32.

46. Elfring, Tom. in Geert Baven. 1994. Outsourcing technical services: stages of development. *Long Range Planning* 27 (5): 42-51.

47. Ellram, Lisa. M. in Laura M. Birou. 1995. *Purchasing for Bottom Line Impact: Improving the Organization Through Strategic Procurement*. New York: McGraw-Hill.

48. Feeny, David .F. in Leslie P. Willcocks. 1998a. Re-designing the IS function around core capabilities. *Long Range Planning* 31 (3): 354-367.

49. Feeny, David F. in Leslie P. Willcocks. 1998b. Core IS capabilities for exploiting information technologies. *Sloan Management Review* 39 (3): 9-21.

50. Felton, Jan D. 2008. *The Art of Outsourcing technology*: *How Culture and Attitude affect client vendore relationships*. Bloomington: Author House.

51. Ferligoj, Anuška, Karmen, Leskošek, Tina Kogovšek.1995. *Zanesljivost in veljavnost merjenja* (Metodološki zvezki 11). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

52. Finlay, Paul N. in Ruth M. King. 1999. IT outsourcing: a research framework. *International Journal of Technology Management* 17 (1-2): 109-129.

53. Fitzgerald, Guy in Leslie P. Willcocks. 1994. *Contracts and Partnerships in The Outsourcing of IT*. V Fifteenth International Conference on Information Systems. 91-98. Vancouver, Canada.

54. Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson, Ivan Snehota. 2003. *Managing Business Relationships*. 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

55. Forst, Leland I. 1999. Outsourcing — you get what you ask for. *The Journal of Business Strategy* 20 (3): 11–14.

56. Frazier, Gary L. in Kersi D. Antia. 1995. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23: 321-326.

57. Frazier, Gary L. in Raymond C. Rody. 1991. The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing* 55 (1): 52-69.

58. Fukuyama, Francis. 1995. *Trust - The Social Virtues and the Creation of Prosperity.* London: Penguin.

59. Gartner Survey Shows Outsourcing Activity in Europe Is Growing During Economic Downturn. Analysts Examine Outsourcing Trends at Gartner Outsourcing & IT Services Summit 2009, 15-16 June, London Egham, UK. Dostopno prek: http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=967119 (6. maj 2009).

60. Geyskens, Inge, Jan-Benedict, E.M. Steenkamp, Lisa K. Scheer in Nirmalya Kumar. 1996. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing* 13: 303-317.

61. Ghoshal, Sumantra in Peter Moran. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review* 21 (1): 13-47.

62. Goles, Tim. 2001. The impact of the client-vendor relationship on information systems outsourcing success. Doktorska dizertacija Ph.D., University of Houston.

63. Goles, Tim in Wynne W. Chin. 2002. Relational exchange theory and IS outsourcing: Developing a scale to measure relationship factors. V Information systems outsourcing. (eds Hirschheim, R, Heinzl, A & Dibbern, J) Springer, Berlin, Germany: 221-250.

64. Grover, Varun, Myun Joong Cheon in James T.C. Teng. 1994. A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. *Information and Management* 27 (1): 33-34.

65. Grover, Varun, Myun Joong Cheon in James T.C. Teng. 1996. The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information Systems* 12 (4): 89-116.

66. Gulati, Ranjay in Harbir Singh. 1998. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly* 43 (4): 781-814.

67. Gundlach, Gregory T. in Ernest R. Cadotte. 1994. Exchange interdependence and interfirm reaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research* 31: 516-532.

68. Gupta, Uma G. in Amar Gupta. 1992. Outsourcing the IS function: Is it necessary for your organization? *Information Systems Management* 9 (3): 44-50.

69. Gurbaxani, Vijay. 1996. The new world of information technology outsourcing. *Communications of the ACM* 39 (7): 45-46.

70. Hakansson, Håkan. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: Interaction Approach*. Hampshire: John Wily & Sons

71. Hakansson, Håkan in Ivan Snehota (ur.). 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

72. Hamel, Garry in C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

73. Hancox, Martin in Ray Hackney. 2000. IT outsourcing: Frameworks for conceptualizing practice and perception. *Information Systems Journal* 10 (3): 217–237.

74. Harris, Audley, Larry C. Giunipero in G. Thomas M. Hult. 1998. Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts. *Industrial Marketing Management* 27 (5): 373-384.

75. Heide, Jan B. in George John. 1992. Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing* 56 (2): 32-44.

76. Henderson, John C. 1990. Plugging into strategic partnerships: The critical IS connection. *Sloan Management Review* 31 (3): 7-18.

77. Herrera, Esteban. 2009. *Sustainable Outsourcing Relationship.* Dostopno prek: http://blog.outsourcingleadership.com/sourcing-solution/outsourcing/11-sustainable-outsourcing-relationships.html (16. junij 2009).

78. Hingley, Martin K. 2005. Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships. *Industrial Marketing Management* 34 (8): 848-858.

79. Hild, Jörg. 2008. Eine Outsourcing-Beziehung ist nur so gut wie ihr Management. Dostopno prek: http://www.cio.de/strategien/analysen/857109 (12. julij 2008).

80. Hirscheim, Rudy in Mary C. Lacity. 2000. The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM* 43 (2): 99-107.

81. Hocker, Joyce in William Wilmot. 1985. *Interpersonal Conflict.* Druga izdaja. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.

82. Homans, George C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

83. Huang, Eugenia in Phoebe Tsai. 2000. Relationship Management of Small and Medium Business IT Outsourcing Projects in Taiwan. Prispevek predstavljen na PACIS 2000, 1.-3. junij, Hong Kong. Dostopno prek: http://aisel.aisnet.org/pacis2000/59 (28. maj 2005).

84. Huber, Richard L. 1993. How Continental Bank Outsourced Its 'Crown Jewels. *Harvard Business Review* 71 (1): 121-129.

85. Hu, Qing, Carol Saunders in Mary Gebelt. 1997. Research report: Diffusion of information systems outsourcing: A reevaluation of influence sources. *Information Systems Research* 8 (3): 288-301.

86. Hunt, Shelby D. in Robert M. Morgan. 1997. Resource advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition*? Journal of Marketing* 61 (October): 107–114.

87. Hurley, Margaret in Folker Schaumann. 1997. KPMG survey: the IT outsourcing decision. *Information Management & Computer Security* 5 (4): 126-132.

88. Ibbott, Christopher J. in Robert M. O'Keefe. 2004. Trust, planning and benefits in a global interorganizational system. *Information Systems Journal* 14 (2): 131-152.

89. Ireland, R. Duane in Justin W. Webb. 2007. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management 25: 482-497.*

90. Jensen, Michael C. in William H. Meckling. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Economics* 3 (10): October: 305-360.

91. Johnsen, Rhona. E. in David Ford. 2002. Developing the concept of asymmetrical and symmetrical relationships: Linking relationship characteristics and firms' capabilities and strategies. V Robert Spencer, Jean-Francois Pons in Herve Gasiglia, ur. Prispevek predstavljen na 18th Annual IMP Conference. Graduate School of Business and Management, 5.-7. September, Dijon Francija. Dostopno prek: http://www.impgroup.org/uploads/papers/437.pdf (23.7.2002).

92. Jöreskog, karl in Dag Sörbom.1993. *LISREL8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

93. Kadiyala, Savitha in Subhashish Samaddar. 2006. Information systems outsourcing: Replicating an existing framework in a different cultural context. *Journal of Operations Management* 24 (6): 910-931.

94. Kakabadse, Nada in Andrew Kakabadse. 2000. Critical review - Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development* 19: 670-728.

95. Kalafatis, Stavros P. 2000. Buyer– seller relationships along channels of distribution. *Industrial Marketing Management* 31: 215–228.

96. Kavčič, Anton. 2008. Model ključnih dejavnikov pri odločanju za zunanje izvajanje informacijskih dejavnosti pri slovenskih podjetjih. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management.

97. Kavčič, Klemen in Mitja Tavčar. 2008. Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga: študija primerov. *Organizacija* 41 (1): A1-A11.

98. Kern, Thomas. 1997. The Gestalt of an Information Technology Outsourcing Relationship: An Exploratory Analysis: Predstavljeno na Eighteenth International Conference on Information Systems, Atlanta, Georgia: 37-58.

99. Kern, Thomas., 1999. *Relationships in IT outsourcing: An exploratory research study of a conceptual framework.* Unpublished thesis (PhD). Oxford University.

100. Kern, Thomas in Keith Blois. 2002. Norm development in outsourcing relationship. *Journal of Information Technology* 17: 32–42.

101. Kern, Thomas. in Leslie P. Willcocks. 2000a. Contract, control and presentation in IT outsourcing: Research in thirteen UK organizations. *Journal of Global Information Management* 8 (4): 15–29.

102. Kern, Thomas in Leslie P. Willcocks. 2000b. Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems* 9 (4): 321-350.

103. Kern, Thomas in Leslie P. Willcocks. 2001. *The relationship advantage: Information technologies, sourcing, and management*. Oxford: Oxford University Press.

104. Kern, Thomas. in Leslie P. Willcocks. 2002. Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice. *Journal of Strategic Information Systems* 11: 3-19.

105. King, William R. 2001. Developing a sourcing strategy for IS: A behavioral decision process and framework. *IEEE Transactions on Engineering Management* 48 (1): 15-24.

106. Klepper, Robert. 1994. "Outsourcing Relationships". V Khosrow-pour, Mehdi. (ed.) Managing Information Technology Investments with Outsourcing. Harrisburg, PA: Idea Group Publishing: 218-243.

107. Klepper, Robert. 1995. The Management of Partnering Development in I/S Outsourcing. *Journal of Information Technology* 10: 249-258.

108. Kline, Rex B. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling.* New York: The Guilford Press.

109. Koh, Christine, Soon Ang in Detmar W. Straub. 2004. IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. *Information Systems Research* 15 (4): 356-373.

110. Kovačič, Matej. 2001. On-line slovarček statističnih pojmov. Dostopno prek: http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html. (28. februar 2002).

111. Kreps, David, Robert Wilson, Paul Milgrom in Maxwell J. Roberts. 1982. Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoner's Dilemma. *Journal of Economic Theory* 27: 245--252.

112. Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer in Jan-Benedict E.M. Steenkamp. 1995. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research* 32 (3): 348-356.

113. La Londe, Bernard J. in Martha C. Cooper. 1989. *Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective*. Oak Brook: Council of Logistics Management.

114. Lacity, Mary C. in Rudy Hirschheim. 1993a. The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review* 35 (1): 73-86.

115. Lacity, Mary. C. in Rudy Hirschheim. 1993b. *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*. Chichester: Wiley.

116. Lacity, Mary C., Rudy Hirschheim in Leslie P. Willcocks. 1994. Realizing outsourcing expectations: Incredible expectations, credible outcomes. *Information Systems Management* 11 (4): 7-18.

117. Lacity, Mary C. in Rudy Hirschheim. 1995. *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon:* The Insourcing Response. Chichester: Wiley.

118. Lacity, Mary, Leslie P. Willcocks in David Feeny. 1995. IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. *Harvard Business Review* 73 (3): 85-93.

119. Lacity, Mary C. in Leslie P. Willcocks. 1995. Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective: Findings and critique. *Accounting, Management and Information Technologies* 5 (3/4): 203-244.

120. Lacity, Mary C. in Leslie P. Willcocks. 1996. *Best Practices in Information Technology Sourcing: The Oxford Executive Research Briefings*, No. 2, June. Oxford: Templeton College.

121. Lacity, Mary C. in Leslie P. Willcocks. 1998 . An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons From Experience. *MIS Quarterly* 22 (3): 363-408.

122. Lacity, Mary C. in Leslie P. Willcocks. 2000. Relationships in IT outsourcing: A stakeholder perspective, v Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past, ur. Zmud, R.W., 355-384. Cincinnati: Pinnaflex Education Resources:

123. Lacity, Mary C. in Leslie P. Willcocks. 2001. *Global information technology outsourcing: V Search of Business Advantage*. Chichester: John Wiley & Sons.

124. Lambe, C. Jay, Robert R. Spekman in Shelby D. Hunt. 2000. Interimistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 212-225.

125. Lambe, C. Jay, C. Michael Wittmann in Robert E. Spekman. 2001. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing* 8 (3): 1–36.

126. Lambe, C. Jay, Robert E. Spekman in Shelby D. Hunt. 2002. Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (2): 141–158.

127. Lawler, Eedward J. in Shane R. Thye. 1999. Bringing emotions into exchange theory. *Annual Review Sociology* 25: 217–244.

128. Lee, Jae-Nam in Young-Gul Kim. 1999. Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems* 15 (4): 29-61.

129. Lee, Jae-Nam, Minh Q. Huynh, Ron Kwok Chi-wai in Shih-Ming Pi. 2000. The Evolution of Outsourcing Research: What is the Next Issue?, Predstavljeno na the Thirty-Third Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Havaji.

130. Lee, Jae-Nam in Young-Gul Kim. 2003. Exploring a Causal Model for the Understanding of Outsourcing Partnership, 268-278, Prispevek predstavljen na 36th Annual Hawai International Conference on System Sciences, Maui, Havaji.

131. Lee, Jae-Nam in Young-Gul Kim. 2005. Understanding Outsourcing Partnership: A Comparison of Three Theoretical Perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management* 52 (1): 43-58.

132. Leek, Sheena, Peter W. Turnbull in Peter Naudé. 2002. Managing business-to-business relationships: An emerging model. *Journal of Customer Behaviour* (1): 357-375.

133. Levina, Natalia in Jeanne W. Ross. 2003. From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing. MIS Quarterly**.** Dostopno prek: http://www.misq.org/archivist/vol/no27/Issue3/Levina.html (September, 2003).

134. Logicaster. 2009. E-business and Outsourcing: How This Happened and Growth Period. Dostopno prek: http://www.logicaster.com/growth_period.html (3.november 2009).

135. Loh, Lavrence in Venkat N. Venkatraman. 1992a. Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-sectional Analysis. *Journal of Management Information Systems* 9 (1): 7-24.

136. Loh, Lavrence in Venkat N. Venkatraman. 1992b. Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the kodak effect. *Information Systems Research* 3 (4): 334-358.

137. Lusch, Robert in James R. Brown. 1996. Interdependence, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing* 60 (10): 19-38.

138. Macneil, Ian R. 1974. The Many Futures of Contracts. *Southern California Law Review* 47: 691-816.

139. Macneil, Ian R. 1978. Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review* 72: 854-905.

140. Macneil, Ian R. 1980. *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New London: Yale University Press.

141. Maloni, Michael in W.C. Benton. 2000. Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics* 21 (1): 49-73.

142. McDonald, Frank. 1999. The Importance of power in partnership relationships. *Journal of General Management* 25 (1), 43–59.

143. McFarlan, F. Warren. in Richard L. Nolan. 1995. How to Manage an IT Outsourcing Alliance. *Sloan Management Review* 36 (2) Winter: 9-23.

144. Mintzberg, Henry. 1983. *Structures in five*. New Jersey: Prentice Hall.

145. Misra; Ram. 2004. Global IT Outsourcing: Matrics for Success of all parties. *Journal of Information Technology Cses and Alicattions* 6 (3): 21-34.

146. Mohr, Jakki J. in Robert E. Spekman. 1994. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict resolution Techniques. Strategic *Marketing Journal* 4: 135-152.

147. Mohr, Jakki J. in Robert E. Spekman. 1996. Several Characteristics Contribute to Successful Alliances Between Channel Members. *Marketing Management* 4 (4): 34-43.

148. Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20-39.

149. Mullin, Rick. 1996. Managing the Outsourced Enterprice. *Journal of Business strategy* 17 (4): 28-36.

150. Murray, Janet Y. in Masakki Kotabe. 1999. Sourcing strategies of US service companies: a modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal* 20 (9): 791-809.

151. Nam, Kichan, Srinivasan Rajagopalan, Raghav H. Rao in Abhijit Chaudhury. 1996. A Two-Level Investigation of Information Systems Outsourcing. *Communications of the ACM* 39 (7): 36-44.

152. Nash, John F. 1953. Two-Person Cooperative Games*. Econometrica* 21: 128--140.

153. Natek, Srečko. 1998. *Information resources management in small Slovene firms*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

154. Nedoh, Boštjan. Ta kriza traja že 20 let. Intervju z Sergio Bologna, Mladina, 14. december, 2009. Dostopno prek: http://www.mladina.si/tednik/200928/ta_kriza_traja_ze_20_let (14. December 2009).

155. Nevin, John R. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4) :327-334.

156. Oxagile Blog. World Trends of IT outsourcing evolution till 2010. Dostopno prek: http://blog.oxagile.com/2008/09/27/ (27. september 2008).

157. Parkhe, Arvind. 1993. Messy Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Venture. *Academy of Management Review* 18 (2): 227-268.

158. Pfeffer, Jeffrey. 1981*. Power in organizations*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

159. Pfeiffer, Jeffrey in Gerald R. Salancik. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row

160. Poppo, Laura in Todd, Zenger. 1998. Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge- Based, and Measurement Explanations for Make-or- Buy Decisions in Information Services. *Strategic Management Journal* 19: 853-877.

161. Poppo, Laura in Todd Zenger. 2002. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal* 23 (8): 707-725.

162. Powell, Walter W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. Research in *Organizational Behavior* 12: 295-336.

163. Provan, Keith G. in Jule B. Gassenheimer. 1994. Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power. *Journal of Management Studies* 31 (1): 55-68.

164. Ramsay, John. 1996. Power measurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 2 (2/3): 129-143.

165. Rao, Hejamadi Raghav, Kichan Nam in Abhijit Chaudhury. 1996. Information systems outsourcing. *Communications of the ACM* 39 (7): 27-28.

166. Raykov, Tenko in George A. Marcoulides. 2000. *A First Course in Structural Equation Modeling*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

167. Robey, Daniel, Dana L. Farrow in Charles R. Franz. 1989. Group Process and Conflict in System Development*. Management Science* 35 (10): 1172-1191.

168. Rokkan, Aksel I. in Sven A. Haugland. 2002. Developing relational exchange Effectiveness and power. *European Journal of Marketing* 36 (1): 211–230.

169. Rouse, A. C., B.J. Corbitt in A. Aubert Benoit. 2001. Perspectives on IT Outsourcing Success: Covariance Structure Modelling of a Survey of Outsourcing in Australia. 68-78. Predstavljeno na 9th European Conference on Information Systems Bled, Slovenia, 27-29 June, 2001.

170. Rožanec, Tomi. Analiza zunanjega izvajanja informacijskih storitev za podjetje Mol Slovenija d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

171. Sabherwal, Rajiv. 1999. The role of trust in outsourced is development projects. *Communications of the ACM* 42 (2): 80-86.

172. Saunders, Carol, Mary Gebelt in Qing Hu. 1997. Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review* 39 (2): 63-79.

173. Savernik, Damijan. 2007. Zunanje izvajanje razvoja informacijskega sistema financ v državni upravi. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

174. Sengupta, Kishore. in Moshe Zviran. 1997. Measuring user satisfaction in an outsourcing environment. *IEEE Transactions on Engineering Management* 44: 414-421.

175. Shepherd, Alan. 1999. Outsourcing IT in a Changing World. *European Management Journal* 17 (1): 64-84.

176. Skukan, Katjuša. 1998. Zunanje izvajanje: rešitev ali potop? *Uporabna informatika* 6 (4): 24-30.

177. Spence, Michael. 1976. Competitive and Optimal Responses To Signals. *Journal of Economic Theory* 7: 298--315.

178. Statistični terminološki slovar. 2001. Statistično društvo Slovenije. Ljubljana: Slovenska Akademija Znanosti in Umetnosti.

179. Steensma, Kevin H. in Kevin G. Corley. 2000. On the performance of technology-sourcing partnerships: The interaction between partner interdependence and technology attributes. *Academy of Management Journal* 43 (6): 1045-1067.

180. Stupica, Mateja. 1999. Outsourcing je "in", ker klesti stroške : pasti pogodbenega prenosa dejavnosti, ki niso "core business" podjetja, je vredno poznati. *Manager* 4 (april): 42-45.

181. Sun, Szu-Yuan, Tung-Ching Lin in Pei-Chen Sun. 2002. The Factors Influencing Information Systems Outsourcing Partnership - A Study Integrating Case Study and Survey Research Methods, hicss (8): 235b. Prispevek Predstavljen na 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'02).Maui: Havaji.

182. Svensson, Göran. 2001. Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronised trust chain in marketing channels*. Management Decision* 39 (6): 431–440.

183. Swinarski, Matthew, Rajiv Kishore, H. Raghav Rao. 2004. The Effects of Power and Partnership on Application Service Provider Commitment, Cooperation, and Compliance. Hicss 8: 80251b. Predstavljeno na 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'04).

184. Sztompka, Piotr. 1999. *Trust - A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

185. Šink, Darja. 1998. *Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

186. Teng, James T.C, Myun J. Cheon in Varun Grover. 1995. Decisions to outsource information systems function: testing a strategy-theoretic discrepancy model. *Decision Sciences* 26 (1): 75-103.

187. Tremmel, Stefan.2009. *Wertgenerierung durch Outsourcing ; ein integratives Rahmenmodell und Case Survey*. Dissertation. Universität Wien. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.

188. Turk, Dunja. 2002. *Dejavniki uspešnosti zunanjega izvajanja dejavnosti in vpliv na človeške vire.* Diplomsko delo. Ljubljana: Visoka poslovna šola.

189. Urbanija, Anamarija. 1988. Izvajalce najeti ali zaposliti? : outsourcing. *Manager* (11) november: 49-59.

190. Uršič, Bernarda. 2002a. *Outsourcing in Slovenia: Končno poročilo o rezultatih raziskav.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

191. Uršič, Bernarda. 2002b. *Zunanje izvajanje dejavnosti - priložnost za mala podjetja.* Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

192. Vehovar, Vasja in Graham Kalton. 2001. *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

193. Vehovar, Vasja, Katja Lozar-Manfreda, Metka Zaletel in Zenel Batagelj. 2002. Nonresponse in web Surveys.V*Survey Nonresponse,* ur. Robert M. Groves, Don. A. Dillman, John L. Eltinge in Roderick J. A. Little, 229-243. New York: John Wiley & Sons.

194. Weitz, Barton A. in Sandy D. Jap. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 305-320.

195. Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

196. Williamson, Oliver E. 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics* 22 (October): 233-261

197. Williamson, Oliver E. 1985*. The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

198. Willcocks, Leslie P. in Guy Fitzgerald. 1994. *A Business Guide to Outsourcing Information Technology: A Study of European Best Practice in the Selection*. Management and Use of External IT Services*.* London: Business Intelligence.

199. Willcocks, Leslie P., Guy Fitzgerald in David F. Feeny. 1995. Outsourcing IT: The strategic implications*. Long Range Planning* 28 (5): 59-70.

200. Willcocks, Leslie P.,Guy Fitzgerald in Mary C. Lacity. 1996. To outsource IT or not? Recent research on economics and evaluation practice. *European Journal of Information Systems* 5: 143-160.

201. Willcocks, Leslie P., David Feeny in Gerd Islei. 1997. *Managing Information Technology as a Strategic Resource.* Maidenhead: McGraw-Hill.

202. Willcocks, Leslie P. in Thomas Kern. 1998. IT Outsourcing as Strategic Partnering: the case of the UK Inland Revenue*. European Journal of Information Systems* 7: 29-45.

203. Willcocks, Leslie P., Mary C. Lacity in Thomas Kern. 1999. Risk mitigation in IT outsourcing strategy revisited: Longitudinal case research at LISA. *Journal of Strategic Information Systems* 8: 285-314.

204. World Trends of IT outsourcing evolution till 2010. Oxagile blog. Dosegljivo prek: http://blog.oxagile.com/2008/09/27/world-trends-of-it-outsourcing-evolution-till-2010/. (27. september, 2008)

205. Yao, Yurong C. 2002. Client relationship development with different sectors of application service providers: An extended research model. Prispevek predstavljen na 8th American Conference on Information Systems: 2286-2294.

206. Yao, Yurong C. in Lisa D. Murphy. 2002. Client Relationship Development for Application Service Providers: A Research Model. Predstavljeno na Hawaii International Conference on System Sciences. 8: 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'02): 2780-2789. Maui: Havaji.

207. Yao, Yurong C. 2004. *An Integrative Model Of Clients' Decision To Adopt An Application Service Provider*. A Dissertation. Louisiana State University.

208. Zaheer, Akbar, Bill McEvily in Vincenzo Perrone. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science* 9 (2): 141-159.

209. *Zakon o gospodarskih družbah* (ZGD-1). Ur.l. RS 42/2006(4.5.2006).

210. Zand, Dale E. 1972. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly* 17: 229-239.

Stvarno kazalo

abstraktno zaupanje : 107
agent: 60, 61, 62, 63, 64, 79, 85, 127, 131, 133, 211, 216, 217, 219, 226
ankete: 26, 80, 136, 139, 143, 146, 147, 148, 149, 150, 153, 154, 158, 161, 162, 167, 170, 171, 172, 175, 176, 179, 180, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 208, 214, 215, 217, 219, 224, 225
aplikacija: 11, 38, 39, 40, 41, 113, 117, 118, 120, 122, 148, 163, 166, 168, 227
atomistični trg: 89
biro: 37, 38, 39, 40, 41, 58, 75, 82, 106, 238
biro za podatkovno obdelavo: 37, 39
centralni računalnik: 39, 41
časovno porazdeljevanje : 37
človeški viri: 40
dajalec: 53
deduktivni pristop: 224
dejavnik: 20, 23, 50, 55, 56, 59, 60, 63, 67, 69, 89, 90, 101, 103, 106, 107, 108, 113, 114, 115, 116, 117, 120, 121, 128, 129, 130, 134, 203, 214, 218, 219, 220, 227, 233, 242, 250
determinanta: 21, 44, 235, 246
disfunkcionalna prilagoditev : 109
disfunkcionalno dejanje : 109
diskretne norme : 68
distribuirano računalništvo : 40
dobavitelj: 15, 29, 75, 80, 148, 214
dobrine: 14, 35, 51, 67, 73
Dokumentni sistem : 89
določevalec: 29
družba z nizkim zaupanjem : 105
družbeni kapital: 106, 107, 108
družbeni pogled: 46
družbeno orientirane teorije: 51, 64, 208, 219
ekonomistična perspektiva: 45
ekonomistično orientirane teorije: 51, 64, 127
ekscesno pravdanje: 109
eksogeni dejavnik: 218
eksternalizacija: 33, 34, 218
eksternalizacija organizacij: 33, 218
eksternalizacija zaupanja : 108
elektronska obdelava podatkov: 37
empirična raziskava : 24, 234
entiteta: 14, 82, 110, 145, 220
etična vrednota : 106
faktorska analiza: 140, 141, 142, 156, 159, 160, 163, 164, 168, 169, 172, 173, 177, 178, 181, 182, 185, 186, 188, 189, 192, 208
fenomen: 22, 33, 37, 113, 222, 225
fragmentacija podjetij: 33
frekvenčna porazdelitev: 192, 193
frekvenčno porazdelitvijo : 192, 193
getoizacija: 109

gospodarske družbe: 42, 88, 105, 143, 144, 146, 223, 225, 229, 252
gostovanje: 11
hipoteza: 19, 24, 69, 92, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 103, 109, 111, 115, 128, 130, 132, 133, 141, 142, 201, 202, 204, 205, 209, 210, 211, 212, 213, 217, 224
historgram: 152
industrijska revolucija: 35
informacijska asimetričnost: 61
infrastrukture informacijskih tehnologij: 28
institucionalno zaupanje: 107
integriteta vlog : 65
interakcija: 69, 70, 73, 88, 89, 110, 173, 174, 175, 176, 177, 221
internalizacija: 34
Interpretacija: 206
izbirno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij : 16, 31, 39
izločitev dela organizacije v novo podjetje : 12
izmenjava informacij : 89, 90, 110
izpolnjevanje obveznosti: 16, 185, 186, 187
izvajanje: 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 29, 31, 32, 34, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 62, 69, 71, 72, 73, 74, 78, 80, 81, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 119, 120, 121, 123, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 143, 145, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234
izvršitev privolitve : 65
jedrni proces : 33
jedrno poslovanje: 33, 116
kapitalski stroški : 37
ključne pristojnosti : 11
koeficienta: 140, 151, 152, 154, 157, 161, 166, 167, 170, 174, 178, 179, 183, 186, 190, 191, 201
komuniciranje: 34, 62, 66, 173, 174, 175, 196, 197, 205
komunikacija: 49, 54, 63, 65, 66, 67, 73, 78, 88, 89, 96, 99, 100, 110, 125, 127, 131, 173, 174, 175, 176, 177, 197, 205, 210, 211, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 226, 227, 231, 234

komunikacijske strategije: 131, 216, 226, 231
končni strukturni model: 207
konfirmatorna faktorska analiza: 224
konflikt: 13, 14, 16, 17, 19, 20, 34, 50, 69, 81, 87, 90, 93, 97, 98, 99, 109, 111, 123, 126, 130, 131, 137, 150, 151, 168, 169, 170, 171, 172, 196, 202, 204, 205, 206, 210, 215, 216, 220, 221
konstrukt: 59, 62, 67, 98, 123, 139, 141, 208
korporacijska strategija : 105
korupcija: 109, 218
kriza: 226, 229, 231, 247
kultura zaupanja : 108, 109
kulturni dejavnik : 106
kulturno ozadje : 105
lastnina: 29
linearni strukturni model: 24, 50, 115, 142, 193, 201
medsebojna odvisnost: 18, 47, 49, 81, 90, 93, 94, 98, 226, 230
medsebojna prilagoditve: 54, 131
medsebojna razmerja: 34
mehanski komunikacijski šum: 227
merljivost rezultatov : 64
metodološki instrumentarij: 143
mikroklima: 37
moč: 24, 46, 59, 82, 83, 90, 91, 94, 95, 101, 103, 104, 106, 107, 109, 110, 111, 113, 114, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 143, 145, 146, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 163, 166, 167, 168, 172, 177, 181, 185, 186, 187, 188, 192, 194, 202, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 231, 233, 243
model: 24, 25, 51, 56, 67, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 149, 155, 158, 159, 163, 168, 172, 177, 181, 185, 188, 192, 193, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 227, 228, 235, 237, 242, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 252
moralni konsenz: 107
naročnik: 49, 60, 61, 120
navidezna povezanost: 24
navidezno organizirano podjetje: 21
negotovost: 13, 56, 57, 58, 60, 63, 65, 107, 117, 118, 122, 211
neujemanje v ciljih : 62, 226
nezadovoljstvo: 74, 96, 97
norma: 65, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 76, 83, 104, 107, 108, 132, 144, 150, 159, 161, 162, 166, 170, 174, 179, 190, 216, 217, 221, 235, 241, 243

normativna koherenca: 108
normativna obveza: 108
notranje izvajanje : 29, 109, 231
notranje izvajanje informacijskih tehnologij: 29, 109, 231
nove ekonomije : 33
obojestranskost: 65, 71, 132
odgovornost: 28, 66, 83, 86, 105, 185, 186, 187, 188
odjemalec: 51, 113, 120, 121, 122, 123, 125, 225, 230, 233
odvisnost: 20, 34, 46, 47, 49, 50, 51, 53, 69, 70, 71, 73, 75, 77, 78, 81, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 107, 109, 111, 114, 115, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 132, 136, 137, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 193, 202, 204, 205, 206, 211, 214, 215, 216, 217, 225, 226, 230
omejena racionalnost: 55
omrežna funkcija razmerij : 89
opisne statistike: 149, 151, 153, 156, 160, 165, 169, 174, 178, 183, 186, 189, 192, 193
oportunistično vedenje: 42, 53, 55, 56, 57, 58, 86, 127, 130
oportunizem: 56, 58, 59, 62, 64, 71, 130
organizacija: 11, 16, 17, 18, 27, 28, 30, 31, 32, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 58, 59, 61, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 91, 92, 93, 96, 97, 102, 105, 106, 107, 109, 115, 116, 117, 134, 136, 143, 147, 148, 149, 153, 154, 167, 182, 183, 184, 185, 223, 227, 228, 229, 230, 232
organizacijska kultura: 16, 17, 19, 20, 71, 95, 96, 109, 126, 134, 137, 151, 159, 160, 161, 163, 194, 195, 202, 204, 206, 212, 214, 216, 219, 220, 222, 231, 233
organizacijska strukturo: 28
osebje: 122, 135, 173, 174, 175, 176, 177, 182, 228
osebna vez : 50, 109, 110, 111, 191, 192, 199, 200, 205, 212, 215, 218, 227
osebna zaupljivost : 108
osebno zaupanje : 107
panožna osredotočenosti: 41
partner: 15, 16, 42, 43, 45, 66, 73, 74, 80, 81, 82, 83, 85, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 105, 107, 109, 110, 111, 113, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 137, 148, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 204, 205, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 225, 226, 228,

229, 231, 232, 233, 235, 236, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 249, 250, 251
partnersko orientiran : 13
partnersko razmerje : 14, 15
partnerstvo: 15, 18, 30, 45, 49, 79, 80, 82, 95, 103, 110, 113, 119, 120, 121, 122, 125
paternalizacija: 108
pilotska spletna anketa: 26, 139
pilotska študija: 25
podatkovna zbirka: 38
podatkovni center: 148
podjetje: 21, 30, 40, 41, 52, 53, 57, 59, 60, 61, 75, 77, 78, 83, 84, 92, 105, 242, 249, 250
podporna funkcija: 27
podrejenost: 16, 152, 153
področje informacijskih tehnologij: 25, 26, 28, 30, 39, 45, 46, 78, 79, 84, 87, 91, 98, 139, 144, 145
poglobljeni intervjuji: 25, 144
pogodba: 12, 13, 14, 18, 23, 29, 30, 31, 33, 37, 38, 39, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 80, 86, 87, 88, 106, 109, 148, 152, 153, 154, 177, 178, 179, 180, 214, 215, 221, 229, 230, 232, 249
pogodba o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij: 12, 86
pogodba pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij : 48
pogodbena solidarnost: 71
pogodbeni najem programiranja: 38
pogodbeno-transakcijsko razmerje: 13
pogojna povezanost: 25
pogostnost: 57, 58, 59, 76, 98, 110, 122, 135
poizvedovalni procesi : 32
pojav: 11, 15, 40, 48, 51, 52, 54, 56, 59, 62, 70, 71, 75, 77, 78, 85, 95, 96, 98, 99, 109, 110, 111, 113, 117, 122, 123, 126, 127, 143, 208, 211, 217, 218, 224, 227, 228, 232, 234
ponudnik: 38, 41, 92, 93, 97, 101, 102, 104, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 125, 213, 223, 228, 229, 230, 233, 236
ponudnik aplikacijskih storitev : 40
popolno zunanje izvajanje informacijskih tehnologij: 11, 31, 39, 148
populacija: 136, 143, 144, 224
porazdelitve: 170, 192, 193
posebnost premoženja: 57, 58
posredna vzročna povezanost: 25
postfordizem: 33
povezovalne norme: 65, 71
predanost: 114, 115, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 132, 134, 135, 137, 150, 151, 175, 177, 178, 179, 181, 197, 198, 202, 204, 206,

213, 216, 219, 220, 221, 222, 229, 231, 232
predmeti izmenjave : 31
prejemnik: 98, 102
premoženje: 27, 28, 45, 57, 58, 84, 86, 117, 118, 122, 229
primernost pomenov: 65
principal: 60, 61, 62, 63, 64, 79, 85, 127, 131, 133, 211, 216, 217, 219, 226
proceduralno zaupanje : 107
proces: 19, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42, 45, 46, 49, 65, 68, 72, 74, 76, 80, 81, 83, 87, 88, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 103, 108, 109, 111, 115, 123, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 143, 145, 163, 166, 173, 174, 175, 176, 177, 181, 182, 183, 184, 185, 201, 203, 205, 207, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 218, 220, 221, 224, 227, 230, 231, 233, 234, 236, 238, 243, 248
procesno orientirana storitev : 32
programibilnost: 63
programska oprema kot storitev: 10
proizvodnja: 34, 35, 52, 53, 54, 59
providencializem: 108
prožnost: 67, 71, 74, 79, 231
psihološki komunikacijski šum: 227
računalništvo v oblaku: 223, 227, 228, 229
raziskava: 18, 44, 45, 47, 50, 51, 65, 71, 73, 74, 80, 82, 89, 90, 91, 97, 99, 101, 102, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 231, 233, 234, 250
razmerje: 22, 50, 54, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 80, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 143, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 180, 182, 184, 185, 186, 187, 189, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 231, 232, 233, 234
razmerje pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij: 16, 19, 20, 32, 42, 49, 50, 71, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 109, 110, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 143, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 180, 182, 184, 185, 186, 187, 193,

194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 209, 210, 211, 213, 214, 222, 223, 226, 233, 234
razvoj aplikacij: 163, 166, 168
recipročnost: 42, 43, 69
reflektivna zanesljivost: 108
relacijske norme: 68, 73
relacijsko upravljanje : 88
relativna moč: 34, 94, 95
reševanje konfliktov: 130, 131, 169, 170, 171, 172, 196, 202, 204, 205, 206, 210, 215, 216, 221
samostojno računalništvo: 40
satelitsko podjetje: 37
semantični komunikacijski šum: 227
sistemska hiša: 38
sistemska integracija: 9, 148
sistemske operacije: 40
sociodemografija: 143, 147
sociodemografija: 143, 147
sodelovanje: 42, 46, 49, 64, 93, 100, 121, 122, 125, 130, 156, 157, 158, 159, 205, 220, 221
solidarnost: 65, 68, 71
specifične storitve obdelave: 39
spirala koruptivnih namer in dejanj: 109
splošno procesno upravljanje: 32
sporazum o zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij: 12, 74, 88, 215, 228
spremenljivka: 24, 101, 123, 124, 125, 128, 136, 137, 139, 140, 141, 145, 146, 149, 150, 151, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 167, 168, 170, 172, 175, 176, 177, 179, 181, 184, 185, 187, 188, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 206, 208, 209, 215, 216, 221, 222, 224, 226
stalno pričakovanje : 65, 66
statistik: 144, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 164, 165, 169, 173, 174, 178, 182, 183, 186, 189, 192, 193, 203, 244
stopnja nenaklonjenosti tveganju : 63
stopnja ranljivosti: 34
storitev: 11, 12, 16, 17, 23, 27, 28, 29, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 48, 51, 57, 61, 78, 79, 86, 96, 97, 116, 117, 118, 120, 122, 128, 135, 148, 186, 187, 188, 221, 225, 227, 228, 229, 230, 236, 249
storitve uporabniškega računalništva: 9
storitveni biro: 40
strateška dejavnost: 18
strateška dobrobit : 115
strateška zveza: 18
strateški cilj: 18, 82
strateško partnerstvo: 148, 214
strateško preoblikovanje: 30
strateško zavezništvo : 49, 81, 225

strojna oprema: 28, 37, 58
stroški vzdrževanja: 37
strukturni model: 19, 22, 24, 125, 201, 206, 221
strukturno modeliranje: 113, 141, 142, 201, 202, 204, 209, 210, 211, 212, 213, 217
študija primera: 113, 115
šum v komunikaciji: 227
tekstilna manufakturna industrija: 35
teoretični: 24, 45, 51, 79, 90, 142, 212
teorija: 47, 64, 65, 73, 75, 77, 78, 79, 80, 83, 84, 85, 103, 110, 113, 127, 129, 130, 132, 135, 142, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 226, 229, 232
teorija družbene izmenjave: 64, 75, 127, 129, 208, 219, 229
teorija iger: 85
teorija menjalnega razmerja: 64, 65, 127, 132, 208, 216
teorija odvisnosti od virov: 77
teorija partnerstva in zavezništva: 79, 110
teorija transakcijskih stroškov: 52, 58, 85, 127, 132, 135, 216, 219, 226, 229, 232
teorija virov: 77, 78
transakcija: 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 64, 67, 69, 74, 75, 79, 85, 86, 88, 105, 127, 132, 135, 148, 216, 219, 225, 226, 228, 229, 230, 232
transakcijsko: 45, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 79, 85, 86, 127, 132, 135, 148, 216, 219, 226, 229, 232
transformacijsko zunanje izvajanje informacijskih tehnologij : 30
tretji izvajalec: 28
trg informacijskih tehnologij : 10
T-statistika : 144
udejanjenje načrtovanja : 65
udeleženec: 31, 42, 53, 55, 75, 80, 95, 111, 137, 139, 219, 233
ugotovitve: 42, 46, 75, 84, 100, 106, 116, 120, 145, 213, 214, 226
ujemanje organizacijskih kultur: 16, 95, 96, 109, 160, 161, 163, 194, 195, 204, 206, 212, 214, 216, 219, 220, 222, 233
upravljanje informacijskih tehnologij: 23, 120
upravljanje z razmerjem: 214
upravljavci: 38, 54, 59, 83, 87, 106
uskladitev družbenih matrik: 65, 71
uspeh razmerja : 100, 102, 110, 131, 226, 233
uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij : 102, 103, 115, 129, 130, 131, 134, 135, 181, 183, 184, 198, 206, 210, 213, 215, 218, 219, 225, 226, 227, 231

velike gospodarske družbe: 135, 144, 146, 223, 225
veliki poslovni sistemi: 229
vertikalna dezintegracija: 34
vertikalna integracija: 38, 56
vez: 48, 49, 50, 52, 53, 55, 57, 58, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 93, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 114, 115, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 140, 141, 142, 145, 148, 150, 152, 154, 157, 158, 161, 162, 167, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 199, 200, 202, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 222, 225, 226, 227, 229, 231, 239
vir: 21, 22, 28, 29, 46, 51, 72, 73, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 87, 89, 91, 93, 94, 98, 101, 102, 105, 107, 113, 115, 117, 119, 120, 121, 122, 125, 129, 130, 139, 143, 144, 146, 147, 148, 214, 218, 221, 222, 223, 227, 230, 232, 236, 239, 249, 250
vzajemnost: 65, 71, 132
vzdrževanje programiranja: 39
vzorec: 144, 205, 223
začetni raziskovalni model: 125, 137, 138
zadovoljstvo: 101, 102, 103, 114, 125, 128, 129, 130, 133, 136, 137, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 195, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 214, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 231, 233
zadržanje moči: 71, 132, 217
zagotavljanje informacijskih storitev: 9
zaupanje: 88, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 118, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 188, 198, 199, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 225, 226, 227, 229, 231, 232, 233
zaupanje v kakovost družbenega sistema: 107
zavezništvo: 43, 80, 81, 82, 83, 101, 110, 129
znotrajorganizacijska strukture : 28
zunanja proizvodnja ključnih elementov: 37
zunanje agencije za obdelavo: 9
zunanje izvajanje: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 49, 51, 58, 61, 62, 71, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98,

100, 101, 102, 103, 104, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 163, 166, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 236, 249, 250
zunanje izvajanje informacijskih tehnologij: 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 29, 32, 34, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 54, 59, 69, 71, 72, 78, 80, 81, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 109, 113, 116, 120, 121, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 203, 204, 205, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234
zunanje izvajanje poslovnih procesov: 32, 33
zunanje zagotavljanje storitev: 37
zunanji izvajalec: 11, 12, 18, 19, 21, 22, 28, 31

Imensko kazalo

Alborz, Shawn: 22, 110, 133, 212, 235
Anderson, Erin: 17, 70, 90, 93, 96, 99, 123, 203, 219, 226, 235, 237
Anderson, James C: 17, 70, 90, 93, 96, 99, 123, 203, 219, 226, 235, 237
Ang, Soon : 8, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 21, 22, 29, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 50, 52, 64, 65, 70, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 83, 86, 88, 91, 93, 100, 104, 105, 108, 111, 113, 147, 148, 203, 228, 229, 230, 235, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 248, 249, 251
Antia, Kersi D.: 94, 239
Antonucci, Yvonne Lederer : 11, 235
Artz, Kendall W. : 65, 66, 131, 211, 235
Bacharach, Samuel B. : 94, 95, 235
Barney, Jay: 77, 236
Barrar, Peter: 99, 100, 226, 236
Barrett, Randy: 11, 236
Baum, Joel: 242, 248
Baven, Geert: 92, 238
Beaumont, Nicholas: 236
Benko, Cathleen: 21, 236
Benoit, Aubert A.: 249
Bensaou, Ben M.: 92, 236
Benton, W.C.: 94, 246
Beulen, Erik: 22, 236
Bevc, Marko: 22, 236
Birou, Laura M. : 15, 238
Blois, Keith: 67, 243
Bobek, Samo: 21, 236
Bologna, Sergio: 33, 237, 247
Brown, Andrew: 65, 203, 237, 241, 246
Brown, James R.: 65, 203, 237, 241, 246
Browne, Michael: 203, 237
Brush, Thomas H.: 65, 66, 131, 211, 235
Buchanan, Lauranne: 93, 237
Cadotte, Ernest R.: 94, 240
Caniels, Marjolein C. J. : 237
Chaudhury, Abhijit: 21, 247, 248
Cheon, Myun J.: 44, 51, 237, 240, 250
Chin, Wynne W.: 50, 215, 216, 240, 250
Chi-wai, Ron Kwok : 245
Conner, Kathleen: 77, 237
Cooper, Martha C.: 14, 15, 120, 240, 244, 247, 250
Corbitt, B. J.: 249
Corley, Kevin G.: 44, 249
Costa, Christina: 29, 236
Cox, Andrew: 57, 58, 80, 81, 94, 110, 237, 241
Cross, John: 44, 237, 246
Cudeck, Robert: 203, 237
Cullen, Sara: 44, 237
Cummings, Larry L.: 44, 235
Currie, Wendy L.: 21, 40, 44, 238

Das, T. K. : 72, 81, 82, 110, 238
Dev, Chekitan S.: 8, 10, 14, 18, 23, 33, 36, 39, 40, 56, 58, 65, 66, 67, 68, 78, 84, 88, 99, 104, 107, 134, 141, 144, 185, 209, 210, 211, 212, 213, 218, 225, 228, 230, 231, 232, 237, 238, 240, 242, 243, 245, 248, 249, 252
DiRomualdo, Anthony : 43, 238
Druckman, Daniel: 74, 130, 210, 238
Dwyer, Robert: 70, 238
Earl, Michael J.: 11, 51, 238
Elfring, Tom: 92, 238
Ellram, Lisa M. : 15, 238
Fakulteta za družbene vede: 239, 251
Farrow, Dana L. : 248
Feeny, David F.: 43, 238, 239, 244, 251
Felton, Jan D.: 22, 239
Ferligoj, Anuška: 141, 239
Finlay, Paul N. : 239
Fitzgerald, Guy: 48, 239, 251
Ford, David: 33, 89, 93, 237, 239, 242, 243, 244
Ford, David: 33, 89, 93, 237, 239, 242, 243, 244
Forst, Leland: 97, 239
Franz, Charles R.: 248
Frazier, Gary L. : 93, 94, 239
Fukuyama, Francis: 104, 105, 106, 239
Gadde, Lars-Erik: 239
Gartner Group: 10, 239
Gassenheimer, Julie B.: 94, 248
Gebelt, Mary : 242, 249
Gerbing, David: 203, 235
Gervais, Roxane: 99, 100, 226, 236
Geyskens, Inge: 93, 94, 239
Ghoshal, Sumantra: 54, 232, 240
Giunipero, Larry C. : 241
Goles, Tim: 50, 110, 215, 216, 240
Grover, Varun: 18, 21, 46, 70, 71, 102, 104, 129, 209, 210, 237, 240, 250
Gulati, Ranjay: 42, 240
Gundlach, Gregory T. : 94, 240
Gupta, Amar: 9, 240, 249
Gupta, Uma G. : 9, 240, 249
Gurbaxani, Vijay: 43, 238, 240
Hackney, Ray: 57, 58, 80, 81, 110, 241
Hakansson, Hakan: 89, 100, 220, 240
Hamel, Garry: 240
Hancox, Martin: 57, 58, 80, 81, 110, 241
Harris, Audley: 44, 241, 243
Harvard Business Review : 237, 241, 244
Haugland, Sven A.: 68, 69, 132, 211, 216, 249
Heide, Jan B. : 70, 241
Henderson, John C.: 15, 47, 241
Herrera, Esteban: 8, 241
Hild, Jörg: 99, 100, 214, 241
Hingley, Martin K.: 94, 241

Hirschheim, Rudy : 9, 10, 11, 28, 29, 31, 43, 44, 97, 240, 244
Hocker, Joyce: 98, 241
Homans, George C.: 72, 241
Hu, Qing: 9, 13, 16, 18, 20, 21, 22, 42, 44, 46, 48, 82, 83, 84, 96, 103, 104, 110, 129, 130, 134, 150, 154, 157, 179, 190, 231, 236, 238, 241, 242, 245, 247, 248, 249
Huang, Eugenia: 22, 241
Huber, Richard L.: 44, 241
Hult, Thomas M.: 241
Hunt, Shelby D. : 83, 84, 96, 242, 245, 247
Hurley, Margaret : 9, 242
Huynh, Minh Q.: 245
Ibbott, Christopher J. : 103, 242
Ireland, Duane R.: 93, 242
Islei, Gerd : 251
Jap, Sandy D.: 65, 251
Jensen, Michael C. : 61, 242
John, George: 70, 93, 237, 239, 240, 241, 242, 245, 247, 248, 251
Johnsen, Rhona. E. : 93, 242
Kadiyala, Savitha : 95, 134, 212, 242
Kakabadse, Andrew: 9, 30, 242
Kakabadse, Nada : 9, 30, 242
Kalafatis, Stavros P: 94, 242
Kalton, Graham: 136, 251
Kavčič, Anton: 22, 242, 243
Kavčič, Klemen: 22, 242, 243
Kern, Thomas: 13, 18, 21, 29, 46, 48, 50, 67, 70, 71, 86, 87, 104, 111, 112, 128, 133, 134, 209, 212, 213, 215, 216, 243, 251
Kim, Young-Gul: 13, 18, 21, 24, 27, 28, 29, 31, 35, 36, 42, 44, 46, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 58, 63, 65, 70, 71, 84, 86, 88, 94, 101, 102, 104, 105, 108, 119, 123, 124, 129, 130, 131, 132, 134, 136, 139, 144, 151, 164, 167, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 220, 245
King, Ruth M.: 21, 43, 65, 86, 111, 235, 236, 237, 239, 242, 243
King, William R.: 21, 43, 65, 86, 111, 235, 236, 237, 239, 242, 243
Kishore, Rajiv: 249, 250
Klepper, Robert : 46, 48, 70, 71, 130, 210, 243
Kline, Rex B.: 142, 243
Kodak: 9, 246
Kogovšek, Tina: 239
Koh, Christine: 48, 76, 108, 244
Kotabe, Masakki: 21, 247
Kovačič, Matej: 244
Kreps, David: 84, 244
Kumar, Nirmalya: 93, 94, 101, 231, 239, 244
La Londe, Bernard J. : 15, 244
Lacity, Mary C.: 9, 10, 11, 18, 28, 29, 31, 43, 44, 97, 241, 244, 245, 251
Lambe, Jay C.: 70, 73, 74, 82, 83, 101, 129, 130, 209, 210, 229, 245

Lawler, Edward J.: 75, 76, 94, 95, 235, 245
Lee, Dong-Jin: 18, 21, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 54, 64, 70, 71, 93, 101, 102, 104, 119, 123, 124, 129, 130, 132, 136, 210, 211, 215, 216, 236, 237, 245, 246
Lee, Jae-Nam: 18, 21, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 54, 64, 70, 71, 93, 101, 102, 104, 119, 123, 124, 129, 130, 132, 136, 210, 211, 215, 216, 236, 237, 245, 246
Leek, Sheena: 93, 246
Leskošek, Karmen: 239
Levina, Natalia: 29, 246
Lin, Tung-Ching: 24, 38, 43, 50, 56, 61, 65, 82, 115, 127, 128, 137, 140, 142, 152, 155, 159, 163, 168, 172, 177, 181, 185, 188, 192, 193, 201, 202, 203, 206, 207, 208, 217, 220, 221, 225, 227, 235, 238, 240, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250
Logicaster: 246
Loh, Lavrence: 8, 13, 17, 21, 28, 36, 37, 44, 52, 56, 61, 88, 136, 145, 194, 196, 197, 198, 199, 225, 227, 228, 233, 246
Long, J. Scott: 209, 225, 238, 242, 246, 251
Lonsdale, Chris: 237
Lordi, Frank C. : 235
Lusch, Robert: 65, 246
Macneil, Ian R.: 65, 69, 70, 71, 132, 211, 217, 246
Maloni, Michael : 94, 246
Marcoulides, George A. : 142, 248
McDonald, Frank: 93, 132, 212, 217, 246
McEvily, Bill: 252
McFarlan, F. Warren: 11, 45, 49, 98, 246
Meckling, William H.: 61, 242
Milgrom, Paul: 244
Mintzberg, Henry: 53, 54, 131, 211, 214, 247
Misra, Ram: 102, 247
Mohr, Jakki J.: 16, 17, 98, 100, 247
Moran, Peter: 54, 232, 240
Morgan, Robert M. : 83, 84, 96, 242, 247
Mullin, Rick: 38, 247
Murphy, Lisa D.: 90, 252
Murray, Janet Y. : 21, 247
Nam, Kichan: 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 24, 25, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 43, 44, 45, 50, 55, 56, 59, 61, 62, 70, 73, 76, 82, 83, 84, 86, 87, 91, 96, 102, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 117, 121, 122, 123, 127, 132, 139, 140, 142, 143, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190,

191, 192, 203, 206, 208, 215, 218, 219, 220, 222, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 231, 238, 245, 247, 248, 250
Narus, James A. : 17, 70, 90, 96, 99, 123, 219, 226, 235
Nash, John F.: 84, 247
Natek, Srečko: 21, 247
Naudé, Peter: 246
Nevin, John R.: 70, 247
Nolan, Richard L.: 11, 45, 49, 98, 246
O'Keefe, Robert: 103, 242
Oh, Sejo: 8, 9, 13, 16, 17, 21, 27, 28, 32, 34, 36, 37, 44, 45, 48, 52, 54, 56, 61, 65, 67, 68, 69, 70, 74, 76, 80, 88, 93, 98, 100, 108, 127, 136, 137, 140, 143, 144, 145, 152, 158, 194, 196, 197, 198, 199, 217, 220, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 233, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 251
Parkhe, Arvind: 43, 232, 248
Pearson: 140, 151, 154, 157, 161, 167, 170, 175, 179, 184, 187, 191
Perrone, Vincenzo: 252
Pfeffer, Jeffrey: 77, 95, 248
Pi, Shih-Ming: 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 32, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 53, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 75, 76, 78, 79, 81, 85, 87, 88, 89, 91, 92, 94, 95, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 121, 123, 125, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 139, 141, 143, 145, 148, 149, 150, 151, 153, 156, 160, 165, 167, 169, 174, 178, 183, 186, 189, 190, 191, 192, 193, 210, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 220, 222, 224, 227, 228, 229, 230, 231, 234, 238, 240, 242, 243, 245, 248, 249, 250, 251
Poppo, Laura : 54, 97, 128, 209, 248
Powell, Walter W.: 15, 248
Prahalad, C. K.: 77, 237, 240
Provan, Keith G. : 94, 248
Rajagopalan, Srinivasan: 247
Ramsay, John: 94, 248
Rao, Raghav H. : 18, 247, 248, 250
Raykov, Tenko: 142, 248
Ribbers, Peter: 22, 236
Roberts, Maxwell J.: 244
Robey, Daniel: 98, 248
Rody, Raymond C.: 93, 239
Roeleveld, Adriaan: 91, 237
Rokkan, Aksel I.: 68, 69, 132, 211, 216, 249
Roos, Jan: 236
Ross, Jeanne W.: 29, 44, 237, 246
Ross, Stephen A.: 29, 44, 237, 246
Rouse, A. C.: 21, 44, 115, 116, 124, 249
Rožanec, Tomi: 22, 249
Sabherwal, Rajiv: 48, 104, 129, 210, 249

Salancik, Gerald R.: 77, 248
Samaddar, Subhashish: 95, 134, 212, 242
Sanderson, Joe: 237
Saunders, Carol: 44, 242, 249
Savernik, Damijan: 22, 249
Schaumann, Folker: 9, 242
Scheepers, Rens: 235
Scheer, Lisa K.: 239, 244
Schurr, Paul H.: 238
Seddon, Peter B. : 235, 237
Seltsikas, Philip : 40, 238
Sengupta, Kishore: 9, 249
Shepherd, Alan : 48, 249
Singh, Harbir: 42, 240
Skukan, Katjuša: 21, 249
Spekman, Robert E.: 16, 17, 98, 100, 245, 247
Spence, Michael: 84, 242, 249
Statistični terminološki slovar: 141, 249
Steenkamp, Jan-Benedict E.M.: 239, 244
Steensma, Kevin H.: 29, 44, 249
Straub, Detmar W.: 18, 21, 235, 244
Stupica, Mateja: 21, 249
Sun, Pei-Chen: 18, 21, 44, 113, 114, 123, 124, 125, 132, 250
Sun, Szu-Yuan: 18, 21, 44, 113, 114, 123, 124, 125, 132, 250
Svensson, Göran: 94, 250
Swinarski, Matthew: 21, 44, 120, 121, 124, 125, 250
Sztompka, Piotr: 107, 108, 109, 250
Šink, Darja : 21, 250
Tavčar, Mitja: 22, 243
Teng, Bing-Sheng: 18, 21, 72, 81, 82, 110, 237, 238, 240, 250
Teng, James T.C.: 18, 21, 72, 81, 82, 110, 237, 238, 240, 250
Thye, Shane R.: 75, 76, 245
Tremmel, Stefan: 47, 250
Tsai, Phoebe: 22, 241
Tucker, James J. III: 11, 235
Turk, Dunja: 21, 250
Turnbull, Peter W.: 246
Urbanija, Anamarija : 21, 22, 250
Uršič, Bernarda: 21, 250
Vehovar, Vasja: 136, 146, 251
Venkatraman, Venkat N.: 21, 28, 44, 246
Watson, Glyn: 237
Webb, Justin W.: 93, 242
Weitz, Barton A. : 65, 93, 94, 235, 251
Willcocks, Leslie P.: 10, 11, 18, 21, 29, 31, 43, 44, 46, 48, 50, 70, 71, 86, 87, 104, 111, 112, 128, 133, 134, 209, 212, 213, 215, 216, 237, 238, 239, 243, 244, 245, 251
Williamson, Oliver E.: 52, 53, 54, 55, 57, 101, 131, 132, 135, 211, 213, 217, 229, 231, 251

Wilmot, William: 98, 241
Wilson, Robert: 244
Wittmann, Michael C. : 245
Yao, Yurong C.: 21, 44, 90, 117, 118, 124, 125, 252
Zaheer, Akbar: 98, 103, 130, 210, 252
Zand, Dale E.: 101, 135, 213, 231, 252
Zenger, Todd: 54, 88, 97, 128, 129, 209, 248
Zviran, Moshe: 9, 249

Povzetek

Pojav zunanjega izvajanja ni nov niti ni prisoten šele nekaj desetletij, ampak mu lahko sledimo nazaj vse do začetka industrijske revolucije. V zadnjem desetletju prejšnjega stoletja je zunanje izvajanje dobilo zagon predvsem na področju informacijskih tehnologij. In ta zagon bolj ali manj traja še danes. V doktorski disertaciji se posvečamo proučevanju pojava zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Pri čemer razumemo zunanje izvajanje informacijskih tehnologij kot sklenitev pogodbe z enim ali več podjetji, ki za provizijo zagotavljajo eno, več ali vse funkcije informacijskih tehnologij organizacije skozi čas. Te funkcije vključujejo eno ali več aktivnosti povezanih z infrastrukturo informacijskih tehnologij, procesi ali storitvami. Podrobneje proučujemo naravo razmerja med partnerji pri zunanjem izvajanju. Pri čemer domnevamo, da pri zunanjem izvajanju udeleženci sporazuma presegajo transakcijsko naravo razmerja ter zaradi kompleksnosti in obsega procesa oblikujejo zavezništva in partnerska razmerja.

Naša izhodiščna teza se glasi: razmerje med udeleženci pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij vpliva na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij pri čemer med dejavniki razmerja in uspehom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij obstaja vzročna povezava. Kar oblikuje tudi naše raziskovalna vprašanja. Kateri so ključni dejavniki v razmerju zunanjega izvajanja? Kako ti dejavniki vplivajo na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij? Kateri dejavniki so med sabo povezani in v katero smer kažejo ta povezave? So te povezave pozitivne ali negativne? Kako močne so?

Za odgovor na ta raziskovalna vprašanje smo v procesu oblikovanja doktorske disertacije proučili dostopno literaturo in teorije, ki skušajo razmeti ter teoretsko osvetliti pojav razmerja pri zunanjem izvajanju. Posebno pozornost smo namenili elementom koordinacije, racionalnosti in oportunističnega vedenja v teoriji transakcijskih stroškov, informacijski asimetriji v teoriji principal – agent ter komunikacijskim strategijam v teoriji menjalnega razmerja. Na tej osnovi in na osnovi podrobnih raziskav drugih avtorjev smo zgradili lasten holistični raziskovalni

model razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij in vanj vključili dejavnike oziroma neodvisne spremenljivke: reševanje konfliktov med partnerji, komunikacija v razmerju, odvisnost ene od strani v razmerju, uveljavljanje moči v razmerju, osebna vez med partnerji, ujemanje organizacijskih kultur partnerjev in predanost partnerjev. Kot odvisne spremenljivke smo opredelili stopnjo zaupanja med partnerji v razmerju, zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij in uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. S pomočjo kvantitativne raziskave, ki je zajela 70 velikih gospodarskih družb v Sloveniji smo zbrali podatke in jih uporabili za testiranje linearnega strukturnega modela razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.

Rezultati modeliranja so pokazali, da imata na stopnjo zaupanja med partnerjema v razmerju največji pozitiven vpliv ujemanje organizacijskih kultur med partnerjema in predanost partnerja v razmerju. Vplivi ostalih neodvisnih spremenljivk se samo nakazujejo. Rezultati raziskave kažejo tudi močan vpliv zaupanja na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem informacijskih tehnologij in na celoten uspeh zunanjega izvajanja. V nasprotju z našimi predvidevanji in postavljeno hipotezo so rezultati raziskave pokazali rahel negativen vpliv spremenljivke osebna vez med partnerji na odvisno spremenljivko stopnja zaupanja med partnerji. Kar kaže na to, da krepitev osebnih vezi med partnerji pri zunanjem izvajanju morda ni tako pomembna kot predpostavljamo. Modifikacijski postopek pri testiranju linearnega strukturnega modela je pokazal oziroma predlagal dve pomembni povezavi, ki ju v začetnem modelu nismo predvideli. Ujemanje organizacijskih kultur med partnerjema v razmerju ima zmeren do srednje močan vpliv na zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem.

In verjetno najpomembnejša ugotovitev naše raziskave: komunikacija v razmerju ima neposreden in močan vpliv na uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij. Utemeljitev za to povezavo lahko najdemo v teoriji transakcijskih stroškov, teorij principal – agent in v teoriji menjalnega razmerja. Vsaka teorija s svojega vidika nakazuje pomembnost komunikacije v razmerju.

Summary

Outsourcing is not a new concept nor did it appear just few decades ago; its origins may be traced all the way back to the beginning of the Industrial Revolution. In the last decade of the previous century outsourcing experienced a boost, particularly in the field of Information Technology (IT), and this trend is still evident nowadays. Focus of this dissertation is on the study of IT outsourcing where it is defined as contracting one or more companies that, in exchange for a commission, provide one, more or all functions of the organization's information technologies in a given time period. These functions include one or more activities related to the IT infrastructure, technologies or services. We investigate in greater depth the nature of the relationship between partners in outsourcing where we assume that in outsourcing the contractual parties exceed the transactional nature of the relationship and, due to the complexity and volume of the process, form alliances and partnerships.

Our base statements are that established relationship between partners in IT outsourcing influences its success and that IT outsourcing relationship factors and success of the IT outsourcing are in causal relation. These statements also shaped our research questions: what are the key factors in the outsourcing relationship, how do these factors influence the success of the IT outsourcing, which factors are related and in which direction are they pointing at, are these relations positive or negative and how strong are they?

While searching for an answer to this research question in the process of preparing the dissertation, we studied the available literature and theories that attempt to clarify and theoretically enlighten the phenomenon of relationship in outsourcing. Particular attention has been devoted to the elements of co-ordination, rationality and opportunistic behaviour in the transactional cost theory, information asymmetry in the agency theory and communication strategies in the relational exchange theory. On this foundation and on basis of similar research by other authors, we built our own holistic research model of relationship in IT outsourcing where we had

included independent variables such as resolving conflicts between partners, communication in relationship, dependency of one side in a relationship, establishing the power in a relation, personal bonds between partners, matching of partners' organizational cultures and partners' commitment. Following dependent variables were established: level of trust between partners in a relation, satisfaction with IT outsourcing and success of IT outsourcing agreement. With the aid of quantitative research that involved 70 large companies in Slovenia, we gathered data that was used for testing the linear structural model of relationship in IT outsourcing.

The results of this modelling have shown that the matching of partners' organizational cultures and commitment of partners in the relationship have the biggest positive influence on the level of trust between partners. Influence of other independent variables has shown to be merely indicative. Results of the research also indicate strong influence of the trust to the overall satisfaction with IT outsourcing and the overall success of the IT outsourcing. Contrary to our expectations and the established hypothesis, the results of the research have shown somewhat negative influence of the variable "personal bond between partners" on the dependent variable "level of trust between partners"; this leads to the conclusion that strengthening of personal bonds between IT outsourcing partners may have less importance than assumed. Model modification process in structural equation modelling has suggested two important relations that were not initially presumed: firstly, matching of the organizational cultures between partners in the relationship has considerable to rather strong influence to the satisfaction with IT outsourcing.

Furthermore, probably the most important conclusion of our research is that communication in the relationship has a direct and strong influence on the success of IT outsourcing. Foundation for this connection may be found in the transaction costs theory, agency theory and in relational exchange theory. Each of these theories indicates from its own viewpoint the importance of the communication in the relationship.

Slovensko angleški terminološki slovarček

asimetrija medsebojne odvisnosti	*interdependence asymmetry*
centralni računalnik	*host*
časovno porazdeljevanja	*time sharing*
črna škatla	*black box*
dajalec	*source firm*
družba z nizkim zaupanjem	*"low-trust" society*
enakovredni pregledi	*peer review*
gostovanje	*hosting*
implicitna pogodba	*contract-in-fact*
integriteta vlog	*role integrity*
izbirno zunanje izvajanje	*selectiveoutsourcing*
izločitev dela organizacije v novo podjetje	*spin-off*
izvršitev privolitve	*effectuation of consent*
jedrno poslovanje	*core business*
kapitalski stroški	*capital expenditure*
komunikacijske strategije	*communication strategies*
kvadrat povprečne napake	*root mean square error*
medorganizacijsko razmerje	*Interorganizational relationship – IOR*
merjenje učinka	*benchmarking*
modeli alternativne dostave in pridobivanja	*alternative delivery and acquisition models*
možgansko viharjenje	*brainstroming*
na drugih krajih, kot je stranka	*off-site*
na kraju delovanja stranke	*on-site*
najboljše prakse	*best practice*
notranje izvajanje	*insourcing*
nove ekonomije	*new economy*
oblikovanje in zadržanje moči	*creation and restraint of power*
obljuba, zavarovanje	*assurance*
obljuba, ki jo je moč uveljaviti s pravnimi elementi	*contract-in-law*
omejena izmenjava	*restricted exchange*
osebna vez in "kemija"	*personal relations in social bonds*
partnersko orientirano razmerje	*partnership oriented relationship*
plačaj, kar uporabljaš	*pay as you use*
podporne funkcije v ozadju	*backroom operation*
pogodbena solidarnost	*contractual solidarity*
ponudniki aplikacijskih storitev	*Application Service Providers – ASP*
popolna odvisnost	*total dependence*
popolno zunanje izvajanje	*total outsourcing*
povezovalne norme	*linking norms*
predanost	*commitment*
prejemnik	*sourcing firm ali outsourcee*
primernost pomenov	*propriety of means*

programska oprema kot storitev	*Software as a Service – SaaS*
providencializem	*providentialism*
prožnost	*flexibility*
računalništvo v oblaku	*cloud computing*
reševanje po katastrofi	*disaster recovery*
sodelovanje	*collaboration*
splošna izmenjava	*generalized exchange*
splošne norme	*common norms*
sporazum o ravni storitev	*Service Level Agreement – SLA*
stalna pričakovanja	*continuitiy expectations*
stalno pričakovanje	*continuitiy expectations*
storitve upravljanja pripomočkov	*facilities*
strategija trdnosti in prožnosti hkrati	*firm but flexibile*
študija primera	*case study*
teorija družbene izmenjave	*Social exchange theory – SET*
teorija družbene izmenjave	*Social Exchange Theory – SET*
teorija menjalnega razmerja	*Relational Exchange Theory – RET*
teorija odvisnosti od virov	*source dependency theory*
teorija partnerstva in zavezništva	*Partnership Alliance Theory – PAT*
teorija prednostnih virov	*Resource-advantage theory – R-A theory*
teorija transakcijskih stroškov	*Transaction Cost Theory – TCT*
teorija virov	*resource based theory*
teorija znanja	*knowledge-based theory*
teorijo principal – agent	*Agency Theory – AT*
tiho znanje	*tacit knowledge*
transakcijsko razmerje	*contractual oriented relationship*
udejanjenje načrtovanja	*implementation of planning*
uporabljanje infrastrukture	*infrastructure utility – IU*
upravljanja kadrov	*human resources manangement – HRM*
upravljanja kakovosti	*quality mamagement – QM*
upravljanje podatkovnih zbirk	*Data Base Management – DBM*
uskladitev družbenih matrik	*harmonization social matrix*
v načinu mišljenja	*way of thinking*
vigilantstvo	*vigilance*
vračanje posameznih funkcij pod okrilje matične organizacije	*in-housing*
vzajemnost in obojestranskost	*reciprocity in mutuality*
zadovoljstvo	*satisfaction*
zahteve po storitvah	*Service Level Requirements*
zanašanje na	*reliance*
zaupnost	*confidence*
združeno podjetje	*Joint-owned/shared equity venture*
zmanjševanja števila ali velikosti na področju informacijskih tehnologij	*downsizing*
zunanje izvajanje	*outsourcing*
zunanje izvajanje informacijskih tehnologij	*Information Technology Outsourcing - arhaično Information System Outsurcing*

zunanje izvajanje poslovnih procesov	*Business Process Outsourcing – BPO*
zunanji izvajalec	*outsourcer*

Priloga A

Priloga poročila orodja Lisrel

DATE: 1/29/2009
TIME: 17:55

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. J”reskog & Dag S”rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file Y:\EDISK\KlientiRazno\MZK\Model_LISREL\model7-korak12mis.LS8:

```
TI Model Ustrezanje zacetnemu teoretskemu modelu, Brez zaupanja in zstr
DA NI=10 NO=70 MA=KM
LA
'Zadovoljstvo' 'Uspeh' 'Zaupanje'
'Resevanje_konfliktov' 'Komunikacija' 'Odvisnost' 'Moc' 'Osebna_Vez' 'Kulturno_ujemanje' 'Predanost'
KM='mis.cm'
MO NX=7 NY=3 BE=FU GA=FI PS=SY
FR BE(2,1) BE(2,3) BE(1,3)
FR GA(3,1) GA(3,2) GA(3,3) GA(3,4) GA(3,5) GA(3,6) GA(3,7)
FR GA(2,2) GA(1,6)
PD
OU MI
```

TI Model Ustrezanje zacetnemu teoretskemu modelu, Brez zaupanja in zstr

Number of Input Variables 10
Number of Y - Variables 3
Number of X - Variables 7
Number of ETA - Variables 3
Number of KSI - Variables 7
Number of Observations 70

TI Model Ustrezanje zacetnemu teoretskemu modelu, Brez zaupanja in zstr

Correlation Matrix

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje	Resevanj	Komunika	Odvisnos
Zadovolj	1.00					
Uspeh	0.56	1.00				
Zaupanje	0.70	0.71	1.00			
Resevanj	0.30	0.59	0.51	1.00		
Komunika	0.45	0.67	0.58	0.50	1.00	
Odvisnos	-0.33	-0.47	-0.45	-0.48	-0.39	1.00
Moc	-0.38	-0.57	-0.57	-0.57	-0.50	0.31
Osebna_V	0.07	0.12	0.15	-0.03	0.07	-0.03
Kulturno	0.61	0.45	0.60	0.26	0.40	-0.31
Predanos	0.55	0.48	0.66	0.36	0.45	-0.34

Correlation Matrix

	Moc	Osebna_V	Kulturno	Predanos

Moc	1.00			
Osebna_V	-0.31	1.00		
Kulturno	-0.62	0.27	1.00	
Predanos	-0.46	0.36	0.54	1.00

TI Model Ustrezanje zacetnemu teoretskemu modelu, Brez zaupanja in zstr

Parameter Specifications

BETA

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Zadovolj	0	0	1
Uspeh	2	0	3
Zaupanje	0	0	0

GAMMA

	Resevanj	Komunika	Odvisnos	Moc	Osebna_V	Kulturno
Zadovolj	0	0	0	0	0	4
Uspeh	0	5	0	0	0	0
Zaupanje	6	7	8	9	10	11

GAMMA

	Predanos
Zadovolj	0
Uspeh	0
Zaupanje	12

PHI

	Resevanj	Komunika	Odvisnos	Moc	Osebna_V	Kulturno
Resevanj	13					
Komunika	14	15				
Odvisnos	16	17	18			
Moc	19	20	21	22		
Osebna_V	23	24	25	26	27	
Kulturno	28	29	30	31	32	33
Predanos	34	35	36	37	38	39

PHI

	Predanos
Predanos	40

PSI
Note: This matrix is diagonal.

Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
41	42	43

TI Model Ustrezanje zacetnemu teoretskemu modelu, Brez zaupanja in zstr

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

BETA

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Zadovolj	- -	- -	0.52
			(0.11)
			4.94

```
  Uspeh      0.09       - -      0.42
          (0.11)             (0.12)
            0.76               3.42

Zaupanje       - -      - -      - -
```

GAMMA

```
          Resevanj   Komunika   Odvisnos      Moc   Osebna_V   Kulturno
          --------   --------   --------   --------   --------   --------
Zadovolj       - -      - -      - -      - -      - -       0.30
                                                             (0.11)
                                                              2.85

  Uspeh        - -      0.39       - -      - -      - -      - -
                         (0.10)
                           4.00

Zaupanje       0.13       0.18      -0.09      -0.10      -0.08       0.23
            (0.11)     (0.10)     (0.09)     (0.12)     (0.09)     (0.11)
              1.16       1.79      -1.01      -0.77      -0.92       2.07
```

GAMMA

```
          Predanos
          --------
Zadovolj       - -

  Uspeh        - -

Zaupanje       0.37
            (0.10)
              3.58
```

Covariance Matrix of Y and X

```
          Zadovolj     Uspeh   Zaupanje   Resevanj   Komunika   Odvisnos
          --------   --------   --------   --------   --------   --------
Zadovolj       1.00
  Uspeh        0.55       1.00
Zaupanje       0.70       0.71       1.00
Resevanj       0.35       0.44       0.51       1.00
Komunika       0.42       0.67       0.58       0.50       1.00
Odvisnos      -0.33      -0.37      -0.45      -0.48      -0.39       1.00
   Moc        -0.49      -0.48      -0.57      -0.57      -0.50       0.31
Osebna_V       0.16       0.11       0.15      -0.03       0.07      -0.03
Kulturno       0.61       0.46       0.60       0.26       0.40      -0.31
Predanos       0.51       0.50       0.66       0.36       0.45      -0.34
```

Covariance Matrix of Y and X

```
             Moc   Osebna_V   Kulturno   Predanos
          --------   --------   --------   --------
   Moc       1.00
Osebna_V      -0.31       1.00
Kulturno      -0.62       0.27       1.00
Predanos      -0.46       0.36       0.54       1.00
```

PHI

```
          Resevanj   Komunika   Odvisnos      Moc   Osebna_V   Kulturno
          --------   --------   --------   --------   --------   --------
Resevanj       1.00
            (0.18)
              5.57

Komunika       0.50       1.00
            (0.14)     (0.18)
              3.55       5.57

Odvisnos      -0.48      -0.39       1.00
            (0.14)     (0.14)     (0.18)
             -3.41      -2.88       5.57
```

```
   Moc      -0.57      -0.50       0.31       1.00
          (0.15)     (0.14)     (0.13)     (0.18)
           -3.91      -3.54       2.31       5.57

Osebna_V     -0.03       0.07      -0.03      -0.31       1.00
          (0.13)     (0.13)     (0.13)     (0.13)     (0.18)
           -0.27       0.56      -0.22      -2.35       5.57

Kulturno       0.26       0.40      -0.31      -0.62       0.27       1.00
          (0.13)     (0.14)     (0.13)     (0.15)     (0.13)     (0.18)
           1.99       2.91      -2.32      -4.14       2.05       5.57

Predanos       0.36       0.45      -0.34      -0.46       0.36       0.54
          (0.13)     (0.14)     (0.13)     (0.14)     (0.14)     (0.14)
           2.66       3.22      -2.52      -3.28       2.68       3.75


      PHI

          Predanos
          --------
Predanos       1.00
          (0.18)
           5.57


      PSI
      Note: This matrix is diagonal.

          Zadovolj      Uspeh   Zaupanje
          --------   --------   --------
             0.45       0.39       0.37
            (0.08)     (0.07)     (0.07)
             5.57       5.57       5.57


      Squared Multiple Correlations for Structural Equations

          Zadovolj      Uspeh   Zaupanje
          --------   --------   --------
             0.55       0.61       0.63

      Squared Multiple Correlations for Reduced Form

          Zadovolj      Uspeh   Zaupanje
          --------   --------   --------
             0.45       0.53       0.63

      Reduced Form

          Resevanj   Komunika   Odvisnos        Moc   Osebna_V   Kulturno
          --------   --------   --------   --------   --------   --------
Zadovolj       0.07       0.09      -0.05      -0.05      -0.04       0.42
          (0.06)     (0.05)     (0.05)     (0.07)     (0.05)     (0.11)
           1.13       1.68      -0.99      -0.76      -0.91       3.84

  Uspeh       0.06       0.47      -0.04      -0.05      -0.04       0.13
          (0.05)     (0.10)     (0.04)     (0.06)     (0.04)     (0.06)
           1.12       4.72      -0.99      -0.76      -0.90       2.07

Zaupanje       0.13       0.18      -0.09      -0.10      -0.08       0.23
          (0.11)     (0.10)     (0.09)     (0.12)     (0.09)     (0.11)
           1.16       1.79      -1.01      -0.77      -0.92       2.07


      Reduced Form

          Predanos
          --------
Zadovolj       0.19
          (0.07)
           2.90

  Uspeh       0.17
          (0.06)
```

2.85

Zaupanje 0.37
(0.10)
3.58

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 12
Minimum Fit Function Chi-Square = 14.75 (P = 0.26)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 13.50 (P = 0.33)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1.50
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 14.80)

Minimum Fit Function Value = 0.21
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.024
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.24)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.045
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.14)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.47

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.60
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.58 ; 1.82)
ECVI for Saturated Model = 1.77
ECVI for Independence Model = 6.34

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of Freedom = 372.87
Independence AIC = 392.87
Model AIC = 99.50
Saturated AIC = 110.00
Independence CAIC = 425.36
Model CAIC = 239.18
Saturated CAIC = 288.67

Normed Fit Index (NFI) = 0.96
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.26
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.85

Critical N (CN) = 123.66

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.034
Standardized RMR = 0.034
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.21

TI Model Ustrezanje zacetnemu teoretskemu modelu, Brez zaupanja in zstr

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for BETA

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Zadovolj	- -	0.19	- -
Uspeh	- -	- -	- -
Zaupanje	0.10	0.64	- -

Expected Change for BETA

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Zadovolj	- -	0.10	- -
Uspeh	- -	- -	- -
Zaupanje	-0.05	-0.15	- -

Modification Indices for GAMMA

	Resevanj	Komunika	Odvisnos	Moc	Osebna_V	Kulturno

Zadovolj	0.48	0.15	0.00	2.57	1.26	- -
Uspeh	5.21	- -	1.85	2.69	0.05	0.05
Zaupanje	- -	- -	- -	- -	- -	- -

Modification Indices for GAMMA

	Predanos
Zadovolj	0.42
Uspeh	0.18
Zaupanje	- -

Expected Change for GAMMA

	Resevanj	Komunika	Odvisnos	Moc	Osebna_V	Kulturno
Zadovolj	-0.07	0.04	0.00	0.18	-0.10	- -
Uspeh	0.22	- -	-0.12	-0.17	0.02	-0.02
Zaupanje	- -	- -	- -	- -	- -	- -

Expected Change for GAMMA

	Predanos
Zadovolj	0.08
Uspeh	-0.04
Zaupanje	- -

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Zadovolj	- -		
Uspeh	0.05	- -	
Zaupanje	0.10	0.60	- -

Expected Change for PSI

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Zadovolj	- -		
Uspeh	0.03	- -	
Zaupanje	-0.02	-0.06	- -

Modification Indices for THETA-EPS

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Zadovolj	0.05		
Uspeh	0.05	- -	
Zaupanje	0.07	0.90	0.67

Expected Change for THETA-EPS

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Zadovolj	-0.40		
Uspeh	0.03	- -	
Zaupanje	-0.02	-0.08	0.10

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Resevanj	0.23	1.75	0.35
Komunika	0.50	5.04	0.19
Odvisnos	0.02	0.78	0.30
Moc	1.42	0.87	0.05
Osebna_V	1.20	0.16	0.29
Kulturno	0.90	0.22	0.01
Predanos	1.00	0.31	0.13

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	Zadovolj	Uspeh	Zaupanje
Resevanj	-0.03	0.07	-0.05
Komunika	0.05	-0.37	0.04
Odvisnos	0.01	-0.06	0.06
Moc	0.06	-0.05	-0.02
Osebna_V	-0.08	0.03	0.06
Kulturno	0.10	-0.02	0.01
Predanos	0.06	-0.03	-0.03

Modification Indices for THETA-DELTA

	Resevanj	Komunika	Odvisnos	Moc	Osebna_V	Kulturno
Resevanj	- -					
Komunika	1.75	5.04				
Odvisnos	- -	0.78	- -			
Moc	- -	0.87	- -	- -		
Osebna_V	- -	0.16	- -	- -	- -	
Kulturno	0.13	0.00	0.00	1.23	1.13	0.78
Predanos	- -	0.31	- -	- -	- -	0.91

Modification Indices for THETA-DELTA

	Predanos
Predanos	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	Resevanj	Komunika	Odvisnos	Moc	Osebna_V	Kulturno
Resevanj	- -					
Komunika	-0.18	0.96				
Odvisnos	- -	0.15	- -			
Moc	- -	0.12	- -	- -		
Osebna_V	- -	-0.07	- -	- -	- -	
Kulturno	0.07	0.00	-0.01	-0.19	0.26	-0.31
Predanos	- -	0.08	- -	- -	- -	-0.18

Expected Change for THETA-DELTA

	Predanos
Predanos	- -

Maximum Modification Index is 5.21 for Element (2, 1) of GAMMA

Time used: 0.047 Seconds

Priloga B

Nagovor anketirancem spletne ankete

Nagovor:

Namen raziskave, ki je pred vami, je ugotoviti ključne dejavnike informacijskih tehnologij. Menimo, da je Zunanje izvajanje informacijskih tehnologijeden od najbolj propulzivnih in pomembnih fenomenov v okviru upravljanja z informacijskimi tehnologijami. Zanima nas, kako se vzpostavljajo odnosi/razmerja med naročniki in izvajalci na področju informacijskih tehnologij. Vaša znanja in izkušnje na področju zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij predstavljajo najdragocenejši vir informacij. Zbrani podatki bodo osnova za doktorsko dizertacijo na področju informacijskega managementa. Rezultati raziskave bodo predstavljeni tudi na CIO konferenci v mesecu novembru 2009. Prosimo vas, da izpolnite spletni vprašalnik. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in le v raziskovalne namene. IP naslovi anketirancev se ne bodo shranjevali. Več o avtorju na: http://www2.arnes.si/~ljmors23/ITO.pdf

Definicije: zunanje izvajanje informacijskih tehnologij: Izraz zunanje izvajanje na področu informacijskih tehnologij (v nadaljevanju ITO), se nanaša na prakso predajanja dela ali celotnega podrocja informacijskih tehnologij, kar vključuje IT premoženje, človeške vire in/ali aktivnosti enemu ali več zunanjim družbam (v nadaljevanju ITO partner). ITO razmerje: Za namene te raziskave je ITO razmerje definirano kot najpomembnejše ali največje razmerje z zunanjim izvajalcem na podrocju informacijskih tehnologij. Komu je vprašalnik namenjen? Vprašalnik naj bi izpolnila oseba odgovorna za upravljanje z ITO razmerjem ali direktor oziroma vodja informatike v organizaciji. Čas trajanja izpolnjevanja vprašalnika je približno 15 minut. Udeleženci raziskave, ki bodo izpolnili in poslali vprašalnik bodo prejeli izčrpno poročilo o rezultatih raziskave. Vsi podatki zbrani s to raziskavo bodo obravnavani striktno zaupno. Popolnost vaših odgovorov je zelo pomembna za nas. Če se katero

vprašanje neposredno ne tiče vašega področja ali aktivnosti, vas prosimo, da odgovorite nanj v skladu z vašim osebnim mnenjem. V vprašalniku je večkrat serija podobnih vprašanj oziroma trditev, kar je namerno in potrebno zaradi metodoloških razlogov. Struktura raziskave Raziskava je razdeljena na vec sekcij: • Sekcija 1: Osnovni podatki o vašem ITO razmerju. • Sekcija 2: Kako je razmerje organizirano, vodeno in upravljano (po posameznih sklopih). • Sekcija 3: Osnovni podatki o vas in vaši organizaciji

Priloga C

Vprašalnik[101]

Razmerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij

Navodila za izpolnjevanje ankete

1: Definicije:ITO: Izraz zunanje izvajanje na področju informacijskih tehnologij (v nadaljevanjuITO), se nanaša na prakso predajanja dela ali celotnega podrocja informacijskih tehnologij, kar vključuje IT premoženje, človeške vire in/ali aktivnosti enemu ali več zunanjim družbam (v nadaljevanju ITO partner). ITO razmerje: Za namene te raziskave je ITO razmerje definirano kot najpomembnejše ali največje razmerje z zunanjim izvajalcem na podrocju informacijskih tehnologij. Komu je vprašalnik namenjen? Vprašalnik naj bi izpolnila oseba odgovorna za upravljanje z ITO razmerjem ali direktor oziroma vodja informatike v organizaciji. Čas trajanja izpolnjevanja vprašalnika je približno 15 minut. Udeleženci raziskave, ki bodo izpolnili in poslali vprašalnik bodo prejeli izčrpno poročilo o rezultatih raziskave. Vsi podatki zbrani s to raziskavo bodo obravnavani striktno zaupno. Popolnost vaših odgovorov je zelo pomembna za nas. Če se katero vprašanje neposredno ne tiče vašega področja ali aktivnosti, vas prosimo, da odgovorite nanj v skladu z vašim osebnim mnenjem. V vprašalniku je večkrat serija podobnih vprašanj oziroma trditev, kar je namerno in potrebno zaradi metodoloških razlogov. Struktura raziskave: Raziskava je razdeljena na vec sekcij: • Sekcija 1: Osnovni podatki o vašem ITO razmerju. • Sekcija 2: Kako je razmerje organizirano, vodeno in upravljano (po posameznih sklopih). • Sekcija 3: Osnovni podatki o vas in vaši organizaciji

ITO

1: S koliko zunanjimi izvajalci imate v vaši organizaciji sklenjene dogovore o ITO?

Vpišite vaš odgovor:

1a: Od kdaj imate v vaši organizaciji kakršnokoli obliko ITO?

Vpišite vaš odgovor:

2: Kakšen tip ITO je v uporabi v vaši organizaciji?

Prosimo, izberite *samo eno* izmed možnosti:

- ☐ Popolni (total outsourcing) - vse IT funkcije so predane v ITO
- ☐ Izbirni (selective outsourcing) - ena ali več - vendar ne vse - IT funkcije so predane v ITO

4: Katere IT funkcije/področja trenutno vaša organizacija daje v ITO?

Prosimo, izberite *vse* odgovore, ki ustrezajo:

- ☐ razvoj aplikacij
- ☐ sistemska integracija
- ☐ podatkovni center
- ☐ gostovanje aplikacij/zagotavljanje storitev

[101] Vprašalnik je objavljen v svoji izvorni obliki, z vključenimi vsemi vprašanji oziroma indikatorji, vključno s tistimi, ki so v kasnješih fazah izvedbe raziskave bili zločeni, na osnovi kriterijev opredeljenih v disertaciji.

- ☐ upravljanje z omrežjem
- ☐ upravljanje s strežniki
- ☐ upravljanje z delovnimi postajami
- ☐ podpora končnim uporabnikom
- ☐ izobraževanje
- ☐ drugo

5: Kaj od spodaj naštetega najbolje opiše vaše ITO razmerje?

Prosimo, izberite *vse* odgovore, ki ustrezajo:

- ☐ Združeno podjetje (Joint-owned/shared equity venture)
- ☐ Strateško partnerstvo/zavezništvo
- ☐ Sporazum o prednostnem dobaviteljstvu
- ☐ Striktno tržno/pogodbeno razmerje

6: Kolikšen je delež (v procentih) vseh vaših ITO pogodb glede na celoten IT proračun vaše organizacije?

Vpišite vaš odgovor:

7: Kakšen je kapitalski ali lastniški delež (v procentih) vaše organizacije vašega ITO partnerja?

Vpišite vaš odgovor:

8: Ali vaša ITO pogodba vključuje kakšno participacijo pri prihodkih vašega ITO partnerja, ki jih le-ta pridobiva z opravljanjem ITO aktivnosti za druge organizacije?

Prosimo, izberite *samo eno* izmed možnosti:

- ☐ da
- ☐ ne

Organiziranost vašega ITO razmerja

1: Sledi sklop vprašanj, ki se nanašajo na organiziranost vašega ITO razmerja

---

Osebna vez/"kemija"

1: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"Stopnja osebne vezi/"kemije" med nami in našim ITO partnerjem je visoka."	☐	☐	☐	☐	☐
"Med nami in našim ITO partnerjem so se spletle tudi osebne vezi, ki presegajo strogo profesionalni vidik."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z ljudmi našega ITO partnerja s katerimi delam, se razumem tudi osebno."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z ljudmi našega ITO partnerja gremo pogosto skupaj na piknik ali kako drugo obliko neformalnega druženja."	☐	☐	☐	☐	☐
"V prvih mesecih so ljudje našega ITO partnerja na nas naredili slab osebni vtis."	☐	☐	☐	☐	☐

Predanost

1: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"Naš ITO partner predano neguje ITO razmerje."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naša organizacija predano neguje ITO razmerje."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner je odgovoren in mu obveznost do ITO partnerja pomeni več kot zgolj izpolnjevanje pogodbenih obveznosti."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner je v našem ITO razmerju entuziastičen."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner je v našem ITO razmerju premalo fleksibilen."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner daje iniciative, ki so dobre za našo organizacijo."	☐	☐	☐	☐	☐

Zaupanje

1: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"Stopnja zaupanja med nami in našim ITO partnerjem je visoka."	☐	☐	☐	☐	☐
"Pri sodelovanju z našim ITO partnerjem se bojimo ujetosti pri cenah storitev."	☐	☐	☐	☐	☐
"Zaradi našega ITO porcesa se je povečala nevarnost zlorabe zasebnosti informacij s strani našega ITO partnerja."	☐	☐	☐	☐	☐
"Nikoli nismo zahtevali revizijo elementov našega ITO procesa."	☐	☐	☐	☐	☐
"Tehnologija in zmožnost upravljanja pri našem ITO partnerju so pomagali pri vzpostavitvi zaupanja."	☐	☐	☐	☐	☐
"Obiski pri našem ITO partnerju so pomagali pri vzpostavitvi zaupanja."	☐	☐	☐	☐	☐
"Kvaliteta storitve našega ITO partnerja pomaga pri vzpostavitvi zaupanja."	☐	☐	☐	☐	☐

Komuniciranje

1: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"Kvaliteta komuniciranja med nami in našim ITO partnerjem je nizka."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z našim ITO partnerjem se sestajamo redko."	☐	☐	☐	☐	☐
"Časovni odziv našega ITO partnerja je slab."	☐	☐	☐	☐	☐
"Komunikacija in delitev informacij v našem ITO razmerju je restriktivna in enostranska."	☐	☐	☐	☐	☐
"Prevladujoč tip komunikacije pri našem ITO razmerju je e-mail, glasovna pošta, fax, spletni obrazci,...."	☐	☐	☐	☐	☐
"V veliki meri smo vzpostavili učinkovite mehanizme komunikacije z našim ITO partnerjem."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš "oficir za zvezo" ima interakcije/komunikacije le z izvršnim osebjem našega ITO partnerja, ki delajo na našem ITO procesu."	☐	☐	☐	☐	☐

Zaupanje

1: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"Popolnost izponjevanja obveznosti v našem ITO razmerju velja za obe strani."	☐	☐	☐	☐	☐
"Na našega ITO partnerja je moč računati – prevzema odgovornost, spoprijema se z obveznostmi in je zanesljiv."	☐	☐	☐	☐	☐
"Zanesljivost našega ITO partnerja, če se nekaj dogovorimo, je zelo nizka."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner nikoli ne pride v situacijo, da ne more izpolniti svojih obveznosti do nas zaradi vzrokov na naši strani."	☐	☐	☐	☐	☐
"Spor zaradi neizpolnjevanja obveznosti katerega od naših ITO partnerjev nikoli nismo reševali na sodišču."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner izpolnjuje svoje obveznosti do nas."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner pravilno izvede dogovorjeno storitev - izvede tisto kar smo se dogovorili, ne pa nekaj drugega ali podobnega."	☐	☐	☐	☐	☐

Uspeh ITO

1: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"Naš ITO proces je uspešen."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO proces je uspešen tudi za našega ITO partnerja."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner dosega SLA (service Level Agreement)."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z našim ITO procesom smo pridobili nove poslovne izkušnje."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z našim ITO procesom smo dvignili stopnjo inovativnosti v naši organizaciji."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z ITO procesom je prišlo do izgube kvalificiranega IT osebja v naši organizaciji."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z ITO procesom je prišlo do povečanja varnostnih problemov v naši organizaciji."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z ITO procesom je prišlo do počasnejše vpeljave novih tehnologij v naši organizaciji."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z ITO procesom je prišlo do problemov z drugimi zaposlenimi v naši organizaciji."	☐	☐	☐	☐	☐
"Z ITO procesom je prišlo do problemov povezanih s financami v vašem ITO razmerju."	☐	☐	☐	☐	☐

Zadovoljstvo

1: Kako ocenjujete stopnjo:

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	0%	25%	50%	75%	100%
zagotavljanja informacijske varnosti	☐	☐	☐	☐	☐
izgradnje infrastrukture	☐	☐	☐	☐	☐
izobraževanja vseh vključenih v ITO proces	☐	☐	☐	☐	☐
razvoja aplikacij	☐	☐	☐	☐	☐
shranjevanja podatkov	☐	☐	☐	☐	☐
pomoči uporabnikom	☐	☐	☐	☐	☐
integracije	☐	☐	☐	☐	☐
storitev	☐	☐	☐	☐	☐
poročanja	☐	☐	☐	☐	☐
zagotavljanja kvalitete	☐	☐	☐	☐	☐
doseganja dodatne vrednosti	☐	☐	☐	☐	☐
dokumentiranja svojih aktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐
odzivnosti	☐	☐	☐	☐	☐
prijaznosti	☐	☐	☐	☐	☐
posredovanja informacij in znanj	☐	☐	☐	☐	☐
hitrosti implementacije	☐	☐	☐	☐	☐
omogočanja skalabilnosti	☐	☐	☐	☐	☐
splošne stabilnosti ITO partnerja	☐	☐	☐	☐	☐
kredibilnosti ITO partnerja	☐	☐	☐	☐	☐
osredotočenosti ITO partnerja na vašo organizacijo	☐	☐	☐	☐	☐
znanja ITO partnerja	☐	☐	☐	☐	☐
dejanskega odzivnega časa	☐	☐	☐	☐	☐
vašega skupnega zadovoljstva z ITO razmerjem	☐	☐	☐	☐	☐
zadovoljstva vašega ITO partnerja z vašim ITO razmerjem	☐	☐	☐	☐	☐

Moč

3: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"V našem ITO razmerju ne prevladuje razmerje moči."	☐	☐	☐	☐	☐
"Mi dominiramo/prevladujemo v našem ITO razmerju."	☐	☐	☐	☐	☐
"Imamo občutek, da naš ITO partner poskuša manipulirati z nami."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naše ITO razmerje temelji bolj na zaupanju kot na kontroli."	☐	☐	☐	☐	☐
"Stopnja kontrole nad našim ITO partnerjem je nizka."	☐	☐	☐	☐	☐
"Ena od strani v ITO razmerju diktira tempo sodelovanja."	☐	☐	☐	☐	☐

Odvisnost

1: Kako ocenjujete stopnjo:

	0%	25%	50%	75%	100%
vaše podrejenosti/odvisnosti v vašem ITO razmerju	☐	☐	☐	☐	☐
podrejenosti/odvisnosti vašega ITO partnerja v vašem ITO razmerju	☐	☐	☐	☐	☐
občutka ujetosti v vašem ITO razmerju	☐	☐	☐	☐	☐
izgube kontrole nad intelektualnimi pravicami (programska koda, postopki, patenti,…), če bi prišlo do prekinitve ITO pogodbe	☐	☐	☐	☐	☐
izgube kontrole nad razvojem, če bi prišlo do prekinitve ITO pogodbe	☐	☐	☐	☐	☐
izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve ITO pogodbe	☐	☐	☐	☐	☐
izgube kontrole nad operativnimi postopki, ki jih izvaja vaš ITO partner	☐	☐	☐	☐	☐

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

Reševanje konfliktov

1: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"Konflikte v našem ITO razmerju uspešno rešujemo."	☐	☐	☐	☐	☐
"Kadar pride do konflikta med nami in našim ITO partnerjem, ena ali druga stran skuša konflikt razrešiti z izsiljevanjem."	☐	☐	☐	☐	☐
"Kadar pride do konflikta, se osredotočimo na pogodbena določila"	☐	☐	☐	☐	☐
"Pri razreševanju konfliktov ugotavljamo vzroke in okoliščine konflikta."	☐	☐	☐	☐	☐
"Konflikte v našem ITO razmerju se ponavadi potlači."	☐	☐	☐	☐	☐
"Probleme v našem ITO razmerju rešujemo v obojestransko korist."	☐	☐	☐	☐	☐
"Konflikt med nami in našim ITO partnerjem se razrešuje dolgo časa."	☐	☐	☐	☐	☐

Ujemanje organizacijskih kultur

1: Koliko veljajo spodnje trditve za vašo organizacijo?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	deloma se strinjam, deloma se ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
"Naša organizacija in naš ITO partner sta skladni."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naš ITO partner nas spoštuje in nas tretira kot enakovredne partnerje."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naša organizacija in naš ITO partner razmišljata na različne načine."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naša organizacija in naš ITO partner se ujemata v normah."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naša organizacija in naš ITO partner se ujemata vrednotah."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naša organizacija in naš ITO partner se ujemata v prepričanjih."	☐	☐	☐	☐	☐
"Naša organizacija in naš ITO partner se ujemata v poslovni etiki."	☐	☐	☐	☐	☐

Osnovni podatki o vas in vaši organizaciji

1: panoga

Prosimo, izberite *vse* odgovore, ki ustrezajo:

- ☐ proizvodnja
- ☐ bančništvo/zavarovalništvo
- ☐ gradbeništvo
- ☐ rudarstvo
- ☐ trgovina/distribucija
- ☐ transport
- ☐ storitve
- ☐ drugo

2: letni čisti prihodki od prodaje(v €):

Vpišite vaš odgovor:

3: število zaposlenih:

Vpišite vaš odgovor:

4: letni IT proračun (v €):

Vpišite vaš odgovor:

5: število zaposlenih v IT sektorju:

Vpišite vaš odgovor:

6: vaš položaj v organizaciji:

Vpišite vaš odgovor:

7: število let izkušenj v IT sektorju (LL):

Vpišite vaš odgovor:

8: Če želite prejeti osebno kopijo rezultatov raziskave in majico, kot nagrado za sodelovanje v raziskavi, nam prosim zaupajte vaše osnovne podatke (odgovor je prostovoljen): Ime/priimek- Naslov - Telefon - Fax - E-mail)

Vpišite vaš odgovor:

9: spol:

Prosimo, izberite *samo eno* izmed možnosti:

- ☐ ženski
- ☐ moški

10: leto rojstva:

Vpišite vaš odgovor:

11: stopnja izobrazbe:

Prosimo, izberite *samo eno* izmed možnosti:

- ☐ srednja
- ☐ višja
- ☐ visoka
- ☐ univerzitetna
- ☐ magisterij
- ☐ doktorat

Pošlji anketo.

Najlepša hvala za sodelovanje v anketi..

Priloga D

Tabele s opisnimi statistikami in porazdelitvami posameznih indikatorjev spremenljivk v raziskovalnem modelu

Posamezni indikatorji so poimenovani z okrajšavami zaradi ohranjanja preglednosti tabel.

Tabela D1A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke odvisnost

	stopnja podrejenosti/odvisnosti v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij	občutek ujetosti v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij	izgube kontrole nad intelektualnimi pravicami, če bi prišlo do prekinitve pogodbe	izgube kontrole nad razvojem, če bi prišlo do prekinitve pogodbe	izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve pogodbe	izgube kontrole nad operativnimi postopki, ki jih izvaja vaš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
veljavne enote	70	70	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,00	2,64	2,40	2,63	2,26	2,45
standardna napaka	,114	,123	,128	,140	,123	,120
mediana	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
modus	3	2	2	2	2	2
standardni odklon	,953	1,026	1,068	1,171	1,031	1,008
koeficient asimetrije	,228	,215	,531	,315	,599	,409
koeficient sploščenosti	-,507	-,581	-,456	-,882	-,407	-,264
minimum	1	1	1	1	1	1
maksimum	5	5	5	5	5	5

Tabela D2A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke moč

	Razmerje moči	Manipuliranje	Zaupanje	Diktiranje tempa sodelovanja
veljavne enote	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0
aritmetična sredina	2,3857	2,17	2,5714	2,89
standardna napaka	,10030	,095	,10489	,112
mediana	2,0000	2,00	2,0000	3,00
modus	2,00	2	2,00	3
standardni odklon	,83913	,798	,87760	,941
koeficient asimetrije	,524	,559	,173	-,196
koeficient sploščenosti	,502	,183	-,723	-,630
minimum	1,00	1	1,00	1
maksimum	5,00	4	4,00	5

Tabela D3A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke ujemanje organizacijskih kultur

	Skladnost	Ujemanje v normah	Ujemanje v vrednotah	Ujemanje v prepričanjih	Ujemanje v poslovni etiki
veljavne enote	70	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,35	3,44	3,46	3,41	3,68
standardna napaka	,099	,090	,086	,076	,090
mediana	3,17	3,47	3,13	3,00	4,00
modus	4	4	4	3	4
standardni odklon	,830	,756	,716	,636	,751
koeficient asimetrije	-,453	-,528	-,465	-,081	-1,074
koeficient sploščenosti	-,073	,706	1,158	-,299	2,557
minimum	1	1	1	2	1
maksimum	5	5	5	5	5

Tabela D4A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke zadovoljstvo

	zagotavljanja informacijske varnosti	izgradnje infrastrukture	stopnja zadovoljstva z izobraževanjem vseh vključenih v proces zunanjega	razvoja aplikacij	shranjevanja podatkov	pomoči uporabnikom	integracije	storitev	poročanja	zagotavljanja kvalitete	doseganja dodatne vrednosti	dokumentiranja svojih aktivnosti	odzivnosti	prijaznosti	posredovanja informacij in znanj	hitrosti implementacije	omogočanja skalabilnosti	splošne stabilnosti partnerja	kredibilnosti partnerja	osredotočenosti partnerja na vašo organizacijo	znanja partnerja	dejanskega odzivnega časa	skupno zadovoljstvo z razmerjem	zadovoljstvo vašega partnerja z vašim razmerjem
veljavne enote	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,83	4,01	3,54	3,80	4,04	3,85	3,71	3,97	3,33	3,95	3,67	3,41	3,80	4,02	3,81	3,61	3,65	4,02	4,06	3,58	4,12	3,82	3,92	3,99
standardna napaka	,098	,097	,093	,095	,114	,100	,102	,078	,107	,088	,111	,125	,099	,085	,094	,100	,103	,094	,102	,110	,084	,085	,099	,087
mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
modus	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
standardni odklon	,820	,808	,774	,791	,951	,839	,853	,650	,897	,734	,928	1,042	,829	,714	,785	,838	,866	,787	,849	,923	,703	,708	,827	,726
koeficient asimetrije	-,817	-1,045	-,725	-,526	-1,157	-1,165	-,532	-,251	-,472	-,131	-,520	-,279	-,083	-,537	-,947	-,351	-,748	-,993	-1,133	-,306	-1,454	-,477	-,785	-,993
koeficient sploščenosti	1,334	2,180	,902	,153	1,576	1,778	,551	,382	-,003	-,528	-,004	-,634	-,715	,514	1,896	-,348	1,221	2,264	1,959	-,695	5,466	,473	1,315	3,083
minimum	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1
maksimum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabela D5A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke reševanje konfliktov

	Uspešno reševanje konfliktov	Reševanje konfliktov brez izsiljevanja	Ugotavljanje vzrokov in okoliščin konflikta	Konfliktov ne potlačimo	Hitro reševanje konfliktov
veljavne enote	70	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,98	4,0830	3,97	3,8131	3,5500
standardna napaka	,081	,10493	,061	,09802	,09977
mediana	4,00	4,0000	4,00	4,0000	4,0000
modus	4	4,00	4	4,00	4,00
standardni odklon	,677	,87788	,508	,82006	,83473
koeficient asimetrije	-1,461	-,832	-,069	-,616	-,105
koeficient sploščenosti	5,481	,160	1,040	,148	-,516
minimum	1	2,00	3	2,00	2,00
maksimum	5	5,00	5	5,00	5,00

Tabela D6A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke komunikacija

	Kvaliteta komuniciranja	Pogosto sestankovanje	Nerestriktivna in obojestranska komunikacija	učinkoviti mehanizmi	kontakt le z izvršnim osebjem
veljavne enote	70	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,8916	3,6600	3,8509	3,64	3,4415
standardna napaka	,09383	,11535	,09639	,089	,11086
mediana	4,0000	4,0000	4,0000	4,00	4,0000
modus	4,00	4,00	4,00	4	4,00
standardni odklon	,78503	,96507	,80646	,742	,92752
koeficient asimetrije	-,348	-,566	-,919	-1,052	-,555
koeficient sploščenosti	-,170	-,205	1,708	1,821	,054
minimum	2,00	1,00	1,00	1	1,00
maksimum	5,00	5,00	5,00	5	5,00

Tabela D7A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke predanost

	predano razmerje partnerja	naše predano razmerje	pomen obveznosti	entuziastičen partner	iniciativen partner
veljavne enote	70	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0	70
aritmetična sredina	3,61	3,60	3,70	3,04	3,41
standardna napaka	,080	,077	,087	,104	,105
mediana	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
modus	4	4	4	3	4
standardni odklon	,666	,646	,729	,866	,876
koeficient asimetrije	,287	,287	,287	,287	,287
koeficient sploščenosti	,045	,080	,135	,172	-,133
minimum	2	2	2	1	1
maksimum	5	5	5	5	5

Tabela D8A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

	Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen.	Naš proces zunanje izvajanje informacijskih tehnologij je uspešen tudi za našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.	Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij dosega SLA (Service Level Agreement).	Z našim procesomzunanjega izvajanja informacijskih tehnologij smo pridobili nove poslovne izkušnje.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do izgube kvalificiranega osebja informacijskih tehnologij v naši organizaciji.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do povečanja varnostnih problemov v naši organizaciji.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do počasnejše vpeljave novih tehnologij v naši organizaciji.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do problemov z drugimi zaposlenimi v naši organizaciji.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do problemov povezanih s financami v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.
veljavne enote	70	70	70	70	70	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0	0	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,80	3,93	3,66	3,96	3,6857	3,4286	3,8286	3,8571	3,6646
standardna napaka	,090	,077	,095	,072	,12301	,11613	,10762	,10028	,11717
mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
modus	4	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
standardni odklon	,753	,644	,799	,600	1,02918	,97165	,90043	,83901	,98034
koeficient asimetrije	-,887	-,270	-,365	-,400	-,724	-,281	-,876	-,479	-,536
koeficient sploščenosti	2,130	,419	,740	1,213	-,352	-1,052	0,777	-,162	-,299
minimum	1	2	1	2	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
maksimum	5	5	5	5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Tabela D9A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke zaupanje

	obojestransko izpolnjevanje obveznosti	odgovoren in zanesljiv partner	partner izpolnjuje obveznosti	pravilna izvedba storitev
veljavne enote	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,94	3,79	3,80	3,79
standardna napaka	,086	,086	,097	,087
mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
modus	4	4	4	4
standardni odklon	,718	,719	,810	,726
koeficient asimetrije	-,646	-,145	-,801	-1,083
koeficient sploščenosti	,863	-,179	1,370	2,728
minimum	2	2	1	1
maksimum	5	5	5	5

Tabela D10A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke osebna vez

	stopnja osebne vezi	osebna vez	osebno razumevanje	neformalno sodelovanje
veljavne enote	70	70	70	70
manjkajoče enote	0	0	0	0
aritmetična sredina	3,44	3,27	3,47	2,53
standardna napaka	0,113	0,120	0,105	0,111
mediana	3,50	3,00	3,50	3,00
modus	4	4	3	3
standardni odklon	0,942	1,006	0,880	0,928
koeficient asimetrije	-0,365	-0,487	-0,436	-0,030
koeficient sploščenosti	0,003	-0,236	0,550	-0,807
minimum	1	1	1	1
maksimum	5	5	5	4

Tabele s Pearsonovimi koeficienti za posamezne spremenljivke v raziskovalnem modelu

Tabela D1B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko odvisnost

	stopnja podrejenosti/odvisnosti v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij	občutek ujetosti v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij	izgube kontrole nad intelektualnimi pravicami, če bi prišlo do prekinitve pogodbe	izgube kontrole nad razvojem, če bi prišlo do prekinitve pogodbe	izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve pogodbe	izgube kontrole nad operativnimi postopki, ki jih izvaja vaš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij
stopnja podrejenosti/odvisnosti v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij	1	,552(**)	,487(**)	,408(**)	,414(**)	,429(**)
občutek ujetosti v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij		1	,590(**)	,578(**)	,399(**)	,586(**)
izgube kontrole nad intelektualnimi pravicami, če bi prišlo do prekinitve pogodbe			1	,585(**)	,485(**)	**,616(**)**
izgube kontrole nad razvojem, če bi prišlo do prekinitve pogodbe				1	,284(*)	,430(**)
izgube kontrole nad varovanjem podatkov, če bi prišlo do prekinitve pogodbe					1	**,668(**)**
izgube kontrole nad operativnimi postopki, ki jih izvaja vaš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij						1

Tabela D2B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko moč

	Razmerje moči	Manipuliranje	Zaupanje	Diktiranje tempa sodelovanja
Razmerje moči	1	,441(**)	,385(**)	,167
Manipuliranje		1	,313(**)	,316(**)
Zaupanje			1	,098
Diktiranje tempa sodelovanja				1

Tabela D3B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko ujemanje organizacijskih kultur

	Skladnost	Ujemanje v normah	Ujemanje v vrednotah	Ujemanje v prepričanjih	Ujemanje v poslovni etiki
Skladnost	1	,526(**)	,529(**)	,573(**)	,189
Ujemanje v normah		1	**,640(**)**	**,659(**)**	,414(**)
Ujemanje v vrednotah			1	**,730(**)**	,583(**)
Ujemanje v prepričanjih				1	,398(**)
Ujemanje v poslovni etiki					1

Tabela D4B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko zadovoljstvo

	zagotavljanja informacijske varnosti	izgradnje infrastrukture	Stopnja zadovoljstva z izobraževanjem vseh	razvoja aplikacij	shranjevanja podatkov	pomoči uporabnikom	integracije	storitev	poročanja	zagotavljanja kvalitete	doseganja dodatne vrednosti	dokumentiranja svojih aktivnosti	odzivnosti	prijaznosti	posredovanja informacij in znanj	hitrosti implementacije	omogočanja skalabilnosti	splošne stabilnosti partnerja	kredibilnosti partnerja	osredotočenosti partnerja na vašo organizacijo	znanja partnerja	dejanskega odzivnega časa	vašega skupnega zadovoljstva z razmerjem	zadovoljstvo vašega partnerja z vašim razmerjem
zagotavljanja informacijske varnosti	1	,570(**)	,557(**)	,304(*)	,566(**)	,328(**)	,439(**)	,332(**)	,551(**)	,580(**)	,400(**)	,540(**)	,382(**)	,561(**)	,490(**)	,396(**)	,542(**)	**,605(**)**	,540(**)	,310(**)	,527(**)	,441(**)	,556(**)	,466(**)
izgradnje infrastrukture		1	,430(**)	,188	,333(**)	,128	,469(**)	,470(**)	,355(**)	,562(**)	,492(**)	,323(**)	,459(**)	,528(**)	,552(**)	,459(**)	,548(**)	,567(**)	,588(**)	,361(**)	**,711(**)**	,438(**)	**,653(**)**	,531(**)
izobraževanja vseh vključenih v proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij			1	,203	,382(**)	,305(*)	,563(**)	,480(**)	,599(**)	,519(**)	,534(**)	,543(**)	,215	,463(**)	**,644(**)**	,367(**)	,491(**)	,446(**)	,415(**)	,519(**)	,478(**)	,451(**)	,506(**)	,453(**)
razvoja aplikacij				1	,357(**)	,171	,256(*)	,259(*)	,279(*)	,382(**)	,323(**)	,312(**)	,314(**)	,341(**)	,242(*)	,317(**)	,214	,265(*)	,169	,221	,280(*)	,373(**)	,307(**)	,262(*)
shranjevanja podatkov					1	,442(**)	,467(**)	,352(**)	,419(**)	,421(**)	,254(*)	,405(**)	,224	,259(*)	,371(**)	,273(*)	,495(**)	,364(**)	,205	,180	,340(**)	,238(*)	,324(**)	,514(**)
pomoči uporabnikom						1	,391(**)	,323(**)	,399(**)	,218	,172	,402(**)	,117	,339(**)	,325(**)	,094	,359(**)	,133	,192	,192	,274(*)	,191	,270(*)	,373(**)
integracije							1	**,654(**)**	,506(**)	,429(**)	,563(**)	,538(**)	,287(*)	,415(**)	**,610(**)**	,485(**)	**,657(**)**	,450(**)	,473(**)	,399(**)	,554(**)	,507(**)	,598(**)	**,636(**)**
storitev								1	,514(**)	**,625(**)**	,587(**)	,335(**)	,514(**)	,458(**)	,528(**)	,572(**)	,572(**)	,475(**)	,539(**)	,528(**)	,492(**)	**,658(**)**	**,681(**)**	,530(**)
poročanja									1	,490(**)	,451(**)	,592(**)	,346(**)	,335(**)	,481(**)	,393(**)	,434(**)	,524(**)	,475(**)	,363(**)	,372(**)	,464(**)	,527(**)	,498(**)
zagotavljanja kvalitete										1	**,677(**)**	,491(**)	,546(**)	,575(**)	,587(**)	**,680(**)**	**,619(**)**	,498(**)	,553(**)	,506(**)	,581(**)	**,678(**)**	**,625(**)**	,444(**)
doseganja dodatne vrednosti											1	,472(**)	,421(**)	,579(**)	**,650(**)**	**,633(**)**	,575(**)	,487(**)	,521(**)	,497(**)	,463(**)	,568(**)	**,644(**)**	,532(**)
dokumentiranja svojih aktivnosti												1	,180	,348(**)	,484(**)	,380(**)	,539(**)	,335(**)	,300(*)	,314(**)	,318(**)	,381(**)	,413(**)	,401(**)
Odzivnosti prijaznosti													1	,532(**)	,409(**)	,521(**)	,420(**)	,464(**)	,514(**)	,461(**)	,452(**)	**,625(**)**	,566(**)	,349(**)
														1	**,678(**)**	,541(**)	,591(**)	,524(**)	,584(**)	,494(**)	,481(**)	**,610(**)**	**,631(**)**	,345(**)
posredovanja informacij in znanj															1	,526(**)	**,692(**)**	,547(**)	,582(**)	**,611(**)**	,542(**)	**,614(**)**	**,691(**)**	,544(**)
hitrosti implementacije																1	**,632(**)**	,512(**)	**,612(**)**	,443(**)	,457(**)	**,681(**)**	**,609(**)**	,461(**)
omogočanja skalabilnosti																	1	**,627(**)**	**,632(**)**	,541(**)	,484(**)	**,624(**)**	**,658(**)**	,569(**)
splošne stabilnosti																		1	**,807(**	,499(	**,610(**	,526(	**,695(**	,558(

partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij																			**)**	**)**	**)**	**)**	**)**	**)**
kredibilnosti partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij																			1	,498(**)	**,677(**)**	**,619(**)**	**,787(**)**	,530(**)
osredotočenosti partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij na vašo organizacijo																				1	,529(**)	**,744(**)**	**,622(**)**	,389(**)
znanja partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij																					1	,570(**)	**,749(**)**	**,643(**)**
dejanskega odzivnega časa																						1	**,715(**)**	,444(**)
vašega skupnega zadovoljstva z razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij																							1	**,752(**)**
zadovoljstva vašega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij z vašim razmerjem pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij																								1

Tabela D5B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko reševanje konfliktov

	Uspešno reševanje konfliktov	Reševanje konfliktov brez izsiljevanja	Ugotavljanje vzrokov in okoliščin konflikta	Konfliktov ne potlačimo	Hitro reševanje konfliktov
Uspešno reševanje konfliktov	1	,465(**)	,412(**)	,329(**)	,419(**)
Reševanje konfliktov brez izsiljevanja		1	,258(*)	**,641(**)**	,463(**)
Ugotavljanje vzrokov in okoliščin konflikta			1	,295(*)	,125
Konfliktov ne potlačimo				1	,333(**)
Hitro reševanje konfliktov					1

Tabela D6B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko komunikacija

	Kvaliteta komuniciranja	Pogosto sestankovanje	Nerestriktivna in obojestranska komunikacija	učinkoviti mehanizmi	kontakt le z izvršnim osebjem
Kvaliteta komuniciranja	1	,487(**)	**,600(**)**	,382(**)	,366(**)
Pogosto sestankovanje		1	,353(**)	,294(*)	,204
Nerestriktivna in obojestranska komunikacija			1	,524(**)	,416(**)
učinkoviti mehanizmi				1	,255(*)
kontakt le z izvršnim osebjem					1

Tabela D7B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko predanost

	predano razmerje partnerja	naše predano razmerje	pomen obveznosti	entuziastičen partner	iniciativen partner
predano razmerje partnerja	1	,546(**)	,534(**)	,310(**)	,303(*)
naše predano razmerje		1	,418(**)	,295(*)	,041
pomen obveznosti			1	,468(**)	,311(**)
entuziastičen partner				1	,374(**)
iniciativen partner					1

Tabela D8B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij

	"Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen.	Naš proces zunanje izvajanje informacijskih tehnologijj je uspešen tudi za našega partnerja pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.	Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij dosega SLA (Service Level Agreement).	Z našim procesomzunanjega izvajanja informacijskih tehnologij smo pridobili nove poslovne izkušnje.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do izgube kvalificiranega osebja informacijskih tehnologij v naši organizaciji.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do povečanja varnostnih problemov v naši organizaciji.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do počasnejše vpeljave novih tehnologij v naši organizaciji.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do problemov z drugimi zaposlenimi v naši organizaciji.	S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do problemov povezanih s financami v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.
Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologi je uspešen.	1	**,686(**)**	**,604(**)**	,374(**)	,376(**)	,299(*)	,360(**)	,448(**)	,483(**)
Naš proces zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij je uspešen tudi za našega partnerja zunanje izvajanje informacijskih tehnologij.		1	,403(**)	,254(*)	,272(*)	,212	,203	,383(**)	,329(**)
Naš partner pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij partner dosega SLA (Service Level Agreement).			1	,294(*)	,194	,209	,376(**)	,304(*)	,438(**)
Z našim procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij smo pridobili nove poslovne izkušnje.				1	,166	,231	,227	,132	,061
S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do izgube kvalificiranega IT osebja v naši organizaciji.					1	,296(*)	,285(*)	**,602(**)**	,497(**)
S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do povečanja varnostnih problemov v naši organizaciji.						1	,466(**)	,325(**)	,199
S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij ni prišlo do počasnejše vpeljave novih tehnologij v naši organizaciji.							1	,389(**)	,467(**)
S procesom zunanjega izvajanja informacijskih ni prišlo do problemov z drugimi zaposlenimi v naši organizaciji.								1	**,698(**)**
S procesom zunanjega izvajanja informacijskih tehnologi ni prišlo do problemov povezanih s financami v vašem razmerju pri zunanjem izvajanju informacijskih tehnologij.									1

Tabela D9B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko zaupanje

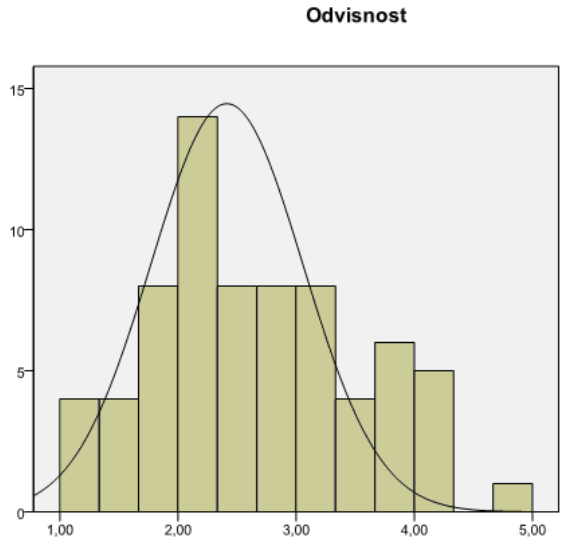
	obojestransko izpolnjevanje obveznosti	odgovoren in zanesljiv partner	partner izpolnjuje obveznosti	pravilna izvedba storitev
obojestransko izpolnjevanje obveznosti	1	,573(**)	,494(**)	**,630(**)**
odgovoren in zanesljiv partner		1	,557(**)	,598(**)
partner izpolnjuje obveznosti			1	,363(**)
pravilna izvedba storitev				1

Tabela D10B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko osebna vez

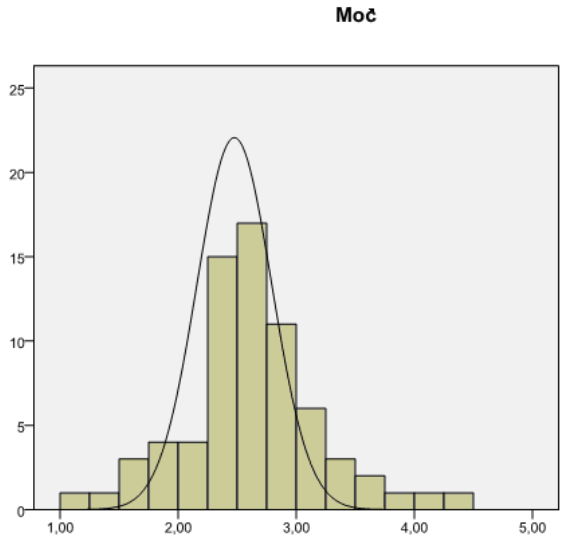
	stopnja osebne vezi	osebna vez	osebno razumevanje	neformalno sodelovanje
stopnja osebne vezi	1	,513(**)	,479(**)	,308(**)
osebna vez		1	,508(**)	,465(**)
osebno razumevanje			1	,382(**)
neformalno sodelovanje				1

Slike histogramov s frekvenčno porazdelitvijo faktorjev razmerja

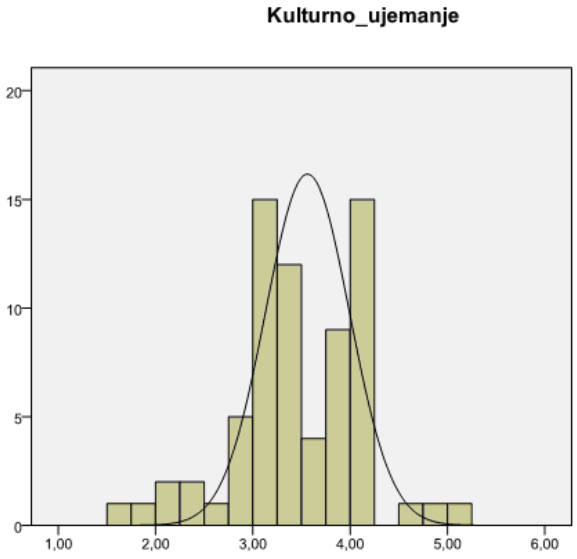
Slika D1A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko odvisnost



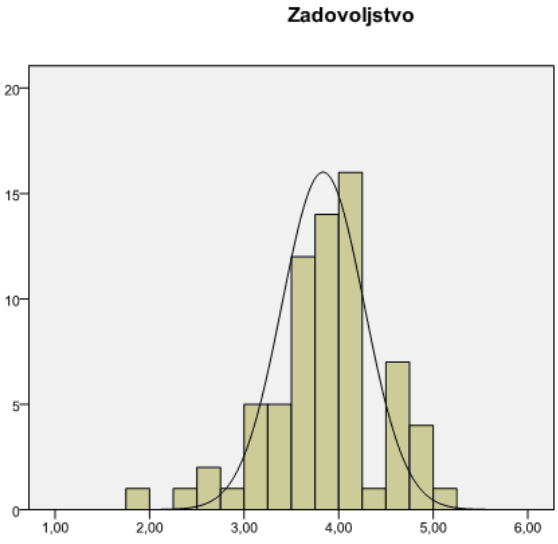
Slika D2A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko moč



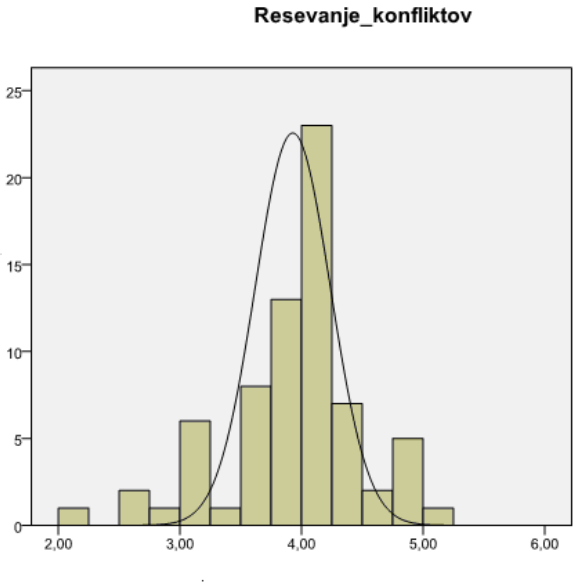
Slika D3A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko ujemanje organizacijskih kultur



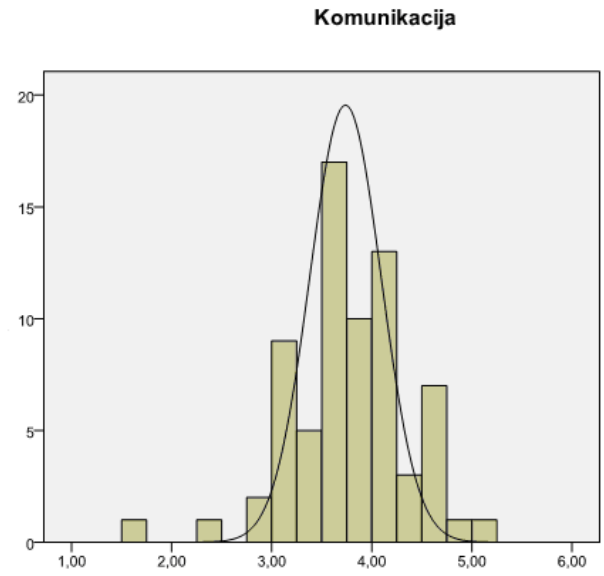
Slika D4A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko zadovoljstvo



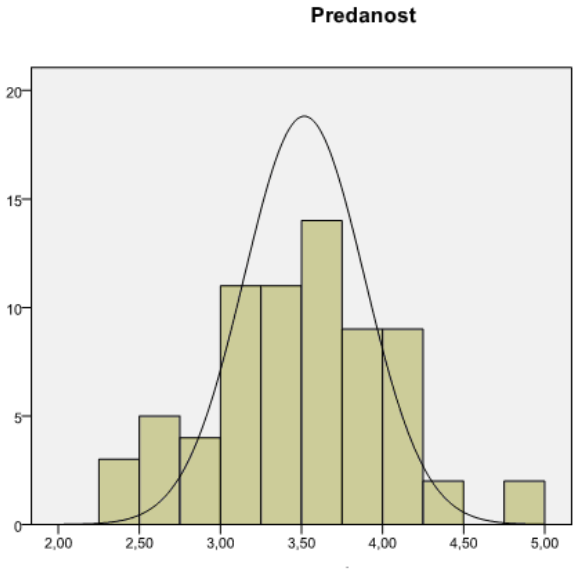
Slika D5A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko reševanje konfliktov



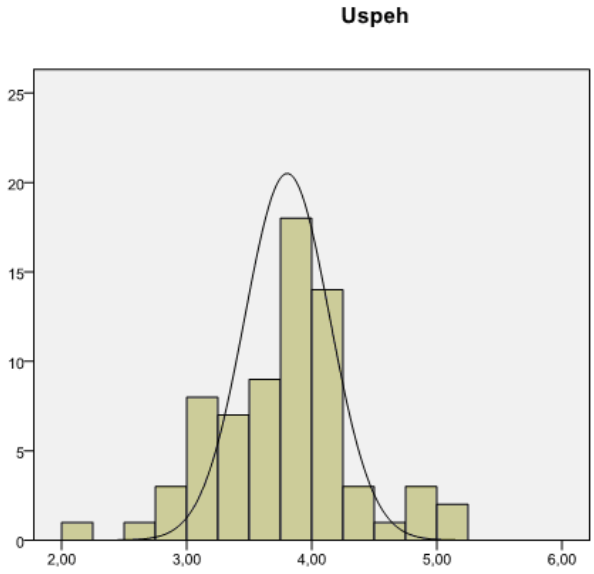
Slika D6A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko komunikacija



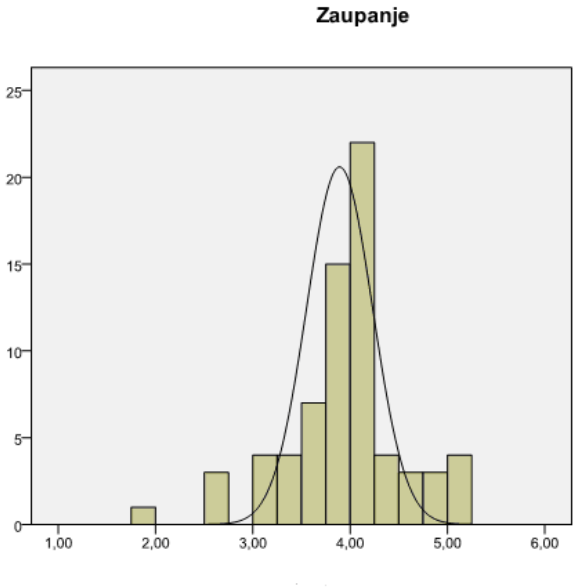
Slika D7A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko predanost



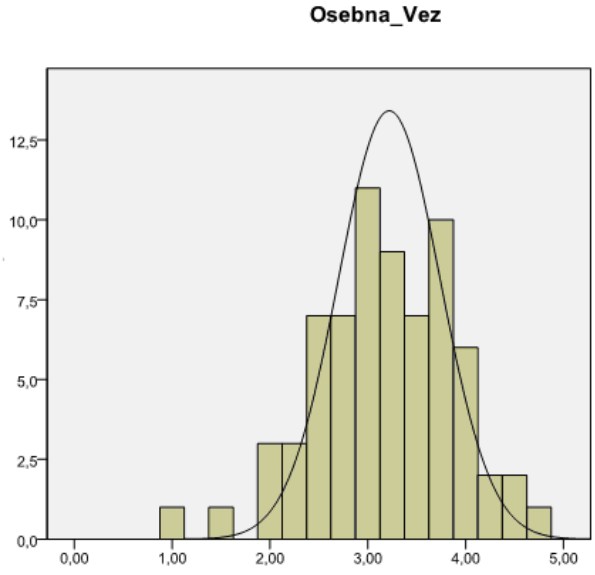
Slika D8A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij



Slika D9A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko zaupanje



Slika D10A: histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko osebna vez

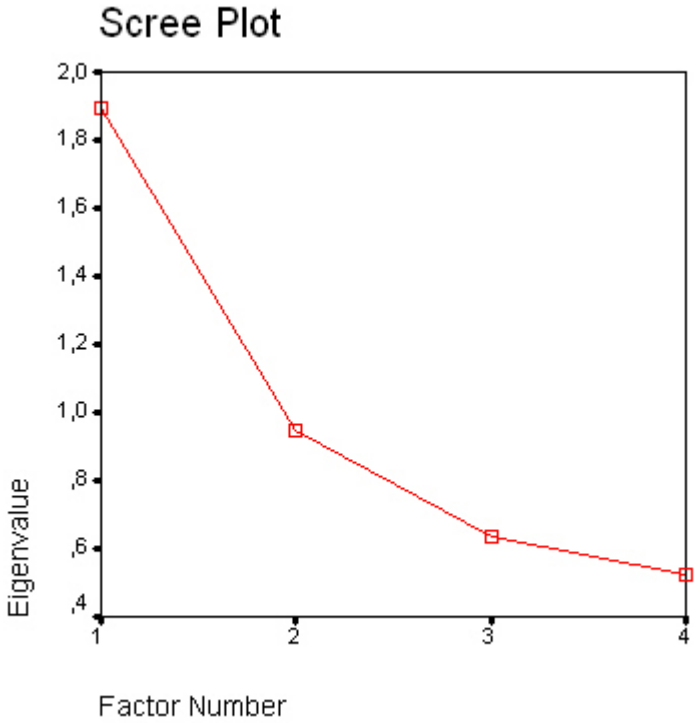


Slike scree diagramov posameznih spremenljivk v raziskovalnem modelu

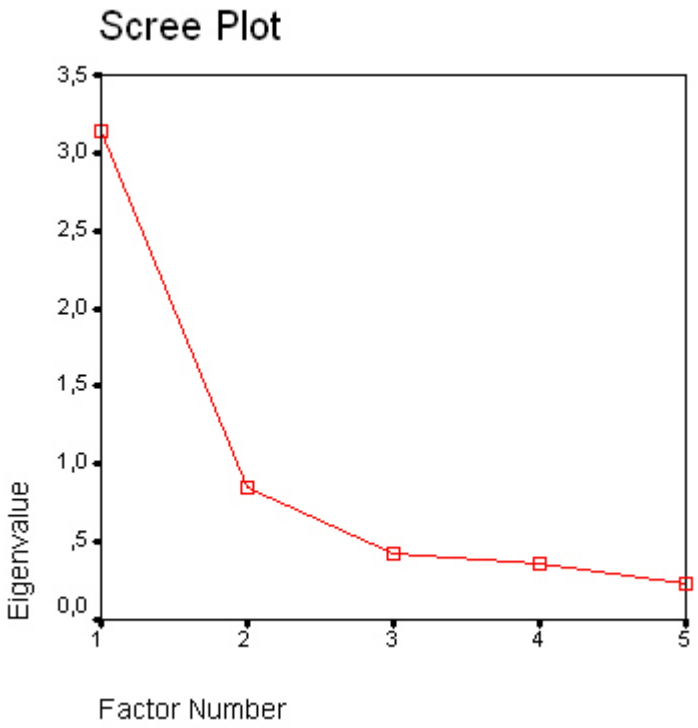
Slika D1B: Slika scree diagrama za spremenljivko odvisnost



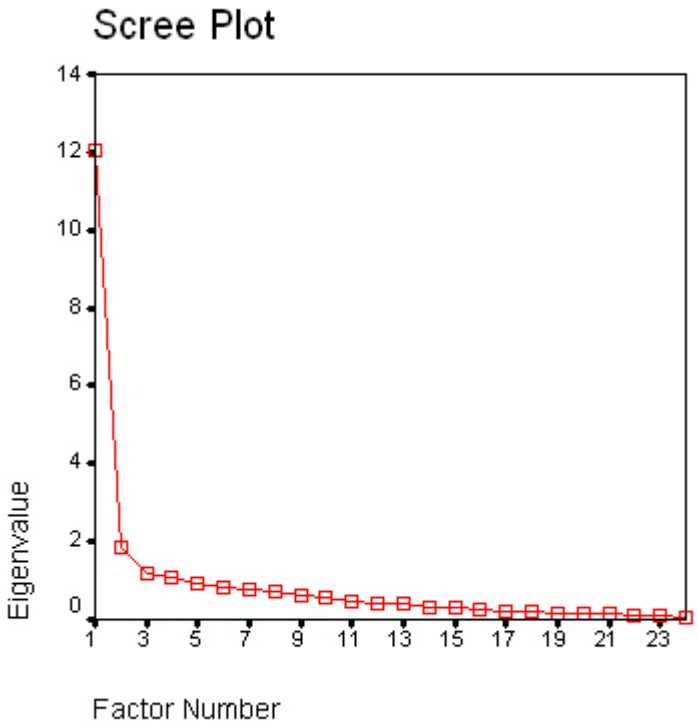
Slika D2B: Slika scree diagrama za spremenljivko moč



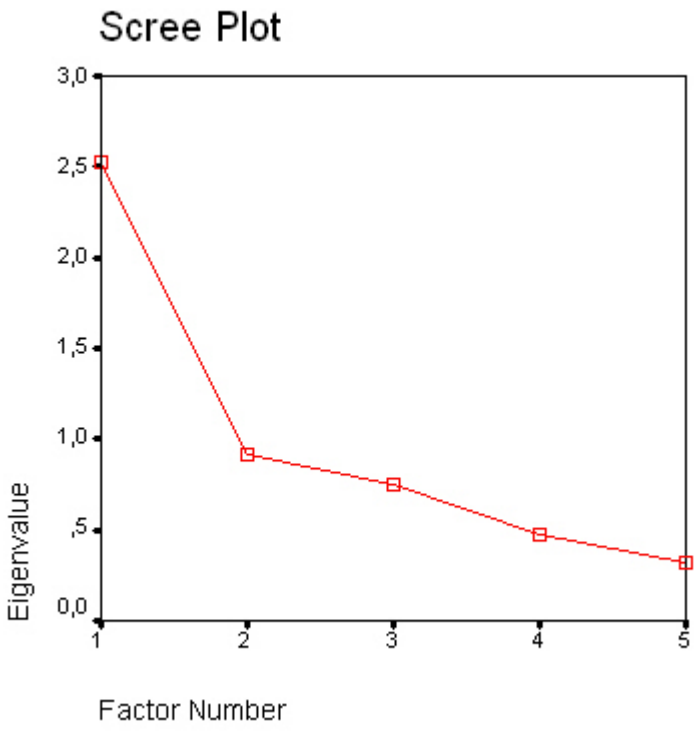
Slika D3B: Slika scree diagrama za spremenljivko ujemanje organizacijskih kultur



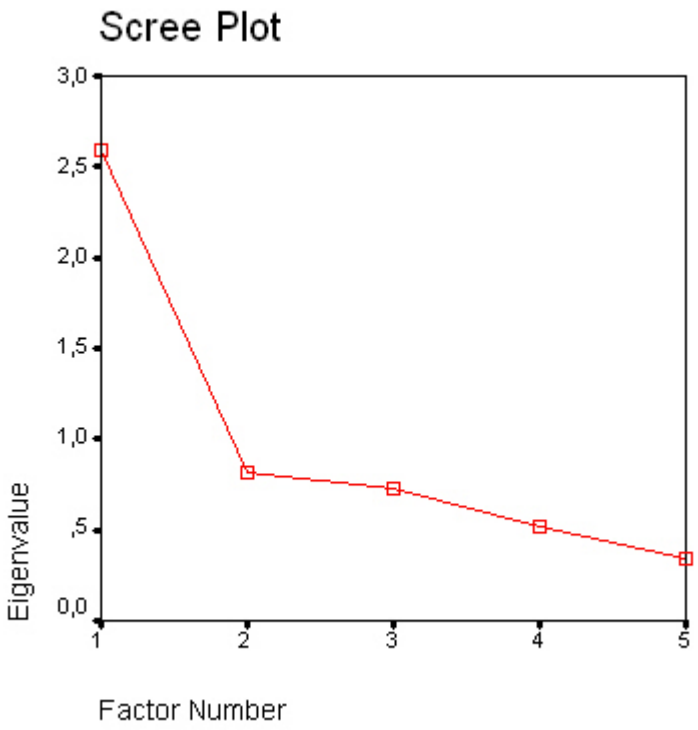
Slika D4B: Slika scree diagrama za spremenljivko zadovoljstvo



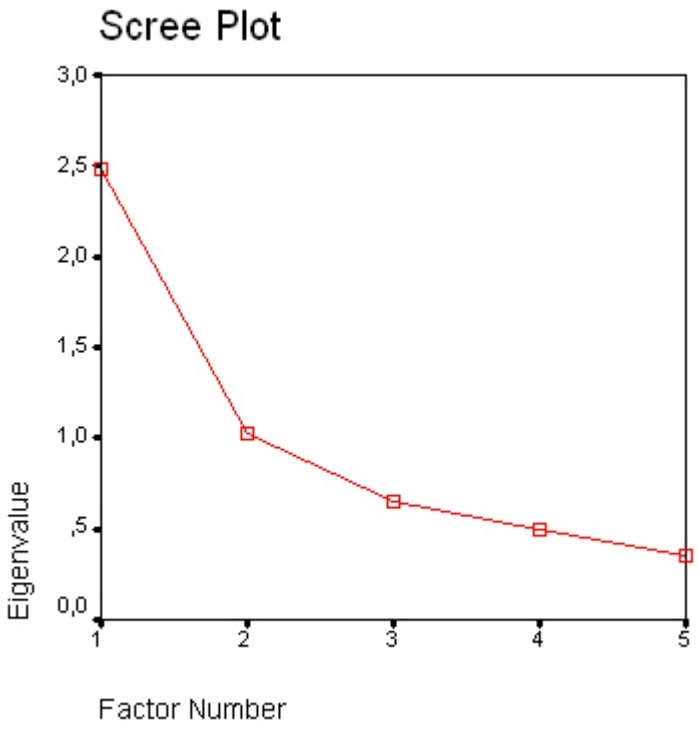
Slika D5B: Slika scree diagrama za spremenljivko reševanje konfliktov



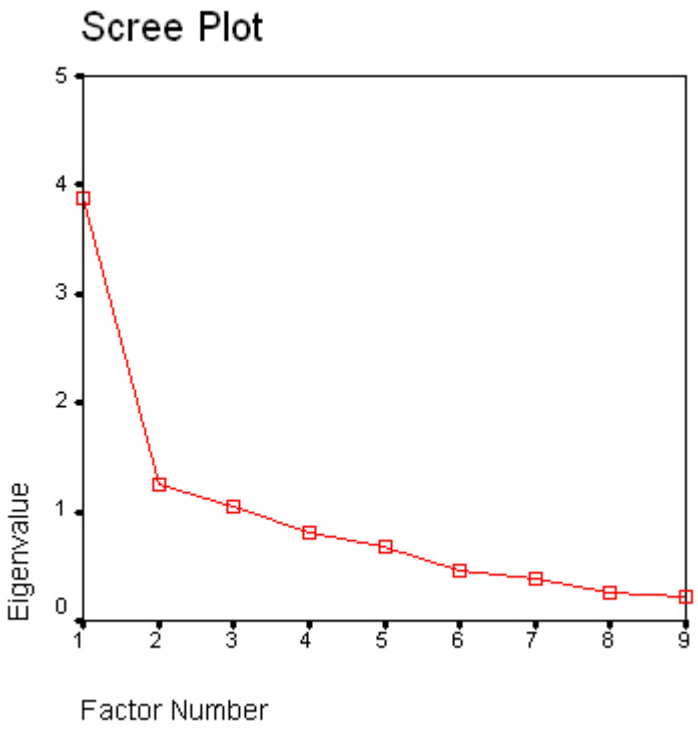
Slika D6B: Slika scree diagrama za spremenljivko komunikacija



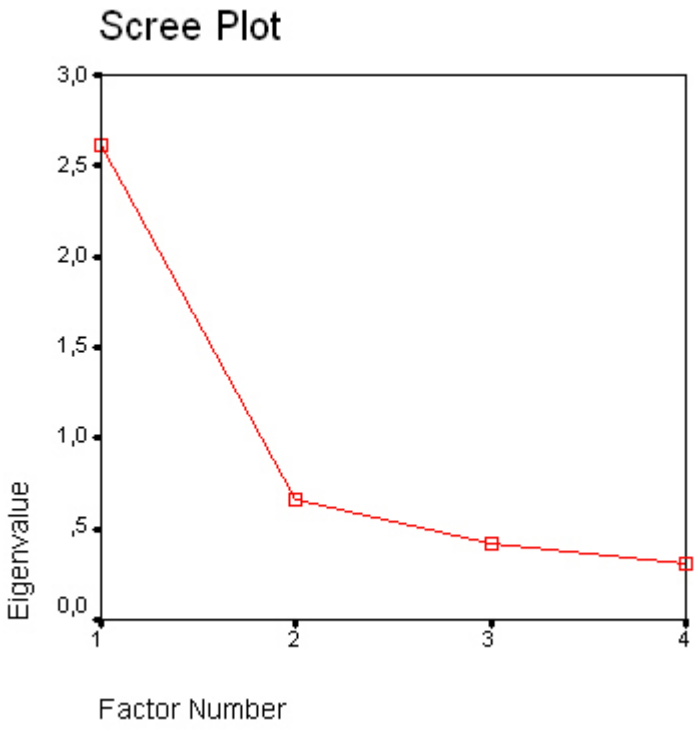
Slika D7B: Slika scree diagrama za spremenljivko predanost



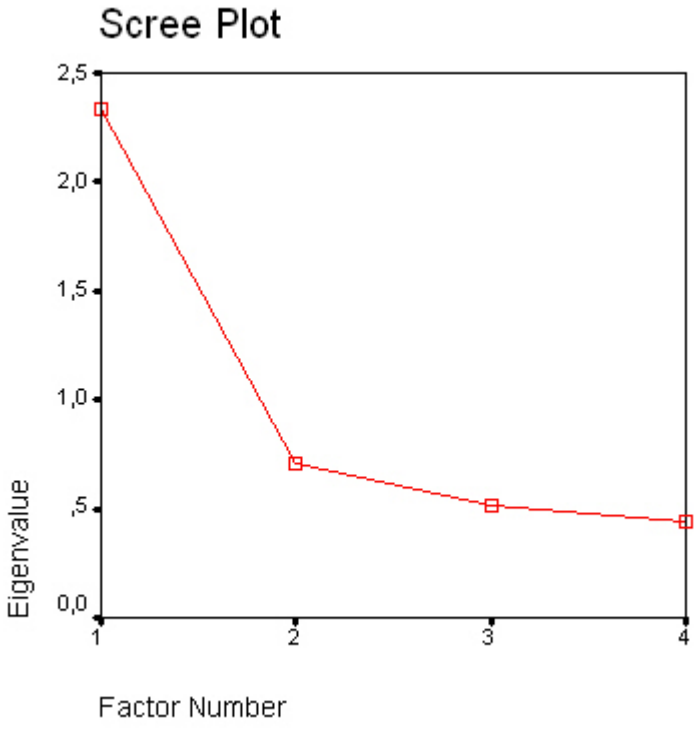
Slika D8B: Slika scree diagrama za spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij



Slika D9B: Slika scree diagrama za spremenljivko zaupanje



Slika D10B: Slika scree diagrama za spremenljivko osebna vez



Kazalo tabel

Tabela 2.1: Primerjava treh valov zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij:.....40
Tabela 6.1: Primerjava uporabljenih spremenljivk pri posameznih podobnih raziskavah :.....122
Tabela 7.1: Opisne statistike in porazdelitve spremenljivk:.....150
Tabela 7.2: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki odvisnost:.....153
Tabela 7.3: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki moč:.....156
Tabela 7.4: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki ujemanje organizacijskih kultur:.....160
Tabela 7.5: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki zadovoljstvo:.....165
Tabela 7.6: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki reševanje konfliktov:.....169
Tabela 7.7: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki komunikacija:.....173
Tabela 7.8: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki predanost:.....178
Tabela 7.9: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij:.....183
Tabela 7.10: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki zaupanje:.....186
Tabela 7.11: Prikaz statistik indikatorjev pri spremenljivki osebna vez:.....189
Tabela 8.1: Tabela koeficientov korelacij in statistična značilnost med spremenljivkami vključenimi v strukturni model:.....202
Tabela 8.2 : Rezultati strukturnega modeliranja:.....204
Tabela D1A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke odvisnost:.....299
Tabela D2A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke moč:.....300
Tabela D3A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke ujemanje organizacijskih kultur:.....300
Tabela D4A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke zadovoljstvo:.....301
Tabela D5A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke reševanje konfliktov:.....302

Tabela D6A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke komunikacija:.....302
Tabela D7A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke predanost:.....303
Tabela D8A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij:.....304
Tabela D9A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke zaupanje:.....305
Tabela D10A: Opisne statistike in porazdelitve posameznih indikatorjev spremenljivke osebna vez :.....305
Tabela D1B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko odvisnost:.....306
Tabela D2B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko moč:.....307
Tabela D3B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko ujemanje organizacijskih kultur:.....308
Tabela D4B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko zadovoljstvo:.....309
Tabela D5B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko reševanje konfliktov: 310
Tabela D6B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko komunikacija:.....310
Tabela D7B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko predanost:.....310
Tabela D8B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij:.....311
Tabela D9B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko zaupanje:.....312
Tabela D10B: Tabela s Pearsonovimi koeficienti za spremenljivko osebna vez:.....312

Kazalo slik

Slika 4.1: Kje vstopijo v proces izmenjave čustva:.....76
Slika 6.1: Končni raziskovalni model (Sun in drugi 2002, 9):.....114
Slika 6.2: Končni raziskovalni model (Rouse in drugi 2001,76):.....116
Slika 6.3: Končni raziskovalni model (Yao 2004, 132):.....118
Slika 6.4: Končni raziskovalni model (Lee in Kim 2003, 270):.....119
Slika 6.5: Končni raziskovalni model (Swinarski in drugi 2004, 10):.....121
Slika 7.1: Začetni raziskovalni model:.....138
Slika 8.1 Končni raziskovalni model:.....207
Slika 9.1: Predlagani izvedeni linearni strukturni model:.....221
Slika D1A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko odvisnost:.....313
Slika D2A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko moč:.....313
Slika D3A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko ujemanje organizacijskih kultur:.....314
Slika D4A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko zadovoljstvo:...314
Slika D5A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko reševanje konfliktov:.....315
Slika D6A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko komunikacija:..315
Slika D7A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko predanost:.....316
Slika D8A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij:.....316
Slika D9A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko zaupanje:.....317
Slika D10A: Histogram s frekvenčno porazdelitvijo za spremenljivko osebna vez:...317
Slika D1B: Slika scree diagrama za spremenljivko odvisnost:.....318
Slika D2B: Slika scree diagrama za spremenljivko moč:.....318
Slika D3B: Slika scree diagrama za spremenljivko ujemanje organizacijskih kultur: 319
Slika D4B: Slika scree diagrama za spremenljivko zadovoljstvo:.....319
Slika D5B: Slika scree diagrama za spremenljivko reševanje konfliktov:.....320
Slika D6B: Slika scree diagrama za spremenljivko Komunikacija:.....320
Slika D7B: Slika scree diagrama za spremenljivko predanost:.....321

Slika D8B: Slika scree diagrama za spremenljivko uspeh zunanjega izvajanja informacijskih tehnologij:.....321
Slika D9B: Slika scree diagrama za spremenljivko zaupanje:.....322
Slika D10B: Slika scree diagrama za spremenljivko osebna vez:.....322