Skipulag íslenskra fyrirtækja 2004-2007

Einar Svansson, lektor við Háskólann á Bifröst og **Runólfur Smári Steinþórsson**, prófessor við Háskóla Íslands

Útdráttur

Viðfangsefni greinarinnar er að fjalla um þróun á skipulagi, ferlum og umfangi í starfsemi 200 stærstu íslensku fyrirtækjanna á árunum 2004 til 2007. Gerð var rannsókn að erlendra fyrirmynd í rannsóknarverkefninu Innform á Íslandi. Markmiðið var að kanna hvort ný skipulagsform væru að ryðja sér til rúms eða hvort ný form væru að þróast samhliða eldri formum. Spurningalisti var sendur í pósti til 192 fyrirtækja og svör bárust frá 62 fyrirtækjum (32.3% svörun). Helstu niðurstöður eru þær að stærstu fyrirtækin leggja einna mest áherslu á afurðatengt stjórnskipulag og leggja jafnframt aukna áherslu á viðskiptavininn í skipulagi sínu. Stór hluti fyrirtækjanna (um 70%) styðst hins vegar líka eða eingöngu við starfaskipulag. Þessar niðurstöður benda til þess að skipulag stórra íslenskra fyrirtækja sé um margt sambærilegt við þær erlendu rannsóknir sem miðað var við. Íslensku niðurstöðurnar benda líka til þess að skipulag íslensku fyrirtækjanna sé að þróast á þessu tímabili. Verkefnaskipulag er að ryðja sér til rúms og vísbendingar eru um að skipulag sem grundvallast á eignarhaldsfélögum hafi aukist talsvert á tímanum sem rannsóknin nær til. Áherslan á mannauðsstjórnun mælist með mestu áherslubreytinguna yfir tímabilið af þeim þáttum sem mældir voru. Breytingar á umfangi, úthýsingu og samstarfi milli fyrirtækja mælast frekar litlar yfir tímabilið og breytingarnar ganga skemur hér á landi en virðist hafa verið tilfellið í Evrópu áratugi fyrr. Rannsóknir sem byggja á sama mælitæki og jafnframt á raundæmum eru fyrirhugaðar til að kanna nánar þróun á skipulagi íslenskra fyrirtækja yfir tímabilið 2008-2013.

Efnisorð: Skipulag, ferlar, umfang, samvirkni, tvenndir.

Organizational structure in Icelandic companies 2004-2007

Abstract

The subject of this article is to discuss the development of organizational structures, processes and the scope of activities among the 200 biggest companies in Iceland in the period of 2004-2007, based on a survey conducted in 2007. The survey was posted in standard mail. The questionnaire was translated from an international research on innovating forms of organizing (Innform). The main goal was to investigate whether new forms

of organizing had been adopted extensively by big Icelandic companies or were developing alongside use of traditional organizational forms. The questionnaire was sent to 192 companies and 62 were received (32.3% answer ratio). The main results of the survey are as follows: The biggest companies seem to put the main emphasis on the multi-divisional form (the M-form) based on products and services as well as with a focus on the customer. Well over half of the companies that responded (70%) uses also or mainly the functional form (the U-form). The main results are therefore that the structure of big Icelandic companies is in very many respects similar to the structural characteristics that was revealed in the Innform project, especially in the European countries studied. The results also confirm that the organizational structure in big Icelandic companies is developing during the period of the study. It is confirmed that project based structure is taking hold and there is a clear increase in the use of a holding structure. The biggest change during the period in any one area measured during the period is in human resource management. Change in scope, outsourcing and use of strategic alliances are modest and are measured less than was the case in the Innform study at the time it was conducted in Europe a decade earlier than the study in Iceland. Further research based on the same questionnaire and also on case studies are now planned to make it possible to compare the present results with data on the development of organizational structure of Icelandic companies 2008-2013.

Keywords: Structure, processes, scope, complementarities, dualities.

Inngangur

Á síðustu tveimur áratugum hafa orðið miklar breytingar á fyrirtækjum á Vesturlöndum og víðar í heiminum með tilkomu nýrrar upplýsingatækni og sívaxandi alþjóðavæðingar. Samhliða þessari þróun hafa fræðimenn, ekki síst í Bandaríkjunum og Evrópu, m.a. bent á tilurð og þróun ýmis konar nýbreytni í stjórnun og skipulagi fyrirtækja á Vesturlöndum. Því hefur jafnframt verið haldið fram að hugsanlega hafi form, ferlar og hlutverk skipulagsheilda við upphaf 21. aldarinnar breyst í grundvallaratriðum en það hafi ekki verið rannsakað nægilega (Pettigrew og Fenton, 2000, bls. 3-4). Til þess að bæta úr þessum þekkingarskorti var ráðist í að greina þessa þróun í alþjóðlegri rannsókn undir forystu Andrews Pettigrews þá prófessors við Háskólann í Warwick. Rannsóknarverkefnið var nefnt „Innform“ verkefnið sem stendur fyrir „Innovative Forms of Organizing“ (Pettigrew ofl., 2003).

Meginrannsóknarspurning Innform verkefnisins er sú hvort að skipulag fyrirtækja í kringum síðustu aldamót sé að breytast í átt til svokallaðs N-forms (network) og hvort að hið klassíska M-form (multi-divisional) sem byggir á hefðbundnu afurðaskipulagi sé á undanhaldi í viðskiptaheiminum. Rannsóknin hófst um miðjan síðasta áratug 20. aldar í Evrópu (Bretland, Þýskaland, Holland, Spánn, Svíþjóð), Bandaríkjunum og Japan. Um og upp úr aldamótunum bættust síðan við rannsóknir á fyrirtækjum í fleiri löndum í hópinn þar sem byggt var á þeim grunni sem kominn var.

Þar á meðal eru rannsóknir frá Kanada tímabilið 1999-2003 (Janczak, 2006); frá Ástralíu 2000-2004 (Graetz og Smith, 2009) og nú síðast Íslandi þar sem tímabilið 2004-2007 var rannsakað. Þegar hafa verið birtar niðurstöður úr ákveðnum hlutum íslensku rannsóknarinnar (Einar Svansson, 2008; Runólfur Smári Steinþórsson, 2008; Bergdís Björk Sigurjónsdóttir, 2009; Þórhildur Guðsteinsdóttir, 2009) en með þessari grein er markmiðið að bera saman íslensku niðurstöðurnar við þær erlendu kannanir sem voru kveikjan að rannsókninni, þ.e. fá samanburð út frá sama Innform grunni. Afar áhugavert væri jafnframt að bera saman íslensku niðurstöðurnar við aðrar innlendar og erlendar kannanir en það er utan við afmörkun þessarar greinar og verður hluti af frekari rannsóknum sem eru fyrirhugaðar.

Innform verkefnið hefur þegar skilað þörfu framlagi á alþjóðavettvangi til þekkingar á skipulagi og stjórnun fyrirtækja og var fyrirmyndin að þeirri rannsókn sem hér verður greint frá varðandi þróun á skipulagi og starfsemi stórra íslenskra fyrirtækja. Megintilgangurinn með þessari grein er að lýsa því hvernig skipulag, ferlar og umfang í starfsemi stórra íslenskra fyrirtækja hefur þróast á árunum 2004-2007 og bera það saman við þróunina erlendis út frá sambærilegum erlendum rannsóknum. Innform spurningalistinn var lagður fyrir um 200 stærstu fyrirtækin á Íslandi sumarið 2007. Það er mat höfunda að þrátt fyrir að nokkuð sé um liðið frá því rannsóknin var gerð þá sé líklegt að upplýsingarnar þyki áhugaverðar og gagnlegar. Kannski ekki hvað síst í ljósi þess að hér er reynt að skoða niðurstöðurnar með hliðsjón af samanburði við niðurstöður Innform rannsóknarinnar í Evrópu. Í framhaldi af þessari grein er ætlunin að bera niðurstöðurnar á Íslandi saman við niðurstöður frá löndum utan Evrópu og í tengslum við það að halda áfram með Innform rannsóknina á Íslandi og skoða næst tímabilið 2008-2013.

Uppbygging greinarinnar er að loknum þessum inngangi eftirfarandi: Í fyrsta kafla er fjallað almennt um þróun fræðikenninga og þekkingar á skipulagi fyrirtækja í því skyni að sjá viðfangsefnið í stærra samhengi. Í öðrum kafla er síðan helstu rannsóknarþemum Innform rannsóknarinnar lýst og vikið að mikilvægi þess að horfa gagnrýnið á rannsóknir á skipulagsformum. Í þriðja kafla er fjallað um einn helsta lærdóminn sem dreginn hefur verið af Innform rannsóknunum sem er stjórnun í ljósi tvennda, sem er ný nálgun í stjórnun þar sem lykillinn er að huga að jafnvægi ólíkra og andstæðra áhrifaþátta. Í fjórða kafla eru niðurstöður íslensku rannsóknarinnar um skipulag, ferla og þróun á umfangi í starfsemi fyrirtækjanna bornar saman við niðurstöður Innform rannsóknarinnar í Evrópu. Í lokin er í 5. kafla fjallað nánar um samanburðinn og þann lærdóm sem draga má af honum auk umræðu um frekari rannsóknir og nýtingu niðurstaðna.

1. Hefðbundnar og nýjar kenningar um skipulag fyrirtækja

Til að setja þróunina á skipulagi fyrirtækja í aðeins stærra samhengi er gagnlegt að rifja upp bæði hefðbundnar og nýjar kenningar um efnið. Almennt séð nær skipulag fyrirtækis yfir það fyrirkomulag og þær fjölbreyttu aðferðir sem gera ætlunarverk viðkomandi fyrirtækis að veruleika. Í skipulagi kemur fram fyrirkomulag verkaskiptingar og sérhæfingar og með hvaða hætti er leitast við að samræma starfsemina (Runólfur

Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar og Sigurður Arnar Jónsson, 1995). Eftirtaldir þættir falla undir skipulag fyrirtækja: Stjórnskipulagið, upplýsingakerfið, eðfirlitskerfið, framleiðslukerfið, fyrirkomulag starfsmannamála, umbunar- og hvatningarkerfið, fyrirtækismenningin og útfærslan á tengslum við önnur fyrirtæki og aðila í samfélaginu (Daft, 1992). Skipulag fyrirtækis er því bæði formlegt og óformlegt (Bakka og Fivelsdal, 1992).

Skipulagið er lýsandi fyrir það hvernig hagað er allri umgjörð til stjórnunar og árangurs í þeirri starfsemi sem um ræðir. Skipulagið tekur ávallt mið af þeim þáttum sem eru háðir óvissu og taka breytingum. Þetta eru þættir eins og umhverfi, tæknistig, stærð fyrirtækis, menning og gildi í samfélaginu og þau markmið og stefna sem fyrirtækinu er sett eða það fylgir (Daft, 1992). Margir þættir geta því haft áhrif á þróun og breytingar á skipulagi. Kveikjan að breyttu skipulagi er oft fólgin í fjölgun framleiðsluvara eða viðskiptavina. Skipulag getur líka þróast eftir umfangi og stærð fyrirtækja, fjölgun starfsmanna, starfssvæða eða landa (Jones, 2012). Skipulagi fyrirtækja er oft lýst sem vélrænu eða lífrænu (Burns og Stalker, 1994) eða blöndu af þessu tvennu (Daft, 1992). Til eru enn fjölbreyttari lýsingar á skipulagi og áhrifapáttum á skipulag, meðal annars hefur Morgan (2006) sett fram átta mismunandi myndlíkingar skipulagsheilda.

Kenningar um skipulag fyrirtækja eiga nokkuð langa sögu sem má rekja til fræða um klassíska stjórnun sem urðu til í kjölfar iðnbyltingarinnar. Upphafíð er oft rakið til hugmynda Adams Smiths um mikilvægi verkaskiptingar, sérhæfingar og vélvæðingar fyrir framleiðniaukningu og hagvöxt (Douma og Schreuder, 1992). Við tóku síðan kenningar Fredericks Taylors um vísindalega stjórnun, kenningar Henris Fayols um stjórnun, kenningar Max Webers um regluveldið auk kenninga á sviði rekstrarhagfræði og þjóðhagfræði (Graetz og Smith, 2006). Þessar fjórar síðastnefndu kenningar eru taldar vera grunnurinn að hinni klassísku stjórnun (Volberda, 1999; Pettigrew og Fenton, 2000) og þeim þáttum sem hið hefðbundna skipulag byggir á, eins og stigveldi, formfestu, flækjustigi, miðstýringu, sérhæfingu og stöðlun (Daft, 1992).

Framan af 20. öldinni voru vélrænar hugmyndir um skipulag fyrirtækja ríkjandi og skýr greinarmunur var gerður á milli stjórnaða og starfsmanna. Þegar leið á öldina komu svo fram kenningar sem bentu á mikilvægi þess að taka tillit til mannlegra þátta og þess að horfa til aðstæðna fyrirtækisins. Enn síðar var bent á mikilvægi þess að horfa á fyrirtækið sem félagstæknilegt kerfi sem byggir yfir margskonar getu og færni (Graetz og Smith, 2006). Undir lok 20. aldarinnar voru hugmyndir um skipulag fyrirtækja þannig bæði af vélrænum toga og lífrænum þar sem svörun við umhverfinu, sveigjanleiki og skapandi hugsun í fyrirtækinu skipti hvað mestu máli til árangurs.

Graetz og Smith (2006) benda á að vatnaskilin á milli áherslunnar á hið hefðbundna í skipulagi fyrirtækja, þar sem aðaláherslan er á skilvirkni og lóðrétt samskipti gegnum valdbraut í stjórnskipulaginu, yfir í þróun á nýjum formum sé að finna í þeirri grundvallarbreytingu sem varð á hugmyndinni um fyrirtækið og verðmætasköpun í kjölfar kenninga um þjónustu, gæði og mikilvægi þess að setja viðskiptavininn í fyrsta sæti. Þetta fól í sér meiri áherslu á þá þætti sem skoða má lárétt í stjórnskipulagi, með áherslu á ferli, samskipti og samlegðaráhrif milli smærri og stundum nettengdra

eininga. Til viðbótar við hið klassíska U-form stjórnskipulags, þ.e. starfaskipulagið, þróaðist M-formið, eða afurðaskipulagið. Framan af var þessi þróun undir áhrifamætti hinnar vélrænu hugmyndafræði en eftir því sem leið á 20. öldina skapaðist grundvöllur fyrir meiri nýbreytni og sveigjanleika í anda lífræns skipulags. Skilvirkni, stýring og eftirlit eru samt áfram afar mikilvægir þættir í skipulagi. Nýir grundvallarþættir eru hins vegar að fá sinn sess, eins og getan til að glíma við óvissu, veita skjót svör, aðlagast, sinna samstarfi og samskiptum milli eininga yfir net. Graetz og Smith (2006:8) lýsa þessu sem samspili þátta sem eru stöðugir annars vegar og kvikir hins vegar. Þessir þættir tvinnast saman og skipulag nútíma fyrirtækja hefur þannig einkenni margs konar gagnstæðra þátta eða tvennda sem verður lýst nánar síðar í greininni.

2. Innform: rannsókn á nýjum skipulagsformum

Megintilefnið að Innform rannsókninni var að fjölmargir fræðimenn og skoðana-mótendur á sviði stjórnunar og skipulags fyrirtækja héldu því fram að nýtt grunnform að skipulagi fyrirtækja væri tekið að ryðja sér rúms. Ljóst var að fyrirtæki og stofnanir höfðu tekið breytingum og margir samverkandi þættir hafa haft áhrif á þá þróun (Pettigrew og Massini, 2003).

Til að rannsaka þetta nánar og fá raunupplýsingar var Innform rannsókninni skipt í þrenns konar áfanga. Í fyrsta lagi að kortleggja þá nýbreytni í skipulagi fyrirtækja sem í raun og veru hafði átt sér stað. Þetta var kallað framfaramarkmið rannsóknarinnar (progress aim). Í öðru lagi að fá fram upplýsingar um þann árangur sem þessi nýbreytni í skipulagi væri að skila fyrirtækjunum, þ.e. árangursmarkmið rannsóknarinnar (performance aim). Í þriðja lagi að fá fram upplýsingar og skilning á þeim stjórnunar- og skipulagslegu ferlum sem væru að þróast samfara meintri nýbreytni í skipulagi fyrirtækjanna, sem var ferlismarkmið rannsóknarinnar (process aim).

Hér verður fjallað nánar um framlag Innform rannsóknarinnar og tengdra rannsókna varðandi mikilvæga þætti í þróun á skipulagi fyrirtækja, þróun ferla og þátta sem varða umfang og ytri mörk í starfsemi fyrirtækja. Að endingu er í þessum kafla vikið að mikilvægi þess að horfa með gagnrýnum hætti á rannsóknirnar.

2.1 Mikilvægir þættir í skipulagi fyrirtækja

Varðandi þróun og breytingar á skipulagi var í Innform rannsókninni einkum horft til þriggja atriða. Þau voru dreifstýring, fækkun þrepa í stigveldi og verkefnavæðing starfseminnar. Samkvæmt Pettigrew og Massini (2003) má sjá ákveðna alþjóðlega leitni á síðasta áratug 20. aldar í þá átt hjá stærri fyrirtækjum að fækka lögum í stjórnskipulagi, auka valddreifingu og nýta nýja tækni til að auka boðskipti og þverfaglega liðsvinnu á milli eininga innan fyrirtækja. Jafnframt koma fram vísbendingar um að verkefna-skipulag sé að aukast á þessum árum sem styður að áherslan var meira á lárétta fjölbreytni heldur en lóðrétta í stjórnskipulagi (Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton og Conyon, 1999).

Það virðist raunin í öllum heimshlutum sem Innform rannsóknin náði til að breyt-ingar eru í sömu átt. Upphafspunkturinn, þ.e. ríkjandi einkenni á skipulagi fyrirtækja í Evrópu, Bandaríkjunum og Japan, er þó ekki sá sami og hraði breytinganna er mis-

munandi. Svörin sýna þróun í átt til flatara skipulags, aukinnar verkefnavæðingar og meiri valddreifingar, einkum í rekstrartengdum málum (Pettigrew og Massini, 2003).

Ein af meginniðurstöðum Innform rannsóknarinnar var að hugmyndin um að fyrirtæki væru farin að breyta skipulagi sínu og stjórnunarháttum með umtalsvert nýjum hætti, þ.e. að tala mætti um grundvallarbreytingar, fékkst ekki staðfest. Þess í stað eru haldþærar vísbendingar um að nýjar leiðir í skipulagi séu að koma fram sem viðbót við þegar fyrirliggjandi form (sjá nánar Pettigrew og Massini, 2003, bls 28).

Niðurstaðan var að fyrirtæki voru síst að minnka notkun á skipulagi þar sem grunnur að samræmingu var bundinn við störf, afurðir eða svæði þótt einnig væri staðfest að verkefni væru farinn að ryðja sér til rúms sem grundvöllur að skipulagi.

Aðrar meginniðurstöður voru þær að breytingar á skipulagi og stjórnunarháttum voru ekki bundnar aðeins við tiltekna þætti. Allir þættir sem skoðaðir voru hafa tekið breytingum og þær breytingar gerðust samhliða. Það var staðfest að skipulag fyrirtækja í Evrópu, Bandaríkjunum og Japan var að taka breytingum í sömu átt, en jafnframt kom í ljós að milli landa og heimshluta var talsverður munur á skipulagi fyrirtækja. Jafnframt var munur á því hversu hraðar breytingarnar voru sem og hvort þær voru af smástigstoga eða róttækar. Breytingar virtust oftast mun róttækari í Evrópu og Bandaríkjunum en Japan (Pettigrew ofl., 2003).

2.2 Mikilvægir þættir í þróun ferla

Hið nýja þekkingarsamfélag sem varð til í lok 20. aldar með nýrri tækni framkallaði meiri þekkingu og sveigjanleika innan fyrirtækja sem kallaði á meiri samskipti bæði með lóðréttum og láréttum tengslum. Innform rannsóknin byggði á þeirri fræðilegu grunnsýn gagnvart ferlum að sá sveigjanleiki og þekking sem krafist væri ýti undir meiri samskipti og tengsl í skipulagi fyrirtækja, bæði lóðrétt og lárétt. Þverfagleg teymi og þverfagleg tengsl eru lykilatriði (Nohria og Ghoshal, 1997; Whittington ofl., 1999).

Stórfyrirtæki dagsins í dag, sem sum eru nefnd lærdómsfyrirtæki, þurfa því að fjárfesta í upplýsingatækni vegna aukins umfangs samskipta samfara meiri höndlun þekkingar og upplýsinga (Nohria, 1996; Hitt, Keats og DeMarie, 1998; Whittington ofl., 1999). Aukin samskipti innanhúss skapa aukin verðmæti og nýjungar með betra og meira samstarfi á milli deilda. Jafnframt verða samstarfaðilar eins og birgjar og viðskiptavinir virkari þátttakendur í samskiptum vegna nýrrar tækni (Jarvenpaa og Ives, 1994; Fulk og DeSanctis, 1995; Brown og Eisenhardt, 1998). Grundvallaratriði er að fjárfesta ekki einungis í nýrri upplýsingatækni, heldur þurfa að fylgja ný vinnubrögð í stjórnun með áherslu á nútímalega stjórnun og mannauð til að nýta þessa nýju tækni (Frank, 1992; Whittington og Mayer, 1997; Ghoshal og Bartlett, 1999; Whittington ofl. 1999).

Ástæður fyrir nýjum háttum eru raktar til flóknara fyrirtækjaumhverfis og óvissu sem hvatti stjórnendur til að taka upp sveigjanlegra og fljótvirkara skipulag til að bregðast við breyttu umhverfi (Graetz og Smith, 2006; Child og McGrath, 2001). Fyrirtæki sem ætluðu að lifa af í hinum nýja heimi 21. aldar urðu að hrista af sér hlekki og eftirlit skriffræðisskipulags sem einkenndist venjulega af fyrirskipunum að ofan. Jafnframt voru fyrirtækin hvött til að gera tilraunir með meira lifandi og snarpari

form skipulags sem styddu nýsköpun og lærdómsferla (Child og Rodrigues, 2003; Massini, Lewin, Numagami og Pettigrew, 2002; Jonsson, 2000).

Þessi nýja staða var talin þýða að fyrirtækin þyrftu að skapa nýja færni og eiginleika (Ashkenas, Ulrich, Jick og Kerr, 1998), þannig að kastljósið beindist fljótt að mannauði fyrirtækjanna og endurbættum ferlum starfsmannastjórnunar sem mikilvægt var talið að ýttu undir blöndu formlegra og sveigjanlegra starfshátta (O'Reilly og Tushman, 2004; Pettigrew ofl., 2003). Þetta þýddi að nýir mannauðsferlar urðu lífsnauðsynlegt innlegg til að örva nýsköpun. Þetta færði starfsmannamálin ofar á skörina í ákvarðanatöku inn í innsta kjarna stjórnunar og stefnumótunarferla fyrirtækjanna (Janczak, 2006). Bættir ferlar sem byggðust á fjárfestingu í nýrri tölvutækni þurftu jafnframt stuðning af skipulegri starfsmannastjórnun (Whittington ofl., 1999).

Nýlegar rannsóknir (O'Reilly og Tushman 2004; Palmer og Dunford, 2002; Raynor og Bower, 2001) áréttu að fyrirtæki sem sýni framúrskarandi árangur aðhyllist tvíþent form skipulags þar sem hinn gamalgróni stjórnkerfisstíll sé bræddur saman við nýrri skipulagsform til að stuðla að meiri snerpu og viðbragðsflýti samhliða gamaldags klassísku eftirlitskerfi (O'Reilly og Tushman 2004; Pettigrew ofl. 2003; Gooderham og Ulset, 2002; Bigley og Roberts, 2001). Það styður þessa skoðun að sumir fræðimenn telja að formlegir ferlar séu ekki endilega hamlandi fyrir nýsköpun, heldur að þvert á móti geti öryggi og reglufesta leitt til aukinnar virkni í nýsköpun (Baum og Wally, 2003) og það sama má segja um aukna upplýsingatækni sem getur leitt til aukinnar reglufestu (Healy og Iles, 2003). Það hefur einnig verið staðfest með rannsóknum að formlegri ferlar hafa verið tengdir aukinni notkun nýrri skipulagsforma (Palmer og Dunford, 2002b). Jackson og Harris, (2003) setja fram þá sýn að það sem virðist virka best sé einskonar samvirkni á milli eldri og nýrri aðferða sem taki þá talsvert mið af þörfum viðskiptavina og markaðsaðstæðum hverju sinni.

2.3 Mikilvægir þættir í umfangi og ytri mörkum

Stærð og vöxtur fyrirtækja kallar almennt á aukið stigveldi lóðrétt í skipulagi og breiðari starfsemi lengir og strekkir á láréttum tengslum (Jaques, 1990). Því kallar einföldun skipulags með færri stjórnstigum á öndverðu þessarar grunnmyndar. Fyrirtæki sem fækka þrepum í skipulagi með smærri stjórnunarspönn einbeita sér því líklega meira að kjarnastarfsemi og uppbyggingu samkeppnisforskots lykileininga(r). Zenger og Hesterly, (1997) benda á að þessi þróun einkennist af sjálfstæðari smærri, miðstýrðari einingum.

Aukin úthýsing er líka einkennandi fyrir slíka þróun og aukning á stefnumiðuðum bandalögum (Jacques, 1991; Quinn, 1992; Whittington ofl., 1999). Desreumaux, (1996) leggur áherslu á að úthýsing getur verið sveigjanleg aðferð sem hjálpar til við að lagfæra og snyrta til skipulag fyrirtækja og virkar því sem ein lykilaðferð við að skapa og hanna ný skipulagsform. Úthýsing minna mikilvægra þátta í virðiskeðjunni er aðferð sem er notuð mjög víða, jafnvel líka á mjög afmörkuðum sérhæfðum starfssviðum þar sem fókus fyrirtækjanna er að jafnaði mikill á kjarnastarfsemi og þar sem lítið er við fyrstu sýn af verkefnum sem talin eru óþörf eða óskyld innan ramma fyrirtækisins. Þetta geta jafnvel verið þættir eins og þjálfun og vöruþróun og allt þar á milli (Whittington, 1991; Geroski og Gregg, 1994).

Stefnumiðuð bandalög eru góður valkostur til að minnka áhættu og draga saman seglin eða stækka af varfærni ekki síst þegar yfirburðafærni og gæðalindir eru ekki á valdi fyrirtækjanna. Vænlegar auðlindir geta þannig vel verið staðsettar hjá heppilegum samstarfsaðilum með starfsemi sem speglar eigin starfsemi og rímar við eigin gæðalindir eða bætir upp skort þeirra (Faulkner, 1995; Nohria, 1996).

2.4 Gagnrýni á greiningu nýrra skipulagsforma

Hér að framan hefur verið fjallað um helstu niðurstöður þeirra sem hafa lagt stund á rannsóknir á skipulagi fyrirtækja, einkum með hliðsjón af Innform rannsókninni. Áður en sagt verður skilið við þá umfjöllun má benda á mikilvægi þess að rýna með gagnrýnum og spyrjandi hætti í rannsóknarniðurstöðurnar.

Tílefni þessarar ábendingar er að finna í áhugaverðri grein Palmer, Benveniste, og Dunford, (2007) sem bendir á að svarið við spurningunni um hvað væri nýtt að koma fram í tengslum við skipulagsformin væri engan veginn einhlítt. Þetta varð til þess að Palmer og félagar hófu að kanna nánar hvað væri að finna í heimildum um rannsóknir á fyrirbærinu á 14 ára tímabili, frá 1992 til 2005. Meginspurningin var að hvaða marki rannsakendur væru að rannsaka sama hlutinn og hvort grundvallarforsendur væru þær sömu eða mismunandi.

Niðurstaða Palmers o.fl. (2007) var að í þeim 135 fræðigreinum sem þeir skoðuðu, þar sem fjallað var um ný skipulagsform 346 sinnum, væri ekki hægt að finna stuðning við þá hugmynd að rannsakendurnir væru að nálgast viðfangsefnið frá sama eða svipuðum sjónarhóli. Þess í stað gátu þeir greint fimm meginatriði sem voru lýsandi fyrir mismuninn á nálguninni í greinunum. Þessum mismun má lýsa með hjálp eftirfarandi spurninga: a) Hvers konar breytingar eru það sem ýta undir nýjar skipulagsgerðir? b) Hvað fela breytingar í átt til nýrra skipulagsforma í sér? c) Hvaða drifkraftar breytinga eru í átt til nýrra skipulagsforma? d) Hvaða rannsóknareining er til skoðunar? og e) Hvaða merking er lögð í ný skipulagsform? Eftirfarandi eru meginartilboðin í grein Palmers og félaga (2007).

Breytingar virðast eiga sér stað í öllum þessum rannsóknarniðurstöðum á nýjum skipulagsgerðum en það er ágreiningur um það hvort breytingarnar séu hægfara þróun eða hrein umbylting. Hugmyndin um að gamalt og nýtt skipulagsform sé að þróast saman er í andstöðu við hugmyndina um byltingarkenndar breytingar. Niðurstöður Innform rannsóknarinnar benda til þess að breytingar birtist sem hægfara þróun (Pettigrew o.fl., 2003). Eitt það athyglisverðasta við þessar rannsóknir sem horfa á hraða breytinganna er að rannsakendurnir virðast ekki gefa báðum nálgunum gaum í einu. Það er lítil samræða á milli þessara hægfara og hröðu strauma.

Varðandi breytingar frá hefðbundnu skipulagi í átt að nýju skipulagsformi er bent á tvær megin skýringar. Önnur skýringin er einföldun á skipulagi og hin er að skipulagið verður flóknara. Bæði nálgun og fræðasvið þessara rannsókna sem komast að svo andstæðri niðurstöðu um þróun á skipulagi er mjög mismunandi. Skýringin um að ný form leiði til einföldunar er rakin til rannsókna sem byggja á auðlindasýn og þar sem horft er á ferli í þróun breytinga. Að þróunin geri skipulag fyrirtækja flóknara er meðal annars niðurstaða þeirra sem rannsaka skipulagið frá sjónarhóli viðskiptakostn-

aðar. Niðurstaða Palmers og félaga (2007) er hins vegar að það kunni að vera hvort tveggja sem gerist, einföldun og meira flækjustig, en það vanti verulega á að þessir rannsóknarhópar skiptist á skoðunum um viðfangsefnið.

Hvað snertir muninn á milli fræðikenninga um ný skipulagsform út frá drifkröftunum í þróun skipulags fyrirtækja er bent á tvo andstæða póla. Annars vegar að það séu stjórnendur og stefnumiðað starf sem hafi mest áhrif á þróun á nýju skipulagi. Hins vegar að slík þróun sé tilkomin vegna áhrifa utan frá, sem nokkurs konar náttúruvali í umhverfi fyrirtækisins eða skipulagsheildarinnar. Fram kemur að sumir rannsakenda horfa á þróunina úr báðum áttum en flestir þeirra sem rannsaka ný skipulagsform í ljósi drifkraftanna séu með sjónarhornið öðru hvoru megin.

Þegar kemur að rannsóknareiningunni sem er til skoðunar er rannsóknum skipt í tvo flokka. Annars vegar er rannsóknareiningin innan skipulagsheildarinnar og hins vegar er hún utan skipulagsheildarinnar. Innan skipulagsheildarinnar er rannsóknareiningin venjulega skipulagsformið sem er til umfjöllunar, en utan skipulagsheildarinnar er horft á skipulagsmunstrið innan atvinnugreinar eða atvinnugreina. Enn og aftur er bent á að rannsakendur séu ýmist uppteknir í sinni eigin nálgun eða opnir fyrir báðum.

Síðasta meginatriði sem dregið var fram snerti þá merkingu sem rannsakendur setja í það sem er nýtt í tengslum við skipulagsformin. Hér eru greinar um efnið flokkaðar í tvo flokka. Annar flokkurinn varpar ljósi á það sem er talið vera nýtilkomið meðan hinn horfir á það sem er talið vera í nýju samhengi. Sem sagt það er ekki samhljómur um hvað er nýtt meðal fræðimanna sem rannsaka ný skipulagsform.

Meginniðurstaðan úr ofangreindu er að rannsóknir á nýjum skipulagsformum eru fjölbreyttar og um margt ólíkar. Einna athyglisverðast er að það virðist ekki venja fræðimanna að vekja athygli á þessum breytileika. Þvert á móti þá er eins og gengið sé út frá að ekki þurfi að skýra frekar út hvaða merking sé lögð í rannsóknarfyrirbærið (Palmer o.fl., 2007:1837). Þetta undirstrikar enn frekar mikilvægi þess að horfa með gagnrýnum hætti á rannsóknarniðurstöður um skipulag. Það er kallað eftir því að rannsakendur nái betur saman í umræðunni og auki þannig og dýpki þekkinguna um þróun á skipulagi fyrirtækja.

Þetta framlag til þekkingar um skipulag og skipulagsform sem fjallað hefur verið um í kaflanum hér að framan myndar, ásamt næsta kafla, grunninn fyrir rannsóknina og umræðuna um þróunina á skipulagi íslenskra fyrirtækja. Jafnframt er hnykkst á mikilvægi þess að horfa með gagnrýnum hætti á rannsóknarniðurstöður og einstakar kenningar en um leið að hafa hugann opinn fyrir því framlagi sem þær geyma, hvort heldur sem er í fræðilegu eða hagnýtu samhengi.

3. Tvenndir og stjórnun: Sveigjanleiki og stöðugleiki

Fram er komið að nær allir þættir í skipulagi og stjórnunarháttum eru að taka breytingum sem eigi sér stað samtímis. Hraði breytinganna er mismunandi en hann er að jafnaði í sömu átt. Í raun segja rannsakendur Innform um atriði eins og stefnumótun og skipulagningu að það sé ekki lengur rétt að hugsa um þessi viðfangsefni sem aðskilda þætti, heldur sé um samhangandi tvennd (duality) að ræða sem verði vart aðskilin

(Whittington og Melin, 2003). Þetta þýðir að til að ná árangri í stjórnun eða rannsóknum þá þurfi að horfa á stefnumótun og skipulagningu í ljósi ferlis og samspils allra þátta.

Varðandi skilning á árangri þá er þetta samspil tvennda undirstrikað í niðurstöðum Innform rannsóknarinnar gegnum hugtakið samvirkni (complementarity) (Whittington og Pettigrew, 2003). Hugtakið samvirkni felur í sér ávinning. Sótt er í skilgreiningu (Milgrom og Roberts, 1995) þar sem samvirkni þýðir að þegar eitthvað er gert í einum þætti þá verði meiri árangur ef samhliða er unnið í öðrum þáttum. Þetta felur það í sér að nauðsynlegt sé að sjá breytingar og þróun innan skipulagsheilda og í umhverfi þeirra í stærra samhengi. Ef ekki er hugað að öllum þáttum sem eru að taka breytingum í heild sinni þá séu líkur á árangri lakari en ella. Bent er á J-kúrfu fyrirbæri þessu til stuðnings (Whittington, Pettigrew og Ruigrok, 2000) sem kveður á um að í fyrirtæki eða kerfi af einhverju tagi þar sem árangri er ábótavant, þá sé við breytingar líklegt að árangurinn versni enn frekar í fyrstu áður en breytingarnar leiði til batnaðar.

Hugmyndinni um fjölbreyttar og margháttaðar tvenndir í öllu starfi fyrirtækja er síðan lýst nánar í þeirri staðreynd að fyrirtæki eru ávallt að glíma við marga innri og ytri þætti í rekstrinum. Þessi glíma við þættina á sér stað á sama tíma og þess vegna er nauðsynlegt að sjá allt ferlið í einu stóru samhengi. Meginskilaboðin eru að það þýði ekki að taka einstaka þætti úr samhengi og að glíma við þá einn og einn í einu. Fyrirtæki eru að glíma við marga og oft andstæða þætti á sama tíma. Niðurstaða Sanchez-Runde og Pettigrew (2003) er að ekki sé nægilegt til árangurs að takast við á verkefni út frá nálguninni „annað hvort – eða“ heldur að nálgunina „bæði og“ þurfi til þegar glímt er við þversagnir, klemmur, andstæður, samkeppandi markmið eða gildi sem stangast á. Sánchez-Runde og Pettigrew (2003) leggja til að hugtakið tvenndir geti komið í staðinn fyrir ofangreind hugtök en ekki öfugt. Þeir skilgreina tvennd sem andstæða krafta sem nauðsynlegt er að leiða í átt til jafnvægis, því þrátt fyrir þversögnina eða andstæðurnar sé í báðum pólunum að finna það sem þarf til að ná fram samvirkni. Þannig má segja að fyrirtæki búi við fjölvítt og fjölkrafta umhverfi innan sem utan og að árangurinn ráðist af því hvernig til tekst að vinna með alla þætti samtímis.

Graetz og Smith, (2009) sem hafa byggt á Innform rannsókninni leggja áherslu á tvenndir og telja að um sé að ræða andstæða en ekki gagnkvæmt útilokandi þætti. Helstu einkenni tvennda eru að þeirra mati eftirfarandi: Í fyrsta lagi að hinir mörgu andstæðu kraftar sem við er að glíma séu til staðar á sama tíma. Í öðru lagi að þessir kraftar séu gagnkvæmt háðir og tengdir með samverkandi hætti. Í þriðja lagi er vikið að því að báða kraftana þurfi að einhverju lágmarki til að ná árangri. Í fjórða lagi sé mikilvægt að tvenndirnar séu kvikar og að það sé virkni í starfsemiinni. Í fimmta og síðasta lagi er undirstrikað að tvenndir tvinnast saman, þróast og taka á sig myndir í takti við þær hugmyndir og áherslur sem stjórnendur og starfsmenn grípa til hverju sinni.

Hér að framan hefur verið lýst aðdraganda og meginniðurstöðum í þeim alþjóðlegu rannsóknum sem unnið hefur verið að í Innform verkefninu og þeim rannsóknum sem Innform verkefnið hefur verið fyrirmynd að. Samantektin er hugsuð bæði sem samhengi og viðmið til að auðvelda samanburð og túlkun á niðurstöðum Innform rannsókninnar sem gerð var á Íslandi.

4. Innform rannsóknin á Íslandi

Í fyrirlögn í Evrópu var miðað við skilgreiningu þar á stórum og meðalstórum fyrirtækjum (meira en 500 starfsmenn). Rýnihópur MBA nema mat spurningalistann. Í Bretlandi var könnunin send til 1.500 stærstu sjálfstæðu fyrirtækjanna (independent, domestically owned firms). Í Vestur-Evrópu utan Bretlands svöruðu samtals 262 fyrirtæki (Skandinavía, Þýskaland, Ítalía, Holland, Spánn og Frakkland) en könnunin var send á samtals 2.000 stærstu fyrirtækin utan Bretlands í hlutfalli við landsframleiðslu ríkjanna. Heildarsvarhlutfall í Evrópu var 13.1%. Í Japan var könnunin send á 1.000 stærstu fyrirtækin og í Bandaríkjunum á 1.500 stærstu fyrirtækin (Pettigrew ofl., 2003). Svarhlutfall einstakra svæða sést nánar á mynd 1.

Innform spurningakönnunin var lögð fyrir lykilstjórnendur í 192 af 200 stærstu fyrirtækjum á Íslandi árið 2007. Þetta er nánast heildarúrtak stærstu íslensku fyrirtækjanna sem eru í íslenskri eigu (domestically owned enterprises). Að rannsókninni stóð Rannsóknarmiðstöð stefnu og samkeppnishæfni, sem er innan Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands, í samstarfi við fyrirtækið ParX, sem nú er hluti af Price-waterhouseCoopers. Í aðdraganda rannsóknarinnar var þýðing og lengd spurningalistans könnuð með fyrirlögn fyrir nemendur í BS- og MS námi við Háskóla Íslands. Í framhaldi af forkönnuninni var fyrirlögnin einfölduð. Sú leið var valin að stytta tímabilið þar sem spurt er um samanburð tímabila úr fimm árum niður í þrjú. Stuðst er við þá aðferð að mæla breytingar með sjálfsmati stjórnenda (Golden, 1992 og 1997) og þrátt fyrir ákveðna galla sem fylgt geta þessari aðferð er þessi aðferð nothæf ef gætt er varfærni (Miller, Cardinal og Glick, 1997).

Notaður var grunnlisti 300 stærstu launagreiðenda Íslands hvað starfsmannafjölda varðar og listinn flokkaður þannig að skilgreining erlendu rannsóknarinnar um einkafyrirtæki í innlendri eigu væri uppfyllt. Spurningakönnunin var send til 192 fyrirtækja sem voru skráð hjá Hagstofu Íslands sem fjölmennustu innlendu sjálfstæðu launagreiðendur landsins í lok árs 2005. Meðalfjöldi starfsmanna þessara 192 fyrirtækja í úrtakinu var 401 sem sýnir að stærstu íslensku fyrirtækin eru smærri hvað starfsmannafjölda varðar en fyrirtækin í Evrópu. Skoðað var hvort um skekkju væri að ræða á milli úrtaks og svara varðandi stærð fyrirtækjanna. Í ljós kom að smærri fyrirtækin svöruðu könnuninni síður. Í úrtakinu var fjöldi fyrirtækja undir 100 starfsmönnum um 35% en í svörunum var tíðni smæstu fyrirtækjanna 26%. Fjöldi fyrirtækja í úrtakinu með 101-200 starfsmenn og 201 starfsmenn og yfir var í báðum hópum um 33% og í báðum tilvikum svöruðu um 36%.

Svartímabil könnunarinnar var frá 16. maí til 25. júní 2007. Eitt eintak af könnuninni var sent með pósti á æðsta stjórnanda á skráð heimilisfang hvers fyrirtækis. Spurningalistinn var alls 37 spurningar og var oftast notaður hefðbundinn fimm arma jafnbilakvarði (Likert) en einnig voru notaðir raðkvarðar og samanburður tímabila var oftast til staðar sem gerði spurningalistann frekar flókinn. Alls bárust 62 svör af 192 útsendum listum eða 32,3% svarhlutfall sem taldist vel viðunandi miðað við erlendu rannsóknina en mynd 1 sýnir svarhlutfall Íslands í samanburði við nokkur lönd sem tóku þátt þegar könnunin var lögð fyrir upphaflega á árunum 1997-8.

Mynd 1. Svarhlutfall Innform rannsóknarinnar

Heimild: Framsetning höfunda byggt á Pettigrew ofl., (2003) ásamt niðurstöðum úr íslensku fyrirlögninni

Endanlegur fjöldi lista sem notaður var við úrvinnslu var 62. Unnið var úr könnuninni með SPSS og var innsláttur gagnanna prófaður.

Stikalaust próf sýndi að fyrirtækin stækkuðu marktækt á þessu tímabili þótt um frekar hóflega breytingu sé að ræða. Árið 2004 voru um 44% fyrirtækjanna sem svöruðu með 100 starfsmenn eða færri en árið 2007 var hlutfallið komið niður í rúm 35%.

Í fyrirlögninni var einnig litið til alþjóðavæðingar og hún mæld annars vegar út frá fjölda landa sem fyrirtækin eru með starfsstöðvar í fyrir utan heimalandið og hins vegar er hlutfall útflutnings mælt. Starfsstöðvum fjölga marktækt 2004-2007. Meðalfjöldi starfsstöðva fer úr 3,7 löndum árið 2004 upp í 4,9 lönd árið 2007. Rúmlega 80% fyrirtækjanna eru eingöngu með starfsstöðvar í einu landi árið 2004 og virðist þeim fyrirtækjum fækka um rúm 11% stig til ársins 2007 þegar rúmlega 70% fyrirtækjanna eru með starfsstöðvar eingöngu á Íslandi. Breyting á hlutfalli heildarsölu utan Íslands 2004 og 2007 sýnir ekki marktækan mun þótt hlutfall þeirra fyrirtækja sem selja vörur eða þjónustu sína eingöngu á heimamarkaði fari úr 39% niður í 33%.

Athyglisvert er að 67% fyrirtækjanna eða 2/3 eru með einhvern útflutning frá Íslandi og 30% eða um 1/3 er með starfsstöð í einu eða fleiri löndum utan Íslands. Alþjóðavæðing íslenskra fyrirtækja virðist því vera þó nokkur þótt ekki séu sjáanlegar verulega miklar breytingar 2004-2007 í þessari könnun.

4.1. Breytingar í evrópskum og íslenskum fyrirtækjum 1992-2007

Í þessum kafla verður rakið hvort og hvernig breytingar á fyrirtækjum í Evrópu á síðasta áratug 20. aldar ríma við breytingar sem urðu í íslenskum fyrirtækjum á fyrsta

áratug 21. aldar. Fyrst er farið yfir skipulagsbreytingar, þá breytingar á ferlum og síðast breytingar á umfangi í samræmi við þemu Innform rannsóknarinnar.

4.1.1 Skipulagsbreytingar á Íslandi og í Evrópu

Í þessum kafla verður fyrst lýst þeim breytingum sem urðu á skipulagi evrópskra fyrirtækja á árunum 1992-1997. Síðan verður niðurstöðum INNFORM á Íslandi hvað varðar skipulagsbreytingar gerð skil. Í lok þessa kafla verða þessar breytingar í Evrópu bornar saman við breytingar á skipulagi íslenskra fyrirtækja 2004-2007.

4.1.1.1 Skipulagsbreytingar í Evrópu 1992-1997

Eins og lýst var í kafla 2 þá var talið að ákveðin alþjóðleg leitni væri til staðar á síðasta áratug 20. aldar í þá átt hjá stærri fyrirtækjum að fækka lögum í stjórnskipulagi, auka valddreifingu og nýta nýja tækni til að auka boðskipti og þverfaglega liðsvinnu á milli eininga innan fyrirtækja. Verkefnaskipulag jókst á þessum árum og áherslan í skipulagi var meira á lárétt stjórnskipulag frekar en lóðrétt (Whittington ofl., 1999). Þessi tilhneiging fékkst staðfest samkvæmt niðurstöðum Innform spurningakönnunarinnar eins og sjá má á mynd 2 sem sýnir mælingar á aukningu skipulagsbreytinga á árunum 1992-1997 í Evrópu. Myndin sýnir breytingu í átt til flatara valddreifðara skipulags þar sem um 30% fyrirtækjanna fækka þrepum í skipulagi. Meðalfjöldi þrepa á milli æðsta stjórnanda til lægsta stjórnanda með rekstrarábyrgð, fækkaði úr 3,6 niður í 3,3 á þessu tímabili. Jafnframt leggur um helmingur fyrirtækjanna aukna áherslu á verkefnaskipulag og aukna umboðsveitingu innan daglegrar starfsemi og um 40% auka umboðsveitingu í stefnumótun. Í heildina er þróunin í átt til valddreifingar.

Mynd 2. Breytingar á skipulagi evrópskra fyrirtækja 1992-1996

4.1.1.2 Skipulagsbreytingar á Íslandi 2004-2007

Þróunin á Íslandi virðist um margt svipuð og í Evrópu, ef frá er talin fækkun þrepa. Á mynd 3 sést, að valddreifing virðist minnka, því þrepum fjölgar að meðaltali á þessum árum um 13%. Meðalfjöldi þrepa frá æðsta stjórnanda til lægsta stjórnanda með rekstrarábyrgð fór úr 2,9 upp í 3,0 á þessu tímabili. Á hinn bóginn auka 21% íslensku fyrirtækjanna áherslu sína á verkefnaskipulag og 31% fyrirtækjanna nýtir sér meiri umboðsveitingu í daglegri starfsemi en 24% fyrirtækjanna auka við umboð til stefnumótunar einstakra eininga fyrirtækjanna. Þessar niðurstöður virðast mótsagnakenndar við fyrstu sýn en mögulega er skýringin sú að íslensk fyrirtæki eru að stækka á þeim árum sem breytingarnar taka til og því er ekki óeðlilegt að þrepum í stjórnskipulagi fjölgi lítillega samhliða einhverri leitni til aukinnar umboðsveitingar þegar einingum fjölgar.

Mynd 3. Breytingar á skipulagi íslenskra fyrirtækja 2004-2007

Heimild: Framsetning höfundar byggð á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi

Þvínæst skulum við skoða nánari greiningu á helstu tegundum stjórnskipulags og breytingu á þeim á Íslandi árin 2004-2007 til að reyna að átta okkur á þeim heildar-breytingum sem urðu á þessum árum þegar íslenskt atvinnulíf var í vexti á árunum fyrir hrúnið 2008.

Á mynd 4 er sýnd breyting á átta helstu tegundum stjórnskipulags árin 2004-2007. Áhugavert er að sjá að íslensk stórfyrirtæki leggja mesta áherslu á stjórnskipulag sem byggist á vörum eða þjónustu (product/service) sem svarar til afurðaskipulags og eykst sú áhersla úr 80% upp í 90% á þessu tímabili. Mætti því segja að þetta sé sterk vísbending um að þessi tegund skipulags sé ráðandi hjá stórum íslenskum fyrirtækjum. Áberandi er jafnframt hversu sterk áhersla er hjá íslenskum fyrirtækjum á afurðatengt

skipulag sem byggist á viðskiptavinum og eykst það úr 53% upp í 74% á þessum fáu árum sem er veruleg breyting á ekki lengri tíma. Athyglisverðar eru einnig niðurstöður varðandi hið hefðbundna starfaskipulag (functional structure) en notkun þess breytist lítið á þessum árum en er samt talsvert ráðandi skipulag á Íslandi þar sem rúm 70% fyrirtækjanna leggja áherslu á þessa tegund stjórnskipulags.

Áhersla á verkefnaskipulag eykst einnig talsvert og hækkar úr 32% upp í 52% sem er hlutfallslega mjög mikil breyting á þessum árum og sýnir að fyrri framsetning á mynd 3 innifelur greinilega talsverða áherslubreytingu í þessa átt. Það styður þessa leitni talsvert að sjá mjög aukna áherslu fyrirtækjanna á fléttuskipulag sem eykst hlutfallslega mikið eða úr 18% upp í 31%. Fléttuskipulag er nátengt verkefnamiðuðu skipulagi.

Mynd 4. Breytingar á tegundum stjórnskipulags íslenskra fyrirtækja 2004-2007

Heimild: Framsetning höfunda byggð á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi

Notkun á svæðisskiptingu í skipulagi (geographical structure) breytist hinsvegar lítið á þessum árum og virðist ekki hafa mikið vægi hjá íslenskum fyrirtækjum eða um 30%. Það kemur kannski á óvart en ef til vill eru þessar niðurstöður til vitnis um að svo kölluð útrás íslenskra fyrirtækja hafi í raun verið bundin við færri fyrirtæki í íslensku atvinnulífi en umræðan á tímabili rannsóknarinnar (2004-2007) gaf tilefni til að ætla.

Í lokin er fróðlegt að horfa á breytingu á samstarðuáherslu sem er ekki áberandi á tímabilinu og í raun eru eingöngu um 12-18% fyrirtækjanna með slíka áherslu sem styður þá ályktun að ekki sé um rík einkenni stórfyrirtækja að ræða á þessu tímabili í íslensku atvinnulífi. Engu að síður eru vísbendingar um breytingar hjá stórum fyrirtækjum í þeirri miklu áhersluaukningu sem mynd 4 sýnir varðandi þróun í átt til eignarhaldsfélaga. Það má spyrja hvort þessi niðurstaða sé á skjön við aðrar breytingar

í þessum niðurstöðum eins og áherslunni á eignarhaldsfélög sem fer upp í tæp 30% hjá íslenskum fyrirtækjum árið 2007. Mikilvægt er þó að hafa í huga að eignarhaldsfélög sem skipulagskostur getur verið rökræn leið í afurðamiðuðu skipulagi þegar stærð fyrirtækja er slík að það henti.

4.1.1.3 Samanburður skipulagsbreytinga í Evrópu og á Íslandi

Ef við skoðum að lokum og berum saman Evrópu og Ísland þá sést að breytingar í átt til valddreifingar eru mun minni en breytingarnar sem urðu í Evrópu á árunum 1992-1997. Ef við skoðum mynd 5 sem sýnir samandregnar niðurstöður úr myndum 2 og 3 þá sést að evrópsku breytingarnar eru mun skarpari og skýrari hvað valddreifingu varðar og ekki síst hvað varðar fækkun þrepa í stjórnskipulagi sem er með öndverða stefnu á þessum árum á Íslandi. Það er líka athyglisvert að þróunin í átt til aukningar á verkefnaskipulagi er mun skarpari í Evrópu þar sem rúm 50% fyrirtækjanna auka þá áherslu 1992-1997 en einungis um 20% íslensku fyrirtækjanna. Sambærilegasta niðurstaðan er í aukinni áherslu á umboðsveitingu í daglegri starfsemi sem getur skýrst af því að í Evrópu eru fyrirtækin að auka valddreifingu en á Íslandi eru fyrirtækin að stækka og þurfa því að dreifa valdi, þannig að mögulega eru þau að nálgast sömu markmið úr ólíkri stöðu hvað stærð varðar.

Mynd 5. Breytingar á skipulagi evrópskra fyrirtækja 1992-1997 og íslenskra fyrirtækja 2004-2007

Heimild: Evrópa: Whittington ofl. 1999. Ísland: Framsetning höfunda byggð á niðurstöðum Innform á Íslandi

Hafa verður ofarlega í huga þegar þessar niðurstöður eru bornar saman að um

áratugur líður á milli þessara athugana þótt mælitækið sé það sama. Jafnframt er hér ítrekað að tímabilin sem borin eru saman eru mislöng eða 5 ár í Evrópu en einungis 3 ár á Íslandi. Einnig þarf að hafa í huga að íslensku fyrirtækin eru smærri en þau evrópsku. Horfa ætti helst á þessar niðurstöður sem greiningu á þróun skipulags með áhugaverðu viðmiði við þær niðurstöður sem komu fram í Evrópu áratug á undan með sömu aðferðafræði.

4.1.2 Breytingar ferla á Íslandi og í Evrópu

Í þessum kafla verður fyrst lýst þeim breytingum sem urðu á ferlum evrópskra fyrirtækja á árunum 1992-1997. Síðan verður niðurstöðum Innform á Íslandi hvað varðar ferlaþróun gerð skil. Í lok þessa kafla verða þessar breytingar í Evrópu bornar saman við breytingar á ferlum íslenskra fyrirtækja 2004-2007.

4.1.2.1 Breytingar ferla í Evrópu 1992-1997

Áður hefur komið fram í kafla 2 að hið nýja þekkingarsamfélag sem varð til í lok 20. aldar með nýrri tækni framkallaði meiri þekkingu og sveigjanleika innan fyrirtækja sem kallaði á meiri samskipti bæði með lóðréttum og láréttum tengslum.

Mynd 6. Breytingar á ferlum evrópskra fyrirtækja 1992-1997

Heimild: Whittington ofl. 1999

Bættir ferlar sem byggðust á fjárfestingu í nýrri tölvutækni þurftu jafnframt stuðning af skipulegri starfsmannastjórnun (Whittington ofl., 1999). Þetta kemur einmitt skýrt fram í niðurstöðunum frá Evrópu 1992-1997 á mynd 6 þar sem allir þessir þættir aukast verulega í áherslu hjá evrópskum fyrirtækjum. Hæst ber stjórnun upplýsinga þar sem áherslan eykst um rúm 80% á þessu fimm ára tímabili en fyrirtækin fjárfestu

mikið í ýmsum tölvukerfum svo sem samskiptahugbúnaði. Einnig er um mjög mikla aukningu að ræða í áherslu á lárétt tengsl sem felast meðal annars í sameiginlegum innkaupum og markaðsmálum. Aukin áhersla á mannauðsstjórnun er jafnframt áberandi með 65% aukningu en þetta fólst meðal annars í mótun skýrari markmiða, aukinni liðsvinnu og aukinni áherslu á innri vinnumarkað.

4.1.2.2 Breytingar ferla á Íslandi 2004-2007

Yfirlit yfir þróun ferla í íslenskum fyrirtækjum sem bera má saman við þróunina í Evrópu (sbr. mynd 6) má sjá á mynd 7. Þar sést að aukin áhersla á mannauðsstjórnun sker sig úr með mesta áherslubreytingu þetta tímabil. Hugsanlega eru þessar breytingar af öðrum ástæðum en þróunin í Evrópu. Íslensku fyrirtækin eru að stækka þetta tímabil og fjölga fólki og því kann sú breyting að skýra aukna mannauðsstjórnun frekar en tæknibreytingar í Evrópu á fyrstu stigum hins nýja upplýsinga og þekkingarsamfélags áratugi fyrir.

Mynd 7. Breytingar ferla íslenskra fyrirtækja 2004-2007

Heimild: Framsetning höfunda byggð á niðurstöðum INNFORM rannsóknarinnar á Íslandi

Lárétt tengsl aukast um 30% sem er útaf fyrir sig talsverð aukning ef hún er skoðuð ein og sér. Aukið samstarf í markaðsmálum á milli eininga ásamt aukinni áherslu á miðlun framleiðsluupplýsinga milli eininga er þar áberandi með mestu breytinguna. Aukin stjórnun upplýsinga er ekki að aukast mikið á þessu tímabili en þar er þó um rúmlega 20% aukningu að ræða sem innifelur mesta áhersluaukningu í fjárfestingu í nýjum kerfum til að miðla gögnum; sameiginlegri stefnu í upplýsingatækni og aukningu á fréttabréfum sem dreift er um allt fyrirtækið.

4.1.2.3 Samanburður breytinga á ferlum í Evrópu og á Íslandi

Ef við skoðum og berum saman Evrópu og Ísland á mynd 8 sést að breytingar á

Þróun ferla eru mun minni en breytingarnar sem urðu í Evrópu á árunum 1992-1997 ef undan er skilin áhersla á aukna mannauðsstjórnun sem er sambærileg í báðum rannsóknunum. Sérstaklega er áberandi hversu mikill munur er í áherslu á stjórnun upplýsinga sem er um fjórfalt meiri áhersla í Evrópu tímabilið 1992-1997 heldur en á Íslandi 2004-2007. Líklegasta skýringin er sú að evrópsku niðurstöðurnar lýsi mikilli áhersluaukningu fyrirtækjanna á upplýsingatækni á bernskudögum nýrrar upplýsinga- byltingar þar sem notið var rétt komið fram og umræðan mikil um áhrif tækni á stjórnun og árangur fyrirtækja. Íslenskt samfélag hefur síðustu ár staðið framarlega meðal Evrópulanda hvað upplýsingatækni varðar (Hagstofa Íslands, 2007; 2012) og það kann að hafa haft áhrif á að breytingin virðist ekki jafn sláandi hjá íslensku fyrirtækjunum 2004-2007.

Mynd 8. Breytingar á ferlaþróun evrópskra fyrirtækja 1992-1997 og íslenskra fyrirtækja 2004-2007

Heimild: Evrópa: Whittington ofl. 1999. Ísland: Framsetning höfunda byggð á niðurstöðum Innform á Íslandi

Aukin lárétt tengsl eru með minni áhersluaukningu hjá íslensku fyrirtækjunum eða 30% á móti 73% hjá evrópsku fyrirtækjunum. Athyglisvert er samt að aukin áhersla á miðlun markaðsupplýsinga er með einna mesta breytingu bæði í Evrópu og á Íslandi þessi tímabil sem mætti að einhverju leyti skýra með aukinni alþjóðavæðingu í kjölfar upplýsinga- byltingar. Alþjóðavæðing evrópsku fyrirtækjanna verður einmitt mun fyrir eða í lok 20. aldar en á Íslandi eykst alþjóðavæðing mun síðar eða í upphafi 21. aldar með svokallaðri útrás sem tekur ekki við sér fyrir en eftir einkavæðingu íslensku bankanna og nær hámarki á árunum fyrir hrun en það tímabil er einmitt viðmiðunar- tímabil íslensku Innform rannsóknarinnar. Eins og bent var á í lok kafla 4.1.1 verður að hafa sterklega í huga þegar þessar niðurstöður eru bornar saman að um áratugur líður á milli þessara athugana og að tímabilin sem borin eru saman eru mislög. Einnig þarf að hafa í huga að íslensku fyrirtækin eru smærri en þau evrópsku.

4.1.3 Breytingar á umfangi fyrirtækja á Íslandi og í Evrópu

Í þessum kafla verður fyrst lýst þeim breytingum sem urðu á umfangi evrópskra fyrirtækja á árunum 1992-1997. Síðan verður niðurstöðum Innform á Íslandi lýst hvað varðar slíka þróun 2004-2007. Í lok kaflans verða breytingar í Evrópu bornar saman við breytingar á umfangi íslenskra fyrirtækja á tímabilinu fyrir hrun árin 2004-2007.

4.1.3.1 Breytingar umfangs fyrirtækja í Evrópu 1992-1997

Sú mynd er dregin upp í kafla 2 að vöxtur fyrirtækja kalli almennt á aukið stigveldi í skipulagi og að breiðari starfsemi lengi og strekki á láréttum tengslum. Því kallar einföldun skipulags með færri stjórnþrepum á öndverðu þessarar grunnmyndar um vöxt og þannig ættu þau fyrirtæki að jafnaði sem vilja auka valddreifingu og einbeita sér að kjarnastarfsemi að færast í átt til smærri eininga með meira sjálfstæði. Jafnframt er aukin úthýsing einkennandi fyrir slíka þróun og aukning á stefnumiðuðum bandalögum (Whittington ofl., 1999). En hvernig ríma þessar almennu kenningar við þá sýn sem blasti við í niðurstöðum Innform í Evrópu fyrir árabilið 1992-1997? Á mynd 9 sést að þróun umfangs evrópskra fyrirtækja er að talsverðu leyti að hníga í þá átt sem einkennir einfaldari starfsemi og minna umfang. Úthýsing eykst verulega eða um 65% og samtímis eykst jafnmikið áherslan á stefnumiðuð bandalög. Þrenging starfssviðs reyndist ekki alveg fylgja fyrrgreindri þróun þar sem einungis 11% fyrirtækjanna virtust draga saman seglin hvað tegund og breidd starfsemi varðar. Í heildina virðast niðurstöður benda til þess að ákveðin endurskipulagning hafi átt sér stað vegna aukinnar samkeppni á þessum árum.

Rannsakendur Innform í Evrópu greindu jafnframt hvort stefna fyrirtækja eða þjóðareinkenni og aðstæður upprunalands hefðu áhrif á þessar meginbreytingar.

Mynd 9. Breytingar á umfangi evrópskra fyrirtækja 1992-1997

Í ljós kom annars vegar að aukin alþjóðavæðing er með tölfræðileg tengsl við aukna valddreifingu og aukin bandalög. Hins vegar eru tengsl á milli aukningar á verkefna-
miððu skipulagi og þrengingar starfssviðs við aukna rannsóknar og þróunarstarfsemi.
Bresku fyrirtækin í rannsókninni sem byggja á lítt þolinmóðum fjármagnsmarkaði
sýna frekar einkenni valddreifingar og þrengingar starfssviðs en reiða sig minna á
verkefna-
miðað skipulag heldur en þýsku fyrirtækin sem byggja á þolinmóðara
fjármagnskerfi. Þýsku fyrirtækin sýna hinsvegar meiri merki um valddreifða stefnu og
áherslu á nýjungar í starfsmannamálum (Whittington ofl., 1999).

4.1.3.2 Breytingar umfangs fyrirtækja á Íslandi 2004-2007

Ef lítið er á mynd 10 sem sýnir niðurstöður fyrir Ísland 2004-2007 þá kemur í ljós að
úthýsing eykst um 30% og á sama tíma aukast bandalög umtalsvert eða um 35%.
Þrenging starfssviðs er hinsvegar með öfugum formerkjum við Evrópu og eykst um-
fang starfsemi um 4% á þessu tímabili, það þrengist sem sagt ekki. Það má ef til vill
fyrst og fremst skýra þessa þróun í heild á Íslandi með aukinni alþjóðavæðingu því
aukin bandalög og útvíkkun starfsemi er einkennandi fyrir slíka þróun. Aukin úthýsing
íslensku fyrirtækjanna getur líka tengst auknum umsvifum og hröðum vexti á árunum
fyrir hrun.

Mynd 10. Breytingar umfangs íslenskra fyrirtækja 2004-2007

Heimild: Framsetning höfunda byggð á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi

4.1.3.3 Samanburður breytinga á umfangi fyrirtækja í Evrópu og á Íslandi

Ef við berum saman Evrópu og Ísland þá sést á mynd 11 að breytingar á þróun
umfangs eru að talsverðu leyti sambærilegar.

Mynd 11. Breytingar á umfangi evrópskra fyrirtækja 1992-1997 og íslenskra fyrirtækja 2004-2007

Heimild: Evrópa: Whittington ofl. 1999. Ísland: Framsetning höfunda byggð á niðurstöðum Innform á Íslandi

Á Íslandi ganga breytingar á úthýsingu og bandalögum í sömu átt en eru samt mun minni en breytingarnar sem urðu í Evrópu á árunum 1992-1997. Þrenging starfssviðs er lítil í Evrópu og á Íslandi er smávægileg aukning þannig að sú breyting er ekki áberandi. Í heildina ganga breytingar á Íslandi styttra en í Evrópu sem getur helgast af ólíkum aðstæðum á þessum tímabilum en styttra tímabil í Innform gögnunum á Íslandi gæti einnig haft þarna einhver áhrif. Ekki er annað hægt að sjá en að breytingar á umfangi á báðum svæðum séu skýranlegar og rökréttar. Í Evrópu eru breytingarnar líklegast einkennandi fyrir aukna samkeppni og breytingar á skipulagi með tilkomu nýrra tegunda skipulags og fyrirtækja í upphafi upplýsingatæknibyltingar. Á Íslandi geta þessar breytingar mögulega skýrst af auknum umsvifum og alþjóðavæðingu (útrás) árin 2004-2007. Ítrekaðir eru fyrri fyrirvarar um mismunandi stærð fyrirtækja í Evrópu og á Íslandi.

5. Umræður um niðurstöður og frekari rannsóknir

Meginspurning Innform rannsóknarinnar er sú hvort að skipulag fyrirtækja í kringum síðustu aldamót sé að færast í átt til einkenna svokallaðs netskipulags og að hið klassíska afurðamiðaða skipulag stórra fyrirtækja sé á undanhaldi. Meginniðurstaða Innform rannsóknarinnar, eftir kannanir í Evrópu, Bandaríkjunum og Japan, er að hugmyndin um að fyrirtæki séu að breyta skipulagi sínu og stjórnumarháttum í grundvallaratriðum fékkst ekki staðfest. Hinsvegar eru haldbærar vísbendingar um að

nýjar leiðir í skipulagi séu að koma fram sem viðbót við eldri form (sjá nánar Pettigrew og Massini, 2003, bls 28).

Nýlegar rannsóknir draga einnig tilgátuna um umbreytingu yfir í netskipulag í efa (O'Reilly og Tushman 2004; Palmer og Dunford 2002; Raynor og Bower 2001). Vísbendingar eru um að fyrirtæki sem sýna framúrskarandi árangur styðjast við skipulag þar sem klassísk form eru brædd saman við nýrri skipulagsform til að stuðla að meiri snerpu og viðbragðsflýti. Það sem virðist virka er nálgun sem vinnur með tvenndir og samvirkni á milli eldri og nýrri aðferða (O'Reilly og Tushman 2004; Pettigrew ofl. 2003; Jackson og Harris, 2003; Gooderham og Ulset 2002; Bigley og Roberts 2001). Samvirkni og stjórnun með áherslu á tvenndir (management of dualities), sbr. umfjöllun í þriðja kafla hér að framan, er því verðugt umfjöllunarefni og er eitt þeirra mikilvægu atriða í niðurstöðum Innform rannsóknarinnar sem æskilegt væri að skoða nánar með greiningu íslenskra raundæma (cases) því slík áhersla var ekki byggð inn í spurninga-könnunina.

Áhugavert er að sjá í niðurstöðum rannsóknarinnar að stærri íslensk fyrirtæki leggja einna mesta áherslu á afurðatengt stjórnskipulag þar sem fókusinn er á vörur eða þjónustu (product/service). Þetta er sterk vísbending um að þessi tegund skipulags kunni að vera ráðandi hjá stórum íslenskum fyrirtækjum. Áberandi er jafnframt hversu mikil áhersla er einnig á skipulag sem byggist á viðskiptavinum, en þá er fókusinn settur á viðskiptavininn sem kaupir afurðina. Það vekur líka athygli að áherslan á hið hefðbundna starfaskipulag (functional structure) breytist lítið á þessum árum í gögnunum en er samt talsvert ráðandi skipulag þar sem rúm 70% fyrirtækjanna leggja áherslu á þessa tegund stjórnskipulags. Verkefnaskipulag eykst einnig þó nokkuð í stórum íslenskum fyrirtækjum. Það má einnig sjá aukna áherslu fyrirtækjanna á nálgun að fléttuskipulagi sem mikilvægt væri að skoða nánar því hugsanlega er þessi niðurstaða til vitnis um að áhersla lárétt og þvert á deildir í skipulagi stórra íslenskra fyrirtækja sé að aukast fremur en að staðfest sé að valdbrautir séu látnar skarast. Það er mikilvægt að rýna nánar og dýpra í niðurstöður Innform rannsóknarinnar hvað þetta varðar og afla frekari dæma.

Niðurstöður íslensku Innform rannsóknarinnar benda til þess að notkun svæðis-skiptingar í skipulagi (geographical structure) hafi breyst lítið á þeim árum sem rannsóknin náði til. Einnig kemur fram að þetta skipulag hafi ekki mjög mikið vægi hjá stórum íslenskum fyrirtækjum eða um 30% sem kemur kannski á óvart. Mögulega má út frá þessum niðurstöðum setja fram tilgátu um að sú útrás íslenskra fyrirtækja sem var í brennidepli á árunum fyrir hrun íslenska fjármálakerfisins hafi í raun byggst á frekar fáum stórum og áberandi fyrirtækjum. Með öðrum orðum að útrásin hafi ekki átt almennt við um stærri íslensk fyrirtæki. Aukninguna sem sjá mátti í áherslu á skipulag eignarhaldsfélaga má hins vegar túlka sem vísbendingu um að sum fyrirtæki hafi stækkað mikið á tímabilinu. Áherslan á eignarhaldsfélög fer upp í tæp 30% hjá stórum íslenskum fyrirtækjum árið 2007 og það væri áhugavert að rýna nánar í þá stöðu í ljósi þeirra upplýsinga sem er að finna í Skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis (Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson, 2010) þar sem gagnrýni er beint að eignarhaldsfélögum og krosseignatengslum hjá íslenskum fyrirtækjum fyrir hrun.

Ef við berum saman Evrópu og Ísland sést að breytingar í átt til valddreifingar eru mun minni hér á landi en í Evrópu á árunum 1992-1997. Evrópsku breytingarnar eru skarpari og skýrari hvað valddreifingu varðar og ekki síst í fækkun þrepa í stjórnskipulagi en þegar rannsóknin var gerð hér á Íslandi kom í ljós að stjórnþrepum hafði fjölgað. Það er líka athyglisvert að þróunin í átt til meiri notkunar á verkefnaskipulagi er mun skarpari í Evrópu. Þróun ferla á Íslandi sýna að aukin áhersla á mannauðsstjórnun sker sig úr með mesta breytingu þetta tímabil. Stærri íslensku fyrirtækin virðast stækka yfir þetta tímabil og fjölga fólki og ber að horfa á mannauðsstjórnun hér á landi í því ljósi líka.

Breytingar á umfangi virðast nokkuð sambærilegar. Á Íslandi ganga breytingar á úthýsingu og bandalögum í sömu átt en eru samt minni en breytingarnar sem urðu í Evrópu á árunum 1992-1997. Þrenging starfsviðs er lítil í Evrópu og á Íslandi er smávægileg aukning þannig að sú breyting er á hvorugu svæðinu áberandi. Í heildina ganga breytingarnar á Íslandi styttra en í Evrópu sem getur helgast af ólíkum aðstæðum þessi tímabil. Ekki er annað hægt að sjá en að breytingar á umfangi á báðum svæðum séu rökréttar og eigi sér skýringar. Hafa verður samt þann fyrirvara í umræðu um stærð og umfang að íslensku fyrirtækin í Innform könnuninni eru ekki jafn stór og þau evrópsku.

Ekki gafst svigrúm til að bera niðurstöðurnar saman við fyrri niðurstöður íslenskra fræðimanna en það er eitt af viðfangsefnum í þeirri rannsóknaráætlun sem þessi grein er hluti af að fjalla nánar um langtímaþróun á skipulagi út frá fleiri rannsóknum hér innanlands. Í rannsóknaráætluninni er einnig litið til rannsóknar Palmers og Dunfords (2002) því hún á sér samsvörun við Innform rannsóknina og er að mati höfundna einna líklegust til að geta orðið fyrirmynd eða stuðningur við langtímarannsókn á skipulagi ef leitað er út fyrir grunn Innform. Rannsóknin byggir á heildstæðum og gagnrýnum grunni og notar skarpa sjálfstæða fræðilega greiningu á helstu þáttum skipulags. Því væri hugsanlegt að nota þann grunn við íslenskar aðstæður annaðhvort sjálfstætt eða í samhengi við frekari rannsóknir á skipulagi íslenskra fyrirtækja í anda Innform.

Markmiðið er eins og fyrr segir að halda áfram með Innform rannsóknina og leggja spurningakönnunina aftur fyrir að hluta eða í heilu lagi á næstu misserum til að sjá hvernig skipulag og umfang íslenskra fyrirtækja hefur breyst eftir hrunið 2008. Einnig gætu langtímarannsóknir sem byggja á sama mælitæki gefið sterkari vísbendingar um það hvaða stjórnunaráherslur og stefna gefur bestan árangur við íslenskar aðstæður til lengdar. Jafnframt gætu ítarlegri gögn sem ná yfir lengra tímabil nýst fræðimönnum og stjórnendum innanlands sem utan. Hægt væri að einfalda fyrirlögnina enn frekar með því að fækka spurningum sem gæti hugsanlega hækkað svarhlutfall. Samt sem áður væri áfram hægt, þrátt fyrir mun styttri könnun, að halda inni öllum þeim spurningum sem hér voru lagðar til grundvallar niðurstöðunum. Það gæti styrkt framhaldsrannsókn hér á landi að skoða jafnframt raundæmi (case) í stíl við þá aðferð Innform sem notuð var í Evrópu. Áhugavert væri að tengja inn í rannsóknina þætti eins og samvirkni og stjórnun tvennda.

Heimildir

- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., og Kerr, S. (1998). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Bakka, J. F., og Fivelsdal, E. (1992). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Kaupmannahöfn: Handelshøjskolens Forlag.
- Baum, R., og Wally, S. (2003). „Strategic decision speed and firm performance”. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129.
- Bergdís Björk Sigurjónsdóttir. (2009). *Mannauðsstjórnun, þjálfun og starfsþróun. Tengsl við framleiðni vinnuafis í íslenskum fyrirtækjum* (Óbirt BA ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík. Sótt 14.október 2012 af <http://skemman.is/item/view/1946/2541;jsessionid=A992AD182E27E051D6CD86DBC04C18B8>
- Bigley, G. A., og Roberts, K. H. (2001). „The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments”. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281–1299.
- Brown, S. L., og Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy As Structured Chaos*. Boston: Harvard Business Press.
- Burns, T., og Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. New York: Oxford University Press, USA.
- Child, J., og McGrath, R. G. (2001). „Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information- Intensive Economy”. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135–1148.
- Child, J., og Rodrigues, S. B. (2003). „Corporate Governance and New Organizational Forms: Issues of Double and Multiple Agency”. *Journal of Management and Governance*, 7(4), 337–360.
- Daft, R. L. (1992). *Organizational Theory and Design* (4th ed.). St. Paul: Minn.: West.
- Desreumaux, A. (1996). „Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise”. *Revue fran\cçaise de gestion*, (107), 86–108.
- Douma, S. W., og Schreuder, H. (1992). *Economic Approaches to Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Einar Svansson. (2008). „Formleg stefna og árangur: jákvæð tengsl hjá íslenskum fyrirtækjum”. *Rannsóknir í félagsvísindum*, IX, 89–99.
- Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances: Co-Operating to Compete*. New York: McGraw-Hill.
- Frank, H. (1992). „Analysis: Empowering employees through networking”. *Networking management*, 10, 100.
- Fulk, J., og DeSanctis, G. (1995). „Electronic Communication and Changing Organizational Forms”. *Organization Science*, 6(4), 337–349.
- Geroski, P., og Gregg, P. (1994). „Corporate Restructuring in the UK during the Recession”. *Business Strategy Review*, 5(2), 1–19.
- Ghoshal, S., og Bartlett, C. A. (1999). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. New York: HarperCollins.
- Golden, B. R. (1992). „Research Notes. the Past Is the Past—or Is It? the Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy”. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860.
- Golden, B. R. (1997). „Further Remarks on Retrospective Accounts in Organizational and Strategic Management Research”. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1243–1252.
- Gooderham, P. N., og Ulset, S. (2002). „Beyond the M-form”: Towards a Critical Test of the New Form”. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 117–138.
- Graetz, F., og Smith, A. (2006). „Critical perspectives on the evolution of new forms of organising”. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1), 127–142.
- Graetz, F., og Smith, A. C. T. (2009). „Changing forms of organizing in Australian public companies”. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 338–357.
- Hagstofa Íslands. (2007). „Ísland í evrópsku upplýsingasamfélagi 2006”. *Hagtiðindi, Upplýsingatækni*, 2007(1), 1-24.

- Hagstofa Íslands. (2012). „Tölvu og netnotkun einstaklinga 2012”. *Hagtiðindi, Ferðamál, samgöngur og upphýsingatækni*, 2012(2), 1-16.
- Healy, M., og Iles, J. (2003). „The impact of information and communications technology on managerial practices: the use of codes of conduct”. *Strategic Change*, 12(4), 185–193.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., og DeMarie, S. M. (1998). „Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century”. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 22–42.
- Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir, og Tryggvi Gunnarsson. (2010). *Skýrsla rannsóknarnefndar Alþingis. Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir*. Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis. Sótt 14. október 2012 af <http://rafhladan.is/handle/10802/223>
- Jackson, P., og Harris, L. (2003). „E-business and organisational change: Reconciling traditional values with business transformation”. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 497–511.
- Janczak, S. (2006). „CHANGING ORGANIZATIONAL FORMS: EVIDENCE FROM CANADA”. Sótt 10. september 2012 af http://www.read.adm.ufgrs.br/edicoes/pdf/artigo_435.zip
- Jaques, E. (1990). „In praise of hierarchy”. *Harvard business review*, 68(1), 127.
- Jarvenpaa, S. L., og Ives, B. (1994). „The global network organization of the future: Information management opportunities and challenges”. *Journal of Management Information Systems*, 25–57.
- Jones, R. G. (2012). *Organizational Theory, Design and Change*. New Jersey: Pearson Education.
- Massini, S., Lewin, A. Y., Numagami, T., og Pettigrew, A. M. (2002). „The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms”. *Research Policy*, 31(8–9), 1333–1348.
- Milgrom, P., og Roberts, J. (1995). „Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing”. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2–3), 179–208.
- Miller, C. C., Cardinal, L. B., og Glick, W. H. (1997). „Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence”. *Academy of Management Journal*, 40(1), 189–204.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London: SAGE.
- Nohria, N. (1996). *From the M-form to the N-form: Taking Stock of Changes in the Large Industrial Corporation*. Boston: Harvard Business School.
- Nohria, Nitin, og Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. New York: Wiley.
- O'Reilly, C. A., og Tushman, M. L. (2004). „The ambidextrous organization”. *Harvard business review*, 82(4), 74–83.
- Palmer, I., Benveniste, J., og Dunford, R. (2007). „New Organizational Forms: Towards a Generative Dialogue”. *Organization Studies*, 28(12), 1829–1847.
- Palmer, I., og Dunford, R. (2002a). „Managing Discursive Tension: the Co-Existence of Individualist and Collaborative Discourses in Flight Centre”. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1045–1069.
- Palmer, I., og Dunford, R. (2002b). „OUT WITH THE OLD AND IN WITH THE NEW? THE RELATIONSHIP BETWEEN TRADITIONAL AND NEW ORGANIZATIONAL PRACTICES”. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(3), 209–225.
- Pettigrew, A. M., Bosch, F. A. J. van den, Melin, L., Numagami, T., Whittington, R., Sanchez-Runde, C., og Ruigrok, W. (2003). *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. London: SAGE.
- Pettigrew, A. M., og Fenton, E. M. (2000). *The Innovating Organization*. London: SAGE.
- Pettigrew, A., og Massini, S. (2003). Innovative forms of organizing: trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. Í A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Runde, F. A. J. van den Bosch, W. Ruigrok, og T. Numagami (Eds.), *Innovative Forms of Organizing - International Perspectives* (pp. 1–32). London: SAGE.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Simon and Schuster.
- Raynor, M. E., og Bower, J. L. (2001). „Lead from the center: how to manage divisions dynamically”. *Harvard Business Review*, 79(5), 92–105.

- Baum, R. J., og Wally, S. (2003). „Strategic decision speed and firm performance”. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2008). „Innform á Íslandi: Fræðilegt samhengi og fyrirmynd”. *Rannsóknir í félagsvísindum*, IX, 483–495.
- Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þór Arnar, & Sigurður Arnar Jónsson. (1995). *Skipulag fyrirtækja*. Reykjavík: Framtíðarsýn hf. og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Sanchez-Runde, C., og Pettigrew, w, A. (2003). Managing Dualities. Í A. Pettigrew, Andrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Runde, F. A. J. van den Bosch, W. Ruigrok, og T. Numagami (Eds.), *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. London: SAGE.
- Volberda, H. W. (1999). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. New York: Oxford University Press.
- Whittington, R. (1991). „Changing control strategies in industrial R&D”. *R&D Management*, 21(1), 43–53.
- Whittington, R., og Mayer, M. (1997). „Beyond or behind the M-form? The structures of European business”. *Strategy, Structure and Style*, 241–258.
- Whittington, Richard, og Melin, L. (2003). The Challenge of Organizing/ Strategizing. Í A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Runde, F. A. J. van den Bosch, W. Ruigrok, og T. Numagami (Eds.), *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. London: SAGE.
- Whittington, Richard, og Pettigrew, A. (2003). Complementarities Thinking. Í A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. A. J. van den Bosch, W. Ruigrok, og T. Numagami (Eds.), *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. London: SAGE.
- Whittington, Richard, Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., og Conyon, M. (1999). „Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996”. *Organization Science*, 10(5), 583–600.
- Whittington, Richard, Pettigrew, A., og Ruigrok, W. (2000). 'New notions of organisational “fit.” Í T. Dixon (Ed.), *Mastering Strategy: The Complete MBA Companion in Strategy* (pp. 151–157). London: Pearson Education.
- Zenger, T. R., og Hesterly, W. S. (1997). „The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Units”. *Organization Science*, 8(3), 209–222.
- Þórhildur Guðsteinsdóttir. (2009). *Nýsköpun og vöruþróun* (Óbirt meistara ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.