

## MEHANIZMI UPRAVLJANJA EKONOMSKIH ODNOSOV

*Povzetek. Problem ekonomskih transakcij izhaja iz njihove sekvenčnosti, ki vnaša negotovost glede izpolnjevanja dogovorov v implicitnih ali eksplicitnih pogodbah. Institucionalna ekonomija to negotovost povezuje z oportunitizmom in išče rešitev v specializiranih institucijah za uveljavljanje pogodb. Ekonomska sociologija pa negotovost razume kot rezultat nesporazuma, rešitev vidi v mehanizmih upravljanja, ki poleg sankcij omogočajo tudi koordinacijo med udeleženci transakcij. V tem članku soočimo sociološke in ekonomske argumente glede upravljanja ekonomskih transakcij. Z uporabo Polanyijevega modela razločujemo med tremi mehanizmi upravljanja ekonomskih odnosov in pokažemo, da za svoje delovanje vsak potrebuje različno družbeno strukturo in socialno regulacijo.*

*Ključni pojmi: mehanizmi upravljanja, ekonomska sociologija*

### Uvod

Zamislimo si naslednji primer. Sredi Afrike se domačina iz različnih vasi odpravita na pot, da bi obiskala tržnico v oddaljenem kraju. Prvi bi rad prodal kokoš, drugi pa sekiro. Pot ju vodi po neobljudenem delu savane, daleč od drugih ljudi. Po naključju se srečata na pol poti, kjer se poti združita v eno. Po kratkem pogovoru ugotovita, da sta oba namenjena na tržnico. Ta, ki prodaja kokoš, si želi kupiti sekiro. Drugi, ki prodaja sekiro, bi rad kupil kokoš. Da bi se izognila dolgi poti na tržnico, eden predlaga, da bi zamenjavo opravil kar na mestu samem.

V tem trenutku se oba znajdetata pred dilemo, ki jo imenujemo problem ekonomskih transakcij. Oba se namreč vprašata, ali je pametno narediti prvi korak, saj ni nobenega zagotovila, da bo druga stran izpolnila vse svoje obveznosti. Če prvi najprej izroči kokoš, lahko drugi ne izroči sekire, pač pa obdrži oboje – z grožnjo, da bo sekiro uporabil zoper prvega. Če pa drugi najprej izroči sekiro, se prav tako lahko znajde brez vsega, saj bo prvi imel

---

\* Dr. Andrej Rus, izredni profesor na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

oboje in lahko zadrži tako kokoš kot sekiro ter drugega z grožnjo odžene domov praznih rok.

Problem upravljanja ekonomskih transakcij je naslednji: kako zagotoviti, da bodo vsi udeleženci ekonomske transakcije v celoti izpolnili svoj del pogodbe. Pogodba je seveda lahko implicitna oz. ustna, kot je recimo dogovor, ali pa eksplisitna, ki je zapisana in jo podpišejo vsi udeleženci in priče.

Problem izhaja iz sekvenčnosti transakcij (Greif, 2005). Večina transakcij je sekvenčnih, kar pomeni, da eno dejanje sledi drugemu. Ena stran najprej izpolni svojo stran dogovora, nato pa mora druga stran izpolniti svoje obveznosti, prevzete v dogovoru. Zaradi sekvenčnosti nastopi možnost, da se pogoji menjave lahko spremenijo v času med njeno iniciacijo in končno izvedbo, s čimer nastopi negotovost<sup>1</sup> glede prihodnjega ravnanja udeležencev v menjavi (Beckert, 1996; Williamson, 1985). Z negotovostjo se tako pojavi tveganje, da ena od strani ne bo v celoti ali deloma izpolnila dogovora. Ker je ta problem imanenten vsaki ekonomski transakciji, bi menjava lahko v celoti usahnila, če ne bi v človeški zgodovini nastali režimi uravnavanja in upravljanja ekonomskih transakcij. Sistem upravljanja (governance) ekonomskih transakcij je tisti, ki zagotavlja izpolnjevanje obveznosti vseh udeležencev v menjavi, in s tem zagotavlja vzdržnost menjave.

V tem članku bom pokazal, da je mogoče različne institucije uveljavljanja pogodb uvrstiti v enega od treh režimov upravljanja, ki jih literatura vselej znova odkriva pod različnimi imeni. To, kar je Polanyi (1957) imenoval principi ekonomske organizacije (recipročnost, redistribucija, trg), sta Bradach in Eccles (1989) uporabila pri analizi medorganizacijskih odnosov (cena, avtoriteta in zaupanje), Ouchi (1980) pa je podobno trihotomijo apliciral pri analizi znotrajorganizacijskih odnosov (trg, birokracija, klan). Vsak od teh režimov upravljanja rešuje osnovni problem ekonomskih transakcij; to je izpolnjevanje obveznosti vseh udeležencev ekonomskih transakcij. V zgornjem primeru bi se lahko trgovca zanašala na tradicijo in norme skupnosti, ki uravnavajo življenje med vasmí. Lahko bi se vrnila v eno od vasi in menjavo izvedla pod budnim očesom vaških starešin. Sicer pa bosta morala nadaljevati pot do oddaljene vasi, kjer bi menjavo izvedla na tržnici ob navzočnosti drugih trgovcev, ki jih bo poleg cene zanimalo, kako zanesljiva sta kot potencialna poslovna partnerja. Vsaka od teh možnosti predstavlja distinktiven režim upravljanja, z različnimi institucijami uveljavljanja pogodb

<sup>1</sup> *Negotovost lahko prihaja iz različnih virov. MacIntyre (1984) omenja štiri: konceptualne inovacije, negotovost osebnih preferenc, interakcijsko negotovost več akterjev in nepredvidljivost življenja. Vendar pa je osnovni pogoj za negotovost prav sekvenčnost transakcij. Ravno časovna razdalja med iniciacijo in zaključkom menjave je tista, ki ustvarja priložnosti za neizpolnitev pogodb. Williamson (1985) v primeru večje negotovosti predlaga prenos transakcij s trga v hierarhijo. Relacijske pogodbe, kjer se pogodba izpolnjuje skozi dolgo časovno obdobje in je možnosti za prelom pogodbe več, pa naj bi ščitili z jemanjem talcev.*

in z različnimi pogoji, pod katerimi posamezni režim lahko učinkovito regulira potek ekonomskih transakcij in izpolnjevanje danih obljub.

V prvem delu članka razvijemo tematiko ekonomskih transakcij in problem njihove regulacije. Nato pa preidemo na vsakega od treh upravljalških režimov in podrobno analiziramo predpostavke na katerih je utemeljen. V tretjem delu sledi aplikacija konceptov na sodobne primere, kjer pokažemo, kako se trije režimi upravljanja prepletajo, izmenjavajo in dopolnjujejo v sodobnih korporacijah, torej pri formiranju medorganizacijskih odnosov. Glavni doprinos članka je v tem, da pokaže, kako se trije mehanizmi upravljanja, ki jih je zasnoval Polanyi, v kasnejši literaturi pojavljajo pri analizi intra- in interorganizacijskih odnosov.

## Problem ekonomskih transakcij

Osnovni problem ekonomskih transakcij izhaja iz kompleksnosti socialne akcije, kar White (1992) imenuje sistem multiplih akterjev. Ker vsak akter zasleduje svoj interes, pri tem pa se naslanja na svoje znanje, izkustvo in vrednostni sistem, lahko pride do namernega ali nenamernega nesporazuma o tem, kakšen je bil dogovor oz. pogodba med dvema udeležencema. Medtem ko ekonomisti, kot je na primer Williamson (1985), poudarjajo predvsem problem oportunitizma, pa sociologi in antropologi pogosto opozarjajo na nesporazum kot stalnico družbenega življenja, ki je razlog za nastanek številnih družbenih institucij.

### *Oportunitizem*

Oportunitizem je za Williamsona trajna predispozicija človeka, je narava človekove narave, ki daje temeljno značilnost priložnosti. Priložnost, da človek dobi, kar potrebuje oz. si želi, prek menjave, je izjemnega pomena, saj le-ta omogoča delitev dela, specializacijo in tehnološki razvoj. Značilnost priložnosti je prav njena neponovljivost: samo v danem trenutku je namreč mogoče kokoš zamenjati za sekiro pod trenutnimi pogoji. Ko se trgovca razideta, te priložnosti pod istimi pogoji ne bo več. To ne pomeni, da kokoši nikoli ne bo mogoče zamenjati za sekiro. Neponovljivost priložnosti ni pogojena s presihajočo motivacijo, temveč z variabilnostjo pogojev menjave. Samo danes je mogoče zamenjati eno kokoš za eno sekiro, že v naslednji vasi bodo morda za sekiro zahtevali dve kokoši ali obratno: za eno kokoš dve sekiri. Ko se vrednostni ekvivalent ustali, recimo, da se pojavi fiksna cena, priložnost presahne in govorimo o institucionalizaciji menjave ter o regulaciji trga. Priložnost v tem primeru zamenja predvidljivost menjave.

Priložnost nastane zaradi variabilnosti pogojev menjave, kar akterjem ponuja možnost izbire. Oportunitizem torej ne pomeni nič drugega kot

izvajanje izbire in reagiranje na priložnost. Ker je priložnost definirana s spremljivimi pogoji menjave, je v direktnem nasprotju z obljubo, ki je temelj vseh pogodb. Pogodba je namreč dogovor med dvema udeležencema, kjer prvi *ex-ante* obljubi, da bo *ex-post* izpolnil pogoje, pod katerimi bo prejel dobrine ali storitve. Obljuba pa od akterja zahteva, da se ne odzove na priložnosti, ki bi se mu ponudile v času menjave. Nižja cena ali višja kakovost, morda hitrejša dobava ali dodatne storitve predstavljajo priložnosti, vendar pa s seboj prinašajo zahtevo po tem, da ne izpolnimo obljube do prvega ponudnika. Oportunistično vedenje udeleženca pomeni, da bo uveljavil izbiro in se odločil za možnost, ki maksimizira njegovo korist. Vendar pa bo hkrati moral prelomiti obljubo in ne bo izpolnil pogojev menjave do prvega partnerja. Prav slednje pa daje oportunistu negativno vrednostno konotacijo.

Oportunizem je v svetu popolne prevlade zasebnega interesa vrlina in temeljni pogoj za delovanje trgov. Upravljalci finančnih skladov so na primer zakonsko obvezani zasledovati najboljše priložnosti, ne glede na implicitne obljube in posledice svojih dejanj do vseh, razen do svojih vlagateljev. Zato nekateri investicijski skladi v svoje ustanovne akte že pišejo omejitve, po katerih ne bodo ravnali oportunistično. Dober primer so nekateri finančni skladi; svoje naložbe usmerjajo v podjetja, ki izkazujejo družbeno odgovornost ali visoko kakovost korporativnega upravljanja, s čimer vnaprej povedo, na katere priložnosti se ne bodo odzvali. V svetu socialnih relacij, v katerem prevladujejo norme primarnih in sekundarnih skupin, pa je oportunistično ravnanje povezano z izdajo in nosi močan negativni predznak. Ker je v družbenih skupinah življenje osredotočeno na socialne odnose, ki dobijo pomen šele, ko se vzdržujejo v daljšem časovnem obdobju, je oportunizem grožnja socialnim odnosom med člani skupnosti, in s tem grožnja stabilnosti skupnosti same.

Oportunizem je v očeh ekonomistov poglavitni vzrok za neizpolnjevanje obljub, podanih v implicitnih ali eksplicitnih pogodbah. Zato se morajo udeleženci v menjavi zaščititi pred oportunistom svojih partnerjev s pomočjo institucij uveljavljanja pogodb (Greif, 2005).

### *Nesporazum*

Sociologi – za razliko od institucionalnih ekonomistov – med razloge kršenja dogovorov, poleg oportunističnega, uvrščajo tudi nesporazum.<sup>2</sup> Oportunizem označuje enostranski prelom pogodbe – brez ozira na druge

<sup>2</sup> *Nesporazum tukaj uporabljamo kot pojem, ki zajema vsak prelom pogodbe, ki ga ni mogoče označiti z oportunističnim. Čeprav oportunističen in nesporazum izvirata iz negotovosti in omejene racionalnosti, je med njima ključna razlika v odnosu do drugih udeležencev v menjavi.*

udeležence v transakciji in brez interesa za ohranjanje socialnih vezi. Pri nesporazumu pa ljudje skušajo spremeniti svoje obveznosti v pogojih »altruističnega zaupanja« s ciljem ohranitve socialnih vezi (Iglič, 2012). Ljudje torej ne prelomijo svojega dela pogodbe zgolj zaradi maksimiranja lastne koristi oz. oportunitizma, temveč do tega pogosto pride tudi zaradi tega, ker so napačno razumeli pogoje menjave in so se pri tem tudi ušteli. Še posebej, kadar gre za kompleksnejše pogodbe, ki imajo zaradi dolgoročnosti relacijski značaj. Oportunitizem ni tako vseprisoten, kot to predpostavljajo ekonomisti. Številni primeri dokazujejo, da se ljudje držijo implicitnih pogodb tudi takrat, ko jim ne grozi nikakršna sankcija. Eden od pogosto omenjanih primerov je dajanje napitnine, ki ni obvezno, se pa šteje kot del implicitne pogodbe pri obisku ameriške restavracije. To pogodbo se presenetljivo pogosto izpolnjuje v popolni odsotnosti vsakršnih socialnih sankcij. Ljudje namreč napitnino puščajo tudi na avtocestnih počivališčih, ki jih obišejo samo enkrat in kamor se ne bodo nikdar vrnili. Izpolnjevanje pogodb, tudi implicitnih, je torej prej pravilo kot izjema, zato se ne moremo osredotočiti zgolj na oportunitizem udeležencev v transakciji, temveč moramo dopustiti tudi možnost nesporazuma.

Nesporazum je presenetljivo pogost, pogojen pa je med drugim z indeksikalnostjo jezika in dvojno kontingenčnostjo socialne akcije. Parsonsova teorija akcije gradi na modelu »dvojne kontingenčnosti« (Parsons, 1964: 10), ki ga je mogoče preprosto opisati takole: kljub pozitivni orientaciji drug do drugega se ljudje težko sporazumejo, saj izhajajo iz različnih družbenih kontekstov in pri interpretaciji simbolov in dejanj drugih ljudi izhajajo iz vrednot okolja, v katerega so umeščeni. V interakciji dveh akterjev prvi izhaja iz svojega družbenega konteksta pri oblikovanju sporočila, pri čemer se nanaša na vrednote, simbole in obrazce vedenja iz svojega socialnega konteksta. Njegovo oblikovanje sporočil je torej kontingenčno, odvisno od okolja, v katerega je umeščen. Na drugi strani pa to sporočilo sprejema drugi akter, ki prihaja iz različnega konteksta, in prav ta socialni kontekst opredeljuje njegovo interpretacijo sporočila. Kontingenčnost interpretacije je torej druga kontingenca. Dvojna kontingenčnost predstavlja številne priložnosti za nesporazum. Večja je razlika med socialnim kontekstom, v katerega je umeščen vsak od akterjev, večja je verjetnost, da bo prišlo do napak pri medsebojnem razumevanju.

Drugi vzrok za težave pri razumevanju med udeleženci menjave je sama narava jezika. Etnometodologi so s pojmom indeksikalnosti pokazali na pomensko nedeterminiranost jezika, ki zaradi svojih nedoločnosti vselej dopušča različne interpretacije pomenov. Z drugimi besedami, pomen posameznega izraza je odvisen od konteksta, v katerem je bil izrečen (Garfinkel, 1984). Tako ima lahko na primer preprosto vprašanje »Kako si?« različen pomen, če z njim naslovimo osebo, ki se smehlja ob kozarcu martinija,

ali osebo, ki pravkar jemlje aspirin. Brez poznavanja konteksta nam jezik pove premalo, da bi lahko razbrali natančen pomen. V povezavi z dvojno kontingenco, kjer razlike v socialnem kontekstu dveh akterjev napovedujejo možnost nesporazuma, vnaša indeksikalnost dodatne težave pri sporazumevanju. Tudi akterja, ki sta iz podobnih socialnih kontekstov, bosta zaradi nedoločnosti jezika lahko prišla do različnih interpretacij.

### *Institucije uveljavljanja pogodb*

Ker bi brez izpolnjenih obljub oz. implicitnih ali eksplicitnih pogodb ekonomska menjava zamrla, udeleženci v menjavi potrebujejo zagotovila, da bodo obljube, podane *ex-ante*, dejansko poplačane *ex-post*. Institucionalni ekonomisti, ki problem vidijo predvsem v oportunističnem udeležencem menjava, vidijo rešitev v institucijah uveljavljanja pogodb. Ključno za delovanje teh institucij je dvoje: prvič, da je vrednost prihodnjih ekonomskih transakcij tako visoka, da si udeleženci prizadevajo, da bi se menjava nadaljevala, in drugič, da vzpostavijo kredibino grožnjo, da bodo izločeni iz bodočih transakcij. Greif (2005) deli institucije uveljavljanja pogodb na organske in načrtovane. Organske institucije nastajajo spontano in so osnovane na reputaciji udeležencev. Višja je vrednost bodočih transakcij in manj je alternativnih partnerjev, bolj učinkovite so organske institucije uveljavljanja pogodb (Greif, 2005: 732). Organske institucije so pravzaprav odnosi med udeleženci v menjavi. Bolj ko so stranke ujete v odnos ena z drugo, bolj kredibilne so grožnje o prekinitvi bodočih transakcij. Na bilateralni ravni gre torej za medosebni socialni odnos med dvema udeležencema v transakciji. Multilateralne organske institucije uveljavljanja pogodb pa prav tako temeljijo na grožnji skupnosti, da bo izločila posameznika iz bodočih transakcij. Kadar so skupnosti dovolj kohezivne, da informacije znotraj njih dosežejo vse člane, je grožnja multilateralne kazni zelo kredibilna. Vendar pa se postavlja vprašanje, ali gre pri spontanah institucijah uveljavljanja pogodb resnično za specializirane institucije, ki zadevajo le ekonomsko menjavo, ali pa gre morda za socialne institucije, ki celovito urejajo življenje skupnosti in med drugim usmerjajo tudi ekonomsko ravnanje svojih članov. Tudi Greif ugotovi, da – ker organske institucije uveljavljanja pogodb niso zavestno načrtovane – so tesno povezane s socialnimi strukturami, normami in pričnanji družbe, v kateri se razvijajo (Greif, 1994).

V primerjavi z organskimi so načrtovane institucije uveljavljanja pogodb vzpostavljene z namenom preprečevanja oportunističnosti (Greif, 2005). Razlika je tudi v tem, da načrtovane institucije niso vezane na povsem konkretne socialne vezi v dani družbi, ampak naslavlajo celotne kategorije potencialnih in dejanskih udeležencev v menjavi. V ekonomski menjavi nastopajo v vlogi tretjega in skrbijo, da so stroški neizpolnjevanja obveznosti tako visoki,

da predstavljajo kredibilno grožnjo morebitnemu oportunistu. Vendar pa večina teh institucij nejavnega, zasebnega značaja za svojo učinkovitost potrebuje socialno strukturo, saj se zanaša na posredovanje informacij, na podlagi katerih se lahko plačniki storitev teh institucij odločajo, ali in kako naj poslujejo z oportunističnimi partnerji. Šele javne načrtovane institucije uveljavljanja pogodb so tiste, ki za učinkovitost svojega delovanja ne potrebujejo socialnih struktur. Pravni in regulativni sistem v ekonomski menjavi nastopa kot tretji, v vlogi nezainteresiranega rabsodnika, ki skrbi za izvajanje obveznosti, prevzetih ob sklenitvi pogodb. Te institucije imajo sicer visoke stroške vzpostavitve, hkrati pa so učinkovite samo takrat, ko delujejo povsem neodvisno od posameznih socialnih struktur (Greif, 2005). Pri svojem delovanju se morajo ravnati ne oziraje se na socialne skupine in njihove interese, za kar potrebujejo podporo moderne države. Dejstvo, da je sodstvo doseglo pravo neodvisnost v tako redkih državah in tako pred kratkim, priča o moči socialnih struktur. Šele ko jih je oslabil penetracija trga v vse družbene podsisteme, je država dobila moč, da je postala arbiter odnosov med njimi, s tem pa je tudi sodstvo pridobilo na svoji neodvisnosti.

### *Mehanizmi upravljanja*

978

Glavna pomanjkljivost pristopa, ki vidi rešitev problema upravljanja v institucijah uveljavljanja pogodb, je, da problem vidi v oportunistu, rešitev pa v prisili. Pri tem povsem prezre možnost koordinacije. Sociologi, ki problem ekonomskih transakcij povezujejo z možnostjo nesporazuma, pa rešitev iščejo v institucijah, ki omogočajo komunikacijo med udeleženci, interpretacijo obljub, koordinacijo interesov in mediacijo nesporazumov. Urejanje ekonomskih odnosov med ljudmi torej zahteva več kot le mehanizme uveljavljanja pogodb s kredibilno pretno sankcij. Potreben je širši okvir, znotraj katerega je prostor za koordinacijo udeležencev v ekonomskih transakcij, pa naj gre za oportunistem ali pa nesporazum. Zato niso dovolj institucije uveljavljanja pogodb, potrebni so mehanizmi upravljanja ekonomskih relacij.

Antropologi in sociologi začenjajo svojo analizo s socialno organizacijo družbe, posameznika pa vidijo kot člana določene socialne skupnosti. Ekonomski odnosi so integralni del socialnih odnosov v skupnosti, kar pomeni, da je problem izpolnjevanja sprejetih obveznosti v ekonomski utemeljen na mehanizmih socialne integracije (Polanyi, 1957). To velja tudi takrat, ko v procesu modernizacije pride do diferenciacije in osamosvajanja vrednostnih sfer življenja, kot je na primer ekonomija (Weber, 1978). Bolj ko se ekonomski odnosi oblikujejo kot diferenciran del družbenih odnosov v skupnosti, tj. bolj ko jih je mogoče prepoznati kot poseben del družbe, ločen od drugih socialnih vezi, bolj so izrazite specializirane institucije uveljavljanja

pogodb. Kljub specializaciji pa te institucije ostajajo vpete v institucionalno strukturo družbe in predstavljajo njen koherentni del, kar pomeni, da uporabljajo enake mehanizme upravljanja, ki so v uporabi za ohranjanje družbene integracije.

Mehanizmi upravljanja so torej socialne institucije, ki črpajo svojo regulativno moč iz mehanizmov socialne integracije. Weber (1978) je mehanizme družbene integracije koncipiral na moči in zmožnosti prisile. V zgodovinskem procesu racionalizacije se temelj legitimacije moči sicer premika s tradicionalnih na birokratske temelje, vendar pa družbena integracija ostaja utemeljena na avtoriteti, hierarhiji in moči. Durkheim (1984) za razliko od Webra poudarja samoregulativni potencial družbe, ki za svoje delovanje ne potrebuje Hobbsovega Leviathana, pač pa pozitivne socialne vezi solidarnosti, ki povežejo skupnost v mehansko ali organsko celoto. Tudi pri Durkheimu je prisoten zgodovinski proces transformacije od mehanske do organske solidarnosti, v obeh primerih pa ostaja ključna »moralna gostota« socialnih vezi, utemeljenih na direktni ali medirani recipročnosti. Adam Smith ([1776], 2003) pa je družbeni red utemeljil na zasebnem interesu posameznika. Za socialno integracijo je najpomembnejše, da imajo ljudje svobodo, da zasledujejo svoj lastni interes. Nevidna roka pa bo poskrbela, da bo zasledovanje zasebnega interesa uresničilo tudi javni interes. Trg torej ni le prostor, kjer se srečujejo zasebni interesi posameznikov, ampak je tudi mehanizem za uresničevanje zasebnega in javnega interesa.

Mehanizme upravljanja ekonomskih odnosov torej najdemo med mehanizmi socialne integracije. Polanyi predlaga razlikovanje med tremi principi socialne organizacije: recipročnostjo, redistribucijo in trgom. To niso institucije uveljavljanja pogodb, temveč mehanizmi, s katerimi družbe dosegajo lastno nadaljevanje in se upirajo razpadu. Recipročnost v medosebnih odnosih, ki ne drži skupaj samo majhnih tradicionalnih skupnosti, ampak tudi moderne družbe, narekuje pravila vedenja v ekonomski menjavi. Družbe, utemeljene na avtoriteti, s centralizacijo moči dosežejo centralizacijo virov in njihovo redistribucijo. Družbe, osnovane na zasebnem interesu posameznikov, pa omogočajo alokacijo virov prek prostega oblikovanja cen na trgu. Trg, recipročnost in avtoriteta torej predstavljajo mehanizme družbene integracije, na katerih so utemeljene institucije ekonomske regulacije.

Ekonomisti pristopajo k upravljanju ekonomskih transakcij z vidika oportunitizma, rešitev pa vidijo v institucijah, ki lahko kredibilno zagrozijo s sankcijami. Zato pridejo do sklepa, da lastni interes lahko privede do učinkovitega upravljanja ekonomskih odnosov neodvisno od družbenih in političnih struktur (Greif, 2005: 727). Sociologi pa opozarjajo, da so tudi institucije uveljavljanja pogodb vselej integralni del socialne organizacije skupnosti, kjer ekonomska menjava ne predstavlja ločenega dela družbenih odnosov, ampak njihov sestavni del. Zato upravljanje ekonomskih odnosov



temelji na mehanizmih družbene regulacije, institucije uveljavljanja pogodb pa so družbene institucije, ki urejajo ekonomske odnose tako kot vse druge odnose v dani družbi (Polanyi, 1957).

### Trije tipi družbene regulacije in socialna struktura

Toda kljub temu da trge najdemo v celotni zgodovini človeštva, lahko vzpon tržnega gospodarstva povezujemo šele z uspehom idustrijske revolucije. Pred tem je bil ekonomski sistem podrejen sistemu družbenih odnosov, znotraj katerega je deloval kot eden od mnogih, nikakor pa ne kot dominantni sistem: »Ekonomski sistem je bil potopljen v splošne družbene odnose; trgi so bili zgolj dodatek instistucionalnega ustroja, ki ga je kontrolirala in regulirala bolj kot kdajkoli socialna avtoriteta« (Polanyi, 1957: 67). Šele po industrijski revoluciji pride do radikalnih sprememb v družbeni regulaciji: »Namesto da je ekonomija umeščena v socialni sistem, [postane] socialni sistem umeščen v ekonomski sistem« (str: 57).

To pa pomeni, da ekonomsko življenje ni vselej podrejeno pehanju za dobiček, kot to predpostavljajo ekonomisti od Adama Smitha dalje, temveč obratno, ekonomske dobrine so zgolj sredstvo za doseganje statusa v družbi. Človek »ne deluje tako, da bi si zagotovil svoje osebne interese glede posedovanja materialnih dobrin; deluje tako, da varuje svoj socialni status, svoje socialne ambicije, svoj socialni kapital. Materialnim dobrinam pripisuje vrednost le v toliko, kolikor služijo temu namenu. Niti proces proizvodnje niti proces redistribucije ni povezan s specifičnimi ekonomskimi interesi, povezanimi s posedovanjem dobrin; toda vsak korak v tem procesu je usmerjen k socialnim interesom, ki na koncu zagotavljajo, da bo ta korak storjen« (str: 46).

Pred vzponom samoregulativnega trga je družbena regulacija temeljila na dveh tradicionalnih principih upravljanja, ki jih Polanyi imenuje recipročnost in redistribucija. Družbe, ki so utemeljene na recipročnosti, od posameznikov pričakujejo, da skrbijo drug za drugega in da dajejo in prejemajo. Recipročnost v skupnosti nemreč ni razumljena kot ekonomska, temveč kot socialna menjava, kot sestavni del vzdrževanja družbenih vezi. Morebitno neizpolnjevanje dolžnosti, ki izhajajo iz recipročnosti, ne pomeni preloma pogodbenih obveznosti, temveč trganje družbenih vezi. Posameznik, ki ne zasleduje načela recipročnosti pri proizvodnji in distribuciji dobrin, se izloči iz skupnosti. V skupnostih, kjer kopičenje virov za preživetje ni mogoče, je pretrganje vezi s skupnostjo lahko usodno.

Drugi princip upravljanja je redistribucija. Družbe, ki delujejo po principu redistribucije, od posameznih članov pričakujejo, da ekonomskih dobrin ne bodo izmenjevali med seboj, temveč jih bodo prinesli na eno mesto, kjer se bodo razdelile med člane skupnosti. Tudi načelo redistribucije

se ne srečuje s problemom neizpolnjevanja pogodb, saj je celotna ekonomska dejavnost skupnosti usmerjena na kopičenju virov ne pri posamezniku, temveč v skupnih kaščah. Polne kašče so zagotovilo preživetja vsem članom skupnosti. Redistribucija pa omogoča še nekaj drugega: delitev dela. Ker se dobrine zbirajo na enem mestu v skupnosti, je mogoča delitev dela in z njo povezani specializacija ter produktivnost. Specializacija je pravzaprav eden večjih problemov v tržnem gospodarstvu, saj se s specializacijo povečuje tveganje za preživetje zaradi tega, kar Wiliamson imenuje »specifičnosti sredstev« (1985, 1996). Ker je pri sklepanju pogodb na trgu neizbežno prisoten oportunistem, je pri preveliki specializaciji vsaka sprememba pogojev poslovanja med partnerjema lahko usodna, saj se specializirani partner ne bo mogel učinkovito prilagoditi drugemu kupcu zaradi preveč specializiranih in s tem specifičnih proizvodnih tehnologij in znanja. Družbe, ki niso organizirane na osnovi trga, temveč na osnovi redistribucije, nimajo tega problema, kar pomeni, da lahko specializacija napreduje brez pomislekov glede tveganja pri morebitni odpovedi pogodbe. Specializacija in delitev dela v pogojih redistribucije krepi socialno integracijo, saj pride do zavedanja o medsebojni odvisnosti med člani skupnosti in do Durkheimove organske solidarnosti. Družbe, organizirane na podlagi redistribucije, se ne soočajo s problemom neizpolnjevanja pogodb, saj člani teh skupnosti ne morejo priti do raznovrstnih dobrin z ekonomsko menjavo en z drugim, temveč lahko do dobrin pridejo le s pomočjo redistribucije iz skupnih kašč.

Tržni mehanizem regulacije – za razliko od recipročnosti in redistribucije – organizira ekonomsko življenje prek nestrukturirane, svobodne menjave med posamezniki. Ti stopajo v medsebojne transakcije na podlagi implicitnih ali eksplicitnih pogodb v upanju, da bo druga stran izpolnila svoj del obveznosti. Problem tržno organizirane ekonomske menjave je v njeni individualni usmerjenosti. Ker skupnost ne predstavlja gravitacijske točke menjave, pač pa je ta v celoti prepuščena in usmerjena na posameznika, se v samotni transakcije pojavi problem oportunitizma. Razdor pogodbe namreč ni več incident, ki bi ogrožal družbene vezi, ampak je zasebna zadeva med dvema udeležencema v eni od brezštevilnih transakcij. Ta nesocialnost tržne menjave ni pogojena z nemoralnostjo udeležencev na trgu. Pogojena je z imperativom kopičenja v lastni kašči. Ustvarjanje lastnih zalog se tolerira v tržni ekonomiji, saj ekonomska menjava ni več stvar družbe, ampak je postala zasebna stvar. Da pa kopičenje v kaščah nekaterih in pomanjkanje v hišah drugih ne bi privedlo do prisilne redistribucije, si mora trg podrediti tudi družbene institucije, da varujejo lastnino in ustvarjajo prisilo, ki omogoča učinkovito uveljavljanje pogodb.

Ekonomska organizacija skupnosti lahko torej temelji na različnih principih regulacije, kot so recipročnost, redistribucija ali trg. Medtem ko lahko vsi trije principi obstajajo sočasno, pa Polanyi poudarja, da je lahko prevladujoč

le eden, saj vsakega od teh principov podpira drugačna družbena struktura. Zato je pomembno izpostaviti predpostavke vsakega od treh principov regulacije, saj se s tem pokažejo potrebni elementi socialne organizacije.

Recipročnost zahteva kohezivnost skupnosti, kjer vsak pozna vsakega in ima z njim pozitivne odnose. Polanyi je to socialno strukturo poimenoval simetrija socialnih vezi, danes pa govorimo o kohezivni socialni strukturi. Da bi recipročnost nemoteno delovala, je potrebno izpolniti kar nekaj predpostavk. Posamezniki morajo biti med seboj pozitivno povezani, njihovi cilji in vrednote morajo biti homogeni, vsi so jih pripravljene v celoti upoštevati, družbene sankcije pa so usmerjene na zaščito skupnih vrednot, ne pa na zaščito posameznih transakcij. To je Parsonsov model popolne socializacije, ki je temelj za delovanje socialnega sistema.

Regulacija na podlagi recipročnosti torej temelji na Parsonsovem modelu popolne socializacije (Parsons, 1964):

- Socialna homogenost – vsi ljudje so enako dovzetni za skupne vrednote.
- Univerzalnost vrednot – vsi ljudje vrednote dojemajo enoznačno, vrednote so v veljavi med vsemi člani skupnosti.
- Konformizem – vsi člani skupnosti v celoti sprejemajo in se podrejajo skupnim vrednotam.
- Uveljavljanje vrednot – sankcije so usmerjene na zagotavljanje homogenizacije vrednot.

Ekonomski sistem, ki temelji na recipročnosti, torej zahteva, da je skupnost kohezivna, posamezniki pa ravnajo tako, da vselej podpirajo obstoj skupnosti. Tradicija in mitologija prenašata sklope vrednot med generacijami, skupnost pa je uspešna takrat, ko zagotovi, da vsak član sprejme vrednoto ohranjanja skupnosti v celoti. V tem modelu ne more priti do oportunitizma, saj ekonomska menjava poteka v korist skupnosti, in ne v korist posameznika. Tudi distribucija dobrin poteka na podlagi potreb, in ne na podlagi pravic ali pravil.

Princip redistribucije zahteva visoko stopnjo centralizacije družbene moči in odločanja, da je mogoče zbirati dobrine pod nadzorom vladarja, ki bo te dobrine tudi delil med člane skupnosti. Potrebna pa je tudi administrativna sposobnost koordinacije specializiranih funkcij v pogojih delitve dela. Idealni tip družbe, ki temelji na redistribuciji, predstavlja Webrov model absolutne moči.

Regulacija na podlagi redistribucije torej temelji na Webrovem idealnem tipu absolutne moči (Weber, 1978):

- popolna centralizacija moči in odločanja,
- legitimnost moči,
- popolna centralizacija distribucije dobrin,
- neodvisnost kriterijev redistribucije od partikularnih interesov oz. skupin,

- hierarhija položajev in administrativna sposobnost koordinacije specializiranih funkcij,
- sankcije so usmerjene na spoštovanje avtoritete in pravil, ki jih ta postavi.

Družbeni sistemi, ki so temeljili na redistribuciji, so nam zgodovinsko najbližji. Model absolutne moči je seveda ideani tip, katerega namen je pokazati značilnosti družbenih sistemov, ki upravljajo ekonomijo na podlagi mehanizma redistribucije. Menjava ne poteka v korist posameznika, temveč v korist skupnosti, ki jo predstavlja centralna avtoriteta, zato se regulacija ekonomske menjave ne osredotoča na uveljavljanje pogodb med člani skupnosti, ampak predvsem na izpolnjevanje obveznosti do centralne oblasti. Da bi redistributivni model lahko deloval, mora biti avtoriteta legitimna, redistribucija pa mora potekati na podlagi pravic in pravil, da bi bila sprejeta kot pravična.

Tržna regulacija zahteva družbo, v kateri je popolna decentralizacija družbene moči, popolna svoboda posameznika, da vstopa v menjavo s komerkoli drugim pod pogoji, ki jih izbere sam.

Predpostavke modela popolne konkurence je mogoče povzeti takole:

- Obstaja neskončno veliko število prodajancev in kupcev: vse dobrine so med seboj primerljive in zamenjlive (homogenost).
- Vsi udeleženci na trgu se ravnavajo po načelu maksimizacije zasebne koristi.
- Vsi udeleženci na trgu imajo neoviran dostop drug do drugega.
- Vsi udeleženci imajo popolne informacije o priložnostih na trgu.
- Odločitve na trgu so neodvisne druga od druge, kar pomeni, da morajo v ekonomskem smislu posamezniki živeti v popolni izolaciji in se odzivati samo na zaznane priložnosti.
- Sankcije so posredne: izločitev iz vseh nadaljnjih transakcij.

Da bi trg deloval kot regulativni mehanizem, potrebuje pogoje, ki v družbi niso uresničljivi. Pustimo ob strani sebično motivacijo kopičenja (maksimizacijo) in volje do vstopanja v menjavo. Sociološko so težavne predvsem predpostavke neoviranega dostopa, popolnih informacij in neodvisnosti odločitev. Vse tri namreč zahtevajo, da udeleženci delujejo zunaj vsakršnih družbenih struktur. Informacije so vselej nepopolne ne le zaradi praktičnih razlogov ali zaradi omejene racionalnosti (March in Simon, 1958), temveč predvsem zaradi tega, ker se ne širijo po praznem prostoru, temveč prek socialnih stikov (Burt, 1992). Neoviran dostop vseh do vseh se prav tako ustavi pri družbenih strukturah, utemeljenih na spolu, sorodstvu in senioriteti. Pogoj neodvisnosti odločitev, ki je ključen za delovanje trga, najbolj jasno pokaže, da trg ne predpostavlja samo odsotnosti vsake družbene strukture, temveč tudi popolno izolacijo vseh udeležencev na trgu, saj se le tako odločajo neodvisno od drugih. Čeprav so predpostavke tega modela asocialne, pa zadnjih 30 letih poteka politični projekt

protržnih reform, ki postopoma ustvarja razmere za nemoteno delovanje trga. Reforme zajemajo vse, od deregulacije industrijskih sektorjev do marketizacije zdravstva in pokojninskega sistema, in to z namenom, da bi regulacija javnega sektorja iz principa recipročnosti in redistribucije prešla na tržni mehanizem.

V tem delu smo pokazali na to, da regulacije ekonomskih transakcij ni mogoče razumeti kot problema uveljavljanja implicitnih ali eksplicitnih pogodb, ampak je ekonomsko menjavo treba umestiti v konkreten družbeni kontekst, ki razkrije, kateri od treh mehanizmov družbene regulacije – recipročnost, redistribucija ali trg – ureja tudi vse neekonomske odnose v družbi. Polanyi je prepričljivo dokazoval, da regulacija ekonomije vselej sloni na prevladujočih mehanizmih družbene regulacije, kar pa ne pomeni, da trg ne more koeksistirati z redistribucijo ali recipročnostjo. Pomeni pa, da je problem uveljavljanja pogodb odvisen od mehanizmov upravljanja družbenih odnosov. V skupnostih, ki temeljijo na recipročnosti, neizpolnjevanja pogodb preprosto ne bodo zaznali, saj sta proizvodnja in distribucija dobrin usmerjeni v zadovoljevanje potreb. Tudi v avtokratskih sistemih, ki temeljijo na redistribuciji, ne poznajo problema neizpolnjevanja pogodb, soočajo pa se morda s problemom nespoštovanja avtoritete, ki je temu ustrezno sankcionirano. Šele v razmerah tržnega gospodarstva, kjer tudi družbena regulacija temelji na svobodi in disciplini trga, je mogoče govoriti o neizpolnjevanju pogodb zaradi sebičnega oportunitizma pogodbenih strank in o institucijah, ki naj poskrbijo za njihovo izpolnjevanje.

V nadaljevanju tega članka si bomo implikacije teh idej ogledali na primeru sodobnih organizacij. Pokazati bi radi, da danes pri urejanju ekonomskih odnosov med organizacijami in znotraj njih uporabljamo vse tri mehanizme upravljanja. Vendar pa izbira ni prosta, kot to pogosto omenja literatura. Ta običajno spregleda Polanyijevo opozorilo, da je vselej dominanten samo en princip ekonomske organizacije, ki je vezan na socialno strukturo relevantne skupnosti. Pokazali bomo, da so tudi sodobne hibridne forme upravljanja tesno vezane na socialno strukturo skupnosti, znotraj katere poteka menjava.

## **Regulacija ekonomskih odnosov znotraj organizacij in med njimi**

Vsaka organizacija za svoje preživetje pridobiva vire iz zunanjega okolja. Pri tem se srečuje z drugimi organizacijami, ki kontrolirajo vire, ki jih potrebuje. Prav zato pri svojem delovanju organizacije med sabo ustvarjajo omrežje bolj ali manj trajnih povezav. Medorganizacijski odnosi pa niso vselej simetrični, zaradi česar med organizacijami prihaja do medsebojne odvisnosti (Pfeffer in Salancik, 1979).

Pri zagotavljanju svojih inputov se organizacije srečujejo z vprašanjem,

ali je na trgu mogoče dobiti ustrezno količino blaga prave kakovosti, pravočasno in po pravi ceni. Odgovor je odvisen od učinkovitosti trga. Če je na trgu dovolj kvalitetnih ponudnikov, bodo podjetja hitro našla ustreznega dobavitelja. Če pa jih je malo ali je dostop do njih oviran, pa se podjetja lahko hitro znajdejo v odvisnosti od enega dobavitelja. Za Williamsona (1996) je odvisnost virov samo ena od situacij, ki podjetja postavlja pred dilemo, ali naj svoje transakcije vršijo na trgu z zunanjimi partnerji ali pa znotraj organizacije v sklopu korporativne hierarhije. Iskanje dobavitelja, pogajanja za ceno in dobavne roke, pisanje, izvajanje in uveljavljanje pogodb povzročajo transakcijske stroške, ki jih morajo podjetja optimizirati kot vse druge stroške.

Trg in hierarhija sta torej alternativna mehanizma upravljanja ekonomskih transakcij podjetja. Teorija transakcijskih stroškov pravi, da so v pogojih učinkovitega trga transakcijski stroški nizki, zato se takrat podjetje lahko odloči za kupovanje inputov na trgu, namesto da bi jih proizvajalo samo. Transakcijski stroški pa narastejo zaradi visoke stopnje negotovosti, specifičnosti sredstev, kar lahko vodi v oportunistem dobavitelja, in zaradi pogostosti transakcij (Williamson, 1985: 52–61). Z zvečanjem transakcijskih stroškov mora podjetje pretehtati, ali bo posamezni input začelo proizvajati samo, in s tem transakcijo preneslo s trga v hierarhijo. Ker podjetja vstopajo v številne transakcije, vselej kombinirajo upravljalni mehanizem trga in hierarhije, razmerje med tem, kaj delajo sami in kaj kupujejo na trgu, pa nenehno prilagajajo svoji poslovni situaciji. Vendar pa predstavjata trg in hierarhija za Williamsona ločena alternativna mehanizma upravljanja ekonomskih transakcij, kar pomeni, da jih tudi organizacije strogo ločujejo med seboj. Empirična potrditev tega je v običajni organizacijski ločitvi nabavne in proizvodne funkcije.

Bradach in Eccles (1989) sta predlagala, da moramo razločevati med tremi različnimi mehanizmi upravljanja (namesto med dvema). Poleg cene in avtoritete kot sociologa omenjata tudi zaupanje. Cena se oblikuje na trgu, avtoriteta se razvije v hierarhijah, zaupanje pa izhaja iz omrežij. To pa ni edina točka, na kateri se razlikujeta od Williamsona. Avtorja sta soočila analitično dihotomijo trga in hierarhije z dejanskimi rešitvami, ki so uveljavljene v gospodarstvu, in ugotovila, da »so cena, avtoriteta in zaupanje neodvisni med sabo in jih je mogoče kombinirati na različne načine« (str: 97). Podjetja lahko torej kombinirajo avtoriteto s tržnim cenovnim mehanizmom in zaupanjem, kot to od njih zahtevajo pogoji konkurence v posamezni industriji. Namesto kategorične izbire med trgov in hierarhijo lahko po mnenju avtorjev kombinirajo dva ali več mehanizmov upravljanja, kar jim daje večjo fleksibilnost pri izbiri organizacijskih oblik. V nadaljevanju bomo sledili avtorja in pokazali, kako se cena, avtoriteta in zaupanje prepletajo v konkretnih organizacijskih rešitvah.

### *Avtoriteta in trg*

Williamson je opazoval le transakcije med podjetji, nikdar pa ni pogledal znotraj hierarhije, torej znotraj podjetja. Ta pogled razkrije, da podjetja znotraj hierarhije izvajajo transakcije in pri tem kombinirajo različne mehanizme upravljanja. Najbolj znan je primer večdivizijskega podjetja. Chandler (1962) je pokazal, kako so se ameriška podjetja v začetku 20. stoletja preoblikovala iz funkcionalno diferenciranih unitarnih hierarhij v večdivizijske strukture. Divizijska struktura pomeni, da se podjetje organizira na podlagi produktnega, regionalnega ali tržnega principa v relativno samostojne divizije, ki nase prevzamejo vse poslovne funkcije. Tako sicer pride do podvajanja funkcij, vendar pa se s tem divizije približajo trgu. Najpomembnejši pa je učinek na odnose med divizijami. Ker so divizije interni »poslovni subjekti«, tj. profitni centri, med njimi prihaja do konkurence, s čimer se preseže rigidnost hierarhičnih struktur. Divizije med seboj konkurirajo za investicijska sredstva ter opravičujejo svoje stroške s poslovnimi načrti. Uprava se tako lahko umakne iz koordinacije posameznih funkcij in prevzame vlogo strateškega vodenja in finančnega upravljavca. Divizije nimajo več motiva, da bi napihovale svoje proračune in opravičevale stroške, saj se morajo pred upravo zavezati za dogovorjen donos. Ker pa so divizije med seboj v tekomalnem odnosu in ker odgovarjajo za donos, je potrebno skupne stroške podjetja ter stroške blaga in storitev, ki jih ena divizija opravi za drugo, ovrednotiti in obračunati med divizijami po sistemu transfernih cen.

Večdivizijska struktura je torej organizacijska oblika podjetja, ki kombinira trg in hierarhijo. Vendar pa v večdivizijskih podjetjih prihaja tudi do velikih razlik, še zlasti pri uporabi sistema transfernih cen. Eccles (1985) je ugotovil, da nekatera večdivizijska podjetja uporabljajo sistem internih transakcij na podlagi predpisanih stroškovnih cen, medtem ko druga profitnim centrom dajejo polno avtonomijo, da sklepajo pogodbe z notranjimi ali zunanji dobavitelji. Čeprav večdivizijsko podjetje predstavlja dober primer kombiniranja tržnih cen in avtoritete, pa primeri kažejo, da imajo tudi hibridna podjetja vselej samo en dominanten način upravljanja: notranji trg je pogosto le korektiv hierarhije.

### *Cena in avtoriteta*

Tudi delovanje trga pogosto ni prepuščeno samemu sebi, temveč se vanj vnašajo elementi hierarhije. Bradach in Eccles (1989) v svojem preglednem članku povzemata literaturo, ki »kaže, da se cena in avtoriteta prepletata, da bi skupaj kontrolirali transakcije na trgu« (str. 104). Take pogodbe, ki jih je Stinchcombe (1985) imenoval »pogodbe kot hierarhični dokumenti«, so pogoste v sodobnih verigah vrednosti. Poglejmo primer iz Gorenjske.

Podjetje, ki se ukvarja z izdelavo avtomobilskih delov iz karbonskih vlaken, je dobilo vabilo od proizvajalca BMW-jev, da postane dobavitelj odbijačev iz karbonskih vlaken za enega od športnih modelov. Pogodba je bila le okvirna, sledili pa so pogoji sodelovanja, ki so bili zaobjeti na več sto straneh specifikacij, ki se niso nanašale na produkt, temveč na delovno okolje, procese in organizacijo dela. Več mesecev so podjetje obiskovali inženirji iz Muenchna, ki so nadzirali in svetovali tako pri prenovi proizvodne hale, izboru strojne opreme, postavljanju novih delovnih procesov kot tudi pri standardih osebne higiene in delovnih razmer. Čeprav je šlo za pogodbo sklenjeno na trgu, je BMW vložil znanje in ljudi, da bi usposobil svojega novega dobavitelja za izdelavo vrhunskih izdelkov brez napak. Dobavitelj pa je investiral znatna sredstva, da bi sploh lahko začel delati, pri čemer je dopustil, da mu je pogodbeni partner posegal v DNA njegovega podjetja. Avtomobilska industrija lahko postreže z vrsto podobnih primerov – vključno s Toyoto, ki svojim dobaviteljem poleg specifikacij za komponente naloži, da morajo uporabiti TQM-sisteme, ki jih uporabljajo sami, in zaposliti tudi Toyotine inženirje, ki skrbijo za to, da se nova komponenta, ki jo razvija dobavitelj, brezhibno vklaplja v končni izdelek.

### *Zaupanje in avtoriteta*

987

Zaradi svoje usmerjenosti na transakcije teorija transakcijskih stroškov »vzpostavlja problem ekonomske organizacije kot problem sklepanja pogodb« (Williamson, 1985: 20). Hierarhija in trg sta torej dve obliki ekonomske organizacije, prek katerih se rešuje problem oportunitizma, ki je osrednji problem pri sklepanju pogodb, predvsem pri njihovem uveljavljanju. Avtoriteta in cene sta torej dva alternativna mehanizma upravljanja ekonomskih transakcij.

Ouchi (1980) pa je k problemu upravljanja pristopil z organizacijske perspektive. Namesto transakcij je v središče svoje analize postavil problem kooperacije, namesto pogodb pa je prepoznal vlogo socialnih struktur pri upravljanju ekonomskih odnosov. Ključno vprašanje, kako zagotoviti sodelovanje med posamezniki, je povezano z recipročnostjo. Če ni mogoče zagotoviti recipročnosti v menjavi, potem ta razpade, s tem pa se podre ekonomska organizacija. Ključno pri zagotavljanju recipročnosti pa je ugotavljanje vrednosti predmeta menjave. Kadar je vrednost menjave v očeh vseh udeležencev menjave lahko ugotovljiva, menjave ni potrebno podpirati s posebnimi strukturami in je lahko prepuščena trgu. Bolj ko narašča kompleksnost menjave, težje se je dogovoriti glede tega, kaj v menjavi predstavlja vrednostni ekvivalent, in težje je zagotoviti recipročnost menjave za vse udeležence v menjavi.

»Birokracija« je za Ouchija socialna struktura hierarhičnih organizacij.



Njegov poudarek pa ni na koordinaciji transakcij, temveč na kakovosti medsebojnih odnosov. Na trgu namreč medosebnih odnosov ni, medtem ko birokracija uredi odnose med zaposlenimi v stabilen vzorec, ki omogoča sodelovanje tudi takrat, ko vrednostni ekvivalent ni povsem očiten. Recipročnost namreč temelji na odprtih pogodbah, v katerih zaposleni pristanejo na to, da bodo opravljali najrazličnejša dela pod vodstvom nadrejenih, ki jih bodo nadzirali in nagrajevali, v zameno za pavšalno mesečno plačilo. Prednost birokratske organizacije za Ouchija je predvsem v stopnji zaupanja, ki se razvije med člani birokracije in urejenosti ter ponavljajoči se naravi menjave, ki pomaga preseči negotovosti glede vrednostnega ekvivalenta in recipročnosti.

Najpomembnejši del Ouchijevega argumenta pa predstavlja možnost, da tudi birokracija odpove, kadar je negotovost – glede tega, kaj predstavlja vrednostni ekvivalent – prevelika. Ko udeleženci menjave ne vedo natančno, kaj točno je predmet menjave, ko ne vedo, kakšen naj bo končni produkt, in ko ne vedo, ali je končni produkt kakovosten, birokracija odpove. To je situacija v vseh kreativnih industrijah, visokostrokovni storitveni dejavnosti in visoki tehnologiji. Nihče – ne naročnik ne avtor – ob podpisu pogodbe ne ve, kakšna bo končna arhitekturna, programska ali oblikovna rešitev. Pogodbene stranke ne vedo, kakšen bo rezultat svetovalnega projekta ob njegovem zaključku, ni enoznačnih meril za ugotavljanje njegove kakovosti.

V takih primerih se birokracija umakne klanu. Klan je kohezivna socialna struktura, kjer formalne kanale koordinacije in nadzora nadomesti kar neformalna socialna struktura. Ta zaradi pogoste interakcije ponuja veliko priložnosti za kontrolo in sprotno prilagajanje ciljev in sredstev, izpolnjevanje pogodb pa je zagotovljeno s socialnim pritiskom medosebnih pričakovanj. Zaupanje je temelj klanovske skupnosti. S tem ko nadomešča podrobno *ex-ante* dogovarjanje z ohlapnim dogovorom, znižuje transakcijske stroške, hkrati pa namesto birokratske kontrole omogoča izvajanje medsebojnega vpliva (Powell, 1990). Klan je torej omrežje recipročnih odnosov, ki povezujejo člane s pogostimi in tesnimi vezmi, s katerimi se oblikujejo distinktivne vrednote in prepričanja. Danes jih navadno imenujemo mrežne organizacije (Rus, 2003).

Primerov je veliko, večina pa potrjuje Ouchijevo hipotezo o tem, da kreativne in visoko strokovne delovne sile ni mogoče nadzirati z birokratskimi pravili, ker se cilji in merila kakovosti izmikajo trdi metriki. Lazega (2001) je pokazal, kako vodstvo velike pravne pisarne uporablja vzvode neformalne organizacije, da bi doseglo produktivnost vseh odvetnikov. Tudi togi hierarhični sistemi posegajo po tem mehanizmu, ko se soočijo z novimi tehnološkimi izzivi. Citibank je v drugi polovici 90. let ustanovila povsem ločeno spletno banko Citibank Online ter programerje, ki so sestavljali glavnino osebja, locirala na severnem delu Manhattna, daleč od svojega sedeža na

53. Ulici. Uslužbenci so lahko v službo hodili ob nemogočih urah, v kratkih hlačah in natikačih ter ustvarili prvo učinkovito spletno banko, ki je postavila standard za celotno industrijo. Ko se je rešitev izkazala za uspešno, je Citibank spletno banko znova integrirala v svojo hierarhijo ter samostojno banko pretvorila v enega od distribucijskih kanalov.

### *Zaupanje in trg*

Medtem ko je Ouchi svoje ideje apliciral predvsem na znotrajorganiza-  
cijske odnose še zlasti v kasnejši popularni teoriji Z (Ouchi, 1981), pa je zaupanje kot mehanizem upravljanja mogoče najti tudi v medorganizacijskih odnosih (Arigheti et al., 1997; Bachmann, 2001). Eden od znanih primerov so industrijske regije severne Italije (Bagnasco and Sabel, 1995; Brusco, 1992). Industrijske regije so geografski proizvodni sistemi z velikim številom malih podjetij, ki izdelujejo različne faze enega produkta. Industrijske regije so nastale okrog relativno preprostih izdelkov, kot so tekstil v toskanskem Pratu, keramika v Sassuolo v Emilia Romagna ter pohištvena industrija v Nogari v Venetu (Pyke et al., 1990). Ključna lastnost industrijskih regij je felksibilna specializacija, ki združuje na videz nezdružljivo: visoko stopnjo specializacije z visoko stopnjo fleksibilnosti (Piore in Sabel, 1984; Sabel, 1989). Veliko število malih podjetij se namreč vključuje v posamezne dele proizvodnje enega produkta. To jim dovoljuje visoko stopnjo specializacije pri majhnih kapitalskih vložkih, kar omogoča družinskim podjetjem, da ostanejo majhna in fleksibilna. Tako kot proizvod potuje od delovne postaje do delovne postaje v tovarni, tako v industrijskih regijah potuje od podjetja do podjetja. Za proizvodnjo je torej potrebno večje število neodvisnih podjetij, ki so med sabo visoko soodvisna. To kompleksno delitev dela pa ne spremlja obsežen arhiv medsebojnih pogodb, temveč je v veliki meri utemeljena na zaupanju, ki izhaja iz visokega prekrivanja socialnega in ekonomskega sistema (Dei Ottati, 1994). »Industrijske regije domnevno minimizirajo oportunistično vedenje in konflikt prek integracije z visoko stabilnimi socialnimi omrežji, ki jih hranijo sosedski odnosi, podobnost v religioznih in političnih nagnjenjih ter institucijah [lokalne] skupnosti ...« (Lazerson in Lorenzoni, 2008: 32).

Socialna kohezivnost geografskega območja torej zagotovi »klanovsko« oz. visoko integrirano socialno strukturo, ki omogoča poslovanje podjetij enega z drugim na podlagi zaupanja. Seveda pa so tudi v teh odnosih navzoči elementi hierarhije in trga (Carbonara, 2002). Ceno določa organizator proizvodnje, vendar se je pripravljen pogajati na podlagi dejanskih stroškov, kar je podobno kot v avtomobilski industriji, kjer mora dobavitelj razkriti podrobno strukturo cene, da prepriča proizvajalca, da se ne okorišča v dobaviteljskem razmerju. Prav tako so prisotni elementi hierarhije prek

zahtev po nadzoru kakovosti. Zato Lazarson (1985) opozarja, da ne gre podcenjevati negativnih posledic, ki jih ima hierarhična organizacija omrežja industrijske regije na mala podjetja.

Odnosi med viskotehnološkimi podjetji so prav tako najpogosteje oprti na zaupanje (Powell, 1990). Da bi povečala svojo možnost marketizacije in ujela najnoveše ideje, se *start-up* podjetja dogovarjajo za sodelovanje brez vsakih pogodb, saj večina ne more nositi nikakršnih transakcijskih stroškov – še zlasti tistih, ki so izraženi v porabi časa, ne. Ker je hitrost razvoja prvo pravilo konkurence, se pri sodelovanju opirajo na zaupanje. Sodelovanje pa je dobilo tudi institucionalne oblike. Linux.org je na primer virtualna skupnost z lastnimi pravili, kjer člane povezuje etični kodeks, ne pa pogodbe ali organizacijska pravila.

## Nezdružljivost mehanizmov upravljanja

Zgornja diskusija je pokazala, da je osnovni problem upravljanja ekonomskih transakcij doseganje izpolnjevanja implicitnih ali eksplicitnih pogodb. Pri tem ne gre za preprosto preprečevanje oportunitizma, temveč tudi za preseganje nesporazumov, ki so vgrajeni v človeško komunikacijo. Mehanizem zaupanja je tisti, ki povsem zanemari oportunitizem in se v celoti posveča koordinaciji.

Analiza različnih pogledov o tem, ali so mehanizmi upravljanja med seboj združljivi ali nezdružljivi, pa je vredna posebne pozornosti. Medtem ko je posamezne transakcije mogoče utemeljiti na različnih mehanizmih kontrole, pa tega ne moremo storiti na ravni celotne organizacije ali skupnosti. Pri upravljanju gre namreč za režim, ki velja za celo skupnost, pa naj bo to globalni ali lokalni trg, organizacija ali lokalna skupnost ali klan. Upravljanje transakcij namreč vselej temelji na institucijah, ki odsevajo dominantne vzorce družbenih odnosov vključno s strukturami moči (Stinchcombe, 1987). Zato vsako transakcijo, vede ali nevede, regulira tisti upravljavski mehanizem, okrog katerega je organizirana socialna struktura. Ker se red reproducira samo na podlagi univerzalne aplikacije pravil, bi uporaba različnih mehanizmov upravljanja znotraj lokalne skupnosti, organizacije ali trga lahko pripeljala do neenake obravnave udeležencev, kar vodi v razpad reda in institucij.

Organizacije dejansko uporabljajo različne mehanizme za različne transakcije, vendar pa je režim upravljanja enovit. V organizacijah, ki so prevzele »pluralno obliko« (Bradach and Eccless, 1989), bodo alternativni mehanizmi upravljanja konvergirali z dominantnim mehanizmom, ki podpira režim upravljanja v organizaciji. V podjetju, ki temelji na avtoriteti, sta lahko v uporabi tako zaupanje med zaposlenimi kakor tudi trg med divizijami ali oddelki. Toda v primeru neizpolnjevanja obveznosti bodo uporabljene

birokratske sankcije opredeljene v pravilih podjetja. V industrijskih regijah odnose zaupanja prav tako spremljajo pogodbe, vendar v primeru, da njihovi člani niso uresničeni, do tožb prihaja le redko, saj primer obravnavajo člani socialnega omrežja, ki se po premisleku okoliščin odločijo za morebitne socialne sankcije (Deakin et al., 1997). Podobno velja na trgu. Dobavitelj, ki ima sklenjeno pogodbo s podjetjem, v katerem ima vrsto znancev in prijateljev, se bo ob neizpolnjevanju pogodbe zelo težko izognil formalnemu reševanju spora, saj tudi kupca veže formalna pogodba, od katere ne sme odstopiti v lastno škodo brez formalnega postopka. V agencijskih razmerjih pa ga k temu zavezuje tudi fiduciarna odgovornost.

Povezavo med socialno strukturo in mehanizmi upravljanja najbolje prikazemo s pomočjo spodnje table, ki povzema dosedanjo diskusijo.

*Slika 1: REŽIMI UPRAVLJANJA EKONOMSKIH TRANSAKCIJ*

Principi organizacije	recipročnost	redistribucija	tržna menjava
Socialna struktura	kohezivna	centralizirana	atomistična
Mehanizem upravljanja	zaupanje	avtoriteta	cena
Organizacijska oblika	omrežje oz. »klan«	birokracija	trg
Kontrola	socialna horizontalna prisila	birokratska vertikalna prisila	reputacijska samodisciplina lastnega interesa
Sankcije	socialne: sramota in izgon iz skupnosti	birokratske: discipliniranje in izgon	tržne: izločitev iz prihodnjih transakcij
Kaj ščitijo	vrednote	pravila	pogodba

Polanyijevo osnovno sporočilo je, da ekonomsko življenje ni zgolj »umeščeno« v družbene strukture, kot to trdi Granovetter (1985), temveč je integralni del socialnih struktur. To pomeni, da morajo biti mehanizmi upravljanja ekonomskih transakcij skladni s socialnimi procesi in strukturami posamezne skupnosti, če naj bodo učinkoviti. Hkrati pa to tudi pomeni, da so trije mehanizmi upravljanja med seboj nezdružljivi, kadar soobstajajo, pa se podrejajo enemu, ki je prevladujoč (Polanyi, 1957).

Socialna integracija določa mehanizme ekonomske regulacije. Kot je razvidno iz tabele, je kohezivna klanovska socialna struktura utemeljena na zaupanju, ki izhaja iz vodilnega načela recipročnosti vseh odnosov v skupnosti.

Socialna in ekonomska menjava – obe zasledujeta načelo recipročnosti. V kolikor pride do kršitev, skupnost presodi, ali ta ogroža temeljne vrednote skupnosti ali pa gre zgolj za spodrseljaj. Prestopnik je tako izpostavljen blažjim socialnim sankcijam sramotenja ali pa drastičnemu izgonu iz skupnosti, ki je v preteklosti pomenilo zagotovo smrt.

Centralizirana birokratska socialna struktura, utemeljena na avtoriteti, izhaja iz načela redistribucije v vseh odnosih v skupnosti. Tradicionalni vladar ali direktor podjetja, ki ima legitimno avtoriteto, zbira prispevke vseh na enem mestu in razdeljuje dobrine na pravičen način, torej na podlagi sprejetih pravil. Nad posameznimi člani lahko izvaja nadzor, sankcije pa so usmerjene v upoštevanje pravil in obveznosti s ciljem, da se izpolnijo obveznosti posameznika. V primeru težjih kršitev je tak posameznik odpuščen ali drugače izločen iz skupnosti.

Tržna regulacija predpostavlja atomizirano socialno strukturo. Za svoje delovanje namreč trg zahteva odsotnost socialnih obveznosti, ki izhajajo iz družinskih, prijateljskih in drugih socialnih relacij. Šele ko bi bil izpolnjen pogoj atomizacije družbenih struktur, bi bilo mogoče zaupati cenam in utemeljiti menjavo izključno na njih. Ko so izpolnjene asocialne predpostavke trga, zunanja regulacija ni več potrebna, saj takrat samoregulacija med udeleženci postane učinkovita. Če se držijo dogovorjenih pogojev transakcije, udeleženci zasledujejo svoj lastni interes, saj v pogojih popolne informiranosti ne morejo tvegati, da bi bili zaradi enkratnega oportunitizma za vselej izločeni iz prihodnjih transakcij.

## Sklep

Kaj naj torej storita domačina, ki sta se srečala sredi savane? Odgovor je odvisen od socialne strukture skupnosti, ki ji pripadata. Če sta njuni vasi vključeni v kooperativo, ki povezuje vaške rokodlece v proizvodno omrežje, ju bo pri transakciji vodila izkušnja kooperacije in zaupanja. Dejstvo, da sta njuni vasi vključene v širšo kooperativno socialno strukturo, jima bo dalo vedeti, da ga ne gre lomiti, saj bo klanovska skupnost kaznovala kršitev recipročnosti. Zato bosta posedela v prvi senci, zamenjala sekiro za kokoš in se vrnila domov. Menjavo lahko izvedeta, tudi če se strinjata, da vrednostni ekvivalent za eno sekiro predstavljata dve kokoši. Na podlagi zaupanja in recipročnosti preneseta izpolnitev te transakcije v nedoločeno prihodnost in počakata na priložnost, ko bo kdo doplačal sekiro še z eno kokošjo.

Če pa sta domačina zaposlena kot čuvaja v narodnem parku, bo njuna menjava potekala pod znamenjem avtoritete, ki jo ima nad njima vodstvo narodnega parka. V skladu s pravili in ustaljenimi rutinami v tej organizaciji se bosta domačina dogovorila, kako je najbolje, da izvedeta transakcijo. Sekiro je potrebno vrniti v skladišče, kjer je tržnica, kokoš pa je treba oddati

na bližnjo farmo. Zato se bosta dogovorila, da se odpravita skupaj in se poveselita po opravljeni nalogi, ali pa bo pot za oba opravil eden od njiju ter s tem povečal učinkovitost organizacije, v kateri sta zaposlena.

Le v pogojih odsotnosti socialnih vezi in nepovezane atomistične socialne strukture bi lahko naletela na problem oportunitizma. Če med vasema ne bi bilo nobenih neposrednih in posrednih stikov, bi lahko kateremu prišlo na misel, da bi maksimiziral svojo korist na račun drugega, saj ju k izpolnjevanju obljube ne zavezuje nič drugega kot ohlapna možnost izključitve iz nadaljnjih transakcij, pa še to le v primeru, če bi opeharjeni udeleženec imel priložnost svojo slabo izkušnjo deliti z drugimi. Ker ju ne povezujejo vezi prek socialne strukture, se ne moreta zanašati na zaupanje ali avtoriteto. Cena pa ni dovolj, da bi na podlagi le-te upala izvesti transakcijo. V odsotnosti »tretjega« taka menjava nima nobenega mehanizma, ki bi zagotovil izpolnjevanje pogodbe. Če ne podležeta skušnjavi, lahko torej odpotujeta na tržnico, kjer menjavo izvedeta v navzočnosti drugih trgovcev, ali pa se vrneta v eno od vasi, kjer transakcijo izvedeta pod nadzorom zaupanja vrednega starešine. Tudi trg ne more delovati kot mehanizem upravljanja, dokler na njem niso prisotni vsi potencialni udeleženci ekonomskih transakcij. Problem pa vendarle ostaja: trg za svoje delovanje potrebuje tržno ceno, ki se oblikuje pod pogojem, da udeleženci niso med seboj povezani in zasledujejo samo lastni interes. Hkrati pa morajo biti dobro obveščeni. Le kako bi lahko potovale informacije skozi socialni prostor, v katerem ni in ne sme biti socialnih vezi, ostaja uganka in izziv za naprej.

Cena, avtoriteta in zaupanje so trije mehanizmi upravljanja, ki vsak temeljijo na socialnih strukturah, povezanih s trgov, redistribucijo in recipročno-stjo. Spoznanje, da vsak mehanizem upravljanja temelji na socialnih procesih, strukturah in sankcijah, je pomembno pri analizi organizacij preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.

#### LITERATURA

- Arrighetti, Alessandro, Reinhard Bachmann in Simon Deakin (1997): Contract Law, Social Norms and Inter-Firm Cooperation. *Cambridge Journal of Economics* 21: 171–95.
- Bachmann, Reinhard (2001): Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies* 22(2): 337–65.
- Bagnasco, Arnaldo in Charles F. Sabel (1995): *Small- And Medium-Size Enterprises*. London: Pinter.
- Beckert, Jens (1996): What is Sociological about Economic Sociolog? Uncertainty and the Embeddedness of Economic Action. *Theory and Society* 25 (6): 803–840.
- Bradach, Jeffrey J. in Robert G. Eccles (1989): Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology* 15: 97–118.

- Brusco, Sebastiano (1992): *The Idea of the Industrial District: Its Genesis*. V: F. Pyke, G. Becattini, and W. Sengenberger (ur.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, 10–19. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Burt, Ronald S. (1992): *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Carbonara, Nunzia (2002): *New Models of Inter-Firm Networks within Industrial Districts*. *Entrepreneurship & Regional Development* 14(3): 229–46.
- Chandler, Alfred Dupont (1962): *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.
- Deakin, Simon, Tom Goodwin in Alan Huges (1997): *Cooperation and Trust in Inter-Firm Relations: Beyond Competition Policy? V: Simon Deakin and Jonathan Michie (ur.)*, *Contracts, Co-operation and Competition*. Cambridge: Oxford University Press.
- Dei Ottati, Gabi (1994): *Cooperation and Competition in the Industrial District as an Organization Model*. *European Planning Studies* 2: 463–83.
- Durkheim, Emile (1984): *The division of labor in society*. London: Macmillan.
- Eccles, Robert G. (1985): *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*. New York: Lexington Books.
- Garfinkel, Harold (1984): *Studies in Ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Greif, Avner (1994): *Cultural Beliefs and the Organization of Society*. *The Journal of Political Economy* 102(5): 912–50.
- Greif, Avner (2005): »Commitments, Coertion, and Markets: The Nature and Dynamics of Institutions Supporting Exchange«. V: C. Menard and M. Shirley (ur.), *Handbook of New Institutional Economics*, 727–86. The Netherlands: Springer.
- Granovetter, Mark (1985): *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology* 91: 481–510.
- Iglič, Hajdeja (2001): *Zaupanje med interesom in moralo*. *Teorija in praksa v tisku*.
- Lazega, Emmanuel (2001): *The Collegial Phenomenon: Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership*. New York: Oxford University Press.
- Lazerson, Mark (1995): *A new Phoenix? Modern putting-out in the Modena knit-wear industry*. *Administrative Science Quarterly* 40: 34–59.
- Lazerson, Mark in Gianni Lorenzoni (2008): *Transforming Industrial Districts: How Leading Firms are Escaping Manufacturing Cage*. V: Steve Cropper, Mark Ebers, Chris Huxham, and Peter Smith Ring (ur.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* 31–61. New York: Oxford University Press.
- MacIntyre, Alasdair (1984): *After Virtue: A Study in Moral Theory*. University of Notre Dame Press, 2nd edn.
- March, James G. in Herbert Alexander Simon (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Ouchi, William G. (1980): *Markets, bureaucracies, and clans*. *Administrative Science Quarterly* 25: 129–41.
- (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Parsons, Talcott (1964): *The Social System*. New York: The Free Press.

- Pfeffer, Jeffrey in Gerald R. Salancik (1979): *The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Piore, Michael J. in Charles F. Sabel (1984): *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity*. New York: Basic Books.
- Polanyi, Karl (1957): *The Great Transformation: The Political And Economic Origins Of Our Time*. Boston: Beacon Press.
- Powell, Walter W. (1990): Neither markets nor hierarchies: Network forms of organization. *Research in Organizational behavior* 12: 295–336.
- Pyke, Frank, G. Becattini in Werner Sengenberger (1992): *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Geneva: ILO.
- Rus, Andrej (2003): Interpersonal dynamics in network organizations. *Družbo-slovne razprave* 19(42): 21–46.
- Sabel, Charles F. (1989): Flexible specialization and the re-emergence of Regional Economies. V: Paul Hirst in Jonatan Zeitlin (ur.), *Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and her Competitors*. Oxford: Berg.
- Stinchcombe, Arthur L. (1987): *Constructing Social Theories*. Chicago: Chicago University Press.
- Smith, Adam ([1776], 2003): *The Wealth of Nations*. Bantam: New York.
- Weber, Max (1978): *Economy And Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.
- White, Harrison C. (1992): *Identity and Control: A Structural Theory of Social Aaction*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York.
- (1996): *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.