



# Skipulag fyrirtækja á Íslandi fyrir og eftir hrun

Runólfur Smári Steinþórsson, Anna Marín Þórarinsdóttir og Einar Svansson<sup>1</sup>

## Ágrip

Viðfangsefni greinarinnar er þróun á skipulagi fyrirtækja á Íslandi fyrir og eftir fjármálahrunið árið 2008. Byggt er á rannsóknum í verkefninu Innform á Íslandi, annars vegar frá 2004 til 2007 og hins vegar frá 2010 til 2014. Einnig er gerður samanburður á milli fimm rannsókna sem gerðar hafa verið um skipulag fyrirtækja á Íslandi á árunum fyrir og eftir hrun. Markmið greinarinnar er að lýsa meginéinkennum á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja og gera grein fyrir þróun á skipulagi þeirra. Jafnframt er markmiðið að kanna hvort sjá megi breytingar á skipulagi íslenskra fyrirtækja eftir efnahagshrunið 2008 á ýmsum stjórnunarþáttum sem tengjast skipulagi. Helstu niðurstöður gefa vísbendingar um að stjórnskipulag íslenskra fyrirtækja hafi tekið nokkrum breytingum og að áhersla á innri ferla og skilvirkni sé meiri. Umboðsveiting hefur aukist og sú breyting tengist aukningu á fléttu- og verkefnaskipulagi. Rannsóknirnar sýna að flest stór íslensk fyrirtæki notast bæði við afurðaskipulag og starfaskipulag, sem gefur vísbendingu um blandað skipulag. Starfaskipulag er hins vegar ríkjandi skipulagsform þegar litið er til bæði smærri og stærri fyrirtækja. Það virðist hafa verið millibilsástand hjá fyrirtækjum á Íslandi varðandi stjórnskipulag fyrst eftir hrun þar sem áhersla æðstu stjórnenda á formlegt skipulag minnkaði tímabundið.

## Abstract

This paper discusses the development of organizational structure in Icelandic enterprises before and after the economic crash in 2008. This is built on data compiled in the Innform research project in Iceland, first from the pre-crash years 2004 to 2007 and second the post-crash years 2010 to 2014. A comparison is also drawn up with an overview of the five published research results about the structure of Icelandic companies in the period of 2004-2016. The purpose of this article is to describe the main characteristics of the organizational structure of Icelandic companies and their evolution. At the same time the aim is to look for changes after the economic crash in 2008 on different management practices related to organizational structure. The main findings point to the direction that organizational structure has partly changed. Especially with more focus on effectiveness and internal processes. Empowerment has increased with correlation to matrix structure and project structure which are increasingly in use. Previous research shows that most big Icelandic companies are using both functional and divisional structure, that relates

<sup>1</sup> Runólfur Smári Steinþórsson er prófessor í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: [rsmari@hi.is](mailto:rsmari@hi.is). Anna Marín Þórarinsdóttir er doktorsnemi við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Einar Svansson er lektor við Háskólann á Bifröst.

to a mixed structure. The functional structure is the overarching form in both the smaller and bigger companies. It looks like a flux period in the structure in the first years after the crash, where the focus of the directors on formal structure dwindled temporarily.

*JEL flokkun: M1, L2*

*Lykilorð: Skipurit; afurðaskipulag; starfaskipulag; fléttuskipulag.*

*Keywords: Organizational charts; divisional structure; functional structure; matrix structure.*

## **Organizational structure in Icelandic companies before and after the financial crisis.**

### **1 Inngangur**

Það er óumdeilt að stjórnskipulag er fyrirtækjum og stofnunum ákaflega mikilvægt. Ekki síst þegar um viðamikla eða flókna starfsemi er að ræða. Án góðs stjórnskipulags er mikil hætta á mistökum innan skipulagsheilda þar sem yfirsýn og samræmingu vantar. Hættan getur falist í því að nauðsynleg verkefni verði hvorki skilgreind né unnin. Við þær aðstæður þar sem stjórnskipulagi er ábótavant er líklegt að skipulagsheildir verði innri óreiðu að bráð.

Ofangreint er lýsandi fyrir hagnýtt mikilvægi stjórnskipulags fyrirtækja og stofnana og það er í góðu samræmi við ábendingar lykilheimilda um skipulag og skipulagsheildir (March og Simon, 1958; Thompson, 1967; Galbraith, 1977; Child, 1984, 2005; Daft, 1992; Mintzberg, 1979, 1993; Nadler og Tushman, 1997; Jones, 2001). Þrátt fyrir mikilvægið er athyglisvert að stjórnskipulag virðist vera vanrannsakað fyrirbæri. Helstu heimildir um stjórnskipulag fyrirtækja og stofnana eru orðnar gamlar og þær er oft að finna í bókum frekar en tímaritsgreinum (Král og Králova, 2016). Algengt er að fjallað sé um stjórnskipulag sem undirþátt í ritverkum sem eru að taka fyrir mikilvæga þætti í árangursríkum rekstri fyrirtækja og stofnana (Worren, 2012; Johnson o.fl., 2014). Það ritverk sem enn fær einna flestar tilvísanir í rannsóknum tengdar skipulagi er um 50 ára gamalt, þ.e. ritverk Thompsons frá árinu 1967 (Worren, 2012). Aðrar skýringar sem Worren nefnir eru þær að viðskiptaháskólar hafi oft sýnt takmarkaðan áhuga á hinum hagnýta þætti rannsókna og að bæði fræðimenn og leiðandi ráðgjafar hafi talað stjórnskipulag niður, sérstaklega lóðrétt stjórnskipulag og áhersluna á valdbraut, sbr. Hammer (2001) og Peters (2003).

Það er vel þekkt að huga þurfi bæði að lóðréttu og láréttu skipulagi með áherslu á bæði formlega og óformlega þætti (Daft, 1992; Jones, 2001) en leiðandi ráðgjafar eins og Tom Peters hafa lengi verið mjög gagnrýnir á hefðbundið skipulag. Í bókinni *Liberation Management* lagði Peters t.d. áherslu á nauðsyn þess að vinda ofan af ströngu og vanaföstu skipulagi (Peters, 1992). Rannsóknir benda til þess að fjölbreytni í skipulagi hafi þegar verið farin að aukast um síðustu aldamót (Whittington o.fl., 1999). Með stuttu yfirliti um áskoranir og mikilvægi stjórnskipulags fyrirtækja bendir Worren (2012) á rannsóknir sem staðfesta gildi vandaðs stjórnskipulags (Mintzberg, 1979; Nahm o.fl., 2003). Ein þessara rannsókna, sem var gerð af Nicolaj Foss (2003), tók fyrir danska fyrirtækið Oticon, en það var um tíma þekkt fyrir nýbreytni sína á stjórnskipulagi. Um þá rannsókn segir Worren (2012, bls. 10) með tilvísun í Foss (2003) að „spaghetti skipulag“ Oticon hefði mögulega virkað ef stjórnendur hefðu vandað betur til verka. Þetta dæmi undirstrikar mikilvægi stjórnskipulagsins og sýnir um leið að innleiðing á nýju skipulagi er mikil áskorun og tímafrek.

Þekking á skipulagi fyrirtækja og stofnana er mikilvæg á Íslandi eins og annars staðar í heiminum. Nokkuð hefur verið um rannsóknir á skipulagi hérlendis en ritverk um skipulag fyrirtækja eru ekki mörg. Það ritverk sem mögulega hefur fengið mestu útbreiðslu, aðallega sem stuðningsrit í háskólakennslu, er bókinn *Skipulag fyrirtækja* (Runólfur Smári

Steinþórsson, Marteinn Þ. Arnar og Sigurður A. Jónsson 1995) sem lagði grunn að umfjöllun á íslensku um stjórnskipulag fyrirtækja sem víða er vitnað til í öðrum íslenskum ritverkum og ritgerðum um efnið. Hvað rannsóknir á stjórnskipulagi varðar hér á landi þá hefur viðfangsefnið verið tekið fyrir í nokkrum meistararitgerðum á liðnum árum og oft í tengslum við víðtækari akademískar rannsóknir. Það liggja fyrir fjórar rannsóknir sem hafa verið kynntar á ritrýndum vettvangi frá árinu 2006. Sú fyrsta af þeim fjallaði bæði um skipulag og stjórnunaraðferðir (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006). Í framhaldi af þeirri rannsókn var gerð ítarlegri rannsókn á skipulagsformum íslenskra fyrirtækja (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson, 2008). Á svipuðum grunni var svo nýlega kynnt þriðja rannsóknin sem byggir á spurningalista Inga Rúnars og Guðmundar Óskars (Ásta Dís Óladóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristjánsson, 2016). Þessar rannsóknir ná nú yfir nokkur ár og því er áhugavert að rýna nánar í þær og bera saman við aðrar rannsóknir sem gerðar hafa verið hérlendis.

Á svipuðum tíma og rannsóknir Inga Rúnars Eðvarðssonar og samstarfsmanna hans komu fram var rannsóknarverkefnið Innform á Íslandi komið af stað, en markmiðið með því verkefni var að efla rannsóknir á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja. Fyrstu Innform niðurstöðurnar voru kynntar á ritrýndum vettvangi árið 2012 þar sem greint var frá þróun á skipulagi íslenskra fyrirtækja á árunum 2004-2007 (Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012) en áður höfðu verkefnið og niðurstöður verið kynntar á ráðstefnu um rannsóknir í félagsvísindum (Runólfur Smári Steinþórsson, 2008; Einar Svansson, 2008b) og í meistararitgerð (Einar Svansson, 2008a). Innform rannsóknin byggði á spurningalista sem þróaður var í viðamiklu erlendu rannsóknarverkefni og niðurstöðurnar um þróunina á stjórnskipulagi hérlendis 2004-2007 voru settar fram í samanburði við niðurstöður erlendu Innform rannsóknanna. Í umfjöllun um þessar niðurstöður, árið 2012, var bent á að mikilvægt væri að skoða og ræða niðurstöðurnar í samanburði við aðrar íslenskar rannsóknir. Það var einnig undirstrikað af höfundum að það væri bæði mikilvægt og áhugavert að gera frekari rannsóknir á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja á næstu misserum til að sjá betur hvernig skipulag íslenskra fyrirtækja hafi breyst eftir hrun íslenska fjármálakerfisins árið 2008.

Markmiðið með þessari grein er að fylgja þessu eftir og kynna rannsóknir þar sem tekist er á við tvennt, þ.e. gera grein fyrir og ræða íslenskar rannsóknir á stjórnskipulagi fyrirtækja og kynna nýja rannsókn sem gerð hefur verið á grunni Innform rannsóknarinnar fyrir árin 2010-2014. Jafnframt er ætlunin að draga saman yfirlit yfir stöðu þekkingar á sviðinu og tengja það tilteknum fræðilegum straumum og rannsóknnum á skipulagi fyrirtækja og skoða íslensku niðurstöðurnar í samhengi við þær áherslur sem komu fram í alþjóðlegu Innform rannsókninni á sínum tíma og þær fræðilegu áherslur sem hafa komið fram síðan. Aðalrannsóknarspurning greinarinnar tekur mið af þeim samanburði á íslensku rannsóknunum á stjórnskipulagi fyrirtækja sem settur er fram í greininni. Spurt er: Hvað má af íslenskum rannsóknnum og samanburði á þeim ráða um helstu einkenni á stjórnskipulagi fyrirtækja á Íslandi fyrir og eftir hrun?

Til að svara þessari spurningu og segja nánar frá því efni sem byggt er á er greininni stillt upp á eftirfarandi hátt. Að loknum inngangi er kafli sem dregur saman stöðu þekkingar á skipulagi fyrirtækja sem lögð er til grundvallar fyrir umræðuna um niðurstöður greinarinnar en þar er vikið að bæði eldri kenningum og nýjum straumum í rannsóknnum sem tengjast skipulagi fyrirtækja. Síðan er fjallað um þá aðferðafræði sem stuðst hefur verið við í rannsókninni og við samanburðinn á íslensku rannsóknunum. Einnig er fjallað um framkvæmd Innform rannsóknarinnar fyrir árin 2010-2014. Síðan er greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar í tveimur hlutum. Annars vegar er rýnt í það íslenska efni og þær rannsóknir á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja sem gerðar hafa verið. Hins vegar er fjallað um framlag rannsóknarinnar fyrir árin 2010-2014 í samhengi við fyrri rannsóknir, sérstaklega rannsóknina sem tók fyrir árin 2004-2007. Að því loknu er umræðukafli og svo umfjöllun um frekari rannsóknir.

## 2 Kenningar um skipulag fyrirtækja

Kenningar um skipulagsheildir hafa þýðingarmiklu hlutverki að gegna í nútímapjóðfélagi. Meginástæða þess er sú staðreynd að við lifum í þjóðfélagi verkaskiptingar (Douma og Schreuder, 2013). Kenningarnar varpa ljósi á leiðir til að glíma við hin ýmsu vandamál og áskoranir sem einstaklingar, fyrirtæki og stofnanir standa frammi fyrir þegar markmiðið er að ná sem bestum árangri við skilyrði sem jafnan eru þannig að auðlindir til ráðstöfunar eru takmarkaðar, upplýsingar eru af skornum skammti, óvissa ríkir um framtíðina og hætta er á að tækifærimennska og siðbrestur í athöfnum einstaklinga, fyrirtækja og stofnana geri vart við sig (Douma og Schreuder, 2013). Skipulagsheildir eru megineinkenni í nútímasamfélagi og það má segja að mannlegt samfélag skilgreini sig með hliðsjón af skipulagsheildum og að kenningarnar varpi ljósi á lykilatríði í lífi og starfi einstaklinga, fyrirtækja og stofnana (McAuley, Duberly og Johnson, 2007; Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012). Meðal þessara lykilatríða eru þættir í skipulagi fyrirtækja og stofnana, þ.m.t. stjórnskipulagi þeirra.

Uppruna kenninga um stjórnskipulag má að hluta til rekja til hugmynda Adam Smith um leiðir til að auka framleiðni í starfi fyrirtækja og stofnana gegnum aukna verkaskiptingu, sérhæfingu og sjálfvirkni á grundvelli vélvæðingar (Douma og Schreuder, 2013). Þessar hugmyndir lögðu m.a. grunninn að vísindalegri stjórnun Frederick Taylors, klassískri stjórnun sem kennd er við Henry Fayol og að kenningum um regluveldi Max Webers (Graetz og Smith, 2006; Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012) sem saman mynda klassískar kenningar um stjórnun og skipulag fyrirtækja (Volberda, 1999; Pettigrew og Fenton, 2000).

Inntakið er að fyrirtæki og stofnanir þurfa að hafa gott skipulag til að geta sinnt hlutverki sínu og aðlagast umhverfinu (Galbraith, 1977; Daft, 1992; Jones, 2001; Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995). Skipulagið ásamt stefnu fyrirtækis markar nýtingu auðlinda og fjármagns. Skipulag segir fyrir um verkaskiptingu og sérhæfingu í fyrirtækjum og samræmingu starfseminnar (Jones, 2001). Þessu hefur einnig verið lýst sem sundurgreiningu og samtengingu starfseminnar í takti við umhverfi og aðstæður sem gerir mögulegt að ná aukinni framleiðni og skilvirkni í rekstri (Lawrence og Lorsch, 1967), eftir atvikum með áherslu á vélrænt eða lífrænt skipulag (Burns og Stalker, 1966). Skipulagi má þannig lýsa sem lóðréttu og láréttu tengslaneti sem gerir starfsfólkinu í fyrirtækinu kleift að hafa tiltækar þær upplýsingar sem nauðsynlegar eru fyrir starfsemina. Stjórnskipulagið varpar ljósi á aðgerðir og vinnuferla og dregur fram helstu tengsl og boðleiðir. Valdbraut og formlegum samskiptum sem eru á milli starfsmanna, deilda og stjórnenda er t.d. lýst með stigveldi og stjórnunarspönn (Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995). Upplýsingaöflun, upplýsingarúrvinnsla og upplýsingamiðlun eru mikilvæg samræmingartæki í þessu samhengi (Douma og Schreuder, 2013) sem jafnframt kalla á lærdóm innan skipulagsheilda (Yang o.fl., 2004) og stjórnun þekkingar (Darroch, 2005; Zeng o.fl., 2010). Helstu þættir í stjórnskipulagi eru grunnþættir, s.s. stigveldi, starfslýsingar, teymi og hópar, og atferlisþættir, s.s. viðmið, reglur, ferlar og eftirlitsáherslur (Child, 2005). Stjórnskipulagi er jafnan lýst í svokölluðu skipuriti sem sýnir lóðrétt og lárétt tengsl milli stjórnunareininga og starfsfólks (Daft, 1992; Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995; Child, 2005). Mikilvægi skipulags er því ótvírætt og stigveldið hefur ennþá mikla þýðingu (Leavitt, 2005). Nýjar áherslur hafa verið að koma fram (Pettigrew og Fenton, 2000) en um leið er varað við því að láta tímabundnar tiskusveiflur í skipulagi og stjórnun hafa of mikil áhrif (Child, 2005). Gott stjórnskipulag er mikilvægt tæki til að auka samkeppnishæfni fyrirtækja og er lykill að framkvæmd og framvindu í starfsemi fyrirtækja (Whittington og Mayer, 2000; Worren, 2012). Margir þættir hafa áhrif á mótun og gerð stjórnskipulags. Þar má helst nefna stærð, hlutverk, menningu, starfsumhverfi og tækni (Daft, 1992; Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995). Eðli málsins samkvæmt er skipulag stórra og smárra fyrirtækja á margan hátt ólíkt. Fyrirtæki eru talsvert háð efnahagsumhverfi og aðstæðum í samfélagi á hverjum tíma og skipulag þeirra tekur ávallt mið af því.

Stjórnskipulag fyrirtækja og stofnana getur verið af ólíku tagi. Helstu gerðirnar eru starfaskipulag, afurðaskipulag, svæðaskipulag, blandað skipulag, fléttuskipulag og verkefnaamiðað skipulag, en auk þessara gerða er í fræðunum fjallað um netskipulag, sjálfstýrt skipulag og skipulagslausnir sem tengjast útvistun og samstarfi á milli fyrirtækja (Child, 2005; Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995). Varðandi þróun á skipulagi og samspilinu á milli þáttanna sem hafa áhrif á skipulag og atriðanna sem lýsa útfærslu á skipulagi er einkum horft til kenninga Chandlers (1962) um samspilið á milli stefnu og skipulags fyrirtækja, þ.m.t. ástæður þess að fyrirtækja færa sig frá starfaskipulagi yfir í afurðaskipulag eftir því sem viðskiptaeyningum fyrirtækja fjölgar. Þegar svo háttar þróast skipulag líka í form sem ná utan um viðskiptaeyningarnar, þ.e. eignarhaldsskipulag (e. holding) eða samstæður (Whittington og Meyer, 2000). Hér að neðan er svo fjallað nánar um algengustu skipulagsgerðir:

*Starfaskipulag* byggist á því að flokka saman sambærileg störf í deildir. Þessu skipulagi er stundum lýst sem U-formi (Whittington og Meyer, 2000) og það hentar helst smærri fyrirtækjum með einfalda starfsemi og virkar vel í stöðugu umhverfi. Helstu kostir þess eru möguleiki á stærðarhagkvæmni, aukinni skilvirkni og sérhæfingu deilda. Stjórnendur eiga auðveldara með að sinna eftirliti og meta afkastagetu innan deilda með svipaða starfsemi. Gallar skipulagsins eru að fyrirtæki eru oft sein að bregðast við breytingum í starfsumhverfinu og markmið sérhæfðra deilda geta verið sett framur heildarhagsmunum viðkomandi fyrirtækis (Daft, 1992; Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995; Jones 2001).

Stærri fyrirtæki með fleiri afurðir notast jafnan við svokallað *afurðaskipulag*, eða M-form (Whittington og Meyer, 2000) með sjálfstæðum rekstrareiningum sem skapa meiri sveigjanleika til þjóna viðskiptavinum og bregðast við flóknari ytri aðstæðum. Kostir þess eru fókus á tilteknar afurðir, aukin framleiðni í rekstri viðskiptaeyninga og tækifæri til aðgreiningar. Fyrirtækið í heild nær einnig að nýta sér kosti breiddarhagkvæmni. Gallar eru minni stærðarhagkvæmni og tvíverknaður þegar starfsþættir skarast á milli eininga. Einnig getur verið erfitt að staðla og samræma þætti milli framleiðslulína (Daft, 1992; Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995; Jones 2001).

*Svæðisskipulag* er þriðja tegundin og hentar stærri fyrirtækjum. Því svipar að miklu leyti til afurðaskipulagsins varðandi kosti og galla nema að útgangspunkturinn eru landsvæði, innan sem utan heimalandsins. Kostir eru samræming starfsemi með hliðsjón af aðstæðum á mismunandi svæðum og þörfum ólíkra hópa viðskiptavina. Innan svæða er lögð áhersla á lárétta samræmingu og hver rekstrareining einbeitir sér að framleiðslu afurða og veitingu á staðbundinni þjónustu (Daft, 1992; Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995; Jones 2001).

Einnig má nefna *blandað skipulag* þar sem fyrirtæki í vexti byggja samhliða á starfaskiptingu og afurðaskiptingu í starfsemi fyrirtækisins en þó án þess að valdbraut sé látin skarast. Kostir blandaðs skipulags er möguleikinn á að setja meiri fókus á vöruþróun og nýsköpun þeirra afurða sem skipulagið hverfist um. Það ýtir undir sveigjanleika og aðlögunarhæfni. Gallar eru aukinn stjórnunarkostnaður og hnökrar í samskiptum á milli starfaskiptra og afurðaskiptra eininga. Blönduðu skipulagi svipar til fléttuskipulags en mikilvægt er að gera greinarmun á þessum gerðum skipulags (Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995).

*Fléttuskipulag* á jafnan við stærri skipulagsheildir og getur auk tengingar við bæði starfa- og afurðaskiptingu þróast upp úr verkefnaskipulagi. Megineinkenni fléttuskipulagsins er að starfa- og afurðaskipulagið er notað samtímis þannig að valdbraut fléttast saman og starfsfólk sem það á við um hafa þannig tvo yfirmenn. Skipulagið hentar vel fyrir stærri fyrirtæki sem starfa í flóknu og oft alþjóðlegu umhverfi þar sem samræmingargetan er aukin með fléttunni. Gallar eru hins vegar þeir að togstreita getur myndast, skipulagið er flókið og stjórnunarkostnaður er hár (Daft, 1992; Runólfur Smári Steinþórsson o.fl., 1995; Jones 2001).

*Verkefnaamiðað skipulag* einkennist af því að verkefni eru útgangspunkturinn í skipu-

laginu. Þetta skipulag gerir kleift að takast á við aðstæður eins og aukið flækjustig, sífellu meiri tæknilega óvissu, hraðar breytingar á markaðsaðstæðum, aðlögun að óskum viðskiptavina og mikilvægi þess að geta unnið þvert á einingar og færni í fyrirtækjum (Hobday, 2000; Sydow, Lindkvist og DeFillippi, 2004). Verkefnamiðað skipulag er notað í margs konar skipulagsheildum og það er oft notað í stað fléttuskipulags (Hobday, 2000). Helstu kostir verkefnamiðaðs skipulags eru sveigjanleikinn og getan til aðlögunar á mörgum sviðum, s.s. í tengslum við nýsköpun og þátttöku viðskiptavina í starfsemi, ekki síst þegar fyrirtæki eru í mörgum verkefnum. Helstu gallar eru að verkefnaskipulag hentar ekki þegar um fjöldaframleiðslu er að ræða eða þegar starfsemi byggir á miklu umfangi innan viðvarandi ramma og aðstæðna (Hobday, 2000).

Að lokum í þessu yfirliti yfir helstu skipulagsgerðir er vikið að *eignarhaldsskipulagi*, þ.e. skel fyrirtækja og eininga sem rekstrarlega starfa sjálfstætt undir miðlægrri stjórn. Eignarhaldsskipulagið hefur ekki áhrif á daglegan rekstur en snýst að mestu um fjárhagslegt eftirlit með afkomu eininganna og miðlun upplýsinga um þá afkomu (Franko, 1974; Armour og Teece, 1978). Eignarhaldsskipulag er dreifstýrt í samanburði við aðrar skipulagsgerðir. Rekstur fyrirtækjanna innan skipulagsins er ekki á höndum þeirra sem fara með samræmingu í skipulaginu og það á bæði við um stefnu og starfsemi. Helsti galli skipulagsins er sú sundrung og ósamleitni sem það getur haft í för með sér (Whittington og Meyer, 2000).

Þegar rætt er um stöðu þekkingar á stjórnskipulagi fyrirtækja þá er komið fram bæði í inngangi og í kaflanum hér að framan að veruleg þörf er á nýjum rannsóknnum og frekari þróun kenninga á þessu sviði. Segja má að alþjóðlega Innform rannsóknin (Pettigrew o.fl., 2003), sem hefur verið fyrirmyndin að tveimur rannsóknnum hér á landi, hafi verið tilraun til að koma fram með nýja þekkingu um skipulag fyrirtækja. Eins og greint er frá í grein Einars Svanssonar og Runólfs Smára Steinþórssonar (2012) var megingtilefnið með Innform rannsókninni að kanna hvort nýtt grunnform í skipulagi fyrirtækja væri farið að ryðja sér til rúms sem hefði stöðu til jafns við U-formið, þ.e. starfaskipulagið, eða M-formið, þ.e. afurðaskipulagið, sem hefur haft yfirburðastöðu sem ríkjandi form á Vesturlöndum (Whittington og Meyer, 2000). Tilefnið á bak við Innform rannsóknina var spurningin um það hvort svokallað N-form, þ.e. nýtt og lausbundnara skipulagsform sem byggði m.a. á tengslum og tengingu milli aðila, þekkingu og færni starfsfólks, láréttum samskiptum og tímatengdum lausnum, væri að öðlast sess til jafns við hin hefðbundnari form (Hedlund, 1994; Pettigrew og Massini, 2003).

Innform rannsóknin skilaði framlagi sem hefur verið fjallað um með hliðsjón af þeim þremur megingisviðum sem rannsóknin beindist að (Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012). Í fyrsta lagi var staðfest þróun á skipulagi, þegar um stærri fyrirtæki er að ræða, í átt til aukinnar dreifstýringar og verkefnavæðingar í skipulagi samhliða fækkun stjórnþrepa. Þetta tengist áherslum sem fela í sér aukna valddreifingu, umboðsveitingu, liðsvinnu þvert á deildir og aukna nýtingu á tæknilausnum til að auðvelda samskipti og boðskipti (Pettigrew og Massini, 2003). Það fékkst hins vegar ekki staðfest að nýtt grundvallarform á skipulagi fyrirtækja væri tekið að ryðja sér rúms til jafns við starfaskipulag og afurðaskipulag heldur eru nýjar áherslur og meiri fókus á lárétta þætti skipulagsins viðbót sem finnur sér farveg innan og með hefðbundnari lausnum (Pettigrew og Massini, 2003; Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012). Í öðru lagi miðaði Innform rannsóknin á að skoða þróun ferla og áherslur í framvindu athafna varðandi samskipti og tengsl. Í brennidepli rannsóknarinnar voru boðmiðlun og samskipti, bæði lárétt og lóðrétt, þróun aðferða við starfsmanna- og mannaúðsmál, auk þróunar í kerfum og tækni (Fenton og Pettigrew, 2000). Þessar áherslur í Innform rannsókninni kölluðust á við þá sýn að í þekkingar- og lærdómssamfélagi væri þróunin í átt að meiri sveigjanleika og meiri virkni allra þeirra sem koma að starfsemi fyrirtækja og stofnana (O'Reilly og Tushman, 2004; Pettigrew o.fl., 2003). Í þriðja

lagi var í alþjóðlegu Innform rannsókninni vikið að mörkum og umfangi í starfsemi fyrirtækja. Aðaláherslan var að kanna hvort það væri samræmi í þróun á skipulagi fyrirtækja, annars vegar varðandi skipulagseinkennin sjálf og ferlana og hins vegar varðandi þróun á stærð og ytri mörkum fyrirtækjanna og viðskiptaeininganna. Venjulega er samhengi á milli fjölda þrepa í stigveldi fyrirtækja og stærð þeirra. Spurningin var því hvort það væri leitni í þá átt að fyrirtæki væru að afmarka sig meira við kjarna-starfsemi og hvort það væri aukin áhersla á lausnir eins og útvistun og samstarf við önnur fyrirtæki (Fenton og Pettigrew, 2000).

Þær ritryndu greinar sem hafa verið birtar á Íslandi um þróun á stjórnskipulagi fyrirtækja á Íslandi hafa allar að geyma yfirlit yfir stöðu þekkingar á sviðinu. Hér að framan hefur verið fjallað um þessa stöðu, bæði út frá hefðbundnum kenningum og það hefur líka verið vikið að viðfangsefni nýrri rannsókna eins og alþjóðlegu Innform rannsóknarinnar, þar sem sú rannsókn er fyrirmynd að rannsóknum sem hafa verið gerðar hérlendis. Umfjöllunin um stöðu þekkingar er ekki tæmandi en áherslan er einkum að styðja við umræðu um niðurstöður þeirra rannsókna sem koma fram í þessari grein, þar með talið að fara einnig stuttlega yfir nýja strauma í skipulagsfræðunum.

### 3 Nýir straumar innan skipulagsfræða

Hin síðari ár hafa hraðar tæknibreytingar, vaxandi pólitískur óstöðugleiki og viðvarandi efnahagsleg óvissa undirstrikað mikilvægi þess að fyrirtæki og stjórnendur þeirra tileinki sér hæfni til að laga sig að breyttu ástandi og oft á tíðum þversagnakenndum (e. paradoxical) aðstæðum (Pettigrew o.fl., 2003). Þau fyrirtæki sem hafa borið sig úr bítum í alþjóðlegu markaðsumhverfi eru þau sem hafa sýnt viðbragð í tíma, verið sveigjanleg og verið fljót að koma með nýjungar á markað til að mæta nýjum þörfum. Til viðbótar hafa þessi fyrirtæki jafnan stjórnendur sem búa yfir getu til að samþætta og endurskipuleggja innri og ytri hæfni fyrirtækisins á árangursríkan hátt. Þetta samkeppnisforskot framan-greindra fyrirtækja nefndu Teece og Pisano (1994) *kvika færni* (e. dynamic capability) sem liggur til grundvallar nýjum straumum í skipulagi og stjórnun. Kvik færni verður skilgreind nánar í kafla 3.2. Að baki hinum nýju straumum eru jafnan eldri kenningar skipulagsfræðanna. Innan kenninga um aðstæðnasýn (e. contingency theory) er talið að fyrirtæki verði mun skilvirkari ef útfærsla skipulagsins passar við hlutverk þeirra (Pugh, 1973). Til nánari útskýringar er hægt að líta til kenninga Burns og Stalker (1961) um vélrænt og lífrænt skipulagsform. Fyrirtæki ættu að taka upp vélrænt form ef hlutverk þeirra er einfalt, stöðugt og miðar helst að því að ná skilvirkni. Lífrænt form hentar betur fyrir hlutverk sem eru flókin og breytileg og þarfnast sveigjanleika.

Í grein um niðurstöður fyrstu Innform rannsóknarinnar á Íslandi 2004-2007 (Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012), var rætt um framlag alþjóðlegu Innform rannsóknarinnar til þekkingar á nýbreytni í skipulagi fyrirtækja. Þar var m.a. varpað ljósi á hugtakið *tvenndir* (e. dualities). Í samhengi við þær breytingar sem nefndar eru hér að ofan hafa fræðimenn viljað nota tvenndir sem orð yfir samhangandi þætti sem taka breytingum samtímis en á mismunandi hátt. Einnig hafa skipulags- og stjórnunarfræðin viljað skilgreina *þversagnir* (e. paradox) á svipuðum nótum en hugmyndafræðina má skilgreina sem gagnstæða en á sama tíma samhangandi þætti sem virðast vera skynsamlegir einir og sér en virðast órökréttir og fjarstæðir samtengdir (Lewis, 2000). Hugtakið hefur verið nýtt til að greina hegðun fyrirtækja í ástandi sem markast af breytingum, samkeppni og óróa. Þversagnir geta reynst stjórnendum gagnlegar í að meta árekstra í skipulagi fyrirtækja eða árekstra sem myndast þegar reynt er að takast á við tvær eða fleiri mótsagnakenndar andstæður.

#### 3.1 Fyrirtæki með jafnvíga færni

Nýlegar rannsóknir á skipulagi fyrirtækja hafa tekið framangreindar áskoranir til skoðunar á sviði sem lýsa má sem áherslu á jafnvíga færni (e. ambidexterity) í skipulagi og starf-

semi fyrirtækja (Birkinshaw og Gibson, 2004). Hæfileiki manna að vera jafnvígur á báðar hendur (e. ambidextrous) hefur verið notaður sem myndlíking til að skilgreina þessa færni fyrirtækja en viðfangsefnið hefur fengið vaxandi athygli innan skipulagsfræðanna. Nálgunin byggir á hugmyndum James March (1991) um að geta fyrirtækja til aðlögunar og breytinga snúist um færni þeirra við að kanna (e. explore) nýja möguleika á sama tíma og þau nýti (e. exploit) sem best þá hæfni og auðlindir sem fyrir eru innan fyrirtækisins. Samkvæmt March (1991) þá snýst færnin á sviði nýtingar um skilvirkni, stjórnun, stöðugleika og gæði. Hinsvegar snýst færnin á sviði könnunar um uppgötvanir, nýsköpun og sjálfstýringu. Hverju fyrirtæki er mikilvægt að búa yfir færni og getu á báðum sviðum en spennan og fórnarkostnaður (e. trade-off) getur myndast milli þessara gagnstæðu en þó samvirkandi þátta þar sem þeir keppa báðir um auðlindir sem iðulega eru af skornum skammti. Þrátt fyrir að slík innri átök séu vissulega nauðsynleg þá er einnig mikilvægt fyrir fyrirtæki að koma á jafnvægi til að ýta undir velgengni og afkomu. March (1991) bendir þó á að þar sem erfiðlega getur gengið að ná og viðhalda viðeigandi jafnvægi milli þess að viðhalda núverandi ástandi og ryðja brautina fyrir ný tækifæri, geta fyrirtæki átt það á hættu að vera einungis miðlungs góð í hvoru tveggja; þ.e. verið í stöðu sem svipar til þess sem Porter (1985) kallaði á sínum tíma að vera „stuck in the middle“.

Útskýringar á þessu nauðsynlega jafnvægi í getu og færni fyrirtækja hafa annaðhvort verið settar í samband við „skipulagslega þætti“ innan fyrirtækja (e. structural ambidexterity) eða þá þætti sem eru lýsandi fyrir „annað samhengi“ innan fyrirtækja (e. contextual ambidexterity). Það fyrrnefnda gerir ráð fyrir að leysa megi átök sem myndast, milli þess að nýta og kanna, í gegnum tilfærslur í skipulaginu (Tushman og O'Reilly, 2013) en það síðara telur átökin leysast fyrir tilstilli einstaklinganna í fyrirtækinu (Gibson og Birkinshaw, 2004).

Ein forsenda þess að fyrirtæki nái jafnvægisástandi er hversu vel stjórnendur ná að stýra fyrirtækjunum í átt að þessu jafnvægi. Tushman og O'Reilly (1997) telja stjórnendateymið vera drifkraft þess að jafnvæginu sé náð þar sem innri ferlar gera þeim kleift að spila úr miklu magni upplýsinga og valkosta við ákvörðunartöku, ásamt því að hafa það hlutverk að takast á við þær þversagnir og tvíræðni sem við er að glíma. Þeir benda á að áskoranirnar við að koma jafnvæginu á geti verið mismunandi eftir stöðu stjórnenda. Er það forstjórans að grípa inn í eða framkvæmdastjórnarinnar? (Tushman og O'Reilly, 2013). Samskonar hugmyndir liggja að baki rannsóknum þeirra Mihalache, Jansen, Van de Bosch og Volberda (2014) og Lubatkin, Simsek, Ling og Veiga (2006) þar sem jafnvægið er skoðað út frá samtengdri hegðun (e. behavioral integration) stjórnenda. Að þeirra mati er enginn hópur innan fyrirtækja í betri stöðu til að ná fram jafnvæginu en stjórnendur. Mat Mihalache o.fl. (2014) er að það sé auðveldara að koma á jafnvægi en flestar rannsóknir benda til. Mögulega sé aðeins þörf á að forstjóri fyrirtækis sé þeim leiðtogahæfileikum gæddur að framkalla samstilltari hegðun stjórnenda innan stjórnendateymisins, enda er hann í þeirri einstöku stöðu að vera sá aðili sem hefur tækifæri til að velja, hvetja og þjálfa stjórnendur sína til að svo megi verða.

### 3.2 Kvik færni fyrirtækja

Frá lokum 20. aldarinnar hefur óvægin samkeppni á mörgum mörkuðum gert það að verkum að fyrirtæki hafa sífellt þurft að aðlaga sig að breyttum aðstæðum með því að endurnýja og endurskapa auðlindir sínar og hæfni. Geta til þess hefur verið nefnd „kvik færni“ (e. dynamic capabilities) og er það eitt af nýrri hugtökum sem hafa verið notuð til þess að útskýra af hverju sum fyrirtæki lifa breytingar og samkeppni af en önnur ekki. Að grunninum til byggir hugtakið á auðlindakeningunni (e. resource-based view) (Wernerfelt, 1984; Barney, 2001) en sú kenning hefur þó ekki verið talin gefa nægjanlegar útskýringar á hvers vegna sum fyrirtæki, en önnur ekki, hafa náð samkeppnisforskoti í umhverfi sem einkennist af hröðum og ófyrirséðum breytingum (Eisenhardt og Martin, 2000).

Kenningin um kvika færni er enn á bernskuskeiði. Zahra, Sapienza og Davidsson (2006)



hafa bent á að hugmyndafræðin feli í sér innbyrðis ósamræmi. Einnig hefur nálgunin við rannsóknirnar (e. empirical work) verið gagnrýnd en flestar byggja þær á eigindlegum gögnum tilviksrannsókna (Cepeda og Vera, 2007) og ekki hefur verið búið til mælitæki sem býður upp á meginlegar niðurstöður varðandi kvika færni. Teece (1997, 2007) hefur viljað tengja kvika færni við samkeppnisforskot fyrirtækja en samkvæmt Zott (2003) þá er það enn óljóst að hvaða leiti kvik færni hefur áhrif á samkeppnisforskot. Sambærileg við tengingu kvikrar færni við árangur en sú umræða er að mati Williamson (1999) byggð á tvítekningu (e. tautological).

Upphaf kenningar um kvika færni má rekja til Teece, Pisano og Shuen (1997) sem drógu hugtakið fram sem nálgun við að skilja stefnumiðaðar breytingar. Kvik færni er skilgreind sem „hæfileiki fyrirtækja til að samþætta, byggja og umbreyta innri og ytri getu til að koma til móts við síbreytilegt umhverfi“ (Teece, o.fl. 1997, bls. 516). Nálgunin á að undirstrika lykilhlutverk stjórnenda við að aðlaga, breyta, skipuleggja og samþætta þá hæfni og auðlindir sem fyrirtækið býr yfir svo þær samsvari breytingum í umhverfi fyrirtækisins (O'Reilly og Tushman, 2008). Mikilvægt er að gera greinamun á „venjulegri“ hæfni fyrirtækja og kvikri. Sú fyrnefnda snýst um getu og auðlindir fyrirtækja við að leysa úr vandamálum eða ná fram ákveðinni niðurstöðu. Kvik færni snýst hins vegar um að breyta eða endurstilla þá hæfni sem telst „venjuleg“ innan fyrirtækisins (Winter, 2002). Samspil venjulegrar hæfni og kvikrar færni er þannig háð aðstæðum og hin kvika færni er lykkillinn að því að uppfæra venjulega hæfni fyrirtækja til að ná sem bestum árangri í starfsemi þeirra.

Í þessum kafla um nýjar áherslur og strauma í skipulags- og stjórnunarfræðunum hefur umræðan verið afmörkuð við það sem hefur komið fram um mikilvægi þess að skipulagsheildir búi yfir „jafnvígri færni“ (e. ambidexterity) og kvikri færni (e. dynamic capabilities). Þessar áherslur tengjast niðurstöðum alþjóðlegu Innform rannsóknarinnar sem undirstrikaði mikilvægi þess að skipulagsheildir og stjórnendur þeirra væru vakandi fyrir þversögnum í innri þáttum og umhverfi skipulagsheilda og að nálgast þann vanda með stjórnun og skipulagi á grundvelli tvennda (e. dualities), sbr. umræðuna í upphafi þessa kafla. Áður en umræðan um þessar áherslur verður tekin lengra er mikilvægt að gera grein fyrir rannsóknunum sem eru kynntar í greininni, sérstaklega framhaldsrannsókninni innan verkefnisins Innform á Íslandi, sem gerð var árið 2015.

## 4 Aðdragandi og aðferðafræði rannsókna

Eins og kynnt var í inngangi þá er greint frá tveimur rannsóknum í þessari grein. Annars vegar er um samanburðarrannsókn að ræða á þeim íslensku rannsóknum sem gerðar hafa verið á stjórnskipulagi fyrirtækja. Hins vegar er fjallað sérstaklega um rannsókn sem nýlega var gerð og tengist rannsóknarverkefninu Innform á Íslandi sem vikið var að í inngangi greinarinnar.

Rannsóknin er framhaldsrannsókn á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja sem gerð var fyrir árin 2004-2007 (Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012). Framhaldsrannsóknin hefur að geyma gögn frá árunum 2010 til 2014. Út frá gögnunum er hægt að rýna í niðurstöður um stjórnskipulag íslenskra fyrirtækja milli þriggja tímabila, þ.e. 2004-2007, 2007-2010 og 2010-2014, auk þess að skoða munstrið í heild. Í þessu felst að gögnin eru frá því fyrir hrun, yfir hrun árin og eftir hrun íslenska fjármálakerfisins. Það var ekki fyrirséð við upphaf Innform rannsóknarinnar á Íslandi að hún myndi skila gögnum sem myndu gera það kleift að rýna í þróun og útfærslu á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja á slíkum umbrotatímum. Nánar verður farið yfir niðurstöðurnar í umræðukafla greinarinnar.

### 4.1 Samanburður á íslenskum rannsóknum

Ákveðið var að draga fram þær íslensku rannsóknir sem skoðað hafa stjórnskipulag með tölfræðilegum gögnum. Í töflu 2 í kafla 5 er þessum samanburði gerð skil með yfirliti.

Rannsóknirnar fimm eru merktar í tímaröð fyrir lagna en birting ritrýndra greina er efst í töflunni ásamt upphafsstöfum höfunda og ártali birtingar. Fjöldi fyrirtækja í úrtaki er borinn saman ásamt fjölda svara og svarhlutfalli. Til að freista þess að varpa sem skýrustu ljósi á stærð fyrirtækjanna í hverri rannsókn er birt hlutfall fjölda starfsmanna undir 20, 50 eða 100 starfsmönnum. Síðan er hlutfall tegunda stjórnskipulags tilgreint. Þetta hlutfall er rúnnað af í næsta heila tölustaf. Í nokkrum tilvikum er byggt á aflestri súlurita þar sem ekki eru birtar tölur í töflum í fyrri greinum. Undir töflu 2 eru tilgreind frávik og frekari skýringar á samanburðinum eftir því sem við á.

## 4.2 Framkvæmd Innform framhaldsrannsóknarinnar

Innform-spurningakönnunin var lögð fyrir öðru sinni árið 2015 en könnunin tók til tímabilsins 2010-2014. Það markmið var sett við framkvæmd fyrri könnunarinnar (árið 2007) að hún yrði endurtekin hér á landi til að sjá hvernig skipulag og umfang (e. scope) íslenskra fyrirtækja væri að þróast. Einnig átti langtímarannsókn sem framkvæmd væri með sama mælitæki að geta gefið betri vísbendingar um hvaða stjórnunaráherslur og stefna væri að yta undir sem bestan árangur við íslenskar aðstæður til lengri tíma litið. Það var jafnframt von rannsakenda í fyrri rannsókninni að ítarlegri gögn sem næðu yfir lengri tíma gætu nýst bæði innlendum og erlendum fræðimönnum og stjórnendum. Jafnframt var talið að stytta þyrfti spurningalistann til að einfalda fyrirlögnina (Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012). Hér á eftir verður farið yfir aðferðafræði Innform könnunarinnar eins og hún kemur fyrir í báðum fyrirlögnunum sem framkvæmdar hafa verið á Íslandi. Til að koma í veg fyrir misskilning þá verður hér talað um könnunina sem náði yfir tímabilið 2004–2007 sem *INNFORM 2007* og þá seinni sem náði yfir árin 2010-2014 sem *INNFORM 2014*.

Þar sem *INNFORM*-spurningakönnunin var unnin að erlendri fyrirmynd þurfti í upphafi að þýða spurningalistann yfir á íslensku ásamt því að fá mat á lengd hans áður en hann yrði lagður fyrir í endanlegri mynd. Könnunin var lögð fyrir nema í tveimur námskeiðum í Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands. Úrtakið innihélt 126 nema og bárust 40 svör sem samsvaraði 31,7% svarhlutfalli. Eftir framkvæmd *INNFORM 2007* var forsvarsmönnum ljóst að spurningalistinn væri of erfiður yfirferðar þar sem stjórnendur þyrftu að bera saman tvö tímabil. Var því ákveðið að stytta spurningalistann fyrir fyrirlögnina sem gerð var árið 2015, úr 37 spurningum (188 breytur) yfir í 28 spurningar (125 breytur).

Í báðum Innform spurningakönnununum var listi fenginn hjá Hagstofu Íslands yfir fyrirtæki sem höfðu 50 eða fleiri starfsmenn á launaskrá. Í *INNFORM 2007* innihélt listinn þýði 200 fyrirtækja en í *INNFORM 2014* innhélt hann 332. Samkvæmt skilgreiningu alþjóðlegu Innform-rannsóknarinnar um tegund atvinnurekenda, þá mega aðeins taka þátt fyrirtæki sem hafa innlent eignarhald (e. domestically owned enterprises) og því urðu eftir í úrtakinu 192 fyrirtæki í *INNFORM 2007* og 297 fyrirtæki í *INNFORM 2014*. Þýði fyrir-lagnanna myndaði því úrtak kannananna fyrir hvert ár.

**Tafla 1.** Samsetning þýðis og svarhlutfalls 2004-2007

Fjöldi starfsmanna á launaskrá í hverju fyrirtæki	Þýðið		Svarhlutfall í úrtaki	
	2004-2007	2010-2014	2004-2007	2010-2014
100 eða færri starfsmenn	35%	50%	26%	44%
100 - 200 starfsmenn	36%	24%	33%	23%
200 eða fleiri starfsmenn	36%	26%	33%	34%

Svartímabil *INNFORM 2007* könnunarinnar var frá 16. maí til 25. júní árið 2005 en í *INNFORM 2014* var svartímabilið tiltölulega langt eða alls 8 vikur með hléi vegna sumarfría:

15. apríl–3. júní og 7.–14. september 2015. Eintak af könnuninni var sent í pósti á skráð heimilisfang allra fyrirtækjanna og stílað á æðsta stjórnanda þess. Einnig var hverjum þessara stjórnanda sendur tölvupóstur þar sem könnunin var kynnt og þeir beðnir um að taka þátt eða koma henni í hendur á öðrum stjórnanda innan fyrirtækisins sem hefði yfirsýn yfir það tímabil sem könnunin náði til. Í fyrirlögninni 2014 var ákveðið að bjóða stjórnendum einnig upp á að svara spurningakönnuninni í gegnum netkönnun til að auka á svarhlutfallið en netkönnunin var sett upp í gegnum LimeSurvey forritið. Spurningalistinn var útfærður þannig að fyrst voru bakgrunnsspurningar en þær síðari fullyrðingar sem stjórnendur voru beðnir um að taka afstöðu til. Flest svörin voru gefin upp á fimm arma jafnbilakvarða (e. Likert) en einnig voru svör sett fram á raðkvarða og var þá oftast verið að bera saman tímabilin. Af þessum sökum var yfirferð spurningalistans frekar flókin.

Í báðum fyrirlögnunum var ítrekun send í tölvupósti á stjórnendur ásamt því að reynt var að hringja til þeirra. Af 192 útsendum listum í INNFORM 2007 bárust 62 svör og svarhlutfallið var því 32,3%. Af 297 útsendum listum í INNFORM 2014 bárust 100 svör og var svarhlutfallið því 29,7%. Svarhlutföllin úr báðum fyrirlögnum þóttu viðunandi ef tekið er mið af erlendu Innform-könnunum sem lagðar höfðu verið fyrir á árunum 1992-1997. Svarhlutfall beggja íslensku rannsókna er með því hæsta sem fengist hefur úr Innform á heimsvísu en til samanburðar má nefna að í Bandaríkjunum var svarhlutfallið aðeins 7% (Pettigrew o.fl., 2003).

Hvað áreiðanleika Innform kannananna varðar þá var sama spurningalista fylgt en þó með þeirri breytingu að hann var stytur úr 37 í 28 spurningar í INNFORM 2014. Sama snið var á fyrirlögnunum en þó var spurningalistinn einnig sendur út sem netkönnun í INNFORM 2014 til að auka á svarhlutfall. Það mætti því segja að könnunin sé áreiðanleg hvað form og aðferðir varðar. Tölfræðivinnsla beggja kannanna var með sama sniði. Vinnslan fór fram í gegnum SPSS tölfræðiforritið og gröf og töflur settar upp í Excel. Við yfirferð á spurningalistunum var tekið tillit til frávika. Segja má að bæði innra og ytra réttmæti sé tryggt út frá framangreindu en eins og ofar greinir þá myndaði þýðið jafnframt úrtak hvorrar fyrirlagnar fyrir sig.

Hér hefur verið vikið að aðferðafræði Innform rannsóknarinnar til að varpa ljósi á samhengið sem er á milli alþjóðlegu rannsóknarinnar og rannsókna á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja á árunum 2004-2007 og 2010-2014. Áður en gerð verður frekari grein fyrir Innform rannsókninni á Íslandi 2010-2014 verður farið yfir samanburð á þeim ritrýndu rannsóknum sem hafa verið gerðar á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja.

## 5 Rannsóknir á skipulagi íslenskra fyrirtækja

Stjórnskipulag íslenskra fyrirtækja eins og mörg önnur fyrirbæri af viðskiptafræðitoga hér á landi er hvergi nærri fullrannsakað. Engu að síður hafa verið birtar fjórar rannsóknir á ritrýndum vettvangi og nýleg rannsókn er jafnframt fyrirbyggjandi, en sú rannsókn verður kynnt nánar í næsta kafla.

Þegar rýnt er í þessar rannsóknir kemur í ljós að þær byggja á gögnum um skipulag fyrirtækja á Íslandi frá árunum 2004 til 2016. Ef horft er til þess hvenær rannsóknirnar eru birtar þá koma fyrstu niðurstöður fram árið 2006, síðan árið 2008, þá 2012, svo 2015 og loks árið 2016. Í fyrstu greininni sem birtist árið 2006, *Stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja* (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006), var ákveðinn tónn sleginn. Þar var sjónum beint að skipuritu, stjórnunaraðferðum og útboði verkefna, eða samstarfi, við önnur fyrirtæki. Greinin byggði á gögnum úr rannsókn sem hafði verið gerð árið 2004. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að staðsetning eða starfsgrein hafði lítil áhrif á skipulag fyrirtækja. Hinsvegar hafði stærð fyrirtækja og menntun stjórnenda mikil áhrif. Úrtakið í rannsókninni var 905 fyrirtæki með fleiri en fimm starfsmenn, en svör bárust frá 265 fyrirtækjum. Um 61% fyrirtækjanna hafði 20 starfsmenn eða færri. Algengasta stjórnskipulagið reyndist vera starfaskipulag (67%) en fléttuskipulag kom þar næst með um 18%. Stærð

fyrirtækjanna reyndist hafa tölfræðileg tengsl við skipulag á þann veg að fyrirtæki með færri en 50 starfsmenn voru talin marktækt líklegri til að nota starfaskipulag. Meðalfjöldi þrepa frá æðsta til lægsta stjórnanda var tvö (þrjú ef þrepin almennir starfsmenn, milli-stjórnendur og framkvæmdastjóri voru lögð til grundvallar). Hvorki stjórnunaraðferðir eða skipulag virtist hafa tengsl við rekstrarárangur fyrirtækjanna sem telst athyglisvert (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006).

Tveimur árum síðar var birt grein um *Skipulagsform íslenskra fyrirtækja* (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson, 2008). Þar var byggt á rannsókn sem gerð var árið 2007. Sú grein beindist að því eins og nafnið ber með sér að kanna enn frekar hvaða skipulagsform eru ríkjandi í íslenskum fyrirtækjum. Einnig var markmiðið að skoða áhrif stærðar og rekstrarumhverfis á skipulag. Úrtakið var að þessu sinni tæp 500 fyrirtæki með fimm starfsmenn eða fleiri og bárust 222 svör. Um 60% fyrirtækjanna voru með 20 starfsmenn eða færri. Niðurstaðan sýndi að stærð fyrirtækjanna hafði talsverð áhrif á marga þætti skipulags. Stærri fyrirtækin voru með flóknara og formlegra skipulag en þau smærri. Stærð fyrirtækjanna reyndist ekki hafa tengsl við árangur eða skipulag þeirra. Starfaskipulag virtist tíðara hjá fyrirtækjum í stöðugu rekstrarumhverfi. Algengasta tegund skipurita var starfaskipulagið með 66% og næst kom fléttuskipulag með um 16%. Litlar breytingar koma því fram í gögnunum frá árinu 2007 samanborið við fyrstu rannsóknina sem gerð var 2004. Stærri fyrirtækin notuðu frekar fléttuskipulag og þau smærri starfaskipulag (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson, 2008).

Nýlega birtist svo þriðja greinin frá Inga Rúnari Eðvarðssyni og samstarfsaðilum hans, þ.e. *Skipulagsform íslenskra fyrirtækja í sveiflukenndu viðskiptaumhverfi 2007-2016* þar sem nýjar niðurstöður voru kynntar (Ásta Dís Óladóttir, Guðmundur Kristján Óskarsson og Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2016). Þessar niðurstöður byggðu á sama grunni og grein Inga Rúnars og Guðmundar Kristjáns frá 2008. Gögnin frá fyrirlögninni 2007 eru borin saman við nýja fyrirlögn frá 2016. Markmið rannsóknarinnar var svipað og 2007 en nokkrum nýjum spurningum bætt við, m. a. spurningu um það hvort hagsveiflur hafi áhrif á skipurit og hvort stjórnendur breyti skipulagi þegar þrengir að í rekstrinum. Úrtakið 2016 var svipað og 2007 eða um 500 fyrirtæki og svöruðu um helmingi færri árið 2016 eða 120 stjórnendur. Stærð fyrirtækjanna virðist meiri í rannsókninni frá 2016 en 65% fyrirtækjanna voru með 50 starfsmenn eða færri en það hlutfall var tæp 80% í könnuninni frá 2007. Niðurstöður benda til þess að hagsveiflur hafi ekki áhrif á stjórnskipulag. Stærð fyrirtækjanna hafði hinsvegar áhrif á nokkra þætti skipulags þeirra og var það í samræmi við niðurstöðurnar frá 2007. Stærri fyrirtækin (með fleiri en 50 starfsmenn) voru oftast með samþykkt stjórnskipulag en þau minni. Starfaskipulagið er algengasta skipurit í þessari könnun eða um 45% á móti 66% árið 2007 (Ásta Dís Óladóttir, Guðmundur Kristján Óskarsson og Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2016).

Eins og greint var frá í inngangi þá var rannsóknarverkefnið Innform á Íslandi sett af stað á svipuðum tíma og rannsóknir Inga Rúnars Eðvarðssonar á skipulagi hófust. Rannsóknarverkefnið var að erlendri fyrirmynd, sbr. umfjöllun um alþjóðlegu rannsóknina í kaflanum um stöðu þekkingar á skipulagi fyrirtækja. Vinnan við íslenska Innform rannsóknarverkefnið hófst árið 2005 (Runólfur Smári Steinþórsson, 2008). Fyrsta rannsóknin var síðan gerð árið 2007 og þá var safnað gögnum um stjórnskipulag íslenskra fyrirtækja á árunum 2004 og 2007. Vegna umfangs rannsóknarinnar voru niðurstöður fyrst birtar úr ákveðnum hlutum íslensku rannsóknarinnar (Einar Svansson, 2008b). Var þar fjallað um jákvæð tengsl á milli formlegrar stefnu og árangurs íslenskra fyrirtækja. Niðurstöður sýndu árangur af endurskipulagningu vinnuferla sem virðist vera víðtækur hjá fyrirtækjunum en um 90% fyrirtækjanna höfðu endurskipulagt vinnuferla á árunum 2004-2007. Fleiri rannsóknir tóku fyrir afmarkaða þætti í Innform rannsókninni (Bergdís Björk Sigurjónsdóttir, 2009; Þórhildur Guðsteinsdóttir, 2009).

Í framhaldi var svo birt ítarleg grein á grundvelli Innform gagnanna undir heitinu *Skipulag íslenskra fyrirtækja 2004-2007* (Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson,

2012). Viðfangsefni greinarinnar var að fjalla um þróun á skipulagi, ferlum og umfangi í starfsemi 192 stærstu íslensku fyrirtækjanna sem var þýðið en svör bárust frá 62 fyrirtækjum. Markmiðið var að kanna hvort ný skipulagsform væru tekin að ryðja sér til rúms eða hvort ný form væru að þróast samhliða eldri formum. Helstu niðurstöður voru þær að stærstu fyrirtækin lögðu einna mest áherslu á afurðatengt stjórnskipulag þar sem fókus var á vörur og þjónustu (tæp 90% árið 2007) en þau lögðu jafnframt aukna áherslu á viðskiptavininn (75%) í skipulagi sínu. Meðalfjöldi þrepa frá æðsta til lægsta stjórnanda með rekstrarábyrgð fór úr 2,9 upp í 3,0 á tímabilinu. Stór hluti fyrirtækjanna (um 70%) studdist hins vegar líka við starfaskipulag. Þessar niðurstöður benda til þess að skipulag stórra íslenskra fyrirtækja sé um margt sambærilegt við það sem fram kom í þeim erlendu rannsóknum sem miðað var við. Íslensku niðurstöðurnar bentu líka til þess að skipulag íslensku fyrirtækjanna hafi verið að þróast á þessu tímabili. Verkefnaskipulag var að ryðja sér til rúms, hækkaði úr 32% upp í 52% og notkun fléttuskipulags jókst úr 18% upp í 31% á tímanum sem rannsóknin náði til. Breytingar á umfangi, útvistun og samstarfi milli fyrirtækja mældust frekar litlar yfir tímabilið og breytingarnar hér á landi gengu ekki eins langt og virtist hafa verið tilfellið í Evrópu áratugi fyrr. Það var líka athyglisvert að þróunin í átt til meiri notkunar á verkefnaskipulagi var mun skarpari í Evrópu. Þróun ferla á Íslandi sýndi að aukin áhersla á mannauðsstjórnun skar sig úr með mestu breytinguna þetta tímabil.

Innform rannsóknin á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja var síðan endurtekin á árinu 2015 (Anna Marín Þórarinsdóttir, 2017). Gagnaöflunin fór fram árið 2015 og náði til árána 2010 og 2014. Byggt var á sama Innform spurningagrunni og hafði verið gert árið 2007. Í næsta kafla er gerð ítarleg grein fyrir niðurstöðum úr könnunum Innform rannsóknarinnar fyrir árin 2004-2014 en áður en að því kemur er út frá töflu rýnt nánar í þær fimm rannsóknir sem hér hefur verið fjallað um og gerður nánari samanburður á þeim. Í aðferðafræðikaflanum hér að framan, sjá kafla 3.1, var gerð grein fyrir nálguninni við samanburðinn og gerð töflu 2.

**Tafla 2.** Yfirlit íslenskra rannsókna um skipulag fyrirtækja 2004-2016

Höfundur/Birting	IRE 2006		ES,RSS 2012		IRE,GKÓ 2008		AMP ofl. 2018		ÁDÓ ofl. 2016			
Rannsókn	1		2		3		4		5			
Fyrirlögn	05/06 2004		2004*		05/06 2007		11/12 2007		2010*		04/09 2015	06/08 2016
Úrtak	905		192 stærstu		192 stærstu		537		297 stærstu		297 stærstu	492*****
Fjöldi svara (n)	265**		62		62		222****		100		100	120
Svarhlutfall %	29,3		32,3		32,3		46,1		29,7		29,7	24,4
Fjöldi starfsmanna	61% <20		0% <50		0% <50		92% <100		0% <50		0% <50	65% <50
Starfaskipulag %	67		73		74		66		57		66	46
Afurðaskipulag %	7		53-80***		74-90***		5		49-77***		55-86***	14
Svæðisskipulag %	7		25		30		5		32		41	4
Fléttuskipulag %	18		18		31		16		26		39	13
Verkefnaskipulag %	ekki mælt		32		52		ekki mælt		37		49	ekki mælt
Samstæðuskipulag	ekki mælt		12		18		ekki mælt		15		23	ekki mælt
Eignarhaldsfélag	ekki mælt		12		28		ekki mælt		19		23	ekki mælt
Annað	1		0		0		8		0		0	23

\* Spurt aftur í tímann um árið 2004 í fyrirlögninni 2007 og um árið 2010 í fyrirlögn 2015

\*\* n=175 í spurningu um stjórnskipulag og helsta skekkja að hlutfallslega fleiri fyrirtæki svara á landsbyggðinni, 50% úrtaks af höfuðborgarsvæði

\*\*\* Lægri talan er Viðskiptavinaskipulag og hærra talan er Vöru og þjónustuskipulag en hvorutveggja flokkast undir Afurðaskipulag

\*\*\*\* n=199 í spurningu um stjórnskipulag og Um helmingur fyrirtækja af höfuðborgarsvæði og 25% af Eyja-

fjarðarsvæði sem skekkir úrtakið m.v. landið allt

\*\*\*\* Fyrirtækin valin af handahófi af Credit Info, stærri fyrirtæki en að jafnaði á Íslandi

Taflan sýnir fimm rannsóknir með sjö mælingum sem eru framkvæmdar af tveimur teymum tengdra rannsækenda annaðhvort einum eða fleirum þeirra í hvert sinn. Rannsóknir 1, 3 og 5 eru gerðar af rannsóknarhópi A: Inga Rúnari Eðvarðssyni og félögum (Guðmundur Kristján Óskarsson (3,5) og Ásta Dís Óladóttir (5)) en rannsóknir 2 og 4 af rannsóknarhópi B: Runólfi Smára Steinþórssyni og samstarfsaðilum (Einar Svansson (2) og Anna Marín Þórarinsdóttir (4)). Aðalmunurinn á nálguninni í rannsóknnum þessara tveggja hópa er stærðin á þeim fyrirtækjum sem valin eru í úrtak rannsóknanna. Ingi Rúnar og félagar eru með lagskipt úrtak allra stærða fyrirtækja í rannsóknnum 1 og 3 sem byggir á ca 50% fyrirtækja af höfuðborgarsvæðinu, 25% af Eyjafjarðarsvæði og 25% af landsbyggðinni en úrtakið í síðustu rannsókn þeirra (rannsókn 5) er tilviljanakennt og valið af Credit Info. Af þeirri ástæðu eru fyrirtækin stærri í rannsókn 5 en rannsóknnum 1 og 3 frá rannsóknarhópi A en samt minni en fyrirtækin í úrtaki rannsóknarhóps B þar sem úrtakið í rannsóknnum 2 og 4 var valið á sama hátt í báðum rannsóknnum og hafði að geyma öll íslensk fyrirtæki með fleiri en 50 starfsmenn (e. domestically owned enterprises >50 employees). Svarhlutfallið er sambærilegt í nánast öllum þessum rannsóknnum eða um það bil 30%, en rannsókn 3 sker sig aðeins úr með 46% svarhlutfall.

Aðalmunurinn á þessum rannsóknnum er því sá að fyrirtækin hjá rannsóknarhópi A eru með mun færri starfsmenn (meirihluti fyrirtækja sem svara eru með færri en 50 starfsmenn) og vegna lagskiptingar úrtaks í rannsóknnum 1 og 3 er aðeins unnið með tilviljunarkennt úrtak af öllu landinu í rannsókn 5. Fjöldi svara (n) er á hinn bóginn meiri hjá rannsóknarhópi A þótt svarhlutfall sé svipað. Hvað rannsóknir 2 og 4 varðar má sjá að hjá rannsóknarhópi B eru úrtak og þýði í raun það sama því allt þýði fyrirtækja stærri en 50 manns er spurt, sem ætti að styrkja niðurstöður B þótt færri svari. Hinsvegar er rétt að vekja athygli á því að fyrri mælingin í rannsókn 2 og 4 byggir á því að spyrja 3 ár aftur í tímann um það hvernig skipurit var þá í sama fyrirtæki. En jafnframt er notaður paraður samanburður sem sýnir marktækar niðurstöður í hvorri rannsókn (2,4).

Athyglisvert er að skoða yfirlit um þróun stjórnskipulags (tegunda skipurita) í öllum þessum rannsóknnum. Starfaskipulag virðist vera sambærilegt hlutfall í þeim öllum eða á bilinu 46-74% og virðist stærð fyrirtækja í úrtakinu ekki hafa nein teljandi áhrif á þá niðurstöðu sem er athyglisvert. Innform rannsóknirnar (2,4) gefa til kynna að starfaskipulag sé áberandi bæði í litlum og stórum fyrirtækjum á Íslandi, enda eru þær að mæla breytingar á miklu breytingaskeiði. Fyrirtækin stækkuðu hratt fyrir hrun og þá verður skipulagið blandað til að byrja með þótt önnur skipulagsform taki við að hluta og bætist við. Er þetta í samræmi við erlendu Innform rannsóknirnar sem sýna að úrtak í hinum löndunum var með mun stærri fyrirtæki en eru hér að meðaltali. Einnig eru stór íslensk fyrirtæki smá á erlendan mælikvarða. Afurðaskipulag fylgir hins vegar öðru mynstri og er nánast ekki til staðar í rannsóknnum 1,3,5 eða á bilinu 5-14% en í rannsóknnum 2,4 er það á bilinu 49-90% sem er í góðu samræmi við fyrri (alþjóðlegar) Innform rannsóknir ef miðað er við stærð fyrirtækjanna á bak við gögnin hjá rannsóknarhópi B. Svæðisskipulag fylgir jafnframt svipuðu mynstri, er mun sjaldgæfara hjá rannsóknarhópi A (4-7%) en er á bilinu 25-41% hjá hópi B. Fléttuskipulag er hinsvegar ekki jafn auðskýranlegt. Það er erfitt að útskýra 18% í rannsókn 1 ef miðað er við stærð fyrirtækjanna í þeirri rannsókn, því niðurstaðan er sambærileg við útkomu úr seinni rannsóknnum með mun stærri fyrirtækjum. Verkefnaskipulag er ekki mælt sérstaklega hjá rannsóknarhópi A og gæti það útskýrt lítinn mun í niðurstöðum um fléttuskipulag, því ef hlutfall fléttuskipulags og verkefnaskipulags væri lagt saman kæmi í ljós mun skarpari mynd sem svo myndi endurspeglar mun á stærð fyrirtækja í úrtaki rannsóknanna allra. Verkefnaskipulag er á bilinu 32-52% hjá fyrirtækjum yfir 50 manns. Samstæðuskipulag og eignarhaldsfélög eru mæld í rannsóknnum 2 og 4 og eru á bilinu 12-28%. Í heildina litið má segja að þessar rannsóknir séu í þokkalegu samræmi við almenn fræði um skipulag og eins og vikið hefur verið að þá er hægt að útskýra

mun á milli rannsókna að miklu leyti út frá stærð fyrirtækjanna.

Hér að framan hefur verið rýnt í þær heimildir sem hafa haft áhrif á umræðu um skipulag fyrirtækja á Íslandi og greina frá rannsóknum á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja á ritrýndum vettvangi. Í umræðukafla greinarinnar verður unnið meira með þetta efni með hliðsjón af markmiðum og rannsóknarspurningum greinarinnar. Nú verður vikið að fimmta kafla þar sem niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi 2004–2014 verður gerð skil.

## 6 Innform rannsóknin á Íslandi 2004–2014

Í þessum kafla verður farið yfir niðurstöður Innform rannsóknarinnar á Íslandi fyrir og eftir hrun. Annars vegar verður farið yfir rannsóknina 2010–2014 (Anna Marín Þórarinsdóttir, 2017), þ.e. rannsókn 4 í töflu 2 hér að framan, og hins vegar verður gerður ítarlegri samanburður við rannsóknina 2004–2007 (þ.e. rannsókn 2 í töflu 2). Fyrst er farið yfir skipulagsbreytingar og þá breytingar á ferlum eins og umboðsveitingu starfsmanna.

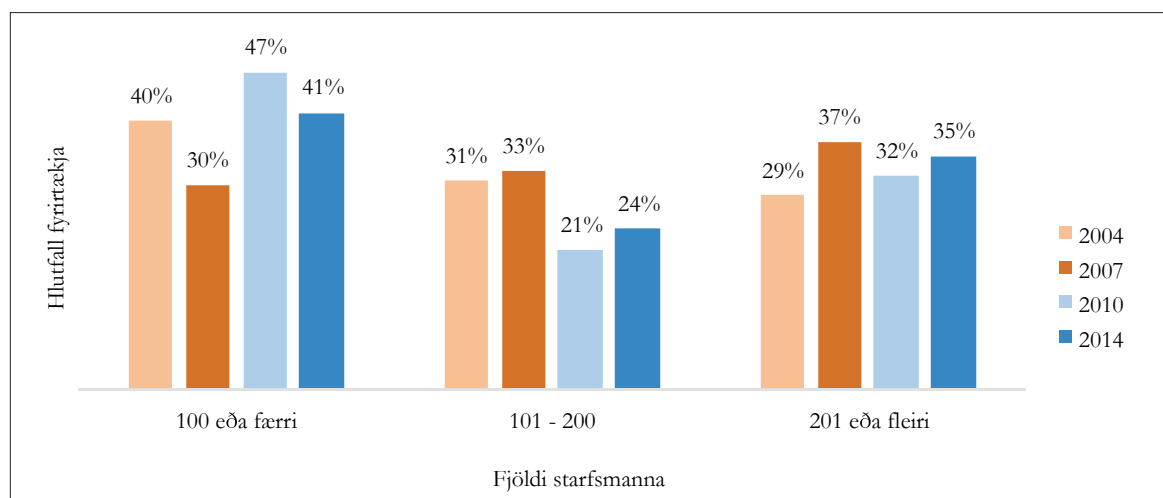
### 6.1 Niðurstöður könnunarinnar

Eins og greint var frá í aðferðafræðikaflanum, sjá 4.2 hér að framan, þá var Innform spurningalistinn úr rannsókninni 2007 lagður á ný fyrir stjórnendur íslenskra fyrirtækja árið 2015 og voru stjórnendur beðnir um að svara spurningum miðað við stöðuna í þeirra fyrirtækjum á annars vegar árinu 2010 og hins vegar árið 2014. Að mestu leiti var svarkerfi spurningalistans samkvæmt fimm arma jafnbilakvarða (e. Likert) en einnig voru nokkrar spurningar á raðkvarða. Fylgni (e. correlation) var reiknuð með Pearson  $r$ . Myndræn framsetning var framkvæmd í Excel.

#### 6.1.1 Þróun á stærð íslenskra fyrirtækja

Til að skoða þróun á stærð fyrirtækja á Íslandi voru stjórnendur beðnir um að svara því *hversu margir starfsmenn (um það bil) voru á launaskrá hjá fyrirtækinu árin 2014 og 2010?* Niðurstöðurnar eru svo bornar saman við svörin frá árunum 2004 og 2007.

Á árunum 2004–2014 fóru fyrirtækin minnkandi hvað starfsmannafjölda varðar og er þar mest minnkunin á miðju þrepinu, fyrirtæki sem hafa 101–200 starfsmenn. Ef aðeins er litið á árin 2010–2014 má sjá að fyrirtækin stækkuðu dálítið á því tímabili. Árið 2010 fjölgaði fyrirtækjum sem höfðu 100 eða færri starfsmenn um 17%. Ekki var mikil hreyfing á þeim fyrirtækjum sem voru með 201 eða fleiri starfsmenn á þessu 11 ára tímabili en þó má glögglega sjá að fyrirtækin fóru stækkandi fyrir hrun. Vert er að taka fram að þróun fyrirtækja er út frá svörum starfsmanna en ekki þýðinu.



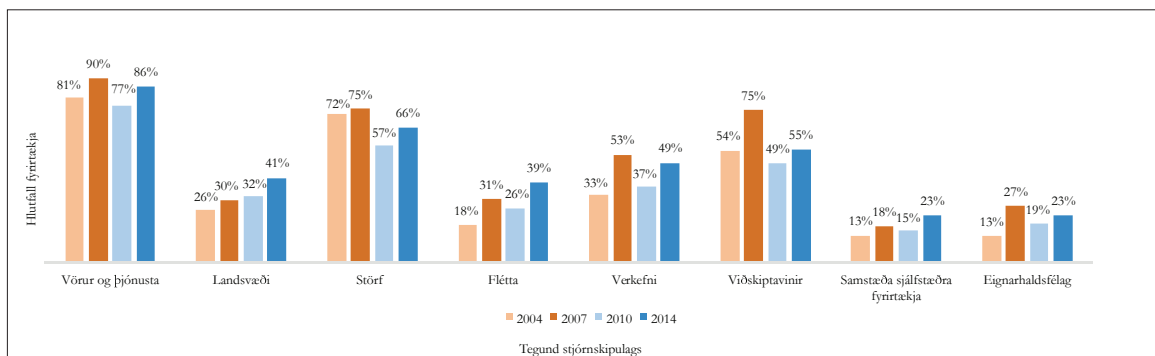
**Mynd 1.** Þróun á stærð fyrirtækja 2004–2014

Heimild: Framsetning byggð á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi 2010–2014.

### 6.1.2 Skipulagsbreytingar á Íslandi

Þegar niðurstöður skipulagsbreytinga Innform könnunarinnar eru skoðaðar verður að hafa í huga að tímabilið 2004-2014 er mikið tímabil umróts í íslensku atvinnulífi. Mikill vöxtur var í atvinnulífinu á þeim tíma sem fyrri Innform könnunin var gerð, á árunum 2004-2007, en aftur á móti tekur seinni Innform könnunin á tímabili eftirhruns árána 2010-2014. Til að skoða breytingar í skipulagi fyrirtækja var spurt um *að hvaða marki formlegt stjórnskipulag fyrirtækisins tók mið af hverju af eftirfarandi atriðum árið 2014 og hvernig það var árið 2010? Atriðin sem vísað var til og tilgreind í könnuninni voru: Vörur og þjónusta, landsvæði, störf, flétta, verkefni, viðskiptavinir, samstæða sjálfstæðra félaga og eignarhaldsfélög.*

Við fyrstu sýn virðast niðurstöður þessarar spurningar sýna tvær sams konar sveiflur, það er annars vegar milli árána 2004 og 2010 og hins vegar milli árána 2007 og 2014. Tvennar ástæður geta legið að baki þessum samskonar sveiflum: Sú fyrri er að þetta súlurit gefi góða mynd af hruninu þar sem allar 2010-súlurnar fara niður miðað við súlurnar fyrir árið 2007. Svæðisskipulagið er þó undantekning og möguleg skýring á því er gefin hér á eftir. Seinni ástæðan getur verið að um sálfræðilega skekkju svarenda (stjórnenda) sé að ræða. Svarendur gátu valið á milli fimm svarmöguleika, frá engri áherslu til mikillar áherslu, sem lýstu því að hve miklu marki stjórnskipulag þeirra tæki mið af átta tegundum stjórnskipulags. Hugsanlega hafa stjórnendur ýkt þá þætti sem þeir gáfu svar við þar sem þeim var gefinn kostur á að gefa bara svar við þeim þáttum sem sneru að þeirra stjórnskipulagi og máttu því skilja aðra þætti eftir án svara. Af þeim sökum getur verið um að ræða skekkju þegar heildarsvörun Innform rannsóknarinnar 2014 er dregin saman. Höfundar hallast þó frekar að því að ástæðan fyrir dýfunni árið 2010 sé fólgin í ytri þáttum, það er hruninu og verða rök færð fyrir því síðar í þessum kafla.



**Mynd 2.** Breytingar á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja 2004-2014

Heimild: Framsetning byggð á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi 2004-2007 og 2010-2014.

Niðurstöður sýndu að flest íslensku fyrirtækin sem Innform rannsóknin náði til lögðu áherslu á afurðatengt stjórnskipulag sem byggist á vörum og þjónustu og fór það úr 77% upp í 86% á árunum 2010-2014. Óhætt er að segja að þessar niðurstöður bendi sterklega til þess að þessi tegund skipulags, þ.e. afurðaskipulagið, hafi verið ráðandi hjá stórum íslenskum fyrirtækjum. Þó má benda á, eins og mynd 2 gefur til kynna, að þegar litið er á öll árin eru sveiflurnar ekki það miklar að hægt sé að tala um marktækan mun. Mikil áhersla var lögð á viðskiptavininn árið 2007 og hafði þá sú áhersla aukist um 21% frá því 2004. Eftir hrunið kom dýfa og áherslan sem hafði verið á viðskiptavininn fór niður í 49%, sem samsvarar 26% lækkun, en hún jókst síðan aftur um 6% árið 2014. Líkleg skýring á þessum sveiflum í afurðaskipulagi (vörur/þjónusta og viðskiptavinurinn) stærri fyrirtækja er að þau hafi horft meira inn á við eftir hrun og lagt meiri áherslu á skilvirkni og hagkvæmni í rekstri með lækkun kostnaðar.

Starfaskipulag hefur verið algengt stjórnskipulagsform hjá íslenskum fyrirtækjum og því vekur athygli hversu mikið dró úr notkun þess á milli árána 2007 og 2010 eða um 18%. Notkun þess jókst svo aftur úr 57% árið 2010 í 66% árið 2014 eða um 9%.



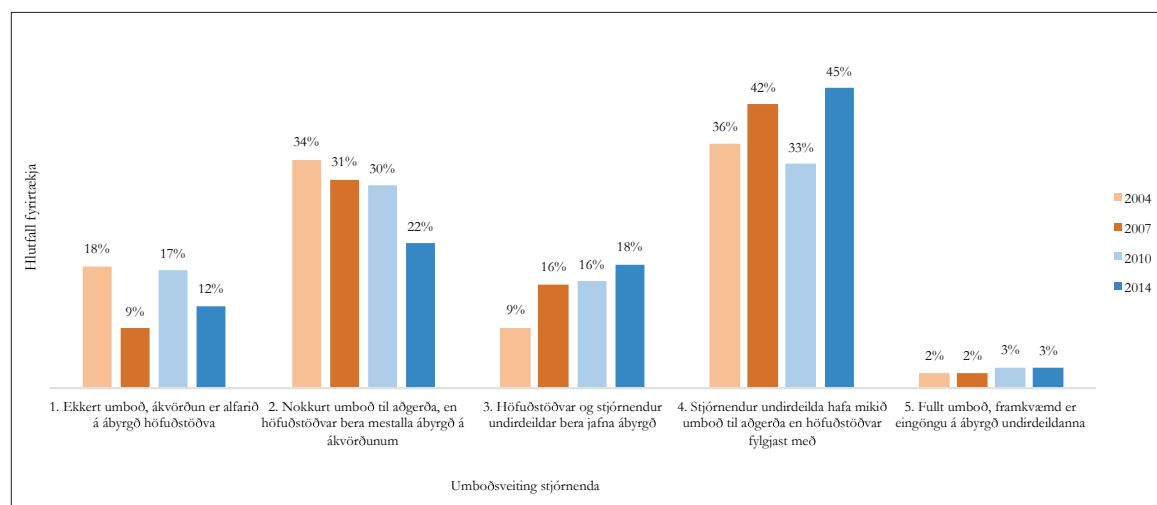
Fléttu- og verkefnaskipulag eiga það sammerkt að vera ferlamiðuð en fléttuskipulag þróast oft upp úr verkefnaskipulagi, sbr. umfjöllun í kafla 2. Eins og sést á mynd 2 þá sýna niðurstöður fyrir árin 2010-2014 að flétta er ein af tveimur skipulagsgerðum sem fór upp fyrir hlutfallið úr 2007 könnuninni. Á árunum 2010–2014 fór aukning á notkun á fléttuskipulaginu úr 26% í 39% en fléttuskipulagið lækkaði aðeins um 5% á milli árunna 2007–2010. Árið 2007 stóð notkun á verkefnaskipulagi í 53% en notkunin fór síðan niður í 37% eftir hrun. Möguleg skýring á því kann að vera að eftir hrunið hafi dregið úr áherslum á verkefni eða þeim hreinlega fækkað miðað við það sem áður var. Bæði þessi skipulagsform sýna sterka viðleitni fyrirtækja til að efla samræmi, skilvirkni og áherslu á innra starf sem er í góðum takti við tíðarandann eftir hrun. Aukning hafði einnig orðið á notkun eignarhaldsskipulags, bæði á samstæður og eignarhaldsfélög á tímabilinu en ef horft er á allt tímabilið (2004–2014) urðu engar markverðar breytingar, sem er í sjálfu sér athyglisverð niðurstaða í ljósi umrótanna sem voru á þessum árum.

Notkun á svæðisskipulagi jókst öll árin sem um ræðir eða úr 26% 2004 í 41% árið 2014. Þessar niðurstöður vekja eftirtekt þar sem að baki svæðaskipulags er oftast starfsemi í fleiri löndum sem gefur vísbendingu um erlenda starfsemi fyrirtækja. Útrás getur skýrt aukninguna á árunum fyrir hrun en erfiðara er að daga fram þau rök eftir hrunið. Skýringin á þessu gæti þó verið sú að svarendur skynji markaðssvæði sitt sem Ísland og í því samhengi sé rökrétt að áhersla á svæði innanlands hafi aukist eftir hrun.

### 6.1.3 Breytingar ferla á Íslandi

Til að kanna breytingar í ferlum íslenskra fyrirtækja var með tvennum hætti spurt út í ákvörðunartöku og umboð stjórnenda undirdeilda. Í fyrri spurningunni var spurt *ad hvaða marki geta stjórnendur undirdeilda tekið ákvarðanir varðandi starfsemina (t.d. breytt vörum, endurskipulagt framleiðsluferla eða skipt um stærstu birgja)?*

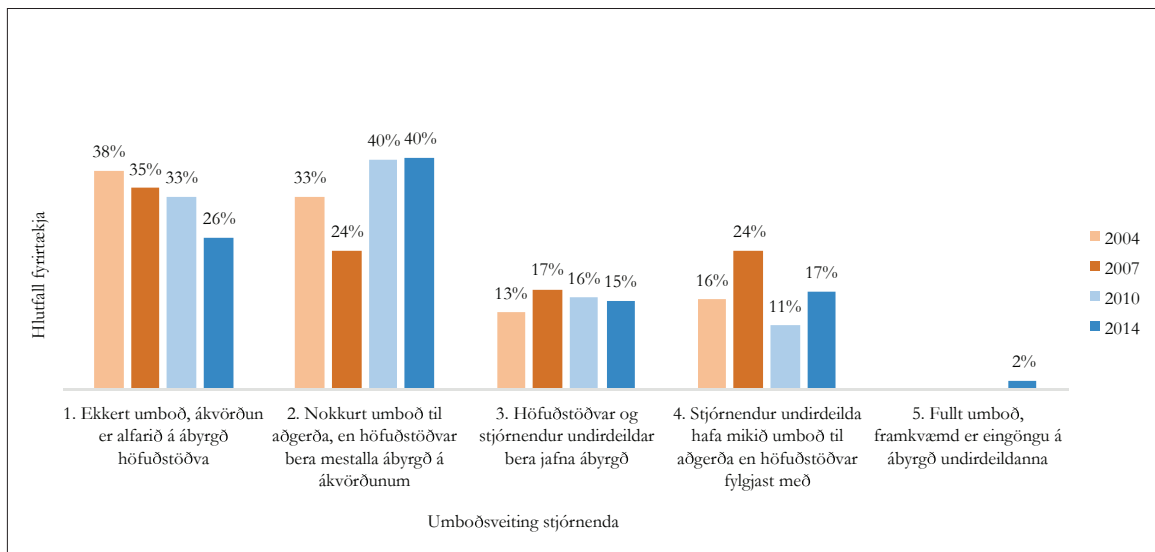
Eins og mynd 3 gefur til kynna höfðu stjórnendur mikið umboð til aðgerða varðandi starfsemina í 45% tilvika árið 2014 en hlutfallið var 33% árið 2010. Minnst var hlutfallið hjá fyrirtækjum sem veittu stjórnendum undirdeilda fullt umboð eða aðeins 3% bæði árin sem tímabilið tók til. Hlutfall þeirra fyrirtækja sem veittu stjórnendum sínum ekkert umboð hafði minnkað úr 17% árið 2010 í 12% árið 2014 og að sama skapi hafði þeim fyrirtækjum fækkað sem höfðu gefið stjórnendum nokkuð umboð til aðgerða eða úr 30% í 22% árið 2014. Þegar litið er á samanburð á milli Innform rannsóknanna frá 2007 og 2014 sést að umboðsveiting stjórnenda undirdeilda varð algengari eftir því sem á leið. Eins og mynd 3 sýnir varð um 9% aukning bæði á jafnri ábyrgð stjórnenda og höfuðstöðva og því að stjórnendum væri falið mikið umboð til aðgerða á tímabilinu 2004–2014.



**Mynd 3.** Umboð stjórnenda undirdeilda til ákvörðunartöku varðandi starfsemina

Heimild: Framsetning byggð á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi 2004-2007 og 2010-2014.

Í seinni spurningunni varðandi ákvarðanatöku stjórnenda undirdeilda var spurt að hvaða marki hafa undirdeildir umboð til stefnumótandi ákvarðana (t.d. stefnumiðaða áætlanagerð til langs tíma; mat á stórum fjárfestingum)?



**Mynd 4.** Umboð stjórnenda undirdeilda til stefnumótandi ákvarðana

Heimild: Framsetning byggð á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi 2004-2007 og 2010-2014.

Stjórnendur voru beðnir að tilgreina að hvaða marki stjórnendur undirdeilda hefðu umboð til stefnumótandi ákvarðana í fyrirtækinu. Algengara hafði orðið að stjórnendum undirdeilda væri veitt mikið umboð til stefnumótandi ákvarðana en hlutfallið jókst úr 11% í 17% árið 2014. Þeim stjórnendum sem fengu ekkert umboð til stefnumótandi ákvarðana hafði fækkað úr 33% í 26%. Hlutfall þeirra stjórnenda sem höfðu nokkurt umboð varðandi stefnumótandi ákvarðanir stóð í stað á tímabilinu eða í 40% og að sama skapi sýna niðurstöður að þeim stjórnendum sem höfðu jafna ábyrgð á við höfuðstöðvarnar hafði fækkað lítillega eða úr 16% í 15% árið 2014. Á árinu 2014 sést að eitt fyrirtæki af þeim sem svöruðu spurningakönnuninni hafði veitt stjórnendum undirdeilda sinna fullt umboð til stefnumótandi ákvarðana. Til samanburðar sést að á árunum fyrir hrun veitti rúmlega þriðjungur fyrirtækjanna stjórnendum undirdeilda ekkert umboð til stefnumótandi ákvarðana. Í því ljósi er þó áhugavert að sjá hversu stórt hlutfall fyrirtækja veitti stjórnendum mikið umboð til aðgerða árið 2007 eða 24%.

Það vakti sérstaka athygli við samanburðinn hér að framan, á milli Innform rannsókna (rannsóknar 2 frá 2007 og rannsóknar 4 frá 2015), sú aukning sem orðið hafði hjá fyrirtækjum á notkun fléttu- og verkefnaskipulags á árunum 2010-2014. Þegar litið er nánar á einstaka þætti í töflu 3 þá má sjá jákvæða fylgni, miðað við 99% öryggismörk, milli umboðsveitingar árið 2014 og fléttuskipulags árið 2014. Einnig er sterk fylgni milli fléttu árið 2014 og láréttra tengsla árið 2014. Viðskiptavinurinn 2014 hefur fylgni við bæði fléttu- og verkefnaskipulag árið 2014. Aukinn notkun á aðferðum mannauðsstjórnunar frá árinu 2010 hefur einnig marktæka fylgni við fléttuskipulag 2014.

**Tafla 3.** Fylgnimælingar milli ferlatengdra þátta og flétu- og verkefnaskipulags

Áhersluþættir í ferlum fyrirtækja	Flétta 2014			Flétta 2010			Verkefni 2014			Verkefni 2010		
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>n</i>
Umboð undirdeilda 2014	0,440	<b>0.001**</b>	58	0,408	<b>0.002**</b>	55	0,258	<b>0.041*</b>	63	0,195	0,131	61
Umboð undirdeilda 2010	0,320	<b>0.016*</b>	56	0,398	<b>0.003**</b>	54	0,102	0,434	61	0,141	0,281	60
Viðskiptavinur 2014	0,237	<b>0.044*</b>	73	0,152	0,214	69	0,434	<b>0.000**</b>	79	0,492	<b>0.000**</b>	76
Viðskiptavinur 2010	0,233	<b>0.048*</b>	73	0,210	0,083	69	0,336	<b>0.002**</b>	79	0,469	<b>0.000**</b>	76
Lárétt tengsl 2014	0,374	<b>0.003**</b>	61	0,381	<b>0.003**</b>	58	0,266	<b>0.031*</b>	66	0,220	0,080	64
Lárétt tengsl 2010	0,011	0,932	59	0,200	0,135	57	0,077	0,548	64	0,183	0,152	63
Upplýsingastjórnun 2014	0,173	0,178	62	0,147	0,267	59	0,195	0,113	67	0,253	<b>0.042*</b>	65
Upplýsingastjórnun 2010	-0,028	0,828	61	0,152	0,250	59	0,130	0,297	66	0,259	<b>0.037*</b>	65
Aðferðir mannauðsstjórnunar 2014	0,097	0,462	60	0,131	0,330	57	0,096	0,441	66	0,254	<b>0.042*</b>	64
Aukning á notkun aðferða mannauðsstjórnunar frá 2010	0,340	<b>0.010*</b>	56	0,281	<b>0.040*</b>	54	0,090	0,490	61	0,064	0,627	60

\**p*<0,05    \*\**p*<0,01

Heimild: Framsetning byggð á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar á Íslandi 2010-2014

Hins vegar reyndist ekki vera marktæk fylgni milli fléttuskipulags (árin 2014 og 2010) og upplýsingastjórnunar (árin 2014 og 2010) og eru það athyglisverðar niðurstöður í ljósi þess hve flókið fléttuskipulagið getur orðið og að fyrirtæki þurfi að búi yfir góðum og réttum upplýsingum á hverjum tíma.

## 7 Umræður og frekari rannsóknir

Niðurstöður Innform rannsóknarinnar sem fjallað er um hér að framan gefa mynd af stöðu stærri íslenskra fyrirtækja hvað stjórnskipulag varðar yfir tímabilið 2004 – 2014, en þessi tími nær til árána fyrir hrun íslenska fjármálakerfisins, árin sem hrundi stóð yfir og síðan fyrstu árin eftir hrundi. Það er mat greinarhöfundna að sjá megi viðbrögð fyrirtækja við hruninu í niðurstöðunum hvað stjórnskipulag varðar. Innform rannsóknin sýnir fram á athyglisverðar breytingar á skipulagi og stefnumiðaðri stjórnun íslenskra fyrirtækja fyrir og eftir hrun. Niðurstöðurnar eru því mikilvægt framlag til þekkingar á þróun á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja sem hjálpar til við að draga upp fyllri mynd af þróuninni og styðja við niðurstöður úr öðrum rannsóknum. Að mati höfundna endurspeglast hrundi í niðurstöðum rannsóknarinnar og hve mikil áhrif niðursveiflan í samfélaginu hafði á stjórnunar- og skipulagsþætti fyrirtækja.

Fyrirtækin virðast hafa horft fremur inn á við eftir hrundi og sést það einna skýrast á því hve mikið dró úr áherslunni á viðskiptavininn í stjórnskipulagi þeirra árið 2010. Niðurstöðurnar sýna á hinn bóginn að marktæk tengsl voru milli flétu- og verkefnaskipulags og viðskiptavinarins fyrir árið 2014 sem gefur vísbendingu um að fyrirtækin hafi verið farin að horfa meira út á við og taka mið af viðskiptavininum í skipulagi sínu árið 2014. Einnig var athyglisvert að mikil fylgni var á milli flétu- og verkefnaskipulags og umboðsveitingar undirdeilda en innan beggja þessara skipulagsgerða er umboðsveiting til undirdeilda mikilvæg (Anna Marín Þórarinsdóttir, 2017).

Það vekur jafnframt athygli að áhersla á að kynna formlega stefnu hjá íslenskum fyrirtækjum virðist hafa minnkað töluvert eftir hrun en þá lagði aðeins helmingur fyrirtækja áherslu á að kynna meginhlutverk og -gildi fyrir starfsmönnum sínum (Anna Marín Þórarinsdóttir, 2017). Þetta er breyting frá Innform 2007 þegar um 70% fyrirtækja sýndu fram á formlega stefnu (Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2012). Mögulega er hægt að færa fyrir því rök að sú niðursveifla sem varð á viðskiptalífínu eftir hrun skýri af hverju fyrirtæki hafi ekki lagt meiri áherslu á að kynna megingildi og -hlutverk fyrir starfsmönnum, það er að fyrirtækin hafi í raun ekki verið búin að endurmóta og fastsetja stefnuna í eins miklum mæli. Með öðrum orðum að fyrirtækin hafi verið í milli-bilsástandi. Það er athyglisvert í þessu samhengi að stjórnskipulag fyrirtækja tók líka tals-

verðum breytingum á því tímabili sem rannsóknin tók til. Má með réttu kalla þá breytingu dýfu niður á við sem sjá má vel á niðurstöðunum í mynd 2 í kaflanum hér að framan. Þar virðist áhersla á allar tegundir formlegs skipulags minnka eftir hrún. Samantekið virðist því vera ótvíræð vísbending um það í niðurstöðunum að íslensk fyrirtæki hafi verið í millibilsástandi fyrstu árin eftir hrúnið þar sem þau halda að sér höndum varðandi stefnumótun og skipulag.

Ef litið er til hinna íslensku rannsóknanna sem hafa verið reifaðar í greininni, sjá kafla 4, og niðurstöður þeirra settar í samhengi við niðurstöður Innform rannsóknarinnar má segja í heildina að niðurstöðurnar séu að miklu leyti í innbyrðis samræmi, en þó ber að hafa í huga að stærð fyrirtækjanna er ekki sú sama í rannsóknunum. Í Innform rannsóknunum (þ.e. rannsóknunum nr. 2 og 4, sbr. töflu 2 í kafla 4), eru fyrirtækin stærri og því er skipulag þeirra flóknara og fjölbreyttara og þar koma fram ýmsar tegundir skipulags sem einkenna stærri fyrirtæki. Samkvæmt Innform rannsókninni fer mest fyrir afurðaskipulagi ásamt verkefna- og fléttuskipulagi, en notkun starfaskipulagsins er samt áfram umtalsverð. Í rannsóknunum Inga Rúnars Eðvarðssonar og samstarfsaðila (þ.e. rannsóknir nr. 1, 3 og 5 í töflu 2 í kafla 4) eru fyrirtækin hinsvegar smærri og þar kemur fram að starfaskipulag er ráðandi form, en stærri fyrirtækin sýna einkenni flóknara skipulags. Stærð fyrirtækja hefur því áhrif á stjórnskipulag íslenskra fyrirtækja.

Það er athyglisvert að sjá má aukningu á fléttu- og verkefnaskipulagi í Innform niðurstöðunum frá 2004-2014. Einnig er fléttuskipulagið að koma skýrt fram hjá stærri fyrirtækjunum í öðrum rannsóknunum. Einnig má sjá að blandað skipulag er áberandi í Innform niðurstöðunum þar sem ýmsar gerðir afurðaskipulags eru ríkjandi í bland við starfaskipulag. Það má benda á að ekki er spurt beinlínis um blandað skipulag í rannsóknunum á stjórnskipulagi íslenskra fyrirtækja og það hefur heldur ekki verið kannað til hlítar hvort það geti verið að það sem skilgreina má sem blandað skipulag (Runólfur Smári Steinþórsson o. fl., 1995) sé í raun að mælast sem fléttuskipulag í þeim rannsóknunum sem gerðar hafa verið. Í heildina má segja að starfaskipulag sé ríkjandi hjá smærri íslenskum fyrirtækjum og mögulega er stuðst við blandað skipulag hjá þeim stærri þar sem afurðaskipulag er áberandi samhliða starfaskipulagi. Jafnframt má sjá vaxandi áherslu á verkefnamiðað skipulag. Sú mynd af skipulagi íslenskra fyrirtækja sem sjá má í rannsóknunum hérlendis virðist vera í góðu samræmi við erlendar rannsóknir og almenna þekkingu um skipulag og áhrifaþætti þess, sbr. þá umfjöllun um stöðu þekkingar á skipulagi fyrirtækja sem er í greininni.

Eins og vikið var að í inngangi þá eru rannsóknir á skipulagi fyrirtækja almennt séð af skornum skammti og þær lykilheimildir sem stuðst er við um skipulag fyrirtækja eru gamlar (Worren, 2012). Alþjóðlega Innform rannsóknin var sett af stað til þess að bæta úr þessu (Pettigrew o.fl., 2003) og í framhaldi af þeim rannsóknunum eru nú uppi nýir straumar og áherslur þegar kemur að skipulagi fyrirtækja og rannsóknunum á þeim (Birkinshaw og Gibson, 2004; Tushman og O'Reilly, 2013). Miðað við hvað er vitað um stjórnskipulag fyrirtækja á Íslandi og hver staðan er erlendis þá er ótvírætt að þörf er fyrir frekari rannsóknir til að sýna fram á með enn skýrari hætti hvernig skipulag fyrirtækja er að þróast.

Í samræmi við það var lagt upp með það í byrjun að Innform rannsóknin á Íslandi yrði langtímaverkefni. Rannsóknirnar tvær sem gerðar hafa verið hafa náð til eins konar „öfga-tímabila“ í íslensku viðskiptalífi, það er þensluskeiðsins á árunum 2004–2007 og samdráttarskeiðsins á árunum 2010–2014. Með þessari grein og þar með víðtækari kynningu á niðurstöðum Innform rannsóknarinnar frá árinu 2014 hafa tvær fyrirlagnir Innform rannsóknarinnar á Íslandi verið lagðar fram á ritrýndum vettvangi. Eins og bent var á í kynningunni á Innform rannsókninni á Íslandi, sbr. inngang og í umfjöllun um stöðu þekkingar í kafla 2, þá hafa bæði rannsóknir og niðurstöður Innform rannsóknarinnar á Íslandi farið fram í hlutum. Heildarniðurstöður Innform rannsóknanna hérlendis hafa ekki verið birtar. Til að mynda lagði (Einar Svansson, 2008a) í sinni MS ritgerð áherslu á þætti sem snéru að alþjóðavæðingu út frá niðurstöðum Innform rannsóknarinnar 2007 enda náði tímabil

þeirrar rannsóknar til þensluáranna. Bergdís Björk Sigurjónsdóttir (2009) vann með upplýsingar um mannauðsmál á grundvelli Innform rannsóknarinnar sem gerð var 2007 og Þórhildur Guðsteinsdóttir vék sömuleiðis að niðurstöðum um nýsköpun (2009). Áherslan í MS ritgerð Önnu Marínar Þórarinsdóttur (2017) var hinsvegar auk skipulagsþátta á að tengja Innform rannsóknina við hugmyndir um gæðastjórnun.

Fróðlegt væri því að gera nánari grein fyrir heildarniðurstöðum beggja Innform rannsóknanna (2007 og 2014) og sýna út frá fleiri gögnum hvernig tíðarandinn endurspeglast í fleiri þáttum en fyrst og fremst stjórnskipulagi fyrirtækja. Í tengslum við þessar tvær rannsóknir liggja jafnframt fyrir rannsóknir á þremur raundæmum e. (case studies) um fyrirtækin Actavis, Bakkavör og Arion banka sem þarft væri að gera frekari skil.

Markmiðið er að halda áfram með Innform rannsóknina og leggja spurningakönnunina aftur fyrir stjórnendur á næstu misserum. Jafnframt að vikka rannsóknina meira og taka mið af þeim nýju rannsóknaráherslum sem hafa verið að koma fram, sbr. umfjöllunina í kafla 3 varðandi kvika færni og jafnvígar áherslur í skipulagi fyrirtækja um leið og þær niðurstöður myndu verða rýndar með hliðsjón af alþjóðlegum niðurstöðum um bæði þversagnir í skipulagi og mikilvægi þess að leggja áherslu á tvenndir í skipulagi og stjórnun fyrirtækja (Pettigrew o.fl. 2003). Einnig væri áhugavert að gera fleiri raundæmisrannsóknir á þróun stjórnskipulags til þess að dýpka enn frekar skilning á ýmsum mikilvægum þáttum í skipulagi fyrirtækja á Íslandi.

Rétt er að hafa í huga í lokin að samanburður við erlendar rannsóknir er takmörkunum háður. Íslensk fyrirtæki, jafnvel þau 200-300 stærstu sem eru með yfir 50 starfsmenn eru smá í alþjóðlegum samanburði. Ekki síst orkar það tvímælis ef bornar eru saman innlendar niðurstöður við stærstu erlendu fyrirtækin (upphaflega Innform rannsóknin). Svarhlutfall íslensku rannsóknanna er fyllilega sambærilegt við erlendu Innform rannsóknirnar en fjöldi svara er samt töluvert minni í flestum tilvikum. Ef til vill væri tækifæri í því að auka áreiðanleika íslensku rannsóknanna sem hér er lýst með því að útvíkka samanburð við erlendar niðurstöður. Mætti hugsanlega gera það með endurbættri og einfaldari útgáfu af Innform mælitækinu sem væri lagt fyrir samhliða á Íslandi og í sambærilegum löndum. Væri þar annaðhvort miðað við að finna samanburðarlönd eða landsvæði með svipaðan efnahagslegan bakgrunn eða sambærilega stærð fyrirtækja.

## Heimildir

- Armour, H. O. og Teece, D. J. (1978). Organizational structure and economic performance: A test of the multi-divisional hypothesis. *The Bell Journal of Economics*, 9(1), 106-122.
- Anna Marín Þórarinsdóttir. (2017). *Frá útrás til endurreisnar: Skipulagsbreytingar Kaupþings banka /Arion banka 2003-2014* (MS-ritgerð). Háskólinn á Bifröst: Viðskiptafræðideild. Sótt af: <http://hdl.handle.net/1946/28414>.
- Ásta Dís Óladóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristjánsson. (2016). Skipulagsform íslenskra fyrirtækja í sveiflukenndu viðskiptaumhverfi 2007-2016. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 13(2), 17-37.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Bergdís Björk Sigurjónsdóttir. (2009). *Mannauðsstjórnun, þjálfun og starfsþróun. Tengsl við framleiðni vinnuafis í íslenskum fyrirtækjum* (Óbirt BA ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Birkinshaw, J. og Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization topic: Leadership and organizational studies. *Reprint 45408*, 4, 47-55.
- Burns, T. og Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Cepeda, G. og Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60, 426-437.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge Mass: The MIT Press.
- Child, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice* (2. útg.). London: Harper & Row.
- Child, J. (2005). *Organization: contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design*. St. Paul: West Publishing Company.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Douma, H. og Schreuder, H. (2013). *Economic approaches to organizations* (5. útg.). Harlow, Prentice Hall.

- Einar Svansson. (2008a). *Stefnumiðuð stjórnun, árangur og árangursmælikvarðar: Alþjóðavæðing og fyrirmyndir* (óbirt MS-ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Einar Svansson. (2008b). Formleg stefna og árangur: Jákvæð tengsl hjá íslenskum fyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum, IX. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2008* (bls. 89-99). Reykjavík: Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Einar Svansson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2012). Skipulag íslenskra fyrirtækja 2004–2007. *Stjórnmál og stjórnsýsla*, 8(2), 515–542.
- Eisenhardt, K. M. og Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fenton, E. M. og Pettigrew, A.M. (2000). Theoretical perspectives on new forms of organizing. Í A.M. Pettigrew og E.M. Fenton (ritstj.), *The innovating organization* (bls. 1-46). London: Sage.
- Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: interpreting and learning from the rise and decline of the spaghetti organisation. *Organisational Science*, 4, 331-349.
- Franko, L. G. (1974). The move toward a multidivisional structure in European organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 493-506.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organization design*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Gibson, C. B. og Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Graetz, F. og Smith, A. C. T. (2006). Critical perspectives on the evolution of new forms of organisations. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1), 127-142.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29, 871-893.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson. (2008). Skipulagsform íslenskra fyrirtækja. *Bifröst Journal of Social Science*, 2(1), 5-26
- Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2006). Stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 4(1), 3-26.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. og Regnér, P. (2014). *Exploring strategy: text and cases*. Harlow: Prentice Hall.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational theory, design and change*. New Jersey: Pearson Education.
- Hammer, M. (2001). *The agenda: What every business must do to dominate the decade*. New York: Crown Business.
- Král, P. og Králova, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69, 5169-5174.
- Lawrence, P. R. og Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Division of research, graduate school of business, Harvard University.
- Leavitt, H. J. (2005). *Top down: Why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. og Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- McAuley, J., Duberly, J. og Johnson, P. (2007). *Organization theory: Challenges and perspectives*. Harlow, Pearson Education Ltd.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. og Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 128-148.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall International.
- March, J. G. og Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Nadler, D. A. og Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A. og Koufteros, X. A. (2003). The impact of organisational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21, 281-306.
- O'Reilly, C. A. III, og Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.
- O'Reilly, C. A. III, og Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Pettigrew, A. M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van den Bosch, F. A., Ruijgrok, W., og Numagami, T. (2003). *Innovative forms of organizing: International perspectives*. London: Sage.
- Pettigrew, A. M. og Fenton, E. M. (2000). *The innovating organization*. London: Sage.

- Pettigrew, A. M. og Massini, S. (2003). Innovative forms of organizing: Trends in Europe, Japan and the ISA in the 1990s. Í A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. A. Van den Bosch, W. Ruigrok og T. Numagami (ritstj.), *Innovative forms of organizing: International perspectives* (bls. 1-32). London: Sage.
- Peters, T. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*. New York: Knopf.
- Peters, T. (2003). *Re-imagine*. New York: Dorling Kindersley Limited.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Pugh, D. S. (1973). The measurement of organization structures. Does context define form?, *Organizational Dynamics*, 1(4), 19-34.
- Runólfur Smári Steinþórsson, Marteinn Þ. Arnar og Sigurður A. Jónsson. (1995). *Skipulag fyrirtækja*. Reykjavík: Framtíðarsýn hf. og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2008). Innform á Íslandi: Fræðilegt samhengi og fyrirmynd. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum IX* (bls. 483-495). Reykjavík: Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Sydow, J., Lindkvist, L. og DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475-1489.
- Teece, D. og Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., og Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.
- Tushman, M. L. og O'Reilly, C. A. III. (1997). *Winning through innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tushman, M. L. og O'Reilly, C. A. III. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Volberda, H. W. (1999). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. New York: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. og Mayer, M. (2000). *The European corporation: Strategy, structure, and social science*. New York: Oxford University Press.
- Whittington, R., 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.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Winter, S. G. (2002). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Worren, N. (2012). *Organisation design: Re-defining complex systems*. Harlow: Pearson.
- Yang, B., Watkins, K. E. og Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. og Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zheng, W., Yang, B. og McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.
- Þórhildur Guðsteinsdóttir. (2009). *Nýsköpun og vöruþróun* (Óbirt meistarafráttir). Háskóli Íslands, Reykjavík.

