

# Strukturno prilagajanje podjetij v Sloveniji v obdobju 2000-2005

Melita Rant

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija, melita.rant@ef.uni-lj.si

Izhodišče prispevka je teza, da se podjetja na spremembe v okolju odzivajo tako s spremembami organizacije kot s spremembami povezav s poslovnimi partnerji (intra-organizacija, razmerja med združbami). V tem smislu prispevek preučuje organizacijsko in medorganizacijsko prilagajanje podjetij na okolje. Najprej so predstavljene temeljne hipoteze o značilnostih spreminjanja okolja, organizacije in razmerij med združbami, veljavnost katerih je nato testirana na primeru slovenskih podjetij (z več kot 50 zaposlenimi). Prispevek temelji na domnevah (1), da se panožno okolje spreminja drugače, z večjo variabilnostjo kot makro, institucionalno okolje; (2) da organizacijske spremembe sovpadajo s spremembami v notranjih situacijskih spreminljivkah in (3) da se spremembe v razmerjih med združbami ločijo glede na temeljni namen in način povezovanja (močkonkurenčna prednost, lastniško-nelastniško povezovanje). Cilj raziskave pa ni zgolj potrditev postavljenih hipotez, ampak tudi poizvedba o dejavnikih, ki vplivajo na zaznavanje sprememb v okolju in na odločanje o organizacijskih in medorganizacijskih prilagoditvah. V zvezi s slednjim želimo odgovoriti na vprašanja kot so: Katere spremembe so prevladovale v obdobju 2000-2005 v slovenskem gospodarskem prostoru? S katerimi organizacijskimi spremembami so se podjetja odzivala na zaznane okoljske spremembe? Na katerih poslovnih področjih so jih izvajala? Kako so podjetja spreminjala oblike sodelovanja in povezovanja z drugimi združbami? Povezave s katerimi skupinami poslovnih partnerjev so najbolj spreminjala in kako? Raziskava je potrdila postavljene hipoteze in hkrati pokazala, da so zunanji svetovalci zelo vpliven dejavnik pri odločanju o organizacijskih spremembah, medtem ko na spreminjanje medorganizacijskih razmerij pomembno vpliva delež lastništva države. Raziskava je pokazala, da so podjetja z večjim deležem državnega lastništva manj intenzivno spreminjala zunanja razmerja.

**Ključne besede:** spremembe, okolje, organizacija, razmerja med združbami.

## 1 Uvod

Obdobje po letu 2000 je zaznamovalo približevanje Slovenije EU. Za ta čas je za slovenski gospodarski prostor značilno prilagajanje zakonodaje EU, krepitev globalizacije, tehnološki razvoj, večanje števila konkurentov v večini panog in zaostrovanje vseh vidikov konkurence (tako na področju širine ponudbe, cen, kvalitete, izboljšav). Gre za obdobje obsežne institucionalne transformacije slovenskega gospodarskega prostora (v smeri EU pridružitvenih zahtev). Ta je pomembno vplivala tudi na panožne razvoje v tem obdobju. Zaradi tega je to obdobje zanimivo tudi z vidika preučevanja strukturnih prilagoditev podjetij na te okoljske spremembe.

Obstaja paleta različnih organizacijskih teorij primerenih za preučevanje sprememb v okolju ter podjetij. Teoretična podlaga prispevka je situacijska teorija (Donaldson, 1999: 59-61). Ta z vidika organizacijskega ravnotežja preučuje prilagajanje podjetij na razvoje v okolju. Poleg situacijske je za ta prispevek pomembna tudi institucionalna teorija (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Ta preučuje procese prilagajanja podjetij na širše, institucionalno okolje.

Poleg prilagajanja podjetij na okolje je pomemben tudi obrnjen proces, to je prilagajanje okolja podjetju. Tega posredno utemeljujeta teorija odvisnosti od virov in teorija transakcijskih stroškov. Teorija odvisnosti od virov (Pfeffer & Salancik, 1978) zagovarja prilagajanje okolja podjetjem preko oblikovanja dolgoročnih, lastniško ali pogodbeno osnovanih povezav s poslovnimi partnerji, v katerih so pogoji izmenjave virov (transakcije) relativno natančno dorečene. Transakcije so predmet preučevanja teorije transakcijskih stroškov (Williamson 1975, 1979). Ta preko stroškov transakcij utemeljuje način prilagajanja na razvoje v okolju, pri čemer v razmerah velike negotovosti priporoča ponotranjanje transakcij.

Teorija, ki povezuje oba načina prilagajanja na razvoje v okolju, to je bodisi preko omrežij, bodisi z notranjim prilagajanjem organizacije in poslovanja, je teorija strateške izbire (Child 1972). Na njeni osnovi se v zadnjem desetletju razvija teorija koevolucije (Lewin et al., 1999: 535-550; Lewin & Volberda, 1999: 519-534), ki preučuje soodvisnost procesa spreminjanja okolja in podjetij v njem. Eno vpliva na drugo, pri čemer so ti vplivi nelinearni, odloženi, skratka kompleksni. Teorija koevolucije je na ravni panog in gospodarstva znana kot evolucijska ekono-

mija (Nelson & Winter, 1982), ki temelji na Schumpetrovem podjetniškem gledanju na razvoj gospodarstva.

Nabor organizacijskih teorij, ki obravnavajo procese spreminjanja podjetij in okolje, je obsežen in raznolik. V prispevku je na osnovi študije teh teorij razvita temeljna hipoteza o razmerjih med spreminjanjem okolja, organizacije in razmerij med združbami, ki je v naslednjem koraku testirana na primeru slovenskih podjetij.

Raziskava pa ni bom zgolj potrditvena s ciljem potrjevanja/zavračanja testnih hipotez, ampak tudi poizvedovalna. Z njo želimo osvetliti tudi:

- Katere spremembe so prevladoval v obdobju 2000-2005 v poslovnem okolju?
- Kaj je vplivalo na zaznavanje sprememb v panožnem in institucionalnem okolju?
- S katerimi organizacijskimi spremembami so se podjetja prilagajala razvojem v okolju?
- Kateri dejavniki so statistično značilno vplivali na vrsto in obseg organizacijskih prilagoditev?
- Kako obsežne so bile te medorganizacijske spremembe?
- Kateri dejavniki so vplivali na odločitve o spremembah v razmerjih med združbami? Odgovori na ta vprašanja predstavljajo poizvedovalne cilje tega prispevka.

V nadaljevanju so naprej predstavljena teoretična izhodišča in raziskovalne hipoteze, sledi predstavitev metodologije in poteka raziskave, v zadnjem delu pa so predstavljeni izsledki raziskave in diskusija o njih.

## 2 Teoretična in metodološka izhodišča raziskave

Izhodiščna podmena prispevka je, da se okolje spreminja in podjetja se morajo nanj prilagajati. V tem prispevku je v ospredju vprašanje KAKO to prilagajanje poteka.

V najširšem smislu je okolje vse, kar je zunaj podjetja. Jones (1998: 222-225) loči med dvema skupinama sil. Prvo skupino sestavlja delovanje potrošnikov, distributerjev, sindikatov, konkurentov in dobaviteljev. Njihovo delovanje oblikuje in spreminja značilnosti določene panoge. Panoga predstavlja ožje okolje. Vsaka panoga ima svojstvene značilnosti. Različne panoge se v času različno spreminjajo.

Drugi sklop predstavljajo sile, ki enako vplivajo na vse panoge vnezdene v nekem širšem, institucionalnem okolju. Sile, ki delujejo v tem okolju, so ekonomske, mednarodne, tehnološke, demografske in kulturne ter politične sile. PEST analiza je usmerjena v preučevanje teh sil. V obdobju 2000-2005 so bile v Slovenskem prostoru mednarodne, tehnološke in politične sile precej izrazite, ki so korenito preoblikovale institucionalno okolje in posredno vplivale na panožna okolja.

**Hipoteza 1:** Različne panoge se v času različno spreminjajo. Zaradi tega je preučevanje panožnega okolja smiselno ločiti od širšega makro okolja. Slovensko gospodarstvo v obdobju 2000-2005 doživelo korenite spremembe v institucionalnem okolju kot posledica vključitve v EU.

Tabela 1: Trendi, ki oblikujejo negotovost okolja

Segment okolja	Sprememba v segmentu okolja
Ožje okolje (konkurenti)	Povečanje števila konkurentov. Krajšanje življenjskega cikla prodajnih proizvodov/storitev. Povečanje cenovne konkurence. Povečanje konkurence na področju kvalitete. Povečevanje tržne moči najmočnejšega konkurenta. Razvoj pomembnih nadomestkov, ki uspešno nadomeščajo proizvode/storitve podjetja. Povečevanje verjetnosti prevzema podjetja s strani konkurentov.
Ožje okolje (kupci)	Zmanjševanje števila in/ali kupne moči kupcev podjetja. Povečanje pogajalske moči kupcev podjetja Povečevanje verjetnosti prevzema podjetja s strani kupcev podjetja.
Ožje okolje (dobavitelj)	Zmanjševanje števila razpoložljivih dobaviteljev. Povečanje pogajalske moči dobaviteljev. Povečevanje verjetnosti prevzema podjetja s strani dobaviteljev.
Širše okolje (delovna sila)	Trend k selitvi proizvodnih zmogljivosti na področja s cenejšo (fizično) delovno silo. Trend najemanja delovne sile na trgih, kjer je cenejša (države Vzhodne Evrope, Indija, Kitajska).
Širše okolje (tehnologija)	Povečanje avtomatizacije proizvodnih zmogljivosti. Razvoj informacijske tehnologije. Trend hitrega zastarevanja in posodabljanja obstoječih tehnologij.
Širše okolje (finančni trgi, zakonodaja, kultura...)	Povečane zahteve po družbeno odgovornem ravnanju podjetja. Povečanje preglednosti in točnosti informacij o tržnih vrednostih podjetij. Globalizacija poslovnega okolja podjetja. Večje spremembe zakonodaje, ki pomembno ureja poslovanje podjetja.

Ta hipoteza bo raziskana z analizo glavnih komponent. V kolikor so procesi spreminjanja ožjega in širšega okolja različni, bo ta metoda oblikovala dve temeljni skupini sprememb, ki sovpadata s ožjim in širšim okoljem. Razlike med tema skupinama bomo preučili z analizo variance.

V tabeli 1 so povzete tiste spremembe v poslovnem okolju, ki jih strokovna literatura navaja kot značilne za obdobje na prelomu tisočletja in, ki naj bi zaznamovala tudi slovenski gospodarski prostor (Daft 1998). Večja ko je intenziteta neke sile v nekem obdobju, bolj je ta segment okolja dinamičen, spremenljiv.

Po situacijski teoriji se podjetje prilagaja okolju s spreminjanjem poslovanja in organizacije. Poslovanje določajo cilji in strategija, tehnologija in zaposleni (Rant 2006). To so notranje situacijske spremenljivke. Spremembi v okolju sledi prilagoditev tehnologije, strategije, zaposlenih (poslovanja) in organizacije (Burton, Obel, 2004: 395-410). Vzpostavi se novo organizacijsko ravnotežje, v

katerem podjetje deluje ponovno uspešno in učinkovito (do nove, večje spremembe v okolju). Prilagajanje strategije, tehnologije in zaposlenih (torej poslovanja) je tesno povezano s prilagajanjem organizacije. Eno odseva drugo. Organizacijske spremembe nakazujejo tudi na spremembe v notranjih situacijskih spremenljivkah in obratno.

**Hipoteza 2:** Organizacijske spremembe odsevajo prilagoditve v notranjih situacijskih spremenljivkah (tehnologiji, strategiji in zaposlenih) in s tem v poslovanju.

Ta hipoteza bo testirana z analizo glavnih komponent, ki naj bi spremembe v organizacijo razvrstila v skupine, ki vsebinsko sovpadajo s prilagoditvami v notranjih situacijskih spremenljivkah: tehnologiji, strategiji, zaposlenih.

Z vprašanjem, kakšna organizacija ustreza določene mu okolje, preučevanjem z vidika negotovosti, sta se prva ukvarjala Burns in Stalker leta 1961, ki sta ugotovila, da stabilnem okolju ustreza mehanistična, nestabilnem pa

Tabela 2: Merjenje organskih sprememb v organizaciji

Spremembe v organizaciji podjetja	Prodaja	Proizvod	Nabava	Finance	Kadri	Podpora
Avtomatizacija poslovnih aktivnosti: zmanjšanje obsega neposrednega dela; neposredno delo opravljajo stroji, ključna zadolžitev ljudi je upravljanje strojev.						
Informatizacija poslovanja: uvajanje kompleksnega poenotenega informacijskega sistema, ki temelji na intranetu, skupnih bazah podatkov ipd.						
Decentralizacija odločanja: prenos operativnih in taktičnih odločitev na nižje hierarhične ravni, ki bolje poznajo naravo dela.						
Profesionalizacija: povečevanje stopnje izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih.						
Zmanjševanje števila manj kvalificiranih zaposlenih.						
Zmanjševanje števila hierarhičnih ravni.						
Širitev, bogatitev del in rotacija zaposlenih med DM.						
Povečanje obsega timskega dela.						
Povečevanje obsega sodelovanja med različnimi strokovnimi področji ob pomoči sodobne komunikacijske opreme.						
Prilagajanje proizvodov in storitev ter s tem poslovnih aktivnosti vsakemu posameznemu (skupni) odjemalcu podjetja.						
Izločanje dejavnosti, ki ne predstavljajo osrednje sposobnosti podjetja.						
Sprememba sistema nagrajevanja v smeri večje vezanosti nagrad (plača, napredovanje,...) na uspešnost dela posameznika/tima.						
Sprememba sistema planiranja v smeri aktivnejšega sodelovanja zaposlenih na nižjih hierarhičnih ravneh in izdelave planov v variantah.						
Sprememba opisov DM (širjenje obsega zadolžitev, njihova bolj splošna opredelitev, rotacija)						
Ukinjanje, ustanavljanje novih oddelkov, pododdelkov ipd. Spreminjanje organizacijske oblike podjetja/oddelkov.						
Večji obseg enkratnih aktivnosti (projektov).						
Prenova poslovnih procesov in večja osredotočenost na procese, ki dodajajo vrednost in procesno zaokroževanje oddelkov.						

organska organizacija. Ker preučujemo nestabilno okolje, bomo pozornost usmerili k organski organizaciji.

Organska organizacija zavestno, s pomočjo visoke stopnje samostojnosti in rotacije zaposlenih, ustvarja in izkorišča raznolikosti v znanju in sposobnostih zaposlenih v podjetju. Zaradi večje stopnje medsebojnega sodelovanja v timskem delu je navzoč večji obseg novih idej. Posamezniki in celotni oddelki se vedejo zelo prilagodljivo, hitro in razmeroma uspešno se odzivajo na spremembe v okolju. Zaradi teh značilnosti je organska organizacija bolj prilagodljiva in odzivna na spremembe v okolju (Robey, Sales, 1994: 97-101). V tabeli 2 so predstavljene ključne spremembe, ki naj bi jih izvajala podjetja, da bi uveljavila bolj organsko organiziranost ter s tem bolj prilagodljivo in odzivno delovanje.

Združbe se na spremembe v okolju ne odzivajo le z notranjimi (organizacijskimi in poslovnimi) prilagoditvami, temveč tudi s spreminjanjem povezav s poslovnimi partnerji. V razmerah negotovega okolja se z njimi povezujejo bolj dolgoročno - bodisi lastniško, bodisi nelastniško -, s čimer tvorijo omrežja (Kovač, 2002: 359-362). Preko tvorbe omrežij vplivajo na svoje okolje, ga preoblikujejo v zeleni smeri (Rosenkopf & Tushman, 1994: 403-424) in tako aktivno uravnavajo negotovosti v njem (Jones, 1998: 252). Aktivno ravnanje okolje preko zunanjih razmerij obravnava teorija transakcijskih stroškov in teorija odvisnosti od virov.

Po teoriji transakcijskih stroškov je kriterij odločanja o zunanjih razmerjih minimizacija transakcijskih stroškov in stroškov hierarhije (Williamson, 1991: 269-296). Višina transakcijskih stroškov je pozitivno povezana z negotovostjo okolja. Kadar zaradi negotovosti okolja stroški izvedbe posamezne transakcije na trgu preveč narastejo, je transakcijo ustrezneje ponotranjiti oziroma izbrati tisto medorganizacijsko obliko izvajanja transakcij, ki je stroškovno najugodnejša za posamezno situacijo. To je lahko bodisi strateško partnerstvo, skupno vlaganje, kontrolni ali strateški lastniški delež ipd.

S tem pogodbenim in/ali lastniškim povezovanjem naj bi se zmanjšale negotovosti pritoka redkih virov v podjetje (Pfeffer & Salancik, 1978). Če podjetje s ključnimi poslovnimi partnerji doreče svoje poslovno sodelovanje za določeno obdobje in s tem stabilizira svoje poslovanje, kljub negotovemu okolju. Pri tem izgubi del avtonomije, ki jo poskuša nadomestiti z povečevanjem moči v zunanjih razmerjih. Maksimizacija moči se kaže kot obvladljivost zunanjih razmerij in raste s stopnjo formalizacije

zunanjih razmerij. Stopnja formalizacije zunanjih oblik sodelovanja raste od kooptacije, kartelnih dogovorov, formalnih dolgoročnih pogodb, nakupov lastniških deležev, ustanavljanja skupnih vlaganj do prevzemov in pripojitev, kjer gre za ponotranjanje zunanjih razmerij. Z uveljavljanjem bolj formaliziranih oblik sodelovanja raste mehanistični značaj strukture zunanjih razmerij (omrežij).

Katero od navedenih oblik sodelovanja s poslovnimi partnerji bo podjetje uveljavilo je odvisno od temeljnega namena povezovanja. Ta je lahko bodisi graditev moči, bodisi razvoj in krepitev konkurenčne sposobnosti. Kadar je primarni cilj povezovanja krepitev moči, je povezovanje največkrat lastniško. Kadar je cilj krepitev konkurenčne sposobnosti, pa so pogostejše dogovorne, pogodbene povezave. Bolj, ko je okolje negotovo, pomembnejše je vidik moči.

**Hipoteza 3:** Prilagoditve v razmerjih med združbami odsevajo bodisi krepitev moči, bodisi razvoj konkurenčne prednosti, ki sovpadata z lastniškimi oziroma nelastniškimi oblikami povezovanja.

Tudi ta hipoteza bo testirana z analizo glavnih komponent, ki naj bi oblikovala dve skupini sprememb v zunanjih razmerjih: lastniške in nelastniške (krepitev moči, razvoj konkurenčne prednosti). V tabeli 3 so predstavljene ključne oblike povezovanja med podjetji, s katerimi poskušajo podjetja zmanjševati negotovost okolja.

Iz hipotez 1-3 je razvidno, da je raziskava usmerjena zgolj na eno situacijo v okolju, to je, ko se povečuje njegova negotovost. Podjetja naj bi se na sledjo odzvala (1) z organsko naravnanimi spremembami v organizaciji, ki jim omogočajo bolj prilagodljivo delovanje in hitrejšo odzivanje na spremembe v okolju, in (2) z mehanistično naravnanimi spremembami v razmerjih med združbami, s katerimi zmanjšajo negotovost okolja.

Pri tem bi radi poizvedeli, kateri so tisti dejavniki ki pomembno določajo, kako (s kakšnimi organizacijami in medorganizacijskimi prilagoditvami) se bo podjetje odzvalo na zaznane spremembe v okolju. Nabor možnih vplivnih dejavnikov je širok. Odločitve o strukturnih prilagoditvah so odvisne od pritiska stalnih kupcev, razmer na mednarodnih trgih, motivov lastnikov lastništva države, sposobnosti in znanj zaposlenih, modnih muh na področju organizacije ipd. Da bi poizvedeli, kateri dejavniki so vplivali na odločanje o prilagajanju organizacija in razmerij med združbami, smo z analizo variance preučili širši nabor možnih vplivnih dejavnikov.

Tabela 3: Merjenje sprememb v razmerjih med združbami

Vrste sprememb v razmerjih med združbami	Dobavitelji	Odjemalci	Konkurenti	Finan. ustanove	Raziskov. ustanove	Drugi
Sklepanje neformalnih dogovorov						
Ustanavljanje strateških partnerstev, zavezništav in grozdov						
Nakup manjšinskih lastniških deležev						
Ustanavljanje skupnih vlaganj						
Nakup večinskih lastniških deležev						
Prevzem in/ali združitve						

### 3 Merski konstrukt raziskave

Empirična raziskava je presečne narave, vendar ima, ker proizveduje o spremembah v okolju, organizaciji in razmerjih med združbami v obdobju 2000 – 2005, tudi longitudinalni značaj. Da bi z izbranimi metodami opazovanja lahko lažje zaznali spremembe ter ugotavljali povezave med njimi, naj bi izbrano obdobje zaznamovale čim večje spremembe. Slovenski gospodarski prostor je v obdobju januar 2000 – januar 2005 doživel precejšnje spremembe, saj je šlo za zadnjih pet let pred vključitvijo Slovenije v EU, zato menim, da je izbrano obdobje dobro. Z vidika preučevanja dinamike sprememb bi bilo sicer ustrežnejše še nekoliko daljše obdobje, vendar so podatki za raziskavo zbrani retroaktivno. Ker spomin za nazaj hitro peša, odgovori postajajo vse manj zanesljivi, izbira daljšega časovnega obdobja pa zato ni smiselna.

Podatki so zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika, sestavljenega iz petih delov. Prvi del je namenjen pridobivanju splošnih informacij o podjetju, kot sta naziv in dejavnost. V okviru dejavnosti nas je zanimala predvsem proizvodno-storitvena naravnost podjetja. Ocenjena je bila posredno na osnovi deleža prihodkov, ki jih podjetje ustvari s prodajo proizvodov in storitev. Drugi del vprašalnika je usmerjen v preučevanje sprememb v okolju, na podlagi katerih je moč sklepati o negotovosti okolja. Izhodišče predstavljajo spremembe v tabeli 1, ki so ocenjevalne na sedem stopenjski lestvici.

Tretji del vprašalnika je usmerjen v preučevanje sprememb v organizaciji. Navedene so organizacijske spremembe organske narave, ki predstavljajo ustrezne prilagoditve v razmerah naraščajoče negotovosti okolja. Izhodišče predstavlja tabela 2, v kateri so nanizane najbolj verjetne organizacijske spremembe. Podjetja so poleg teh lahko izvajala tudi druge spremembe, ki pa v sami raziskavi zaradi standardizacije vprašalnika niso zajeta.

Velikost organizacijskih sprememb je ocenjevana posredno, in sicer glede na to, na koliko poslovnih področjih je bila posamezna organizacijska sprememba uvedena. Ta poslovna področja so proizvodnja, prodaja, nabava, kadri, finance in štabi. Če se posamezna sprememba ni uveljavila na nobenem poslovnem področju, je dobila oceno 1. Če se je uveljavila na enem poslovnem področju, na primer v prodaji, je dobila oceno 2. Če se je uveljavila na dveh poslovnih področjih, oceno 3 in tako naprej. Sprememba, ki se je uveljavila na vsaj šestih poslovnih področjih, je dobila oceno 7. Splošna formula je število poslovno-funkcijskih področjih, na katerih se je odvila opisana sprememba, povečano za ena.

Četrti del vprašalnika je namenjen preučevanju sprememb v razmerjih med združbami. Izhodišče predstavlja tabela 3, v kateri so nanizane najbolj pogoste spremembe v zunanjih razmerjih, ki povečujejo obvladljivost poslovnega okolja. Tudi tukaj je velikost posamezne spremembe ocenjevala posredno in sicer na podlagi tega, do katerih skupin poslovnih partnerjev se je uveljavljala določena oblika sodelovanja. Če se posamezna oblika sodelovanja s poslovnimi partnerji v preučevanem obdobju ni uveljavila, je sprememba dobila oceno 1. Če se je uveljavila le v

razmerjih do ene skupine partnerjev, recimo dobaviteljev, je dobila oceno 2. Če se je uveljavila v razmerjih do vseh skupin zunanjih partnerjev, pa oceno 7.

Peti del vprašalnika je namenjen pridobivanju informacij o preostalih značilnostih podjetja, ki bi lahko vplivale na procese organizacijskega in medorganizacijskega prilagajanja. Gre za potencialno vplivne oziroma kontrolne spremenljivke kot so:

- povprečen delež vrednosti prodaje na tujih trgih v letu 2004; ta kazalnik predstavlja indikator globalne usmerjenosti podjetja;
- delež neposrednega in posrednega lastništva države v podjetjih ob koncu leta 2004; ta kazalnik predstavlja vpetost države v poslovanje podjetja;
- povprečno število let šolanja zaposlenih v podjetju; ta kazalnik predstavlja indikator profesionalizacije zaposlenih;
- število ur sodelovanja z zunanjimi sodelavci za področje organizacije v obdobju januar 2000 – december 2004; ta kazalnik meri vpliv stroke na način delovanja podjetja;
- povprečen delež vrednosti prodaje stalnim kupcem v letu 2004; ta kazalnik predstavlja indikator pomena kupcev podjetja za njegovo uspešnost;

Vprašalnik so prejela vsa slovenska podjetja z več kot 50 zaposlenimi (na dan 31.12.2004). Ta podjetja so dovolj velika, da je organizacija pomemben dejavnik uspešnosti. Dne 1.1.2005 je bilo teh podjetij 1370. Vrnjenih sem dobila 262 vprašalnikov, od tega jih je bilo 25 nepopolnih. Preučevani vzorec tako predstavlja 237 slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi. Vzorec predstavlja 17,3% celotne populacije, ki jo sestavljajo slovenska podjetja z več kot 50 zaposlenimi na dan 1.1.2005. Z vidika izbire enot v vzorec gre za slučajno vzorčenje in vzorec brez ponavljanja.

## 4 Izsledki raziskave

### 4.1 Spremembe v okolju

Analiza glavnih komponent okolja je pokazala, da je okoljske spremembe smiselno združiti v dve skupini, ki sovpadata s panožnim (ožje okolje) in institucionalnim okoljem (širše okolje). Varianca sprememb v panožnem okolju je statistično značilno večja od variance sprememb v institucionalnem okolju. To potrjuje, da je variabilnost sprememb na ravni panog večja kot na ravno makro okolja, katerega del so te panoge. Nadalje je raziskava pokazala, da so slovenska podjetja v obdobju 2000-2005 v povprečju zaznavala večje spremembe v širšem (institucionalnem) okolju kot v ožjem (panožnem) okolju.

V splošnem lahko potrdimo hipotezo 1 in zaključimo, da so se različne panoge v obdobju 2000-2005 različno spreminjale, da je zaradi tega variabilnost panožnih sprememb večja od variabilnosti institucionalnega okolja. Zaradi tega je preučevanje panožnega okolja smiselno ločiti od širšega makro okolja. Potrdimo lahko tudi, da je slovensko gospodarstvo v obdobju 2000-2005 doživelo kore-

nite spremembe v institucionalnem okolju, kar je povratno vplivalo na spremembe v panogah in podjetjih.

V panogah je bilo zelo izrazito le opazno povečanje stopnje konkurence. Pri dobaviteljnih in odjemalcih so preučevana podjetja zaznala povečanje njihove pogajalske moči. V širšem, makro okolju pa so se odvile opazne spremembe na tehnološkem področju. Najbolj je izstopal opazen razvoj informacijske in proizvodnih tehnologij, pomembnih za poslovanje, ter vse hitreje zastarevanje obstoječih tehnologij. Od ostalih sprememb v institucionalnem okolju je izstopala tudi globalizacija poslovanja, spremembe zakonodaje, ki urejajo poslovanje podjetij, ter vse večje zahteve in pričakovanja po družbeno-odgovornem ravnanju podjetij.

Poizvedovalna analiza je pokazala, da na zaznavanje sprememb v okolju statistično značilno vplivajo le en od preučevanih dejavnikov, to je število ur svetovanja zunanjih strokovnjakov za organizacijo. Večji, ko je bil obseg svetovalnih ur, bolj so podjetja zaznavala okolje kot negotovo. Iz tega lahko sklepamo, da svetovalci za organizacijo pomembno vplivajo na zaznavanje okolja in obratno, podjetja, ki se nahajajo v bolj negotovem okolju in čutijo potrebo po reorganizaciji, v večjem obsegu najemajo zunanje svetovalce za organizacijo. Za druge vplivne spremenljivke analiza variance ni potrdila statistično značilnih vplivov.

## 4.2 Spremembe v organizaciji podjetij

Analiza glavnih komponent je pokazala, da je mogoče organizacijske spremembe razvrstiti v štiri skupine (tabela 5). Prvo skupino tvorijo spremembe, ki povečujejo strokovnost in profesionalizacijo delovanja podjetja. Sem sodijo spremembe, kot so decentralizacija taktičnega in operativnega odločanja, profesionalizacija, večja vezava sistema nagrajevanja na učinke, decentralizacija procesa planiranja. To komponento, ki je tesno povezana z notranjo situacijski spremenljivko »zaposleni«, smo imenovali »profesionalizacija«.

Drugo skupino tvorijo spremembe, ki povečujejo prilagodljivost delovanja podjetja in postavljajo podlago za izvedbo strategije masovnega prilagajanja. Sem sodijo spremembe, kot so timsko delo, sodelovanje med strokovnimi področji, prilagajanje proizvodov in storitev posameznim odjemalcem, projektno delo in osredotočenost na ključne procese, ki dodajajo vrednost. To komponento, ki je torej tesno povezana z notranjo situacijsko spremenljivko »strategija«, smo imenovali »masovna prilagodljivost«.

Tretjo skupino tvorijo spremembe, ki povečujejo stroškovno učinkovitost poslovanja. Sem sodijo spremembe, kot so zmanjševanje števila zaposlenih, zmanjševanje števila hierarhičnih ravni, širitev in bogatitev dela ter rotacija, izločanje dejavnosti, sprememba opisov DM in spreminjanje oddelkov. To komponento, ki je prav tako tesno povezana z notranjo situacijsko spremenljivko »strategija«, smo imenovali »stroškovna učinkovitost«.

Četrto komponento pa tvorijo spremembi avtomatizacija in informatizacija poslovanja. To komponento, ki je tesno povezana z notranjo situacijsko spremenljivko »tehnologija«, smo imenovali »tehnološki razvoj«. V splošnem analiza glavnih komponent potrjuje hipotezo 2, to je da so prilagoditve v organizacije tesno prepletene s prilagoditvami v poslovanju (notranjih situacijskih spremenljivkah) ter, da slednje tudi odsevajo.

Organizacijske spremembe, ki po svoji velikosti izstopajo (v povprečju so prejele oceno višjo kot 4,5), so profesionalizacija, timsko delo, sodelovanje med strokovnimi področji, sprememba opisov DM in informatizacija poslovanja. V povprečju so najvišjo oceno prejele spremembe, ki so uvrščene v skupino masovnega prilagajanja. V bistveno manjšem obsegu pa so slovenska podjetja izvajala spremembe kot so odpuščanje zaposlenih, zmanjševanje števila hierarhičnih ravni, reorganizacija oddelkov v bolj procesni smeri, rotacija, širitev in bogatitev del, izločanje dejavnosti ter avtomatizacija poslovanja). Vse te spremembe so prejele v povprečju oceno manj kot 3,5. Najnižjo oceno so v povprečju prejele spremembe, ki so uvrščene v skupino stroškovne učinkovitosti. Izsledki raziskave kažejo, da v zadnjem obdobju slovenska podjetja v večji meri sledijo strategiji diferenciacije kot stroškovne učinkovitosti.

Poizvedovalna analiza variance pa je pokazala, da podjetja, ki v večjem obsegu najemajo svetovalce za področje managementa in organizacije statistično značilno v večjem obsegu izvajajo spremembe v organizaciji. S tem se potrjuje veljavnost institucionalne teorije (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983), ki poudarja veliko vlogo profesionalnega izomorfizma pri izvajanju poslovno-organizacijskih sprememb. Drugi preučevane dejavniki (delež stalnih kupcev, delež izvoza idr.) pa nimajo odločilnega vpliva na organizacijske spremembe.

## 4.3 Spremembe v razmerjih med združbami

Analiza glavnih komponent je potrdila obstoj dveh temeljnih skupin sprememb v razmerjih med združbami (tabela 6). Prvo skupino sprememb sestavljajo neformalni in formalni dogovori, grozdenje in strateška partnerstva ter skupna vlaganja. Razen skupnih vlaganj, vse te oblike povezovanj niso lastniško podprte. Njihov temeljni namen je izgradnja in utrjevanje lastnih konkurenčnih prednosti. To komponento smo imenovali »razvoj konkurenčne prednosti«.

Drugo skupino sprememb v razmerjih med združbami pa sestavljajo nakupi manjšinskih in večinskih lastniških deležev ter prevzemi in združitve. V to skupino je metoda glavnih komponent uvrstila tudi skupna vlaganja, ki predstavljajo mešanico lastniškega in strateškega povezovanja. Za to skupino je značilno lastniško povezovanje ter s tem krepitev moči in vpliva v razmerjih z drugimi združbami. Zato smo to komponento imenovali »rast moči«. S tem je potrjena hipoteza 3, da pri prilagajanju razmerij med združbami obstajata dve temeljni skupini

sprememb, ki se ločita glede na namen in obliko spreminjanja.

Pri povezovanju s poslovnimi partnerji so slovenska podjetja v največji meri sklepala formalne in neformalne dogovore o sodelovanju, ustanavljala grozde ter strateška partnerstva in zaveznitva. V splošnem je skupina nelastniških sprememb v razmerjih igrala pomembnejšo vlogo kot skupina lastniških sprememb. Nadaljnja analiza je pokazala, da so se podjetja intenzivno medsebojno povezovala z dvema skupinama poslovnih partnerjev, to je z dobavitelji in odjemalci. V razmeroma velikem obsegu so se partnersko povezovala tudi s konkurenti. V splošnem so se podjetja intenzivneje povezovala znotraj svojega poslovnega področja in razvijala poslovna omrežja.

Poizvedovalna analize o dejavnikih, ki vplivajo na odločitve o spreminjanju razmerij med združbami, je analiza variance potrdila, da obstajajo značilne razlike med podjetji z različnim deležem lastništva države pri stopnji tveganja 0,09. Kljub nekoliko višji stopnji tveganja lahko trdimo, da večji delež ko je delež (neposrednega ali posrednega preko KADa in SODa) lastništva države, bolj toga so podjetja pri spreminjanju razmerij z drugimi združbami. To z vidika dolgoročne uspešnosti poslovanja ni dobro, saj predstavlja prilagajanje razmerij z drugimi združbami pomemben mehanizem prilagajanja na okolje.

## 5 Sklepi in ugotovitve

V splošnem so slovenska podjetja v obdobju januar 2000-januar 2005 zaznala povečanje negotovosti v poslovnem okolju. Analiza glavnih komponent je potrdila hipotezo, da je širše, institucionalno okolje smiselno preučevati ločeno od ožjega, panožnega okolja. Institucionalno okolje se je v tem obdobju v Sloveniji precej spremenilo, pri čemer je bilo zaznavanje teh sprememb med panogami razmeroma homogeno. Mnogo bolj heterogeno in v povprečju za spoznanje manj korenito pa so se spreminjale panoge.

V splošnem je za obdobju 2000-2005 značilno, da ga je zaznamovalo usklajevanje zakonodaje z zahtevami EU, razvoj družbenih pričakovanj v smeri družbeno odgovornega ravnanja, globalizacija poslovanja ter tehnološki razvoj. Hkrati se je izrazito povečevala intenziteta konkurence v večini panog.

Na zaznavanje sprememb v okolju so pomembno vplivali svetovalci oz. zunanji strokovnjaki za področje organizacije. Med obsegom ur njihovega svetovanja in zaznavanja negotovosti okolja obstaja pozitivna korelacija.

Na zaznane spremembe v okolju so se podjetja organizacijsko prilagajajo z organskimi spremembami. Analiza glavnih komponent organizacijskih sprememb je potrdila, da je slednje smiselno razvrstiti v štiri skupine, ki so tesno povezane s prilagoditvami v notranjih situacijskih spremenljivkah tehnologiji, strategiji in zaposlenih.

V obdobju 2000-2005 so v srednjih in velikih slovenskih podjetjih močno izstopale organizacijske spremembe, ki so povezane s strategijo masovnega prilagajanja in profesionalizacijo zaposlenih. V primerjalno manjšem ob-

segu pa so se izvajale spremembe, ki vodijo do večje stroškovne učinkovitosti delovanja (odpuščanje zaposlenih, izločanje dejavnosti ipd.).

Na odločanje o organsko naravnanih organizacijskih spremembah so imeli pomemben vpliv zunanji svetovalci za organizacijo. Večji, ko je bil obseg ur sodelovanja z zunanjimi strokovnjaki, obsežnejše so bile organsko naravnane spremembe v organizaciji. Na področju in prilagajanja organizacije je pojav profesionalnega izomorfizma precejšen.

Spremembe v razmerjih med združbami je smiselno združiti v dve skupini: (1) v skupino sprememb, katerih primarni cilj je hitrejši pretok znanj, razvoj novih znanj in krepitev konkurenčnih prednosti podjetij v mreži; ter (2) v skupino sprememb, katerih primarni cilj je povečevanje poslovne moči podjetja.

V srednjih in velikih slovenskih podjetjih v obdobju 2000-2005 močno izstopa prva skupina spremembe. Podjetja so intenzivno sklepala formalne in neformalne dogovore o sodelovanju, ustanavljala grozde in strateška partnerstva z dobavitelji, podjetji-odjemalci, pa tudi s konkurenti. Deloma je to povezovanje spodbujala zakonodaja, ki je bila naklonjena grozdenju.

Analiza variance je pokazala, da je bilo odločanje o prilagajanju zunanjih razmerij pod precejšnjim vplivom lastništva države. Večji, ko je bil delež (neposrednega ali posrednega) lastništva države, manj izrazito so podjetja spreminjala razmerja s poslovnimi partnerji. Omejevanje tega mehanizma prilagajanja na okolje dolgoročno nima pozitivnega vpliva na preživetje podjetij. S tega vidika je zmanjševanje lastništva države v gospodarskih družbah dobrodošlo.

## Literatura:

- Burns, T. & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Burton, R. M. & Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, **6**: 1-22.
- Daft, R.L. (1998). *Organization Theory and Design*, 6.izd., South-Western College, Cincinnati.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, **48**: 147-160.
- Donaldson, L. (1999). The Normal Science of Structural Contingency Theory. *Studying Organization: Theory & Method*. Uredila: Clegg, S.R. & Hardy, C. London: SAGE Publications.
- Jones, G.R. (1998). *Organizational Theory: Text and Cases*, 2. izd., Addison-Wesley Publishing Company, Reading (Mass.).
- Kovač, J. (2002). Organiziranost in management v mrežnih organizacijah. *Organizacija* **35** (6): 359-362.
- Lewin, A. Y. & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms, *Organization Science*, **10** (5): 519-534.

- Lewin, A. Y. et al. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms, *Organization Science*, **10** (5): 535-550.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, **83**: 340-363.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Rant, M. (2006). Ustreznost sprememb v organizaciji združb z vidika dinamičnega organizacijskega ravnotežja, doktorsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rosenkopf, L. & Tushman, M.L. (1994). The Coevolution of Technology and Organization. *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Uredila: Baum, J.A.C. & Singh, V.J. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies*, New York, Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, **22**: 233-261.

Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structure alternatives, *Administrative Science Quarterly*, **36**(1): 269-296.

## Viri:

Podatki zbrani z anketno raziskavo o ustreznosti sprememb z vidika dinamike organizacijskega ravnotežja, poslano upravam slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi, april-maj 2005.

---

**Melita Rant** je asistentka za organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, empirično preučuje organizacijske strukture in organizacijsko prilagajanje podjetij ter proces učenja, odločanja in dinamiko organizacijskega ravnotežja. Znanstveno preučevanje temelji na sintezi številnih organizacijskih teorij s poudarkom na teoriji kompleksnosti, situacijski teoriji in evolucijski ekonomiji. Pri pedagoškem delu pokriva predmete iz področja managementa in organizacije. Na mednarodnih znanstvenih povestih, konferencah in v mednarodnih revijah je objavila okoli 30 prispevkov.