

## RAZLIKE V ORGANIZACIJSKEM PRILAGAJANJU PODJETIJ V SLOVENIJI

### Differences in Organisational Adaptations of Companies in Slovenia

#### 1. Uvod

V tem prispevku predstavljamo osrednji predmet preučevanja, to je organizacijsko prilagajanje podjetij v Sloveniji v obdobju 2000–2005. Teoretično izhodišče raziskave je situacijska teorija (Donaldson 1999). Ta pravi, da ni za vsa podjetja ene same, najboljše organizacije, temveč je ta odvisna od značaja dejavnosti podjetja, torej poslovnega programa in tehnologije (Woodward 1965, Perrow 1967, 199–200, Hickson idr. 1979, Miller idr. 1991), s tem pa posredno tudi od panoge in širšega institucionalno-ekonomskega okolja (Lawrence in Lorsch 1967, Galbraith 1973, Burns in Stalker 1961). Razvoji in spremembe na teh področjih pomembno določajo procese organizacijskega prilagajanja.

Poleg tehnologije in razvojev v okolju (panoge, makrookolje) je organizacijsko prilagajanje odvisno tudi od velikosti, poslovne strategije ter obstoječih znanj in sposobnosti zaposlenih (Rozman 2000, Burton, Obel 2004). Vse to situacijska teorija imenuje situacijske spremenljivke.

Naravo poslovne dejavnosti in njeno organiziranost pomembno določajo tudi povezave, ki jih podjetje tvori z drugimi združbami (Jones 1998, 252). Razmerja med združbami tvorijo organizacijo višjega reda (Lipovec 1978, 208–209). Odlikujejo jih podobne značilnosti kot organizacijo nižjega reda, to so hierarhija, formalizacija, jakost in smer povezav ipd. (Hall 1987, 250–256). Tudi organizacija višjega reda (torej razmerja med združbami, ki tvorijo omrežja združb) in spremembe v njej so predmet našega preučevanja.

Osrednje raziskovalno vprašanje je, kako so podjetja zaznavala spremembe v ožjem, panožnem in širšem, ekonomsko-institucionalnem okolju v Sloveniji v obdobju 2000–2005 in kako so se nanje organizacijsko odzivala. Pri tem nas zanima, ali se pri organizacijskem odzivanju na spremembe v okolju med podjetji pojavljajo razlike glede na storitveno-proizvodno naravnost poslovanja (z drugimi besedami, ali gre pri tem za čista storitvena, čista proizvodna ali mešana podjetja). Organizacijsko odzivanje preučujemo v širšem smislu in vključujemo tako prilagajanje organizacije kot razmerij med združbami.

V nadaljevanju bomo najprej podrobneje predstavili teoretična izhodišča, temeljno tezo, namen in cilje raziskave. Sledi predstavitev raziskovalne metodologije in poteka raziskave. Ker so organizacijske spremembe nemerskega značaja, merski konstrukt, postavljen na osnovi teoretične študije, podrobneje predstavljamo. Sledi predstavitev ključnih izsledkov raziskave o splošnih značilnostih in temeljnih razlikah v organizacijskem prilagajanju med storitvenimi, proizvodnimi in mešanimi podjetji. Na koncu predstavljamo tudi omejitve raziskave, v zaključku pa povzemam temeljne ugotovitve in sklepe.

#### 2. Teoretična izhodišča

Ustreznosti organizacije v danih razmerah vrednoti situacijska teorija, ki je postavljena na temelju empiričnih raziskav Burnsa in Stalkerja (1961), Wood-

dr. Melita Rant, asist.

Univerza v Ljubljani  
Ekonomski fakulteta

#### Izvleček

UDK: 005.33(497.4)

Avtorica v prispevku preučuje razlike v organizacijskem prilagajanju storitvenih, mešanih in proizvodnih podjetij na poslovno okolje. Poslovno okolje je preučevano tako z vidika panoge kot ekonomsko-institucionalnega okolja. Organizacijsko prilagajanje pa je preučevano tako z vidika prilagajanja notranje organizacije kot zunanjih razmerij (razmerij s poslovnimi partnerji). Raziskava izvedena na vzorcu 236 srednjih in velikih podjetij v Sloveniji v obdobju 2000–2005 je pokazala, da se mešana podjetja na okolje odzivajo predvsem preko prilagajanja zunanjih razmerij, proizvodna preko spreminjanja organizacije, storitvena pa usklajeno na oba načina. Ključne besede: organizacija, razmerja med združbami, proizvodno-storitvena dejavnost, prilagoditve, razlike

#### Abstract

UDC: 005.33(497.4)

This paper studies differences in organisational adaptations to the environment among service, mixed and product companies. The environment is studied from the perspective of industry as well as the economic-institutional environment. Organisational adaptations are studied from organisational as well as network perspectives (relationships with business partners). Research based on a sample of 236 medium and large firms in the period 2000–2005 in Slovenia showed that mixed companies adapt mainly through external relationships, production companies adapt mainly internally, while service companies use both types of adaptations congruently.

Key words: organisational structure, network structure, service-production focus, adaptations, differences

JEL: L22

wardove (1965), Perrowa (1967), Chandlerja (1962) ter Milesa in Snowa (1978, 1984). Ti so v svojih raziskovanjih potrdili, da je ustreznost organizacije odvisna od razmer, v katerih se podjetje nahaja. Konkretno razmere poslovanja določa okolje (ciljni in nabavni trgi ter širše makrookolje), v katerem podjetje posluje; (proizvodna, informacijska) tehnologija, ki jo uporablja; njegova velikost, cilji in strategije, ki jih uresničuje; ter znanje in sposobnosti njegovih zaposlenih (Daft 1998). Tem dejavnikom, ki določajo poslovno situacijo, pravimo situacijske spremenljivke. Le-te v veliki meri določajo organizacijo (Rozman 2000, 21). Ker je ustreznost organizacije odvisna od situacijskih spremenljivk, ni za vsa podjetja ene same, najboljše organizacije. Za vsako podjetje je to tista organizacija (tako struktura kot proces), ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. V tem primeru se podjetje nahaja v organizacijskem ravnatežju.

V času se pretežno zaradi samodejnih sprememb v situacijskih spremenljivkah manjša ustreznost organizacije in s tem smotrnost delovanja združbe (Donaldson 1999, 59–60). Samodejno se spreminjata predvsem okolje in tehnologija (Burton in Obel 2004, 394–395). V prispevku sta obravnavani obe. Okolje z vidika panoge in širšega institucionalnega okolja, tehnologija z vidika proizvodno-storitvenega značaja proizvodnje (Burton in Obel 2004, 251).

V ta namen so organizacijske prilagoditve na spremembe v okolju preučevane ločeno po proizvodnih, mešanih in storitvenih podjetjih. Organizacijsko prilagajanje obravnavamo kot prilagajanje organizacije glede razmerij med ljudmi (Lipovec 1987, 34–35) in kot prilagajanje razmerij med združbami, ki predstavljajo organizacijo višjega reda (Kovač 2002, 359–362). Prilagajanje organizacije pomeni prilagajanje na spremembe v okolju, spreminjanje razmerij med združbami pa pomeni prilagajanje okolja obstoječi organizaciji podjetja (Rant 2006, 140–142).

Prilagajanje razmerij med združbami na spremembe v okolju predstavlja aktivno ravnanje okolja (Jones 1998, 252). Tega neposredno obravnava predvsem teorija odvisnosti od virov, po kateri podjetje spreminja zunanja razmerja tako, da minimizira negotovosti pritokov ključnih virov v podjetje ob najmanjši možni izgubi neodvisnosti združbe (Pfeffer in Salancik 1978). Kadar so negotovosti velike podjetje s ključnimi poslovnimi subjekti razvija dolgoročne oblike sodelovanja, s čimer stabilizira svoje poslovno okolje. Pri tem želi v razmerjih z njimi razviti čim večjo obvladljivost. Ta raste s stopnjo formalizacije zunanjih razmerij, ki se raztezajo 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 mehaniziran značaj strukture zunanjih razmerij.

Child (1972) v teoriji strateške izbire razvije tezo, da sta oba načina prilagajanja na spremembe v okolju, tako prilagajanje okolju preko spreminjanja organizacije kot prilagajanje okolja preko spreminjanja zunanjih razmerij, ustrezna in

da ima vodstvo podjetja prosto izbiro o tem, kako se odzvati na spremembe v okolju. Odločitev je v prvi vrsti odvisna od tržne moči podjetja in od splošnih značilnosti posloводства (izkušnje, znanj, vrednote, osebnostne lastnosti ipd.).

Temeljna raziskovalna hipoteza je, da se podjetja na spremembe v okolju prilagajajo tako preko organizacije kot razmerjih med združbami ter da je način prilagajanja odvisen od proizvodno-storitvene naravnosti podjetja.

Poleg potrditve temeljne hipoteze želimo raziskati tudi: (1) kako so podjetja v Sloveniji zaznavala razvoje v svojih panogah ter v splošnem makroekonomskem okolju v obdobju 2000–2005 in s katerimi organizacijski in medorganizacijskimi spremembami so se nanje odzivala; (2) ali pri tem med podjetji obstajajo razlike glede na storitveno-proizvodni značaj dejavnosti, to je: ali gre za storitvena, proizvodna ali mešana podjetja; (3) ali obstajajo kakšne spremembe (v okolju, organizaciji in razmerjih med združbami), ki jih odlikujejo enake značilnosti in jih je smiselno združiti v skupine?

### 3. Koncept in metodologija raziskave

Ker so predmet empiričnega preučevanja spremembe v panogah in v makroekonomskem okolju v obdobju 2000–2005 ter organizacijske prilagoditve nanje, je raziskava presečne narave, vendar posredno, preko sprememb, vključuje tudi dinamično komponento. Podatke za raziskavo smo zbrali z anketnim vprašalnikom, ki smo ga poslali upravam vseh podjetij s sedežem v Sloveniji, ki so imela na dan 1. 1. 2005 več kot 50 zaposlenih.

Prvi del vprašalnika je poizvedoval o značaju dejavnosti podjetja, to je ali gre (a) za čisto storitveno dejavnost (s prodajo storitev se ustvari 95 odstotkov prihodkov iz poslovanja); (b) za proizvodno-storitveno dejavnost (s prodajo proizvodov se ustvari približno polovica prihodkov iz poslovanja, polovica pa od prodaje storitev); (c) za čisto proizvodno dejavnost (s prodajo storitev se ustvari manj kot 5 odstotkov prihodkov iz poslovanja). V drugem delu vprašalnika smo preučevali, kako so podjetja v Sloveniji zaznavala razvoj/spremembe v svojem okolju v obdobju 2000–2005. V vprašalniku je bilo navedenih 22 sprememb v panogi (na področju konkurentov, odjemalcev, dobaviteljev) ter v institucionalnem okolju (na področju trga delovne sile in tehnološkega razvoja, v zakonodajno-pravnem ter kulturnem okolju). Izrazitost sprememb je bila ocenjevana na sedemstopenjski skali. V tretjem delu vprašalnika smo preučevali 17 sprememb v organizaciji, pri čemer je bila velikost posamezne spremembe ocenjevana posredno, glede na to, na kolikih poslovnih področjih je bila uveljavljena. V četrtem delu vprašalnika pa smo preučevali šest sprememb v razmerjih med združbami, pri čemer je bila velikost posamezne spremembe ocenjevana posredno, glede na to, do koliko skupin poslovnih partnerjev je bila uveljavljena. Velikost posamezne spremembe v organizaciji in razmerjih med združbami je bila ocenjena na intervalu od 1 do 7.

Tabela 1: Velikost posameznih sprememb in skupin sprememb

	Samo storitvena dejavnost	Proizvodno-storitvena dejavnost	Samo proizvodna dejavnost
	57	23	99
Razvoji v okolju (1–7):	3,75	3,69	4,00
PANOGA	3,25	3,27	3,43
Segment konkurence	4,06	3,90	4,15
Segment kupcev	3,18	3,23	3,48
Segment dobaviteljev	2,50	2,67	2,65
INSTIT. OKOLJE	3,88	3,93	4,38
Segment del. sile	2,65	3,22	3,65
Segment tehnologija	4,24	4,52	4,79
Segment zakon., norm	4,75	4,04	4,71
Spremembe v organizaciji:			
Vrste sprememb (1–7):	3,98	3,65	4,13
TEHNOL. PRILAGAJANJE	4,30	4,15	4,42
Avtomatizacija	3,33	2,91	3,58
Informatizacija	5,26	5,39	5,25
PROFESIONALIZACIJA	4,09	3,69	4,14
Decentralizacija	3,35	2,96	3,57
Profesionalizacija	5,16	4,91	4,74
Sistem nagrajevanja	4,09	4,04	4,17
Sistem planiranja	3,77	2,83	4,07
STRAT. MASOV. PRILAG.	4,10	3,82	4,41
Rotacija	3,19	2,70	3,43
Timsko delo	4,42	3,83	4,72
Sodelovanje med področji	4,72	4,13	5,18
Prilagajanje P/S	4,09	3,87	4,09
Projekti	3,86	3,78	4,72
Osred. na procese z DV	4,32	4,61	4,32
STRAT. ZNIŽEV. STROŠK.	3,62	3,22	3,71
Zmanjševanje zaposlenih	3,53	2,48	3,42
Zmanjševanje hierarhije	2,60	2,43	2,68

Poleg same velikosti (izrazitosti) posameznih sprememb v okolju, organizaciji in razmerjih med združbami nas je zanimalo tudi, ali dane spremembe izkazujejo sorodno logiko spreminjanja in se vpeljujejo skupaj, torej sočasno (kot večja sprememba). Da bi ugotovili, katere spremembe je smiselno obravnavati skupaj (združiti v skupino), smo naredili analizo glavnih komponent.

Da bi lahko podrobneje preučili razlike pri spreminjanju okolja, organizacije in razmerij med združbami glede na proizvodno-storitveni značaj dejavnosti, smo analizirali omrežja sprememb, pri čemer so bila omrežja skonstruirana iz korelacijskih matrik sprememb v okolju, organizaciji in razmerjih med združbami za vsako od skupin.

	Samo storitvena dejavnost	Proizvodno-storitvena dejavnost	Samo proizvodna dejavnost
Izločanje dejavnosti	3,19	3,09	3,62
Sprememba delovnih mest	4,61	4,65	4,89
Spreminjanje oddelkov	4,16	3,43	3,92
Področja sprememb (0–1):			
Prodaja	0,55	0,51	0,57
Proizvodnja	0,50	0,52	0,61
Nabava	0,47	0,41	0,51
Finance in računovodstvo	0,49	0,41	0,49
Kadri	0,47	0,39	0,47
Štabne službe	0,49	0,42	0,49
Spremembe v razmerjih:			
Vrste sprememb (1–7):	1,70	2,47	1,61
STRATEŠKO POVEZOV.	2,26	2,69	2,35
(Ne)formalni dogovori	2,84	3,43	3,27
Grozdi	2,35	2,65	2,35
Skupna vlaganja	1,58	2,00	1,42
LASTNIŠKO POVEZOV.	1,58	2,52	1,43
Manjš. Last. deleži	1,72	2,70	1,45
Več. last. deleži	1,47	2,17	1,30
Prevzemi in pripojitve	1,56	2,70	1,54
Področja sprememb (0–1):			
Razmerja z dobavitelji	0,18	0,31	0,20
Razmerja z odjemalci	0,17	0,33	0,20
Razmerja s konkurenti	0,22	0,28	0,15
Razmerja s finan. ustan.	0,13	0,23	0,10
Razmerja z razisk. ustan.	0,10	0,24	0,13
Razmerja z drugimi	0,11	0,23	0,12

Vir: Podatki iz raziskave o ustreznosti sprememb z vidika dinamike organizacijskega ravnotežja v obdobju od januarja 2000 do januarja 2005, vzorec srednjih in velikih slovenskih podjetij, maj 2005.

Anketni vprašalnik so prejela vsa slovenska podjetja z več kot 50 zaposlenimi. Dne 1. 1. 2005 je bilo teh podjetij 1370. Od vrnjenih 262 vprašalnikov je bilo 25 nepopolnih. Preučevani vzorec tako predstavlja 237 slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi. Vzorec predstavlja 17,3 odstotka celotne populacije. Z vidika izbire enot v vzorec gre za slučajno vzorčenje in vzorec brez ponavljanja.

#### 4. Izsledki raziskave

Izsledke raziskave o skupnih značilnostih organizacijskega prilagajanja storitvenih, proizvodnih in mešanih podjetij predstavljamo v tabeli 1 in v nadaljevanju tudi po-

drobneje pojasnujem. Na osnovi analize glavnih komponent smo okolje razdelili na dva dela: na ožje, panožno okolje ter na širše, institucionalno ekonomsko okolje; organizacijske spremembe smo razdelili v štiri skupine: zaposleni, strategija in tehnologija; spremembe v razmerjih med združbami pa prav tako v dve skupini: nelastniško, strateško povezovanje ter lastniško, na moči osnovano povezovanje.

#### 4.1 Storitvena podjetja

Prvo skupino sestavljajo podjetja, ki so imela na dan 1. 1. 2005 vsaj 50 zaposlenih in so ustvarila vsaj 95 odstotkov vseh prihodkov iz poslovanja s prodajo storitev. V preučevanem vzorcu je 57 takih podjetij. Za storitve je značilno, da so abstraktne, da se jih ne da skladiščiti, da potrošnja in proizvodnja potekata sočasno (Rozman 2000). Skupina Aston (Hickson idr. 1979) je pokazala, da je organizacija storitvenega poslovnega procesa ponavadi bolj organska kot organizacija proizvodnega poslovnega procesa.

#### Zaznavanje razvoja v okolju

Storitvena podjetja so v obdobju 2000–2005 zaznavala velike spremembe zakonodaje in družbenih pričakovanj v smeri večje družbene odgovornosti (4,75). Zaznavala so opazno zaostrovanje konkurence (tabela 1). Na nabavnih trgih so čutila najmanjše zaostrovanje razmer. Razlog je verjetno ta, da igrajo dobavitelji pri storitvenih podjetjih v povprečju manj pomembno vlogo kot v proizvodnih. Prav tako so ta podjetja v povprečju zaznavala najmanjše pritiske na ceno delovne sile. Storitve imajo močan lokalni značaj in so manj občutljive na pritiske k selitvi dejavnosti na trge s cenejšo delovno silo.

#### Značilnosti organizacijskega prilagajanja

Izmed 17 preučevanih organizacijskih sprememb je bila najbolj izrazita sprememba preoblikovanje opisov delovnih mest in oddelkov v bolj procesni smeri (tabela 1). Poleg tega so storitvena podjetja relativno bolj intenzivno kot drugi dve skupini informatizirala svoje poslovanje. Hkrati so največ vlagala v izboljševanje znanja in sposobnosti zaposlenih. Profesionalizacija zaposlenih se je odvijala enakomerno na vseh poslovnih področjih, zato so v tem obdobju organizacijsko precej preoblikovali tudi kadrovske funkcije.

#### Značilnosti medorganizacijskega prilagajanja

Storitvena podjetja so se relativno manj intenzivno povezovala z drugimi podjetji (tabela 1). Glede na druge je bilo predvsem strateško povezovanje (grozdenje in skupna vlaganja) skromno. Od lastniškega povezovanja so prevladovali nakupi manjšinskih lastniških deležev. Glede na preostale skupine so se storitvena podjetja relativno intenzivno povezovala s konkurenti, medtem ko so se bolj

proizvodno naravnana podjetja relativno bolj intenzivno povezovala z odjemalci in dobavitelji. V splošnem je v storitvenih podjetjih zelo skromno zastopano povezovanje z raziskovalnimi ustanovami (laboratoriji, inštituti, univerze ipd.).

#### Povezanost sprememb

Jakost korelacijskih povezav med spremembami v okolju, organizaciji in razmerjih med združbami se v storitvenih podjetjih giblje okoli 0,4 (slika 1). Pri tej jakosti centralno mesto zavzema osredotočanje na aktivnosti z visoko dodano vrednostjo, uvajanje bolj prilagodljivega nagrajevanja ter reorganizacija oddelkov v procesni smeri. Ključen sprožilec organizacijskih sprememb so institucionalne spremembe (spremembe zakonodaje; družbenih norm, pričakovanj).

Pri korelaciji 0,5 ostanejo povezane le še sorodne vrste sprememb (spremembe, ki jih je metoda glavnih komponent uvrstila v iste skupine), to je korelacije med posameznimi spremembami v okolju, korelacije med posameznimi spremembami v organizaciji in korelacije med posameznimi spremembami v razmerjih med združbami.

#### 4.2. Mešana podjetja

V vzorcu je 23 podjetij, ki približno polovico prihodkov ustvarijo s prodajo storitev, polovico pa s prodajo proizvodov. Ta podjetja po večini delujejo v več kot eni dejavnosti in imajo zato najbolj kompleksno okolje. V skladu z Ashbyjevim zakonom zadostne in potrebne raznolikosti (1956) naj bi imela tudi najbolj kompleksno organizacijo.

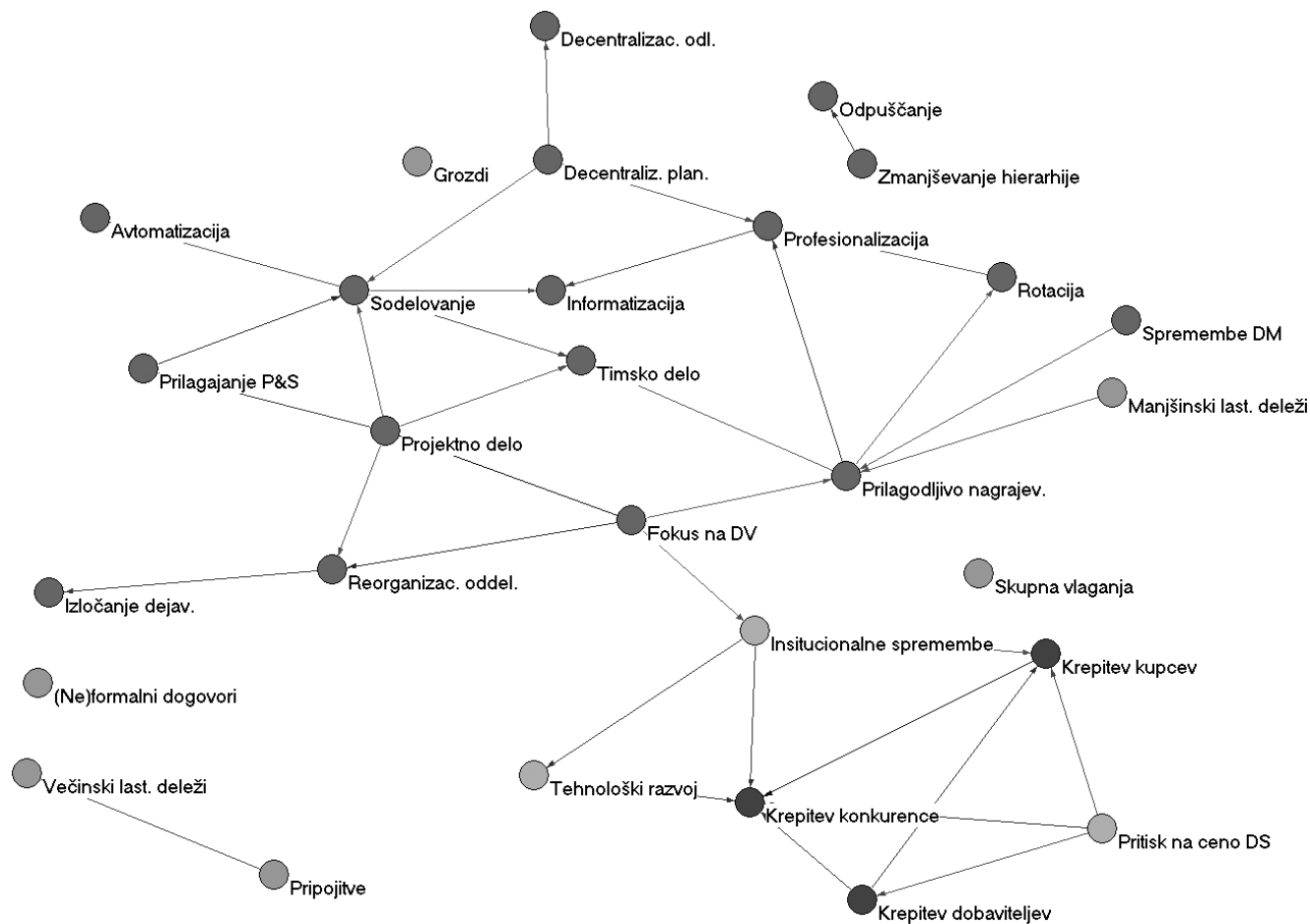
#### Zaznavanje razvojev v okolju

V primerjavi s preostalima dvema skupinama zaznavajo ta podjetja v okolju v povprečju najmanj intenzivne spremembe (tabela 1). Deloma je to učinek razpršitve portfelja in posledično zaznavanja manjšega poslovnega tveganja. Kot pri drugih dveh skupinah so se tudi tukaj največje spremembe odvile na področju zakonodaje, tehnološkega razvoja in zaostrovanja konkurence, vendar so zaznave le-teh v povprečju statistično značilno nižje. Relativno večje spremembe so se odvile le na nabavnih trgih, to je slabšanje položaja v odnosu do dobaviteljev.

#### Značilnosti organizacijskega prilagajanja

Mešana podjetja v povprečju manj intenzivno spreminjajo organizacijo kot druge skupine (tabela 1). Največ je tehnološkega prilagajanja, to je informatizacije in avtomatizacije v proizvodnji in prodaji. Izstopa predvsem informatizacija, ki je glede na drugi dve skupini najbolj izrazita (5,4). Na drugi strani je profesionalizacija zaposlenih (izobra-

Slika 1: Struktura povezav med posameznimi spremembami za storitvena podjetja (minimalna korelacija je 0,4)



Vir: Podatki iz raziskave o ustreznosti sprememb z vidika dinamike organizacijskega ravnavežja v obdobju od januarja 2000 do januarja 2005, vzorec srednjih in velikih slovenskih podjetij, maj 2005. Legenda kratic: DM – delovno mesto; DS – delovna sila; DV – dodana vrednost; P&S – proizvodi in storitve. Legenda vozlišč: ● spremembe v panožnem okolju; ● spremembe v institucionalnem okolju; ● spremembe v organizaciji; ● spremembe v razmerjih med združbami.

ževanje, delegiranje in razširjanje pooblastil) v povprečju nižja kot v storitvenih in proizvodnih podjetjih. Skladno s tem je bilo najmanj sprememb na kadrovske področju, največ pa v proizvodnji – vendar v povprečju manj kot v preostalih dveh skupinah.

### Značilnosti medorganizacijskega prilagajanja

Mešana podjetja so se v povprečju najbolj intenzivno povezovala z drugimi poslovnimi subjekti (tabela 1). Zelo izrazito je bilo povezovanje s poslovnimi subjekti znotraj panoge, to je z odjemalci, dobavitelji in konkurenti. Relativno več kot v drugih skupinah je bilo lastniškega povezovanja. Od strateškega povezovanja pa so prevladovali neformalni in formalni dogovori. Za to skupino je značilno tudi nadpovprečno intenzivno povezovanje z zunanjimi raziskovalnimi ustanovami.

### Povezanost sprememb

Osrednjo vlogo v procesu spreminjanja igra tehnološki razvoj (slika 2). Ta je povečal obseg sodelovanja med poslovnimi področji, obseg timskega dela, decentralizacijo odločanja. V panogi obstaja močna povezava med zaostrovanjem razmer na nabavnih trgih in trgih prodajnih proizvodov. Med medorganizacijskimi spremembami osrednje mesto zavzemajo pripojitve, ki tesno korelirajo s preostalimi mrežnimi povezavami in tako tvorijo močno, homogeno skupino sprememb, ki jo sestavljajo: skupna vlaganja, prevzemi in združitve ter nakupi manjšinskih in večinskih lastniških deležev. Pri korelaciji 0,4 obstajata dve večnivojski povratni zanki: (1) tehnološki razvoj, informatizacija, formalni in neformalni dogovori s poslovnimi partnerji in sodelovanje; (2) krepitev konkurence, izločanje dejavnosti, krepitev moči kupcev, decentralizacija odločanja. Večina teh povezav se ohrani tudi pri korelaciji 0,5. V povprečju je stopnja soodvisnosti med spremembami

pri mešanih podjetjih statistično značilno višja kot pri proizvodnih in storitvenih podjetjih.

#### 4.3. Proizvodna podjetja

V vzorcu je 99 proizvodnih podjetij. Ta vsaj 95 odstotkov prihodkov iz poslovanja ustvarijo izključno s prodajo proizvodov.

#### Zaznavanje razvoja v okolju

Največje spremembe zaznavajo na področju tehnološkega razvoja (tabela 1). Na splošno proizvodna podjetja od vseh skupin zaznavajo največje spremembe v širšem institucionalnem okolju (na segmentu delovne sile, pri tehnološkem razvoju in na področju zakonodaje, globalizacije in spremembe družbenih pričakovanj v smeri večje družbene odgovornosti). V primerjavi z drugimi so zaznavala največje zaostrovanje konkurence.

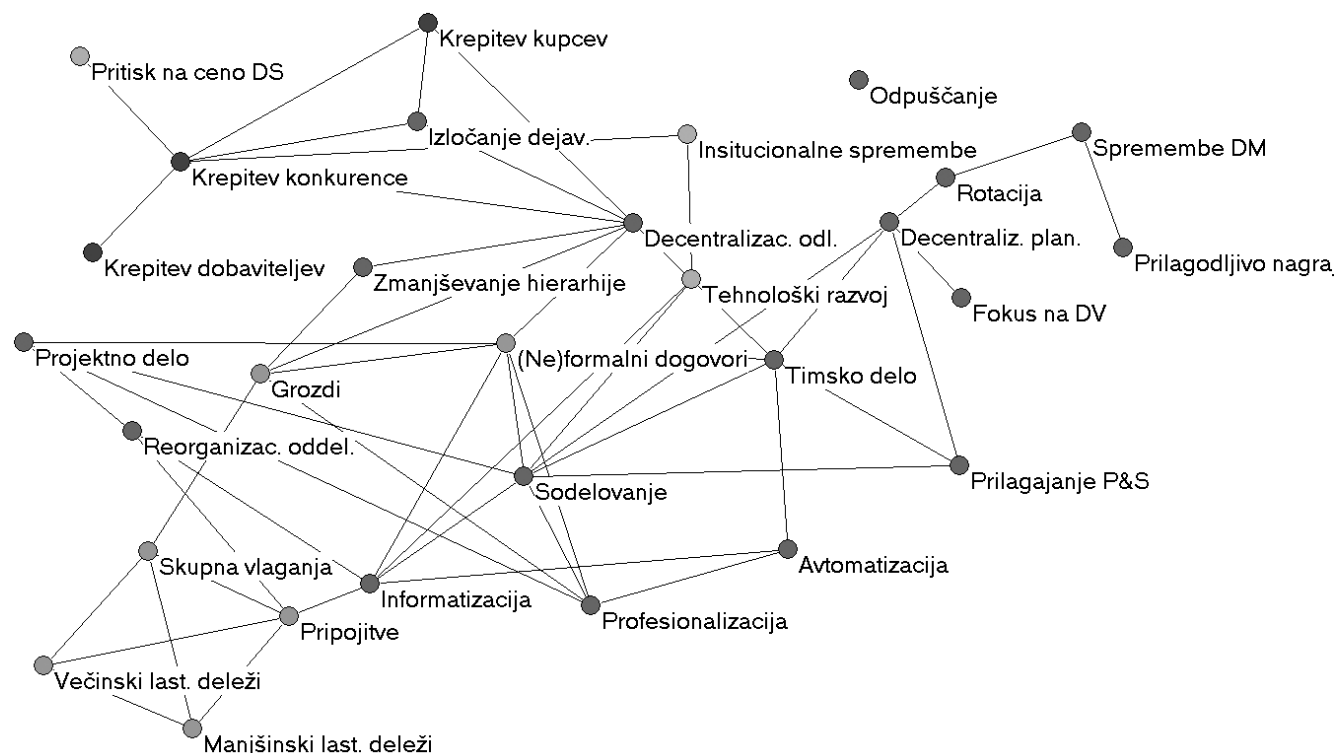
#### Značilnosti organizacijskega prilagajanja

Proizvodna podjetja so izvajala najbolj obsežne organizacijske spremembe (tabela 1). Izstopajo informatizacija poslovanja, projektno delo, profesionalizacija zaposlenih ter spreminjanje oddelkov v bolj procesni smeri. Od temeljnih skupin organizacijskih sprememb, ki jih je oblikovala analiza glavnih komponent, izstopata skupina tehnološkega prilagajanja in skupina strateškega masovnega prilagajanja. Skoraj vse preučevane organizacijske spremembe so se odvile na področju proizvodnje, velika večina pa tudi na področju prodaje.

#### Značilnosti medorganizacijskega prilagajanja

Proizvodna podjetja so v povprečju najmanj izrazito prilagajala razmerja z drugimi združbami (tabela 1). V okviru medorganizacijskih prilagoditev prevladuje grozdenje. To poteka predvsem z dobavitelji in odjemalci.

Slika 2: Struktura povezav med posameznimi spremembami za mešana podjetja (minimalna korelacija je 0,4)



Vir: Podatki iz raziskave o ustreznosti sprememb z vidika dinamike organizacijskega ravnotežja v obdobju od januarja 2000 do januarja 2005, vzorec srednjih in velikih slovenskih podjetij, maj 2005. Legenda kratic: DM – delovno mesto; DS – delovna sila; DV – dodana vrednost; P&S – proizvodi in storitve. Legenda vozlišč: ● spremembe v panožnem okolju; ● spremembe v institucionalnem okolju; ● spremembe v organizaciji; ● spremembe v razmerjih med združbami.

### Povezanost sprememb

Osrednjo spremembo predstavlja povečanje obsega timskega dela (slika 3). Ta ima najbolj razvejan vpliv na druge spremembe, saj vpliva na vse spremembe iz skupine masovnega prilagajanja. Centralna sprememba v okolju je zaostrovanje konkurence, ki je tesno povezana z zaostrovanjem razmer na nabavnih in odjemnih trgih. V splošnem so povezave med spremembami v proizvodnih podjetjih razmeroma šibke.

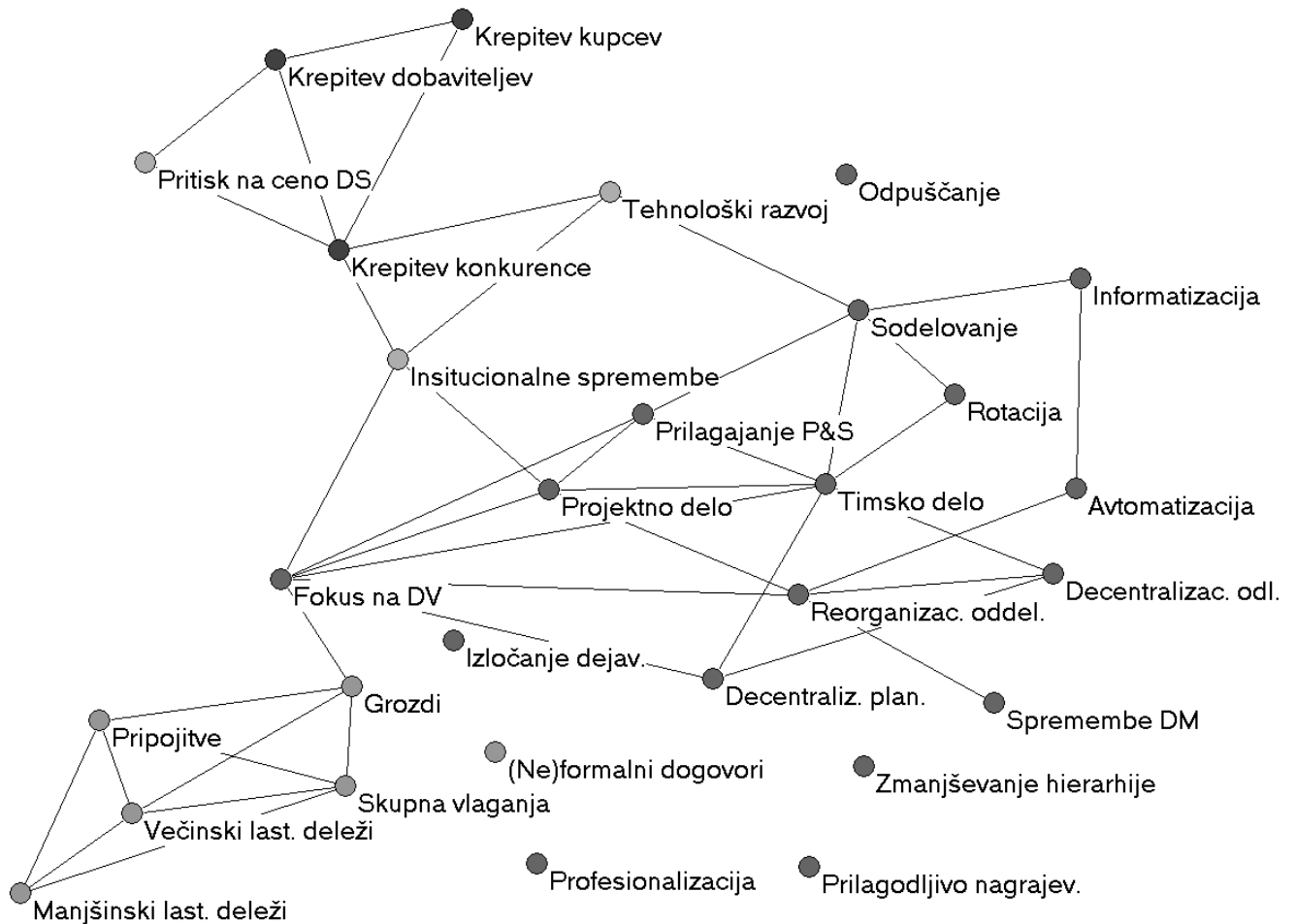
### Slabosti in omejitve raziskave

Slabosti in omejitve raziskave o organizacijskem prilagajanju izhajajo iz uporabe le ene metode pridobivanja, to

je anketnega vprašalnika. Eden izmed temeljnih ciljev pri snovanju tega vprašalnika je bila preprostost izpolnjevanja. Ta naj bi zagotovila zadostno število izpolnjenih vprašalnikov in s tem oblikovanje dovolj velikega vzorca za verodostojno sklepanje. Ta namen pa smo lahko dosegli le z vprašalnikom, ki ni bil niti predolg niti prezahteven za izpolnjevanje. Iz tega pa izvirajo mnoge slabosti ter omejitve raziskave, in sicer:

- Postavljene so omejitve pri preučevanju širine in globine sprememb v okolju, organizaciji in razmerjih med združbami. Vprašalnik vključuje le omejen izbor sprememb na teh področjih. Zaradi tega so pridobljeni podatki omejeno veljavni.
- Spremembe so v okolju ocenjene precej subjektivno, saj so dejansko podane le ocene zaznav ravnateljstva

Slika 3: Struktura povezav med posameznimi spremembami za proizvodna podjetja (minimalna korelacija je 0,3)



Vir: Podatki iz raziskave o ustreznosti sprememb z vidika dinamike organizacijskega ravnatežja v obdobju od januarja 2000 do januarja 2005, vzorec srednjih in velikih slovenskih podjetij, maj 2005. Legenda kratic: DM – delovno mesto; DS – delovna sila; DV – dodana vrednost; P&S – proizvodi in storitve. Legenda vozlišč: ● spremembe v panožnem okolju; ● spremembe v institucionalnem okolju; ● spremembe v organizaciji; ● spremembe v razmerjih med združbami.

podjetja, pa še to za preteklost, po spominu. Zato so pridobljeni podatki omejeno zanesljivi.

- Pri raziskovanju sprememb v organizaciji oz. razmerjih med združbami zaradi poenostavitve izpolnjevanja vprašalnika se sprašujemo le, ali se e obravnavana sprememba na določenem poslovnem področju ali pri določenih poslovnih partnerjih uveljavila ali ne. Ne zanima nas dejanska razsežnost uveljavitve spremembe na posameznem področju ali pri poslovnih partnerjih. Tudi s tega vidika so podatki omejeno zanesljivi in veljavni.
- Velikost sprememb v organizaciji smo ocenili na podlagi drugačnega merskega instrumentarija kot velikost sprememb v razmerjih med združbami, zato teh dveh ocen med seboj ni moč neposredno primerjati.

Kljub omenjenim slabostim in omejitvam menimo, da je empirična raziskava dobro osvetlila problematiko organizacijskega prilagajanja podjetij v Sloveniji v obdobju 2000–2005.

## Sklepi in ugotovitve

Analiza organizacijskega prilagajanja storitvenih, proizvodnih in mešanih podjetij je potrdila, da so vse tri skupine podjetij, ne glede na proizvodno-storitveni značaj, podobno zaznavala razvoj v okolju, vendar so se nanj v mnogih ozirih različno organizacijsko odzivala. Za čista storitvena podjetja je značilno, da so glede na drugi dve skupini izvajala srednji obseg prilagoditev v organizaciji in razmerjih med združbami. Ker se storitvena podjetja na spremembe v okolju prilagajajo tako preko organizacije kot razmerij med združbami – to je odvisno od izbire poslovodstva, njihovo prilagajanje najbolj pojasnjuje Childova (1972) teorija strateške izbire. V okviru organizacijskih prilagoditev je bila ključna informatizacija in profesionalizacija zaposlenih (predvsem v prodaji). V okviru medorganizacijskih prilagoditev pa so bili ključni formalni in neformalni dogovori (predvsem s konkurenti). Stopnja korelacije med spremembami je relativno nizka, kar pomeni, da so se različna podjetja prilagajala različno. Malo je skupnih značilnosti.

Za mešana podjetja je značilno, da so v primerjavi z drugima dvema skupinama najmanj intenzivno prilagajala organizacijo, najbolj intenzivno pa razmerja s poslovnimi partnerji. Prilagajanje mešanih podjetij najbolj pojasnjuje teorija odvisnosti od virov (Pfeffer in Salancik 1978). V okviru medorganizacijskih sprememb je izrazito tako strateško (neformalni in formalni dogovori, grozdi) kot tudi lastniško povezovanje (prevzemi in združitve, nakupi kontrolnih deležev) znotraj dejavnosti (z odjemalci in dobavitelji pa tudi s konkurenti). Zelo izrazito je povezovanje z raziskovalnimi ustanovami. V okviru organizacijskih prilagoditev pa je glede na drugi dve skupini najbolj intenzivno informacijsko posodabljanje. Korelacije med posameznimi spremembami so zelo močne, kar pomeni, da so se podjetja na podobne spremembe v okolju odzivala podobno.

Za čista proizvodna podjetja pa je značilno, da se na spremembe v okolju relativno (glede na drugi dve skupini) bolj intenzivno prilagajajo z organizacijo kot preko spreminjanja razmerij s poslovnimi partnerji. To vrsto prilagajanja najbolj pojasnjuje situacijska teorija (Burton in Obel 2004, 395–410). Ta podjetja so najbolj intenzivno izvajala tehnološke prilagoditve, povečevala profesionalizacijo zaposlenih in uveljavljala strategijo masovnega prilagajanja. Vendar je korelacija med spremembami nizka, kar pomeni, da so razlike v odzivih na enake spremembe v okolju med temi podjetji precejšnje.

Z vidika implikacije raziskave za organizacijsko znanost lahko zaključimo, da specifika dejavnosti podjetja (panoga in proizvodno-storitvena naravnost poslovanja) pomembno določa način prilagajanja podjetij na okolje. Ker se načini prilagajanja razlikujejo glede na proizvodno-storitveno naravnost, se spreminja tudi teoretična osnova, ki najbolj pojasnjuje prilagajanje posamezne skupine podjetij. Prilagajanje storitvenih podjetij najbolj pojasnjuje teorija strateške izbire, prilagajanje mešanih podjetij pojasnjuje teorija odvisnosti od virov, prilagajanje proizvodnih podjetij pa situacijska teorija.

Z vidika implikacije raziskave za poslovno prakso menimo, da bi bilo za mešana podjetja dobro, če bi v nekoliko večjem obsegu prilagajala svojo organizacijo. Za čista proizvodna podjetja pa bi bilo dobro, če bi povečala obseg dolgoročnega povezovanja s poslovnimi partnerji.

## Literatura:

1. Ashby, W. Ross (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London, Chapman and Hall.
2. Burns, Tom in G. M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistok.
3. Burton, Richard M. in Burton Obel (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
4. Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in American Business History*. Cambridge: The MIT Press.
5. Child, John (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* 6: 1–22.
6. Daft, Richard L. (1998). *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College.
7. Donaldson, Lex (1999). The Normal Science of Structural Contingency Theory. *Studying Organization: Theory & Method*, ur: S. R. Clegg in C. Hardy. London: SAGE Publications.
8. Duncan, Robert B. (1979). What is the Right Organization Structure? *Organizational Dynamics*, Winter: 59–79.



9. Galbraith, Jay R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading (Ma.): Addison-Wesley.
10. Hall, Richard H. (1987). *Organizations: Structures, Processes, & Outcomes*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
11. Hickson, D. J., D. S. Pugh in D. C. Pheysey (1979). Operations Technology and Organization Structure. *Administrative Science Quarterly* 24: 375–397.
12. Jones, Gareth R. (1998). *Organizational Theory: Text and Cases*. Reading (Mass.): Addison-Wesley Publishing Company,
13. Knoke, David (2000). *Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy*. Boulder (Colorado): Westview Press.
14. Kovač, Jure (2002). Organiziranost in management v mrežnih organizacijah. *Organizacija* 35 (6): 359–362.
15. Lawrence, Paul R. in Jay W. Lorsch (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business Press.
16. Lipovec, Filip (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
17. Miller, C., H. W. Glick, Y. Wang in G. P. Huber (1991). Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing. *Academy of Management Journal* 34 (2): 370–399.
18. Miles, Raymond E. in Charles C. Snow (1984). Fit, Failure And The Hall of Fame. *California Management Review*, 26 (3): 10–28.
19. Perrow, Charles (1967). A Framework for Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review* 32: 194–208.
20. Pfeffer, Jeffrey in Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper&Row.
21. Rant, Melita (2006). *Ustreznost sprememb v organizaciji združb z vidika dinamičnega organizacijskega ravnotežja: Primer slovenskih podjetij*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta: Univerza v Ljubljani.
22. Rozman, Rudi (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ekonomska fakulteta: Ljubljana.
23. Woodward, Joan (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.

#### Viri:

Podatki zbrani z anketno raziskavo o ustreznosti sprememb z vidika dinamike organizacijskega ravnotežja, poslano upravam slovenskih podjetij z več kot 50 zaposlenimi, v aprilu in maju 2005.