

# Analiza vpliva dejavnikov izbire metod spreminjanja na evolucijsko spreminjanje gradbenih podjetij v Sloveniji

Peter Friedl<sup>1</sup>, Roberto Biloslavo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>GRADIS skupina G, d.d. Ljubljana, Šmartinska 134 a, 1000 Ljubljana, Slovenija; peter.friedl@gradis-skupinag.si

<sup>2</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija; roberto.biloslavo@fm-kp.si

Temeljni namen raziskave je proučiti vpliv dejavnikov izbire metod spreminjanja na uspešnost evolucijskega načina spreminjanja podjetij v slovenski gradbeni panogi. Pri zasnovi in izvedbi empirične raziskave smo uporabili kombinacijo kvalitativnega in kvantitativnega pristopa k raziskovalnemu delu. Ugotovitve raziskave o značilnostih uporabe proučevanih dejavnikov izbire metod evolucijskega načina spreminjanja bodo managementu omogočile učinkovitejšo izbiro izmed množice razpoložljivih metod spreminjanja ter uspešnejšo uporabo le-teh. Posledično lahko pričakujemo, da se bo izboljšala poslovna uspešnost podjetij, kar bo omogočilo njihovo bolj enakovredno soočenje s tujimi konkurenti, ki je za poslovne subjekte gospodarstva v post-tranziciji ključnega pomena.

**Ključne besede:** management spreminjanja organizacij, strateški management, Slovenija, gradbena panoga, dejavniki izbire metod spreminjanja.

## 1 Uvod

Spreminjanje podjetja lahko izhaja iz spontanih, intuitivnih managerskih ukrepov, kar je mogoče v enostavnih in preglednih podjetjih ter stabilnih zunanjih okoljih (Češnovar, 2003, str. 1). V kompleksnejših zunanjih in notranjih okoljih podjetja pa je primernejši zavesten, načrtovan in formaliziran proces spreminjanja, ki temelji na predpisanih pravilih spreminjanja procesov, struktur in sistemov, kar lahko poimenujemo tudi metoda ali "pristop k spreminjanju" (Strebel, 1992; Champy, 1996; Nohria, 1996; Mintzberg, 1996; Grint, 1997; Rigby, 2001; Drucker, 1995).

Svetovna literatura navaja tudi do 65 različnih pristopov k spreminjanju (Rigby, 2001, str. 1-3). Ob tem je velik pritisk na nastajanje novih pristopov, saj naj bi po Grintu (1997, str. 33) v zadnjih štiridesetih letih vsako leto nastal vsaj en nov pristop k spreminjanju. Po raziskavah svetovne hiše Bain & Company (Rigby, 2001, str. 3-11), ki je leta 2000 zajela 451 svetovnih podjetij v Severni in Južni Ameriki, Evropi in Aziji, so proučevana podjetja uporabljala povprečno 10 različnih metod spreminjanja. Iz literature (Nohria, 1996; Rigby, 2001) s področja managementa spreminjanja podjetij pa je razvidno, da na izbor optimalne metode vplivajo številni in različni dejavniki, povezani z zunanjim in notranjim okoljem podjetja.

Žal je malo metodološko primerno podprtih znanstvenih raziskav, ki bi vršnem managementu svetovale, katera

metoda je v danih okoliščinah najprimernejša, kakšni so lahko pozitivni in negativni učinki posamezne metode, katere metode se dopolnjujejo in katere izključujejo, katera so potrebna izhodiščna znanja ter nenazadnje, kakšna je primernost posamezne metode v odvisnosti od obstoječe kulture in interesnih koalicij v notranjem in zunanjem okolju podjetja (Češnovar, 2003, str. 1; Rosenzweig, 2007). Pravilen izbor metode spreminjanja omogoča izboljšanje značilnosti podjetja in posledično večjo poslovno uspešnost, medtem ko napačni izbor metode lahko povzroči prekomerno porabo sredstev podjetja, zmanjšanje finančne uspešnosti poslovanja, poslabšanje delovne klime in v skrajnem primeru tudi propad podjetja.

Po Mintzbergu (1996, str. 67) je management v vedno hitreje spreminjajočem se okolju dovzeten za najnovejša spoznanja iz teorije managementa in izbira tiste metode spreminjanja, ki mu ponujajo hitre in enostavne rešitve problemov. Kar 72 % anketiranih vršnih managerjev v raziskavi svetovne hiše Bain & Company (Rigby, 2001, str. 3-11) meni, da je za poslovni uspeh treba uporabljati le najnovejše metode spreminjanja. V isti raziskavi kar 81 % managerjev trdi, da pristopi obljublajo precej več, kot je dejanski učinek njihove uporabe (Rigby, 2001a). Poplava številnih metod spreminjanja, ki jih različni gurugi managementa, svetovne hiše in prodajalci informacijske tehnologije zaradi povečevanja svojega zaslužka priporočajo za rešitev skoraj vseh problemov podjetja, pa pri vršnem

managementu še dodatno vzbujajo nerealna pričakovanja (Češnovar, 2003, str. 2). Za vršni management je torej nad vse pomembno, da pozna temeljne zakonitosti uporabe metod spreminjanja, kar mu omogoča ločitev uporabnih metod za svoje podjetje od modnih muh, s čimer se lažje izogne uporabi neustreznih metod. Tezo potrjujejo ugotovitve raziskave Harvard Business School (Nohria, 1996, str. 216-217; Rigby, 2001) o uporabi pristopov k spreminjanju med 100 ameriškimi podjetji, kjer je bilo z doseženimi učinki nezadovoljnih kar 75 % anketiranih.

## 2 Management spreminjanja: primer gradbene panoge v Sloveniji

Raziskovalni problem, ki ga obravnavamo v članku, je proučiti vpliv dejavnikov izbire metod spreminjanja na uspešnost evolucionjskega načina spreminjanja organizacij. Temeljite spremembe zunanjega okolja, s katerimi so se soočila slovenska gradbena podjetja po letu 1991 (izguba nekdanjih jugoslovanskih trgov, soočenje z novimi investitorji na drugih trgih, spremenjene zahteve kupcev doma, vstop globalnih konkurentov na slovenski trg, prilagajanje poslovanja zahtevam EU, itd.), so podjetjem narekovale notranje prilagajanje v smislu tržne konkurenčnosti. Ker je bilo prilagajanje novim pogojem poslovanja v slovenskih podjetjih zaradi različnih vzrokov prepočasno in premalo intenzivno, je več podjetij na področju gradbeništva zašlo v težave, ki se kažejo kot občasne motnje v tekočem poslovanju ali celo v stečajih. Čeprav je od slovenske osamosvojitve minilo že več kot poldrugo desetletje, delež gradbenih podjetij v stečajnem postopku in podjetij, ki so v zaključnem računu izkazala izgubo, še vedno narašča. Povprečna zamuda pri plačevanju računov v podjetjih se ni izboljšala in je še vedno na ravni od 25 do 30 dni, delež zamujenih računov pa ostaja med 50 in 60 odstotki. Po povprečnem dnevnem znesku neporavnanih obveznosti (Ramovš et al., 2006, str. 19) se gradbeništvo med vsemi dejavnostmi nahaja na četrtem mestu, za predelovalnimi dejavnostmi, v katerih se nahaja tudi industrija gradbenega materiala. Vse navedeno nakazuje, da v slovenskem gradbeništvu obstaja velika verjetnost ene od oblik podjetniških kriz. Dolgoročno pozitivno poslovanje je mogoče uspešno rešiti in zagotoviti le v četrtini primerov, ko je kriza v podjetju že nastopila (Slatter, 1984, str. 19). Zato je smiselno krize preprečiti, še preden postanejo neobvladljive, k čemur lahko izdatno pripomore uporaba ustreznih metod spreminjanja podjetij.

Podjetje se na spremembe okolja lahko odziva z (Ansoff, 1990, str. 327) evolucionjskim prilagajanjem, ki vključuje prilagajanje podjetja spremembam v okolju, ali revolucijskim spreminjanjem usmeritev, ki terja velike in korenite spremembe dosedanjih usmeritev in načina dela (inovacijska in podjetniška odzivnost). Strebel (1992, str. 111-112) deli metode spreminjanja podjetij na manj tvegane – evolucionjske, ker so odporni proti spremembam majhni, in bolj tvegane – revolucijske, kjer lahko pričakujemo večje odpore. Podobno so po Buchananu (1997, str. 466) evolucionjski načini spreminjanja primerni, ko so potrebne

majhne spremembe v podjetju, ko je na voljo še dovolj časa za prilagoditev spremembam in ko so jim ključni udeleženci še naklonjeni.

Ker je bilo v tranzicijskem obdobju za slovensko gradbeno panogo značilno, da je prevladovala prenizka produktivnost in premajhna ustvarjena bruto dodana vrednost, slaba kvalifikacijska struktura zaposlenih, nepoznavanje tujih trgov, doseganje srednjih cenovnih razredov ter neustrezno zagotavljanje kakovosti vhodnih materialov, smo za proučevanje evolucionjskega načina spreminjanja v gradbeni panogi (predvsem dejavnikov in metod evolucionjskega načina spreminjanja organizacij) izbrali desetletno časovno obdobje od 1995 do 2005.

## 3 Namen in cilj raziskave

Temeljni namen je s kombinacijo kvantitativne in kvalitativne raziskave proučiti vpliv dejavnikov (zaposleni, posredni ekonomski interesi, skladnost s strateškimi usmeritvami podjetja, neposredni ekonomski interesi, socialnoekonomski in politični interesi, težnje k načrtovani realizaciji, vršni management, popularnost metod spreminjanja, razpoložljivi parametri za uvedbo sprememb) izbire metod spreminjanja na uspešnost evolucionjskega načina spreminjanja podjetij v slovenski gradbeni panogi, s ciljem vršnemu managementu zagotoviti informacije, ki jih potrebuje za optimalen izbor in uspešno uvedbo metod spreminjanja v podjetju. Veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost izvedbe načrtovanih sprememb, otežuje njihovo delovanje, zato je spreminjanje podjetja kompleksno in tvegano. Nabor dejavnikov izbire metod spreminjanja, ki ga bomo za potrebe raziskave razdelili v smiselne skupine, pomembno vpliva na izbor načina spreminjanja podjetja in uvajanja sprememb. Iz opredeljenega raziskovalnega problema je glavni cilj raziskave ugotoviti, ali je uporaba večjega nabora dejavnikov izbire metod spreminjanja pogojena z velikostjo podjetja in kako dejavniki izbire vplivajo na končni izbor metode spreminjanja.

## 4 Hipoteze

Iz predstavljenega temeljnega problema proučevanja ter dosegljivih relevantnih teoretičnih in empiričnih ugotovitev smo za doseg ciljev kvantitativne raziskave oblikovali naslednje temeljne znanstvene hipoteze raziskave, in sicer:

- *Hipoteza 1:* velikost podjetja vpliva na dejavnike izbire metod spreminjanja podjetja.
- *Hipoteza 2:* velikost podjetja vpliva na število uporabljenih metod evolucionjskega načina spreminjanja.
- *Hipoteza 3:* dejavniki izbire metod spreminjanja vplivajo na izbiro posamezne metode.

## 5 Metodologija

Za prepoznavanje vseh relevantnih dejavnikov izbire metod spreminjanja ter pridobivanje primarnih virov smo

v raziskavo vključili *polstrukturiran intervju* v vzorcem štirih vršnih managerjev. Interpretacija podatkov, pridobljenih s pomočjo intervjujev (ugotavljanje problemskega stanja v panogi in podjetjih, zbiranje potrebnih nenapisanih podatkov itd.) bo osnova za oblikovanje anketnega vprašalnika, namenjenega osrednji kvantitativni raziskavi.

Z vidika triangulacije je veljavnost predhodne kvantitativne raziskave zagotovljena z respondenti iz štirih različnih gradbenih podjetij. Kriteriji za izbiro vzorca so bili velikost proučevane populacije v raziskavi (22,5 % majhnih, 40 % srednjih in 37,5 % velikih podjetij) kot tudi dosežen ugled blagovne znamke podjetja v gradbeni panogi (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2003), njegova finančna uspešnost ter doseženi certifikati serije SIST ISO 9001:2000 (kakovost poslovanja) in SIST EN 14001:1997 (ravnanje z okoljem).

Mere enakovrednosti (angl. *Equivalence Reliability*) kvantitativne raziskave smo zagotovili z metodo notranje konsistentnosti (angl. *Internal Consistency Method*). Napovedno veljavnost (angl. *Predictive Validity*) smo povečali oziroma zagotovili s predhodno opravljenimi polstrukturiranimi intervjuji. Anketni vprašalnik je vseboval dva sklopa zaprtih vprašanj s področja vplivov proučevanih metod spreminjanja na poslovanje podjetja. S pomočjo vprašalnika smo ugotavljali intenzivnost uporabe metod evolucijskega spreminjanja podjetij v slovenski gradbeni panogi in merili pogostost pojavljanja dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posamezne metode spreminjanja v podjetju.

S prvim sklopom vprašanj smo ugotavljali, ali je bila v obdobju 1995–2005 določena proučevana metoda spreminjanja oziroma njeni posamezni elementi uporabljena v podjetjih slovenske gradbene panoge. Struktura prvega sklopa je temeljila na ključnih karakteristikah posamezne evolucijske metode spreminjanja. Za preverjanje hipoteze 2 je bilo v anketnem vprašalniku uporabljeno prvo vprašanje v obliki dihotomne lestvice z dvema možnima odgovoroma (da, ne) za vsako proučevano metodo spreminjanja podjetij. Vprašanje je bilo sledeče: *Katero izmed naslednjih metod spreminjanja podjetja ste uporabili v obdobju 1995–2005?* Anketirancem so bile na razpolago naslednje metode:

1. Skrajševanje pretočnih časov.
2. Strateško načrtovanje.
3. Celovito ravnanje s kakovostjo (angl. *Total Quality Management*).
4. Snovanje vizije in poslanstva.
5. Zunanje izvajanje (angl. *Outsourcing*).
6. Primerjalno presojanje (angl. *Benchmarking*).
7. Vertikalna integracija.
8. Oblikovanje ključnih konkurenčnih sposobnosti.
9. Merjenje nivoja zadovoljstva naročnikov.
10. Strategija rasti.
11. Reinženiring (angl. *Business Process Reengineering*).
12. Optimiranje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (ABC metoda).
13. Upravljanje odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management*).
14. Upravljanje z znanjem (angl. *Knowledge Management*).

15. Strateško zavezištvo.

16. Sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balance Scorecard*).

Glavni namen drugega sklopa vprašanj je bil ugotoviti vzroke v notranjem in zunanem okolju podjetja, ki so pomembno vplivali na izbor proučevanih metod spreminjanja. Strukturo tega sklopa smo zasnovali na osnovi izhodišč za diagnozo stanja v podjetjih pred spreminjanjem, opredeljenih konceptov odzivanja podjetja na spremembe okolja, vpliva kulture podjetja na njegovo spreminjanje ter zasnovanih meril izbiranja in uvajanja metod spreminjanja.

Podatke za preverjanje hipotez 1 in 3 smo pridobili s pomočjo drugega vprašanja v anketnem vprašalniku: *V kolikšni meri so na izbiro metode spreminjanja v Vašem podjetju vplivali naslednji dejavniki?* Vprašalnik je ponudil naslednje možne dejavnike:

1. Intenzivnost sprememb v okolju.
2. Razpoložljiv čas za odziv podjetja na vplive okolja.
3. Nedoseganje postavljenih ciljev podjetja.
4. Razpoložljiva sredstva podjetja (finančna, človeška, materialna).
5. Znanje zaposlenih.
6. Pričakovani odpori k spremembam.
7. Skladnost s cilji podjetja.
8. Skladnost s strategijami, ki jih podjetje že izvaja.
9. Skladnost z metodami spreminjanja, ki jih podjetje že uporablja.
10. Kultura podjetja: vrednote, navade, običaji, vedenje, norme zaposlenih.
11. Kultura družbenega okolja: odnos do sprememb, pravica do dela, sprejemanje tveganja.
12. Interesi zaposlenih.
13. Interesi vršnega managementa.
14. Interesi sindikatov.
15. Interesi kupcev.
16. Interesi dobaviteljev.
17. Interesi lastnikov.
18. Interesi bank upnic.
19. Interesi države.
20. Interesi širše družbe.
21. Potreben čas za uvedbo spremembe v podjetju.
22. Potrebna sredstva za uvedbo spremembe v podjetju.
23. Spremembe v vršnem managementu podjetja.
24. Spremembe v odnosih moči znotraj poslovno-funkcijskih enot podjetja.
25. Poznavanje metode spreminjanja s strani vršnega managementa podjetja.
26. Predhodne izkušnje vršnega managementa z uvajanjem sprememb.
27. Popularnost metode spreminjanja v podjetju.
28. Popularnost metode spreminjanja v panogi.
29. Priporočila strokovne javnosti.
30. Pričakovane koristi od uporabe metode spreminjanja za podjetje.

V smislu jasnosti in razumljivosti vprašanj oziroma morebitnih podvajanj smo anketni vprašalnik pred pričetkom raziskave pilotsko testirali s pomočjo kontrolne sku-

pine, ki jo je sestavljalo šest vršnih managerjev, vključenih v raziskavo.

## 5.1 Vzorčni okvir

V registru Gospodarske zbornice Slovenije (2006) je bilo po kriteriju števila zaposlenih v gradbeništvu na dan 1. januarja 2005 (Ramovš et al., 2006, str. 46) po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) iz panog 45.210 – Splošna gradbena dela in 45.230 – Gradnja cest, železniških prog, letališč in športnih objektov vpisano 85 podjetij z več kot 50 zaposlenimi. Od teh podjetij jih je imelo 5 oznako "v stečajju", zaradi česar so bila iz raziskave izločena. To pomeni, da je v raziskavo vključenih 80 podjetij, kar obenem predstavlja velikost proučevane populacije.

Na osnovi povprečnega števila delavcev, čistega prihodka od prodaje ter velikosti aktive ob koncu poslovnega leta kriterij 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) razvršča gospodarske družbe na mikro, majhne, srednje in velike (Državni zbor Republike Slovenije, 2006, str. 4405). Upošteva kriterije 55. člena ZGD-1 sestavlja proučevano populacijo v raziskavi 18 majhnih<sup>1</sup> (22,5 %), 32 srednje velikih (40,0 %) in 30 velikih podjetij (37,5 %).

## 5.2 Omejitve raziskave

Za potrebe raziskovalnega dela smo izbrali gradbena podjetja z več kot 50 zaposlenimi, ki zagotavljajo enakomerno zastopanost gospodarskih družb po kriteriju velikosti 55. člena ZGD-1. Pri razlagi ugotovitev empirične raziskave je treba upoštevati, da je izvedena v panogi, ki se v proučevanem obdobju nahaja v krizi (Ramovš et al., 2006) in se uvršča med najmanj rentabilne panoge slovenskega gospodarstva nasploh. Zaradi omejitev raziskave na proučevanje uspešnosti evlucijskega načina spreminjanja podjetij, desetletno časovno obdobje ter slovensko gradbeno panogo, rezultatov ne gre interpretirati kot splošne zakonitosti uporabe metod spreminjanja.

## 5.3 Izvedba raziskave

Med potekom anketiranja se je izkazalo, da je eno majhno podjetje šlo v likvidacijo (2005) in eno majhno v stečaj (2006), kar je pomenilo dve neustrezni enoti. Štiri podjetja so sodelovanje v raziskavi odklonila. V kvantitativni raziskavi je tako sodelovalo 78 gradbenih podjetij. Prejetih je bilo 74 veljavnih odgovorov oziroma dosežena 94,87 % odzivnost.

<sup>1</sup> ZGD-1 navaja: *majhna družba je družba, ki ni mikro družba in izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 EUR in vrednost aktive ne presega 3.650.000 EUR. Ker je 18 proučevanih podjetij od treh možnih meril izpolnilo obe drugi dve zakonsko opredeljeni merili: višino čistih prihodkov od prodaje ter vrednost aktive, so si v skladu z ZGD-1 pridobila status majhnih družb. Po drugi strani so ta podjetja presegla povprečno število delavcev 50, zato so bila avtomatično uvrščena v proučevano populacijo raziskave. Članek torej obravnava tudi majhna podjetja, ne le srednja in velika.*

Pri pregledu strukture realiziranega vzorca po velikosti gradbenih podjetij lahko ugotovimo, da je v raziskavi sodelovalo 15 majhnih podjetij (83,33 % odzivnost), 30 srednje velikih (93,75 % odzivnost) in 29 velikih podjetij (96,66 % odzivnost), kar pomeni, da je bila največja odzivnost dosežena med velikimi podjetji.

## 6 Ugotovitve raziskave

### 6.1 Metode evlucijskega načina spreminjanja

Anketirana podjetja so v preučevanem obdobju (1995–2005) v povprečju uporabila nekaj manj kot 9 metod evlucijskega načina spreminjanja, kar predstavlja nekaj več kot polovico (54,90 %) vseh šestnajstih proučevanih metod v raziskavi. Rezultat se bistveno ne razlikuje glede na velikost podjetja, saj so velika in majhna podjetja uporabila v povprečju približno 9 metod, srednja pa nekaj več kot 8. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati za vsako metodo spreminjanja posebej glede na velikost podjetja po kriteriju 55. člena ZGD-1. Največkrat uporabljena metoda spreminjanja je formalizirano strateško načrtovanje, ki jo je uporabilo 77,00 % vseh podjetij v raziskavi.

Med velikimi podjetji je to metodo skupaj s snovanjem vizije in poslanstva uporabilo 86,20 % podjetij, med majhnimi pa štiri petine. Za slednje velja, da jih je enak delež uporabilo metodo optimiranje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa ter metodo oblikovanje ključnih konkurenčnih sposobnosti. Za srednja podjetja to ni največkrat uporabljena metoda, saj jo je poleg snovanja vizije in poslanstva ter oblikovanja ključnih konkurenčnih sposobnosti uporabilo 66,70 % podjetij, za razliko od metode optimiranje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, ki jo je uporabilo 76,70 % podjetij. Omenimo naj še, da sta najmanjkrat uporabljeni metodi sistem uravnoteženjih kazalnikov in primerjalno presojanje, ki ju je uporabilo manj kot tretjina slovenskih gradbenih podjetij v raziskavi.

### 6.2 Dejavniki izbire metod spreminjanja

Anketiranci so s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice od 1 (popolnoma nepomembno) do 5 (zelo pomembno) ocenjevali pomembnost tridesetih dejavnikov, ki vplivajo na izbor metod evlucijskega spreminjanja gradbenih podjetij. Dejavniki so bili oblikovani na podlagi interpretacije podatkov, pridobljenih s pomočjo predhodno izvedenih polstrukturiranih intervjujev in kontrolne skupine šestih vršnih managerjev.



V nadaljevanju so predstavljene povprečne vrednosti glede na velikost podjetij skladno s kriterijem 55. člena ZGD-1. Gradbena podjetja so dejavnike na splošno ocenila kot srednje pomembne – skupna povprečna ocena namreč znaša 3,32. Kljub temu je pomembnost dejavnikov ocenjena precej različno: interesi države so najmanj pomembni (2,31), najbolj pa interesi lastnikov (4,23), za katere velja, da njihova pomembnost narašča z velikostjo podjetja. Za srednja podjetja so poleg interesov lastnikov (4,20) najpomembnejši interesi vršnega managementa (4,27). Pri majhnih podjetjih po pomembnosti izstopa predvsem znanje zaposlenih (4,13), pomembni pa so še interesi lastnikov (3,87), razpoložljiva sredstva podjetja (3,73) ter kultura podjetja (3,67). V splošnem velja trditev, da pri izbiri metod spreminjanja tovrstne dejavnike najmanj upoštevajo majhna podjetja.

Zaradi premajhnega števila enot, zbranih v vzorcu, statistična metoda analiza glavnih komponent (angl. *Component Analysis*) ni bila izvedljiva za sklop vseh tridesetih dejavnikov izbire metod spreminjanja skupaj, zato smo jih po vsebinskem ključu trditev razdelili na dve skupini. V nadaljevanju smo analizo glavnih komponent izvedli za vsako skupino posebej. Iz prve skupine se je izoblikovalo po šest, iz druge skupine pa po tri dimenzije, kar pomeni, da smo skupaj izoblikovali devet *dimenzij* dejavnikov izbire metod evolucijskega spreminjanja (glej tabelo 1).

Vrednosti Cronbachovih koeficientov so sprejemljive (nad 0,60), razen pri dveh dimenzijah, sestavljenih zgolj iz po dveh trditvah. Omenjenih dimenzij zaradi vsebinskih razlogov ne moremo združiti s katero od preostalih dimenzij.

Najpomembnejšo vlogo (glej tabelo 2) pri izbiri najustreznejše metode igrajo neposredni ekonomski interesi

Tabela 1: Mere enakovrednosti z metodo notranje konsistentnosti

Dimenzije dejavnikov izbire metod spreminjanja gradbenih podjetij	Cronbachov koeficient konsistentnosti lestvice ( $\alpha$ ) <sup>2</sup>	Število trditvah
Zaposleni	0,675	5
Posredni ekonomski interesi	0,696	4
Skladnost s strateškimi usmeritvami podjetja	0,732	3
Neposredni ekonomski interesi	0,678	4
Socialnoekonomski in politični interesi	0,559	2
Težnje k načrtovani realizaciji	0,755	2
Vršni management	0,757	5
Popularnost metod spreminjanja	0,671	3
Razpoložljivi parametri za uvedbo sprememb	0,514	2

Tabela 2: Povprečne vrednosti dimenzij dejavnikov izbire metod spreminjanja

Dimenzije dejavnikov izbire metod spreminjanja gradbenih podjetij	Velikost podjetij po ZGD-1			Skupaj
	Velika	Srednja	Majhna	
Zaposleni	3,2760	3,4270	3,3730	3,3570
Posredni ekonomski interesi	2,9655	3,1583	2,9667	3,0439
Skladnost s strateškimi usmeritvami podjetja	3,7356	3,4778	3,3778	3,5586
Neposredni ekonomski interesi	4,0345	3,9000	3,5333	3,8784
Socialnoekonomski in politični interesi	2,5517	2,3000	2,1000	2,3581
Težnje k načrtovani realizaciji	3,6207	3,6500	3,5667	3,6216
Vršni management	3,6138	3,5333	3,2133	3,5000
Popularnost metod spreminjanja	2,6667	2,8222	2,5556	2,7072
Razpoložljivi parametri za uvedbo sprememb	3,2414	3,5167	3,4333	3,3919

<sup>2</sup> Kakovost merjenja v raziskavi smo ocenili s pomočjo kriterijev za ocenjevanje kakovosti merjenja (Ferligoj et al., 1995, str. 159) oziroma Cronbachovega koeficienta zanesljivosti  $\alpha$  (vzorna kakovost:  $\alpha \geq 0.80$ ; zmerna kakovost:  $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ; slaba kakovost:  $\alpha < 0.60$  ali ni podatkov).

(3,88). Njihova pomembnost narašča z velikostjo podjetja. Naslednja po vrsti najpomembnejša je dimenzija, ki se nanaša na težnje k načrtovani realizaciji (3,62). Vse tri kategorije podjetij jo ocenjujejo zelo podobno.

Sledita dimenziji skladnost s strateškimi usmeritvami podjetja (3,56) ter vršni management (3,50) – njuna pomembnost narašča z velikostjo podjetja. Pomembni sta še dimenziji razpoložljivi parametri za uvedbo sprememb in zaposleni, ocenjeni nad srednjo vrednostjo 3 (srednje pomembno). Dimenziji socialnoekonomski in politični interesi (2,36) ter popularnost metod spreminjanja (2,71) sta manj pomembni.

## 6.3 Vrednotenje rezultatov

### 6.3.1 Hipoteza 1

Hipotezo smo preverili s pomočjo analize variance, s katero primerjamo povprečne vrednosti pomembnosti dimenzij posameznih dejavnikov izbire metod spreminjanja glede na kriterij velikosti podjetja po 55. členu ZGD-1. Za uporabo te metode je treba upoštevati predpostavko enakosti varianc, kar pomeni, da Levenov F-preizkus homogenosti varianc (angl. *Levene's Test for Equality of Variances*) ne sme biti statistično značilen.

Tabela 3: Analiza variance dejavnikov izbire metod spreminjanja podjetij glede na kriterij velikosti podjetja po 55. členu ZGD-1

Dimenzije dejavnikov izbire metod spreminjanja gradbenih podjetij	df	Povprečje kvadratov	F <sup>3</sup> -preizkus	$\alpha$
Zaposleni	2	0,170	0,442	0,645
Posredni ekonomski interesi	2	0,330	0,568	0,569
Skladnost s strateškimi usmeritvami podjetja	2	0,798	1,393	0,255
Neposredni ekonomski interesi	2	1,253	2,587	0,082
Socialnoekonomski in politični interesi	2	1,094	1,212	0,304
Težnje k načrtovani realizaciji	2	0,035	0,038	0,963
Vršni management	2	0,821	1,765	0,179
Popularnost metod spreminjanja	2	0,395	0,736	0,483
Razpoložljivi parametri za uvedbo sprememb	2	0,595	0,996	0,374

Tabela 4: Analiza variance dejavnikov glede na kriterij števila zaposlenih v podjetju

Dimenzije dejavnikov izbire metod spreminjanja gradbenih podjetij	df	Povprečje kvadratov	F-preizkus	$\alpha$
Zaposleni	2	0,064	0,166	0,848
Posredni ekonomski interesi	2	0,739	1,297	0,280
Skladnost s strateškimi usmeritvami podjetja	2	0,564	0,973	0,383
Neposredni ekonomski interesi	2	0,393	0,772	0,466
Socialnoekonomski in politični interesi	2	3,467	4,149	0,020
Težnje k načrtovani realizaciji	2	0,180	0,197	0,822
Vršni management	2	0,796	1,710	0,188
Popularnost metod spreminjanja	2	0,224	0,414	0,663
Razpoložljivi parametri za uvedbo sprememb	2	0,524	0,906	0,409

<sup>3</sup> Predpostavko o enakosti (homogenosti) varianc preizkušamo z Levenovim F-preizkusom. Izvedemo ga v dveh korakih, in sicer: (1) v vseh skupinah izračunamo vrednosti nove spremenljivke V, ki so enake absolutnim vrednostim odklonov vrednosti spremenljivke Y od ocene pripadajoče aritmetične sredine skupine; (2) izvedemo postopek analize variance: na podlagi vrednosti nove spremenljivke V izračunamo vrednost Levenovega preizkusa FL kot razmerja med oceno variance med skupinami in oceno variance znotraj skupin (Košmelj in Rovar, 2000).

V kolikor ta predpostavka ne velja, je treba uporabiti neparametričen Tamhanov Post Hoc test (angl. *Tamhane's T2 test*). Izkazalo se je, da se povprečne vrednosti pomembnosti dimenzij dejavnikov statistično značilno ne razlikujejo glede na velikost podjetja (glej tabelo 3).

Z velikostjo podjetja pomembnost dimenzije socialnoekonomski in politični interesi narašča (majhna 2,10; srednja 2,30; velika 2,55). Z vsebinskega vidika to pomeni, da imajo večja podjetja močnejše in bolj organizirane sindikate, a tudi večje davčne obveznosti. S političnim vplivom je država še vedno večinska lastnica kapitala v večjih podjetjih, v nasprotju z majhnimi in srednjimi podjetji, ki so že lastninjena.

Na osnovi rezultatov hipoteze 1 ne moremo potrditi, prav tako ne v katerem koli njenem delu. Hipotezo 1 smo v nadaljevanju preverili tako, da smo z analizo variance skušali ugotoviti, ali se aritmetične sredine razlikujejo glede na človeški dejavnik – kriterij števila zaposlenih v podjetju (glej tabelo 4). Predhodno smo preverili še enakost (homogenost) varianc.

Le pomembnost dimenzije dejavnikov socialnoekonomski in politični interesi statistično značilno povečuje z velikostjo podjetja ( $F = 4,15$ ;  $\alpha = 0,02$ ), v tem primeru s poudarkom na človeškem faktorju. Povprečna vrednost te dimenzije v podjetjih s 50–75 zaposlenimi znaša 1,96, v podjetjih s 76–180 zaposlenimi 2,46 ter v podjetjih z več kot 180 zaposlenimi 2,69. Tudi upošteva ta kriterij hipoteze 1 ne moremo potrditi v celoti, lahko pa jo v delu, ki se nanaša na to dimenzijo. Rezultati testiranj hipoteze 1 so pokazali, da med dejavniki izbire metod spreminjanja na velikost podjetja vpliva le dimenzija socialnoekonomski in politični interesi, toda le po kriteriju števila zaposlenih, ne pa tudi po kriteriju 55. člena ZGD-1. Hipotezo 1 lahko torej potrdimo le delno.

### 6.3.2 Hipoteza 2

Rezultati so pokazali (glej tabelo 5), da najmanjše število podjetij uporablja 0–4 metode spreminjanja; teh je deset

oziroma 13,50 % sodelujočih podjetij, od katerih eno sodi v skupino majhnih, šest v skupino srednjih in tri v skupino velikih. Največje število – sedemindvajset oziroma 36,50 % sodelujočih gradbenih podjetij uporablja 5–8 metod spreminjanja, od katerih sodi pet v skupino majhnih, dvanajst v skupino srednjih in deset v skupino velikih podjetij. Triindvajset oziroma 31,10 % sodelujočih podjetij uporablja 9–12 metod spreminjanja, od katerih sodi sedem podjetij v skupino majhnih, pet v skupino srednjih in enajst v skupino velikih podjetij. Štirinajst oziroma 18,90 % sodelujočih podjetij uporablja 13–16 metod spreminjanja, od katerih sodita dve v skupino majhnih, sedem v skupino srednjih in pet v skupino velikih.

Samo eno od majhnih podjetij uporablja 0–4 proučevane metode in le dvoje majhnih gradbenih podjetij uporablja 13–16 metod spreminjanja podjetij.

Pregled pridobljenih podatkov po skupinah podjetij je pokazal (glej tabelo 6), da od majhnih podjetij 6,60 % uporablja 0–4 metod spreminjanja, 33,30 % jih uporablja 5–8 metod spreminjanja, 46,60 % jih uporablja 9–12 in 13,30 % majhnih podjetij uporablja 13–16 metod.

Od sodelujočih srednje velikih gradbenih podjetij jih 20,00 % uporablja 0–4 metode spreminjanja, 40,00 % jih uporablja 5–8 metod spreminjanja, 16,70 % jih uporablja 9–12 metod spreminjanja, medtem ko 13–16 metod spreminjanja uporablja 23,3 % srednjih podjetij. Velika podjetja v 10,30 % uporabljajo 0–4 metod spreminjanja, 5–8 metod spreminjanja jih uporablja 34,50 %, 13–16 metod spreminjanja jih uporablja 17,20 %, medtem ko jih največ, kar 37,90 % velikih podjetij, uporablja 9–12 metod spreminjanja).

Iz pridobljenih podatkov pri preverjanju hipoteze 2 je s pomočjo opisne statistike razvidno, da velika podjetja po kriteriju 55. člena ZGD-1 – razen v tretji skupini metod (9–12), kjer so v večini (47,80 %) – ne uporabljajo večjega števila metod spreminjanja podjetij, zato postavljene hipoteze ne moremo potrditi. Na podlagi vrednosti Hi kvadrat statistike (angl. *Chi-Square Tests*), ki znaša 6,06, torej ne moremo potrditi povezanosti med številom uporabljenih

Tabela 5: Uporaba metod spreminjanja v odvisnosti glede na velikost podjetja

Število metod	Uporabniki 0-4 metod		Uporabniki 5-8 metod		Uporabniki 9-12 metod		Uporabniki 13-16 metod		Uporabniki skupaj	
	Število	% <sup>a</sup>	Število	% <sup>a</sup>	Število	% <sup>a</sup>	Število	% <sup>a</sup>	Število	% <sup>a</sup>
Majhna	1	10,00	5	18,50	7	30,40	2	14,30	15	20,30
Srednja	6	60,00	12	44,40	5	21,70	7	50,00	30	40,50
Velika	3	30,00	10	37,00	11	47,80	5	35,70	29	39,20
Skupaj	10	100,00	27	100,00	23	100,00	14	100,00	74	100,00
Skupaj %		13,50		36,50		31,10		18,90		100,00

<sup>a</sup> Delež sodelujočih podjetij v raziskavi.

Tabela 6: Struktura uporabljenih metod spreminjanja po skupinah podjetij

Število metod	Uporabniki 0-4 metod		Uporabniki 5-8 metod		Uporabniki 9-12 metod		Uporabniki 13-16 metod		Uporabniki skupaj	
	Števílo	% <sup>a</sup>	Števílo	% <sup>a</sup>	Števílo	% <sup>a</sup>	Števílo	% <sup>a</sup>	Števílo	% <sup>a</sup>
Majhna	1	6,60	5	33,30	7	46,60	2	13,30	15	100,00
Srednja	6	20,00	12	40,00	5	16,70	7	23,30	30	100,00
Velika	3	10,30	10	34,50	11	37,90	5	17,20	29	100,00
Skupaj	10		27		23		14		74	

<sup>a</sup> Delež uporabljenih metod spreminjanja po skupinah podjetij.

metod in velikostjo podjetij, saj je tveganje več kot 5-odstotno ( $\alpha = 0,42$ ).

Hipotezo 2 lahko potrdimo v delu, ki se nanaša na reinženiring. Med velikimi podjetji jih kar 58,30 % uporablja metodo reinženiranja, medtem ko ta delež med srednjimi podjetji znaša 33,30 %, med majhnimi pa le 8,30 %. Na tej podlagi lahko sklepamo, da uporaba te metode narašča z velikostjo podjetij.

Rezultat Hi kvadrat statistike je pokazal vrednost 6,28, kar pomeni relativno močno povezanost med uporabo metode reinženiranja in velikostjo podjetij, ob manj kot 5-odstotnem tveganju (dejansko 0,04). Obrazložitev za dobljene rezultate izhaja iz teoretičnih izhodišč. Ta narekujejo, da metoda reinženiranja ne pomeni le manjših sprememb, temveč korenito preoblikovanje obstoječega načina dela ali pogosto oblikovanje poslovnega procesa na popolnoma novih temeljih, s čimer se doseže znatno nižje stroške, višjo kakovost, boljši servis investitorja in hitrejšo odzivnost.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da se med tistimi podjetji, ki uporabljajo največ metod spreminjanja (13 do 16), nahaja kar polovica srednje velikih podjetij. To je posledica dejstva, da so srednje velika podjetja bolj fleksibilna in prilagodljiva od velikih in pogosto togih sistemov, ki so bolj rigidni in se na daljši (proučevani) rok tudi težje spreminjajo. Po drugi strani imajo za razliko od manjših srednje velika podjetja na voljo več sredstev (finančnih, človeških, materialnih). Majhna podjetja kljub vsemu ne zaostajajo mnogo. To obenem zavrača bojazen, da s svojo majhnostjo morda ne bi bila dovolj reprezentativna za proučevani vzorec oziroma z (ne)izpolnjenimi rubrikami v anketi nekoristna za empirično raziskavo. Pri preverjanju hipoteze 2 je bilo ugotovljeno, da majhna slovenska gradbena podjetja uporabljajo pretežno 9–12 metod spreminjanja (46,60 %), pri srednjih podjetjih prevladujejo uporabniki 5–8 metod spreminjanja (40,00 %), medtem ko pri velikih podjetjih približno enakomerno prevladuje uporaba 9–12 (37,90 %) in 5–8 (34,50 %) metod spreminjanja podjetij.

Rezultati raziskave pri preverjanju hipoteze 2 se ujemajo z ugotovitvami raziskave ameriške svetovalne hiše Bain & Company, v kateri je leta 2000 sodelovalo 451 sve-

tovnih podjetij. Raziskava je pokazala, da manjša podjetja zaradi nižje kompleksnosti poslovanja in manjšega obsega sredstev uporabljajo manjši nabor pristopov (Rigby, 2001, str. 11). V podjetjih, ki uporabljajo 0-4 metode spreminjanja, vršni management politike podjetja ne dokumentira. Načrtovanje in izvajanje obvladuje v glavi. Neformalni načini vodenja politike podjetja so možni v enostavnih in preglednih podjetjih ter enostavnih zunanjih okoljih (Inkpen, 1995, str. 314-319).

Povzamemo lahko, da hipoteze 2 o vplivu velikosti podjetja na število uporabljenih metod spreminjanja ne moremo z dovolj veliko gotovostjo potrditi. Vendarle pa se izkaže, da obstaja povezanost med velikostjo podjetja in uporabo metode reinženiranja. Delež uporabnikov te metode je namreč najvišji med velikimi, najnižji pa med majhnimi podjetji.

### 6.3.3 Hipoteza 3

Kljub dejstvu, da proučevane metode spreminjanja sodijo v globalni okvir evolijskega načina spreminjanja, jih niti s statističnega niti z vsebinskega vidika ni bilo mogoče združiti v skupine. Pri dokazovanju hipoteze 3 smo sprva preverili Levenov F-test homogenosti varianc. Hipotezo smo testirali s pomočjo Studentovega t-preizkusa, ob upoštevanju predpostavke t. i. enakosti varianc (angl. *Equal Variances assumed*). V kolikor tej predpostavki ni zadoščeno oziroma je Levenova F statistika statistično značilna, se za preizkus uporabi neparametrično izvedbo t-preizkusa, ki homogenosti varianc ne predpostavlja (angl. *Equal Variances not assumed*).

Zanimalo nas je, ali se povprečne vrednosti pomembnosti posameznih uvedenih dimenzij dejavnikov izbire metod spreminjanja statistično značilno razlikujejo glede na to, ali so podjetja uvedla določeno metodo spreminjanja ali ne. V kolikor je povprečna vrednost posameznega dejavnika višja pri podjetjih, ki so uvedla posamezno metodo spreminjanja, gre sklepati, da je ta dejavnik pomembno vplival na izbor metode.

V hipotezi 3 smo predpostavili, da dejavniki izbire metod spreminjanja vplivajo na izbiro posamezne meto-



de spreminjanja. Rezultati Studentovega t-testa so podali naslednje ugotovitve:

- v primeru uvajanja metode 1 (skrajševanje pretočnih časov) obstajajo razlike med naslednjimi dejavniki: neposredni ekonomski interesi, težnje k načrtovani realizaciji in vršni management;
- v primeru uvajanja metode 2 (strateško načrtovanje) se je kot pomembnejša dimenzija dejavnikov izbire metod izkazala le dimenzija neposredni ekonomski interesi;
- pri uvajanju metode 3 (celovito ravnanje s kakovostjo) lahko izpostavimo dimenziji dejavnikov izbire metod spreminjanja vršni management in razpoložljivi parametri za uvedbo sprememb ( $t = 2,03$ ;  $\alpha = 0,05$ );
- pri uvajanju metode 7 (vertikalna integracija) so se kot pomembnejše dimenzije dejavnikov izbire metod spreminjanja izkazale štiri, in sicer zaposleni, skladnost s strateškimi usmeritvami podjetja, neposredni ekonomski interesi in vršni management;
- za uvajanje metode 9 (merjenje nivoja zadovoljstva investitorjev) je bila najpomembnejša dimenzija dejavnikov izbire metod spreminjanja socialnoekonomski in politični interesi – z vsebinskega stališča je jasno razvidno, da proučevana dimenzija smiselno sovпада s potrošniškimi interesi investitorjev in posledično z njihovim zadovoljstvom;
- pri uvajanju metode 11 (reinženiring) sta se kot pomembnejši dimenziji dejavnikov izbire metod spreminjanja izkazali socialnoekonomski in politični interesi ter vršni management;
- pri uvajanju metode 16 (sistem uravnoveženih kazalnikov) se je kot pomembnejša dimenzija dejavnikov izbire metod spreminjanja ponovno izkazala le ena: skladnost s strateškimi usmeritvami podjetja ( $t = 3,66$ ;  $\alpha = 0,00048$ ).

Zasedem metod spreminjanja lahko potrdimo pomembnost dejavnikov izbire, za ostalih devet pa ne. To pomeni, da hipotezo 3 lahko le delno potrdimo.

## 7 Razprava

Metode spreminjanja so orodja za spreminjanje podjetja, kar je zahtevna in tvegana naloga, saj obsega obvladovanje veliko med seboj odvisnih dejavnikov. Anketirana podjetja so v proučevanem obdobju (1995–2005) empirične raziskave v povprečju uporabila 8,78 metod evlucijskega načina spreminjanja, kar predstavlja nekaj več kot polovico (54,90 %) vseh šestnajstih proučevanih metod v raziskavi. Rezultat se bistveno ne razlikuje glede na velikost podjetja, saj so velika podjetja uporabila v povprečju 9,21 metode, majhna 9,07 ter srednja 8,23 metode.

Največkrat uporabljena metoda spreminjanja je formalizirano strateško načrtovanje, ki jo je uporabilo kar 77,00 % vseh podjetij v raziskavi. Najmanjkrat uporabljene metode sta sistem uravnoveženih kazalnikov in primerjalno presojanje, ki ju je uporabilo manj kot tretjina vseh slovenskih gradbenih podjetij v raziskavi. Vsak pristop spreminjanja je optimalen v drugačnih okoliščinah in na

njegov izbor vplivajo mnogi dejavniki v zunanjem in notranjem okolju podjetja (Currid, 1994, str. 17). Omenjeno teoretično izhodišče je podlaga za izvedbo faktorske analize tridesetih dejavnikov izbire metod evlucijskega spreminjanja gradbenih podjetij. Pokazala je, da se dejavniki združujejo v devet dimenzij. Najpomembnejšo vlogo pri izbiri najustreznejše metode imajo neposredni ekonomski interesi (3,88), za katere velja, da njihova pomembnost narašča z velikostjo podjetja. Naslednja najpomembnejša je dimenzija, ki se nanaša na težnje k načrtovani realizaciji (3,62) in jo vse tri kategorije podjetij ocenjujejo zelo podobno.

S hipotezo 1 smo predvideli, da velikost podjetja vpliva na dejavnike izbire metod spreminjanja podjetja. To domnevo smo preverili z analizo variance. V prvem delu smo za velikost podjetja izbrali kriterij obsega podjetja po 55. členu ZGD-1. Izkazalo se je, da velikost na nobeno od dimenzij dejavnikov ne vpliva. V tem delu je torej hipoteza 1 v celoti zavržena.

V drugem delu smo za velikost podjetja izbrali število zaposlenih. V tem primeru se je izkazalo, da se skupine podjetij, razvrščene po omenjenem kriteriju, razlikujejo po pomembnosti dimenzije socialnoekonomski in politični interesi, saj pomembnost te dimenzije z velikostjo podjetja narašča. Vsebinska obrazložitev je enostavna: v podjetjih z večjim številom zaposlenih so namreč sindikati delavcev močnejši in pomembneje vplivajo na odločitve o spremembah.

Hipoteza 2 predpostavlja, da velikost podjetja vpliva na število uporabljenih metod evlucijskega načina spreminjanja. Preverili smo jo s pomočjo Hi kvadrat statistike. Izkazalo se je, da je predpostavka napačna, saj je statistično tveganje za njeno potrditev preveliko.

Analiza povezanosti uporabe posameznih metod z velikostjo podjetja je pokazala, da je delež uporabnikov metode reinženiringa najvišji med velikimi in najnižji med majhnimi podjetji. Na uporabo ostalih metod velikost podjetja ne vpliva. V hipotezi 3 smo predpostavili, da dejavniki izbire metod spreminjanja vplivajo na izbiro posamezne metode spreminjanja. Na podlagi rezultatov Studentovega t-testa lahko za sedem metod spreminjanja potrdimo pomembnost dejavnikov izbire, za ostalih devet pa ne. To pomeni, da hipotezo 3 lahko le delno potrdimo.

## 8 Sklep

Testiranje hipotez je pokazalo, da velikost podjetja ne vpliva na nobeno od dimenzij dejavnikov izbire metod spreminjanja. Podrobnejša analiza povezanosti uporabe posameznih metod z velikostjo podjetja je pokazala, da je delež uporabnikov metode reinženiringa najvišji med velikimi in najnižji med majhnimi podjetji. Za sedem evlucijskih metod spreminjanja so rezultati raziskave potrdili pomembnost dejavnikov izbire, za ostalih devet pa ne. Optimalen izbor metode spreminjanja zahteva dobro poznavanje ključnih lastnosti posamezne metode, značilnosti notranjega in zunanjega okolja, vplivov metode na notranje okolje podjetja ter skladnosti metode s cilji podjetja in obstoječimi metodami spreminjanja. Zgolj z opti-

mizacijo obstoječih procesov (inkrementalne spremembe) in posnemanjem najboljših praks tujih konkurentov slovenska gradbena podjetja ne bodo nikoli konkurenčna tujemu trgu.

Rezultati empirične raziskave, proučitev teoretičnih modelov za izbiranje metod spreminjanja in celovit prikaz značilnosti dejavnikov izbire metod spreminjanja podjetij slovenskemu vršnemu managementu zagotavljajo lažjo identifikacijo potencialno uporabnih metod spreminjanja. Podajajo možnost izbora optimalne metode, kreativno prilagoditev metode glede na specifičnost okolja ter uspešnejšo uvedbo in integracijo metode z obstoječimi metodami v podjetju. Zaradi omejitev raziskave na slovensko gradbeno panogo rezultatov ne gre interpretirati kot splošne zakonitosti uporabe metod spreminjanja. Posplošena prepričanja v specifični in občutljivi panogi, kot je gradbena, namreč ne veljajo. Iz tega sledi, da so nadaljnje raziskave o vplivu dejavnikov izbire metod spreminjanja na uspešnost evlucijskega načina spreminjanja nujne tudi v ostalih panogah slovenskega gospodarstva.

## 9 Literatura in viri

- Ansoff, I.H. (1990). *Implanting Strategic Management*, Prentice/Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour, An Introductory Text*, 3<sup>rd</sup> Edition. Prentice Hall, London.
- Champy, J. & Nohria, N. (1996). *Fast Forward, The Best Ideas on Managing Business Change*, Harvard Business Review Book, Boston.
- Currid, C. & Company (1994). *The Reengineering Toolkit, 15 Tools and Technologies for Reengineering Your Organisation*, Prima Publishing, Rocklin.
- Češnovar, T. (2003). *Proučevanje vplivov celovitega obvladovanja kakovosti, strateškega managementa in reinženiranja na poslovno uspešnost podjetij slovenske lesne industrije, doktorska disertacija*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Drucker, P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/ Dutton, New York.
- Državni zbor Republike Slovenije (2006). Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/2006.
- Ferligoj, A., Leskošek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja, metodološki zvezki*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Gospodarska zbornica Slovenije, Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko – Konjunktorna gibanja, dosegljivo na: <http://www.gzs.si/Nivo1.asp?ID=14116&IDpm=7> (28.7.2006).
- Grint, K. (1997). *Fuzzy Management, Contemporary Ideas and Practices at Work*, Oxford University Press, Oxford.
- Inkpen, N. (1995). The Seeking of Strategy Where It Is Not, *Strategic Management Journal*, 16(3): 314-319.
- Košmelj, B. & Rovar, J. (2000), *Statistično sklepanje*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Mintzberg, H. (1996). Musings on Management, *Harvard Business Review*, 74(4): 61-68.
- Nohria, N. & Berkley, J.D. (1996). Whatever Happened to the Take-Charge Manager, v Champy, J. & Nohria, N. (ur.), *Fast Forward, The Best Ideas on Managing Business Change*, Harvard Business Review Book, Boston.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance, *Management Decision*, 42: 292.
- Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost (ZPPO-UPB1), Ur. l. RS, št. 83/2003, dosegljivo na: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis\\_ZAKO514.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO514.html) (26.7.2006).
- Ramovš, J., Žemva, Š. & Gržinič, B. (2006). *Poslovanje gradbeništva in IGM v letu 2005*, Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje za gradbeništvo in IGM, Ljubljana.
- Rigby, D. (2001). *Management Tools 2001 – Global results*, Bain & Company, Boston.
- Rigby, D. (2001a). *Don't Get Hammered By Management Fads*, The Wall Street Journal, Dow Jones & Company, New York.
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect ... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, New York.
- Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery, Successful Turnaround Strategies and their Implementation*, Penguin, Harmondsworth.
- Strebel, P. (1992). *Breakpoints, How Managers Exploit Radical Business Change*, Harvard Business School Press, Boston.

---

**Peter Friedl** je inženir gradbeništva, diplomirani organizator, specialist managementa in magister znanosti. Ob delu nadaljuje z doktorskim študijem managementa na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Po višješolski diplomski letu 1994 na Fakulteti za gradbeništvo in geodezijo Univerze v Ljubljani se je 8 let intenzivno ukvarjal s problematiko projektnega managementa na področju gradbene komercialne, s katerega ima številne reference. Od leta 2004 pa v novoustanovljenem gradbenem koncernu GRADIS skupina G, d.d. Ljubljana na delovnem mestu pomočnika člana uprave za trženje vodi izvedbo vseh razvojnih projektov na področju visokih gradenj, in sicer od njihove idejne zasnove pa do same pridobitve pravnomočnega gradbenega dovoljenja. Njegovo ožje področje raziskovalnega dela vključuje razvijanje oziroma vpeljavo konceptov managementa spreminjanja v specifično in kompleksnost storitvenih dejavnosti gradbenih inženiring organizacij.

---

**Roberto Biloslavo** je izredni profesor za področje managementa na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje strateškega managementa, managementa znanja in managementa ekspertnih organizacij.