

POSLOVNE MREŽE KAO ORGANIZACIJSKI MODEL



Uvodno je napomenuto da suvremeni pristupi organizacijskim procesima sve više nadilaze granice pojedinačnog poduzeća i njegovih socio-tehničkih problema, te više naginju propitivanju okolnosti u kojima poduzeća djeluju, te kratkoročne i dugoročne ekonomske adekvatnosti odabranih organizacijskih prilagodbi.

Klasična i neoklasična organizacijska teorija podloga su za definiranje i proučavanje klasičnih tipova organizacijskih struktura, osobito onda kada se u analizi **ne** ističe faktor interakcija organizacija s okolinom. Suvremene ekonomske teorije organizacija neophodna su dodatna podloga (uz klasičnu i neoklasičnu organizacijsku teoriju) za razumijevanje fenomena mrežnih tipova organizacija.

U skladu s novom ekonomskom perspektivom, o tradicionalnim tipovima organizacije sada se govori u kontekstu njihovog doprinosa efikasnosti korištenja resursa. Tradicionalni tipovi funkcijske organizacije ovdje postaju F-oblik organizacije ili U-oblik. A tradicionalni pojam divizionalne organizacije postaje M- (rjeđe D-) oblik ili pak H-oblik, ovisno o sastavu aktivnosti i resursa koje poduzeće obuhvaća u svojim granicama. Tako:

U-oblik (ili F-oblik) je ekonomsko-organizacijski model **monoproizvodnog poduzeća, čiji je rast bio pretežito horizontalan** (unutar istog područja djelatnosti, sa istim ili sličnim proizvodima, tehnologijama, sirovinском bazom i prodajnim tržištem).

M-oblik je teoretski model diverzificiranog poduzeća, pretežito horizontalnog ili vertikalnog rasta ali u srodne djelatnosti, dok je **H-oblik**²³, model također divizionalne organizacije, ali čiji je rast pretežito konglomeratski u nepovezane, nesrodne djelatnosti. Za H-oblik oblik karakteristično je da će u organizacijskom pogledu organizacijske jedinice na prvoj hijerarhijskoj razini ispod uprave imati najviši stupanj autonomije kako zbog raznolikosti tehnologija, tako zbog tržišnih specifičnosti (npr. različitih stupnjeva koncentracije nabavnih i prodajnih tržišta i specifičnih odnosa s dobavljačima-kupcima).

4.1. Ekonomsko-organizacijske odrednice poslovne mreže

U ekonomsko-organizacijskom smislu poslovne mreže predstavljaju **alternativni model organizacijskog rasta** teoretski suprotstavljen internom ili organskom rastu. Ono što mrežu čini različitom od integriranog (=vlasnički povezanog) poduzeća jest nepostojanje formalne, pravno definirane, vlasničke osnove za uspostavu odnosa moći ili hijerarhije. No, kod poslovnih mreža se ipak često susreću hijerarhijski odnosi, odnosno asimetrični odnosi moći među poduzećima, ali ishodište za tržišnu moć predstavljaju tržišno uvjetovane razlike u pregovaračkoj moći. Zato mreže ponekad

²³ Kratica **H-** označava holding kao formalno-pravni okvir nepovezano diverzificiranih poduzeća.

nazivaju **quasi-integracijama**. 'Rast' kroz mreže je u usporedbi s organskim rastom brži jer ne traži toliko intenzivan financijski angažman; s druge strane, rast kroz mreže ne nudi civilizacijski i institucionalno najsigurniju polugu kontrole sadržanu u vlasničkim pravima. Upravo zbog tih razloga mreže jesu i mogu biti fleksibilnije od integriranog poduzeća kao povijesnog modaliteta efikasne organizacije ekonomskih aktivnosti društva.²⁴

Iz prethodnog slijedi **definicija mreža**: Poslovne mreže su relativno stabilan sustav odnosa i veza među organizacijama i/ili njihovim dijelovima, na temelju kojih postaje oportuna veća razina specijalizacije među članicama mreže čime raste ukupna efikasnost mreže kao poslovnog sustava. **Mreža djeluje kao strateški i funkcionalno povezan organizam**, gdje se uslijed praktične nemogućnosti ili nepoželjne uspostave kontrole posredstvom vlasničkih (institucionalnih) veza, svjesna koordinacija aktivnosti članica mreže obavlja posredstvom jednog ili više koordinacijskih centara. Djelovanje poslovnih mreža može, ali i ne mora biti nužno vezano uz neko vodeće (koordinirajuće) poduzeće ili skupinu poduzeća. Gotovo se jednako često koordinacijska uloga pridružuje državnim organima, lokalnim administrativno-političkim vlastima ili pak centru autoriteta koji nije direktno uključen u poslovne aktivnosti mreže (npr. sveučilište).

Formalno-pravno, kod mreža se najčešće radi o dugoročnim ugovornim (formalno definiranim) odnosima među poduzećima kojima je cilj smanjenje financijske i tržišne izloženosti sudionika prilikom realizacije planova strateškog razvoja. Mjera formalizacije ovisna je o međusobnim odnosima tržišne moći.

4.1.1. Organizacijske implikacije poslovnih mreža

Budući da su mreže kao poslovni sustavi fluidnije od klasično shvaćenog pojma (zatvorenog) poduzeća, potrebe za revizijom organizacije relativno su česte. Otuda i naglasak koji se danas stavlja na **procese** bilo da se radi o redefiniranju interne organizacije poduzeća, bilo o pozicioniranju unutar već postojeće mreže ili mreže u nastajanju. Naglasak je i na problemima osmišljanja i regulacije (formalizacije) konkretnih poslovnih odnosa među konkretnim poduzećima u konkretnim tržišnim situacijama. Financijski i robni tijekovi koji se posljedično uspostavljaju unutar mreže određuju i **organizacijske prilagodbe** pojedinih članica. S obzirom da su odnosi u mreži ipak komercijalni, organizacijskim se prilagodbama (fokusiranjem i odbacivanjem suvišnog kroz usmjeravanjem na ključne tzv. "core" procese) zapravo djeluje na troškove vlastitih proizvoda i usluga, koje partneri u mreži uvijek mogu potražiti i na drugom mjestu.

U poslovnoj literaturi se obično prilikom razmatranja problema poslovnih mreža obrađuju problemi strateških učinaka dugoročne suradnje, te se definiraju pristupi i koraci u aktivnostima odabira partnera, definiranja pravnog, organizacijskog, funkcionalnog i tržišnog ustrojstva poslovnog odnosa.

²⁴ Ovdje se ne želi utvrditi da "klasično" shvaćen pojam poduzeća ne egzistira i ne postiže u odgovarajućim okolnostima superiornu ekonomsku efikasnost. To bi bilo u suprotnosti sa suvremenom poslovnom praksom i suvremenim teorijama (TCE- vidi objašnjenje u nastavku). Bitno je uočiti da poslovne mreže znače organizacijsku inovaciju koja je uzela maha zadnjih desetak godina i koja mijenja praksu i teoriju poslovne organizacije.

4.1.2. Ekonomski učinci poslovnih mreža

Ekonomski učinci poslovnih mreža jesu ono što je, pretpostavljajući djelovanje mehanizama prirodne selekcije, dovelo do uspostave poslovnih mreža kao specifičnih organizacijskih modela. Pretpostavlja se dakle da su poslovne mreže efikasniji model organizacije od organizacija koje se razvijaju unutar jednog pravno zadanog poduzeća. Ta se efikasnost očituje kao statička, odnosno kao dinamička efikasnost.

Statička efikasnost:

1. ekonomije veličine,

- ekonomije razmjera (povećana tehnička efikasnost)
- fokusiranje (horizontalan rast pojedinih članica uz usmjeravanje resursa prema najpovoljnijim alternativama)

2. ekonomije informacija,

- smanjivanje birokracije na razini sustava uslijed decentralizacije odlučivanja
- efekti prelijevanja znanja

3. dodatne ekonomije povećane transparentnosti i

- preciznija koordinacija kapaciteta po količini, kvaliteti, vremenu isporuke
- motivacijski učinci (socijalni pritisak transparentnije okoline)

4. barijere ulasku nove konkurencije (uslijed kojih raste individualna financijska efikasnost članica, budući da se među stalnim poslovnim partnerima uspostavlja odnos dvostranog monopola).

Dinamična efikasnost:

1. veća trajnost institucija i socijalnog kapitala (modularnost dozvoljava inkrementalne prilagodbe po dijelovima prije nego dođe do iscrpljivanja i urušavanja ukupnog sustava)

2. brži rast i brže postizanje komparativnih konkurentskih prednosti

- zbog manje izraženih kapitalnih ograničenja - pored organskog rasta i rasta kroz akvizicije (koji traže veći početni kapital i povećavaju izloženost), moguć je rast kroz dugoročnu suradnju
- prilijevanje znanja ubrzava proces stvaranja, difuzije i komercijalizacije novih rješenja
- rast je usmjeren i koordiniran (ublažava se rizičnost ulaganja u razvoj).

4.2. Teoretska ishodišta poslovnih mreža (Kaštelan Mrak, 2000)

Mreže poduzeća s pravno nepotvrđenim vlasničkim vezama među poduzećima mogu teoretski ostvarivati jednako djelovanje kao vlasnički povezano multidivizionalno poduzeće. Best, ali i mnogi drugi, upravo mrežu smatraju trećom alternativom u sustavu: tržište, mreža, hijerarhija (Best, 1990).²⁵

Zapravo, naponi teoretičara za definiranje poslovnih mreža osciliraju unutar dvije krajnosti: promatranja mreže kao suvremenog pandana "čistim" tržišnim odnosima

²⁵ "Industrijski distrikt (mreža, op. M.K.M) je alternativan način mobilizacije i koordinacije spleta vertikalno povezanih proizvodnih aktivnosti u odnosu na menadžersku hijerarhiju unutar jedinstvenog poduzeća i u odnosu na tržište" (Best, 1990; 44).

ili promatranja mreže kao nastavka poduzeća, tj. povijesno preobraženog mehanizma svjesne i centralizirane koordinacije.

Prvi vide mrežu kao mogućnost uspostavljanja relativno **transparentnog** tržišta (u teoriji poznatog kao tržište potpune konkurencije). S obzirom na geografski i funkcionalno ograničene razmjere, postojanje poslovnih mreža olakšava sudionicima mreže snalaženje u poslovnom prostoru, odnosno povećava transparentnost tržišta u pogledu raspoloživosti kako roba i usluga, tako i poslovnih partnera, i uopće poslovnih prilika. Imanentna posljedica povećane transparentnosti je povećana alokativna efikasnost mreža u odnosu na "neograničena" tržišta. Naime, bolja preglednost tržišta (informiranost sudionika) znači brži i sigurniji protok resursa prema onim aktivnostima i osobama koji ih u danom trenutku mogu optimalno oploditi.

Drugi pristup vidi mrežu kao strateški i funkcionalno povezan organizam, gdje se uslijed praktične nemogućnosti ili nepoželjne uspostave kontrole posredstvom vlasničkih (institucionalnih) veza, svjesna koordinacija aktivnosti članica mreže obavlja se posredstvom jednog ili više koordinacijskih centara. Potpuno suprotno prvom pristupu, ovdje se izvor povećane efikasnosti poslovnih mreža traži u činjenici da poslovne mreže djeluju kao **kontrolirana tržišta** u kojima je bitno postojanje vodećih kompanija kao centara moći. Uloga koordinacijskog centra u pravilu je vezana uz finalne preradbene i marketinške faze proizvodno-prometnog lanca, često poduzeća izvoznike,²⁶ ili pak poduzeća koji imaju ulogu opskrbljivača proizvodno-prometnog lanca vitalnom sirovinom ili tehnologijom.²⁷

Oba načina gledanja na poslovne mreže zapravo ističu njihovo značenje u prilagodbi institucionalnog konteksta suvremenoj stvarnosti globalnih (rastućih) tržišta..., odnosno, oba su slična po tom što omogućuju interpretaciju uzroka pojave poslovnih mreža u kontekstu rastuće složenosti poslovne okoline. Naime, raste li raspon i međusobna povezanost pojava koje utječu na poslovne rezultate poduzeća, rast će i troškovi ovladavanja relevantnim informacijskim tokovima. Dakle, ekonomiziranje informacijskim troškovima u oba slučaja predstavlja vjerodostojno tumačenje za razloge nastanka poslovnih mreža.

No postoje i razlike. Prvi pristup naglašava spontanost procesa formiranja mreža i spontanost koordinacije tokova resursa unutar mreže. Drugi pristup pridaje agresivniju ulogu pojedinim sudionicima mreže, odnosno kontrolnim centrima koji, prema načelima populacijsko-ekološkog modela, organizacijski evoluiraju u sustav formalno samostalnih poslovnih subjekata ali stvorenih s jasnom strateškom nakanom kontroliranja poslovne okoline.

4.2.1. Obilježja poslovnih mreža kao organizacijskih modela

Ukoliko želimo poslovne mreže analizirati kao organizacijske modele potrebno je identificirati obilježja po kojima se razlikuju. Naime, i klasični su teoretičari do zaključaka dolazili tako što su organizacije uspoređivali s obzirom na stupanj složenosti, stupanj formalizacije i stupanj centralizacije. Načelno ista obilježja vrijede i u slučaju poslovnih mreža ali ih je moguće i još nadopuniti kako bi se ispitali komparativni ekonomski potencijali dva modela mreže. Možemo dakle smatrati da su razlikovna obilježja poslovnih mreža:

²⁶ Npr. slučaj japanskih keiretsu lanaca.

²⁷ Npr. kemijski i farmaceutski divovi, proizvođači softvera (IBM) i slični.

1. **opće dimenzije mreže** (osnovni čimbenik koji utječe na mogućnosti ostvarivanja ekonomija razmjera i raspona aktivnosti)
2. **stupanj diverzifikacije** (horizontalan i vertikalna složenost i problemi koordinacije koji iz te složenosti proizlaze)
3. **interna struktura organizacijskih jedinica** i njihov **funkcionalni i pravni status** (stupanj formalizacije i stupanj centralizacije)
4. konzistentnost i **stabilnost** mreže
5. specifičnosti **koordinacijskih mehanizama**
6. specifičnosti podržavajućih **motivacijskih mehanizama**

Pojavni oblici poslovnih mreža pozicioniraju se unutar dvije teoretske krajnosti: vlasnički integriranog poduzeća (centralizirana hijerarhija) i potpuno decentraliziranog tržišta (teoretski opisanog neoklasičnim ekonomskim modelom savršeno konkurentnog tržišta). Ovisno o tome kojem teoretskom modelu konkretna poslovna mreža više naliči, očekivati se mogu i veće sličnosti u obilježjima.

Tablica 2. Atributi organizacijskih modela tržišta i integriranog poduzeća

organizacijski model	tržište	integrirano poduzeće
generalna obilježja poslovne okoline	transparentnost - cijene funkcioniraju kao realan odraz proizvodnih troškova	netransparentnost - rizik oportunističkog ponašanja poslovnih partnera
teoretski model tržišta koji najbolje opisuje okolinu	tržište savršene konkurencije	oligopolsko tržište - asimetrija moći među poslovnim partnerima
kritični resurs	materijalni resursi, radna snaga	informacije, specifična tehnološka, tržišna i organizacijska znanja
dominantan koordinacijski mehanizam	cjenovni mehanizam	administrativna koordinacija (hijerarhija)
dominantan motivacijski mehanizam	tržišna prisila, individualizacija ciljeva	administrativna prisila, tj. formalni (centralno osmišljeni) sustavi nagrada i kazni, identifikacija s kolektivom
obilježja organizacijskih jedinica	procesna (funkcionalna) cjelovitost, strateška i operativna samostalnost	funkcionalna specijalizacija, strateška i operativna ovisnost od cjeline

Iz tablice je moguće razabrati da suvremeni pristup analizi organizacija, iako u većoj mjeri ekonomski obojen u odnosu na klasičnu i neoklasičnu organizacijsku teoriju²⁸, uvažava sva ona saznanja do koje su došli "čisti" teoretičari organizacije. No,

²⁸ Neoklasična organizacijska teorija je sociološka teorija funkcioniranja poduzeća kao društvenog sustava, otuda ime "teorija međuljudskih odnosa". Neoklasična ekonomska teorija je marginalistička teorija, odnosno teorija koja za svoje polazište ima modele funkcioniranja tržišta: tržište savršene konkurencije i monopol kao teoretsku negaciju tržišta savršene konkurencije.

nove ekonomske teorije organizacije, postupak osmišljavanja organizacije promatraju prvenstveno kao strateški proces koji stvara konkurentno (ekonomski) superiorne organizacijske oblike. Upravo stoga, u novom pristupu potrebne su ekonomske kategorije i ekonomski teoretski okvir kako bi se razaznalo što čini uspješne organizacije.

4.2.2. Ekonomske teorije poduzeća (Theory of the firm)

Sa teoretskog aspekta problematiku formiranja poslovnih mreža najbolje pojašnjava teorija transakcijskih troškova, ali i drugi ogranci suvremenih teorija poduzeća.

4.2.2.1. TCE pristup

TCE kratica je za "transaction cost economics" ili ekonomiku transakcijskih troškova. Danas teorija transakcijskih troškova predstavlja jednu od dominantnih teorija poduzeća, prvenstveno kad se radi o određivanju ekonomike vertikalnih dimenzija poduzeća. Ishodište Teorije transakcijskih troškova pripisuje se Coaseovoj predodžbi o postojanju troškova korištenja tržišnog mehanizma.²⁹ Coaseovo pitanje bilo je usmjereno na smisao postojanja poduzeća u procesu organizacije ekonomske aktivnosti društva. Naime, postojanje poduzeća značilo bi da su veliki segmenti gospodarske aktivnosti namjerno prepušteni nadzoru pojedinca,³⁰ umjesto da budu podvrgnuti kontrolnoj ulozi tržišnog mehanizma. Zapravo internalizacijom aktivnosti kojima se stvaraju pojedini proizvodni resursi izbjegava se korištenje tržišta u pribavljanju resursa. Ponuđeno tumačenje za postojanje institucije poduzeća bilo bi dakle da se zaobilaženjem tržišta ostvaruje ušteda u transakcijskim troškovima ili troškovima korištenja tržišta.

Prema Coase-u, "najuočljiviji trošak 'organizacije' proizvodnje putem korištenja tržišnog mehanizma leži u otkrivanju relevantne razine troškova." (Coase, 1937; 43). Utvrđivanje realne tržišne cijene povezano je s troškovima pribavljanja informacija o raspoloživoj ponudi, o postojećem rasponu cijena, o pouzdanosti dobavljača; zatim s troškovima razrade ugovora o kupoprodaji ili poslovnoj suradnji i konačno, troškovima procesuiranja ukoliko se iz ugovornog odnosa naknadno razvije spor. Dio se tih troškova može umanjiti ukoliko poduzeće posjeduje specijalistička znanja o prirodi i/ili troškovima proizvodnje nekog proizvodnog faktora. Tada spremnije stupa u pregovore koje prethode sklapanju ugovora o nekom poslovnom odnosu i može argumentirano zahtijevati da se određene točke sporazuma definiraju na obostrano prihvatljiv način. Dio se troškova transakcije može i umanjiti kao posljedica djelovanja specifičnih mehanizama koji evoluiraju iz opće poslovne prakse. To su različite norme i običaji koji rezultiraju pojednostavljenjem procesa ugovaranja. Tako, već samo postojanje instituta ugovora, te postojanje pravnog sustava koji regulira način sklapanja ugovora i omogućuje nepristranu presudu u slučaju spora, umanjuje transakcijske troškove. Često je čitav niz pojedinačnih ugovora vezanih uz pridobivanje određenog proizvodnog

²⁹ Ronald Coase dobitnik je Nobelove nagrade za ekonomiju za svoj rani doprinos razvoju teorije transakcijskih troškova. Vidjeti kod D. Barković, Nobelova nagrada za ekonomiju, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1998., str. 93-98.

³⁰ Subjektivno odlučivanje implicitno je manje efikasno od objektivnog mehanizma cijena koje nastaju kao rezultat djelovanja mnoštva pojedinačnih ekonomskih subjekata na strani ponude i na strani potražnje.

faktora zamijenjen jednim okvirnim ugovorom, što je osobito izraženo kod ugovaranja rada.³¹

Iz tako izloženog problema internalizacije aktivnosti, to jest promatranja sastava aktivnosti jednog poduzeća kao posljedice odabira između tržišne ili interne varijante u pribavljanju resursa, slijedila je Coaseova teorija poduzeća. Coase u stvari nudi popis faktora koji predodređuju veličinu poduzeća, ali i iznosi i niz zapažanja značajnih za kasniji razvoj TCE, te za analizu ekonomske efikasnosti poslovnih mreža.

Ukratko, prema Coase-u mjerilo veličine poduzeća predstavlja broj transakcija koje se u njemu internaliziraju, odnosno broj odluka o korištenju resursa koja se prepuštaju poduzetniku.³² Stoga je veličinu poduzeća moguće protumačiti kao posljedicu odgovarajućeg kretanja krivulje marginalnog troška poduzetnika. Ukoliko se i za poduzetništvo javlja zakonitost opadajućih prinosa kao i kod svakog drugog proizvodnog faktora, veličina poduzeća rast će ako:

1. su troškovi (interne, op. M.K.M.) organizacije manji ili je njihov porast sporiji od porasta broja transakcija koje se interno organiziraju,
2. je manja vjerojatnost da će poduzetnik griješiti prilikom alokacije resursa ili ako je porast broja pogrešnih odluka manji od porasta broja interno organiziranih transakcija,
3. što više bude opadala cijena proizvodnih faktora u ovisnosti od porasta veličine poduzeća (Coase, 1937; 47-48).

Svojom je teorijom Coase zapravo i inicirao pitanje komparativnih prednosti alternativnih organizacijskih oblika. Organizacija (ili pojednostavljeno hijerarhija) kao interni mehanizam kontrole zasnovana je na formalnim pravima posloводства da bude informirano o poslovanju organizacijskih jedinica koje su im povjerene na upravljanje. Ujedno se u Coaseovoj ranoj raspravi o odrednicama veličine poduzeća susreću i zameci troškovnog pristupa relativnoj veličini koja je baza tehnološkoj tezi o granicama poduzeća. Druga novina kod Coasea je začetak propitivanja intenziteta i mehanizama interne ili pak tržišne kontrole aktivnosti i resursa. Ova će pitanja tek kasnije biti razrađena u literaturi u okviru takozvane **agencijske teorije** i kroz proučavanje razvoja poduzeća i **ugovornih odnosa** kao ekonomsko-pravnih instituta.

Ono što je Coase ustvrdio jest da postoje dva alternativna mehanizma koordinacije u kapitalističkom gospodarstvu:

1. spontana tržišna koordinacija posredstvom djelovanja cjenovnog mehanizma i
2. planska koordinacija koja se uspostavlja formalnom razdiobom autoriteta unutar poduzeća.

Poduzetnik kao ključni ekonomski faktor ima stoga na raspolaganju dvije mogućnosti: pribaviti potreban proizvod ili resurs putem tržišta ili pak samostalno organizirati proizvodnju. Time i sama granica poduzeća postaje relativna, a svako poduzeće slučaj za sebe u pogledu ispravne procjene situacije, donošenja strateških odluka i ostvarivanja odgovarajućih poslovnih rezultata. Mehanizam za procjenu

³¹ U literaturi, radni ugovor predstavlja često korišten primjer u argumentiranju stavova teorije transakcijskih troškova i hijerarhijske teorije poduzeća (opis u nastavku).

³² Vidljivo je da i Coase još uvijek poduzeće smatra nastavkom poduzetnika jednako kao i tradicionalna neoklasična teorija.

individualne troškovne efikasnosti konkretne organizacije ponudio je O. E. Williamson, kojeg danas s pravom smatraju ocem suvremene TCE.

Williamson je kombinacijom ekonomske teorije i biheviorističkih nazora o ljudskoj prirodi iz sociološke teorije organizacije pridonio relativizaciji determinističke i krajnje pojednostavljene teorije poduzeća iz neoklasične perspektive po kojoj je poduzeće tek okvir za proizvodnu funkciju i ujedno utjelovljenje poduzetnika. Poduzetniku u neoklasičnom modelu prepuštena je isključivo odluka o količini proizvoda koju će isporučiti tržištu. Neke druge strategije, bilo na duži ili kraći rok, ovdje nisu teorijski utemeljene.

S druge strane, po **Williamsonu, poduzeće predstavlja skup transakcija** čija se kontrola internalizira kako bi se izbjegli troškovi korištenja tržišta koji rastu uslijed postojanja **ograničene racionalnosti i oportunističkog ponašanja**. Konceptima ograničene racionalnosti i oportunističkog ponašanja Williamson je nadopunio Coasov model i presudnu ulogu u određivanju efikasnosti (i vjerojatnosti) određene strukture poduzeća vezao uz ideju postojanja većeg ili manjeg stupnja **specifičnosti resursa**.³³

Pretpostavka je Williamsonovog modela **da određene okolnosti djelovanja traže i najprimjereniju organizacijsku strukturu**. Ako se kao okolnosti u obzir uzmu ranije navedene varijable poput: stupnja informiranosti, sklonost oportunističkom i specifičnost resursa (ili specifičnost veze između dva poslovna entiteta), tada je moguće pretpostaviti postojanje slijedećih organizacijskih modaliteta: jednostranu koordinaciju kroz poslovno i pravno-vlasnički ujedinjeno (integrirano) poduzeće; bilateralnu koordinaciju ili ugovorne odnose suradnje (kad postoji problem ograničene racionalnosti) i trilateralnu koordinaciju (neoklasični ugovor za situacije koje bi se približavale teoretskom modelu savršene konkurencije u neoklasičnoj ekonomskoj teoriji) (Williamson, 1985; 79).

4.2.2.2. Hijerarhijska teorija – poduzeće kao nadomjestak za ugovorna ograničenja

Hipoteza o hijerarhiji i službenim ovlastima kao izvoru efikasnosti poduzeća postavljena je sigurno još početkom stoljeća. Knight (1921) vidi poduzeće kao instituciju koja omogućava prijenos rizika poslovanja između zaposlenih i poslodavca - vlasnika poduzeća. U njegovom tumačenju, zaposlenici nisu spremni prihvatiti rizik poduzetništva ali su spremni prihvatiti relativno niska ali stabilna primanja uz uvjet da vlasnik poduzeća preuzme rizik za njegovo poslovanje (Demsetz, 1997; 3).³⁴

Max Weberova teorija birokratske organizacije definira birokraciju (i hijerarhiju kao okosnicu birokratske organizacije) kao sustav trajno i jasno određenih organizacijskih uloga, tj. položaja, ovlaštenja i odgovornosti u organizaciji. Birokracija je ujedno ocijenjena kao sociološko ekonomska tvorevina eminentna kapitalizmu i što je najvažnije, kao društvena tvorevina koja je ekonomski nadmoćna oblicima organizacije ekonomskih aktivnosti koji su dominirali u pretkapitalističkim vremenima.

³³ Da bi se mogao procijeniti stupanj specifičnosti nekog resursa potrebno je poznavati okolnosti u kojima se odvijaju tržišne transakcije. Prema Joskow-u, priroda transakcija određena je stupnjem složenosti i nepouzdanosti situacije, stupnjem u kojem je moguće povratiti ulaganja specifična za tu transakciju, ekonomskim ograničenjima alternativnog organizacijskog rješenja, to jest vertikalnim integracijama, i učestalošću promatrane transakcije (Joskow, 1985; 24-80).

³⁴ Na drugom mjestu Demsetz izričito navodi da podjelu rizika između riziku sklonih i riziku nesklonih pojedinaca ne smatra zadovoljavajućim objašnjenjem za postojanje poduzeća (Demsetz, 1990; 127).

Ekonomska pozadina efikasnosti hijerarhija protumačena je međutim tek kasnije. Osnovna hipoteza ovog pravca je da je pojavom institucije poduzeća postignuta **fleksibilnost rada kao proizvodnog faktora i izbjegavanje transakcijskih troškova** korištenja rada kao proizvodnog faktora. Kao što je pretpostavio još Weber, trajnost zaposlenja i postojanje ugovora o radu kao podloge formalnog podčinjavanja u hijerarhijskom lancu, osnova su za postizanje fleksibilnost u djelovanju poduzeća. Ugovori o radu kojima su prilikom zapošljavanja samo okvirno određena zaduženja i ovlaštenja zaposlenika garantiraju poslodavcu (ili nadređenom u hijerarhiji) stanoviti prostor za slobodno raspolaganje radnim vremenom zaposlenih, čime se potpunije može iskoristiti radna sposobnost zaposlenika i/ili doskočiti nestalnosti i rizicima neizbježnim u svakom poslu. K tome, utemeljenost međusobnog odnosa zaposlenika i poslodavca na okvirnom i dugoročnom ugovoru u radu predstavlja uštedu u transakcijskim troškovima prilikom pribavljanju rada kao proizvodnog inputa.³⁵

Vremenom se postavilo **pitanje stupnja i efikasnosti kontrole** koju poslodavac može ostvariti nad zaposlenikom, te je ovaj pravac razmišljanja evoluirao je u tzv. teorije kontrole i kontrolnih mehanizama kojima je cilj utjecanje na ponašanje pojedinaca. Polazna je pretpostavka ovih teorija da u slučajevima nemogućnosti uočavanja i preciziranja stupnja odstupanja stvarnog ponašanja od očekivanog ponašanja, zatim kad postoji nemogućnost nedvosmislenog utvrđivanja (dokazivanja) propusta od strane suda ili arbitratora (*the basic incentive problem and moral hazard*) ili je pak nemoguće ili neekonomično objektivno utvrđivati odgovornost, potrebno uspostaviti motivacijski sustav ili odnos autoriteta (Tirole, 1995; 35-36).

Poseban vid ove teorije predstavljala bi **teorija agenture** na temelju koje se propituju efikasnost korporacija kao pravnog oblika poduzeća, te troškovi i načini koji proizlaze za principala (vlasnika kapitala/poduzeća) radi potrebe uspostavljanja kontrolnih mehanizama koji će osigurati ponašanje agenta (profesionalnog menadžera) u skladu s interesima vlasnika. Teoriju agenture razvili su **Jensen i Meckling**. U radu objavljenom 1976. oni troškove agenture opisuju kao troškove praćenja ponašanja poduzeća i menadžera (**monitoring**), troškove pridobivanja menadžera da djeluju u interesima vlasnika (**bonding**) i **rezidualne gubitke** koji su posljedica nesavršenosti odnosa principala i agenta. Osnovni uzrok nastanka troškova agenture proizlazi iz asimetričnosti informacija između principala i agenta.

U biti prva dva aspekta agencijskih troškova nalazimo već opisane drugim riječima i u drugom kontekstu već u socio-tehničkoj organizacijskoj teoriji. Naime, i tamo se hijerarhije uspostavljaju radi kontrole; vremenom se uviđa da formalna organizacija nije dovoljna garancija uspješnog funkcioniranja, pa se istražuju problemi motivacije pojedinca.

Kod odnosa u mreži, svaki se modalitet ponašanja članica mreže sa stanovišta poslovnih partnera također može proučavati s aspekta balansiranja formalne kontrole poštivanja dogovora i ugovora (koja nosi određene specifične troškove, pravnih službi, savjetništva, certificiranja, praćenja izvršenja, interveniranja, i u konačnici

³⁵ Vidjeti i Bestov prikaz alternativnog Livingstonovog tumačenja razloga porasta ekonomski efikasne veličine poduzeća (Best, 1990; 49-50). Prema Livingstonu, reguliranje tržišta radne snage učinilo je cijene rada nefleksibilnim iako tržišta roba zadržala ciklični karakter. Poslodavcima, pritisnutim cjenovnim ratovima, jedino je interna hijerarhijska kontrola, to jest, fleksibilna upotreba radne snage (interne rotacije, široko preciziranje djelokruga radnih mjesta) mogla stvoriti manevarski prostor za suprotstavljanje dinamici robnih tržišta.

procesuiranja...) i motivacije poslovnih partnera (kroz odluke o podjeli dobiti izazvane sinergijom zajedničke suradnje).

O poduzeću kao institucionalnom nadomjestku za ugovorna ograničenja zapravo govori i TCE, ali na nešto drugačiji način (Tirole, 1995; 29). Tamo gdje postoje rizici povrata specifičnih ulaganja; odnosno takvih ulaganja čiji se ekonomski potencijali (korist) mogu realizirati samo uz suradnju pravno i ekonomski nezavisnog poslovnog partnera, biti će potreban stanovit odnos kontrole. Taj odnos kontrole, ovisno o ostalim situacijskim faktorima (relativnoj veličini partnerskih poduzeća, načinu podjele koristi od zajedničke suradnje, strateškim planovima...), može se ostvariti ponekad samim povoljnijim tržišnim položajem (asimetrija moći), ponekad ugovorom (ako su ugovorni odnosi sigurni) ili pak vlasničkom kontrolom (integracijom). Pitanje koje se postavlja kod vlasničke kontrole jest koje sve ovlasti daje vlasništvo, koliko te ovlasti ograničava institucionalna okolina, koliko su izraženi problemi kontrole (vidi prethodni opis problema funkcioniranja hijerarhija i problem kontrole agenata), te koja je zadovoljavajuća vlasnička struktura. Na ova pitanja nastoje odgovoriti tzv. vlasničke teorije poduzeća.

4.2.2.3. Vlasničke teorije poduzeća

Nemoguće je danas govoriti o organizacijskom restrukturiranju poduzeća, pa ni o poslovnim mrežama, a ne govoriti i o ekonomskom i vlasničkom restrukturiranju. Nije stoga slučajno da su se u okviru teorija poduzeća našle i teorije koje su problemu rasta poduzeća pristupale izučavaju vlasništvo.

Vlasničke teorije poduzeća (*Property Rights Theory*), po svojem su sadržaju najviše institucionalno-pravno usmjerene u odnosu na prethodno obrađene teorije.

Prema Hartu (1995; 29), vlasništvo je ekonomski značajno kao **izvor moći tamo gdje je izvjesnost koju mogu pružiti ugovorni odnosi nepotpuna**.³⁶ Budući da se ugovorima ne mogu predvidjeti sve buduće situacije, svaki poslovni odnos uključuje mogućnost ostvarivanja neočekivane dobiti ali i neočekivanih gubitaka. Također je moguće da će se vremenom pojaviti potreba za određenim akcijama koje nije bilo moguće predvidjeti u vrijeme zaključivanja ugovora. Nadalje, vlasništvo je, s aspekta ugovornih odnosa, moguće definirati kao **pravo rezidualne kontrole**, to jest, pravo da se određeno dobro "koristi na bilo koji način koji nije prethodno ograničen ugovorom, običajem, ili zakonom" (Hart, 1995; 30). To znači da institut vlasništva vlasniku omogućuju veću kontrolu nad vlastitom sudbinom. Pretpostavka je Hartove teorije da će **investicije koje podrazumijevaju kasniju brigu o načinu optimalne eksploatacije**, održavanja i prilagodbe nekog resursa budućim uvjetima, biti integrirane unutar jednog poduzeća. Isto tako, tamo gdje postoji visok stupanj komplementarnosti resursa, prikladnije je da resursi budu u vlasništvu jednog poduzeća. Vrijedi i obrnuto, nezavisni resursi se koriste efikasnije ukoliko su u odvojenom vlasništvu (Hart, 1995; 49-50).

Ovakav način razmišljanja danas nazivaju **teorijom nepotpunih ugovora**. Tamo gdje postoji asimetrija informacija, poslovni odnosi nastoje se stabilizirati kroz dugoročne ugovore. Dugoročni su ugovori (i zbog svog trajanja) ugovori koji ne mogu do kraja specificirati sve buduće okolnosti, no nužni su za ulaganja u komplementarne resurse kojima se budućom suradnjom dva poduzeća ostvaruju neke sinergije.

³⁶ Izraz koji koristi teorija je "nepotpuni ugovori" ili "*incomplete contracts*", a odnosi se na nemogućnost pravne zaštite, odnosno nedovoljnu predvidivost budućih događanja, uslijed čega jedan partner u poslovnom odnosu može eksploatirati buduću nepovoljniju položaj drugog partnera.

Poslovne mreže mogu dakle nastati tamo gdje institucionalni kontekst (zakoni, običaji) omogućuje zadovoljavajuću kontrolu vlastite sudbine i bez vlasničkog (financijskog) angažmana, odnosno bez formalno pravne potvrde prava usmjeravanja načina korištenja ekonomskih resursa. Organizacijska rješenja zavisit će također i o stupnju razvoja koje je dosegla pojedina industrijska grana. Tako, industrije u ranim stadijima rasta, s obzirom na još nerazvijeno tržište, ne mogu podržati istovremeni opstanak većeg broja poduzeća na strani dobavljača. Posljedično, i broj specijaliziranih dobavljača bit će ograničen, te će komplementarnost među dobavljačima i kupcima biti visoka što će voditi i većem stupnju vertikalne integracije kako bi se izbjegla nesigurnost opskrbe (situacija taoca) (Hart, 1995; 53).

Različita raspodjela vlasništva, ili različita institucionalna rješenja, nude veće ili manje mogućnosti da resursi optimalno iskoriste. Određena struktura vlasništva povećava interes za specifične vrste ulaganja koje omogućavaju **ostvarivanje** i **prisvajanje** ekonomija razmjera i specijalizacije. Posljedično, struktura vlasništva, oblici ugovornih odnosa i relativni odnosi tržišne moći među potencijalnim ili stvarnim poslovnim partnerima danas predstavljaju organizacijski značajan fenomen, te je svako proučavanje specifične organizacije konkretnog poduzeća nepotpuno ukoliko se ne razmotri i ovaj aspekt problema.

Demsetz, za razliku od Harta, problem vlasništva više promatra s aspekta osoba **nosilaca vlasničkih prava**³⁷ i sadržaja vlasničkih prava. Demsetza zanima kako će **vlasnička struktura** jednog poduzeća, te **stvarni sadržaj vlasničkih prava** utjecati na efikasnost funkcioniranja tog poduzeća. Ovaj aspekt vlasničke strukture ujedno je i onaj koji se najčešće podrazumijeva pod izrazom Property Rights Theory. Osim spomenutih Demsetza i Alchiana, najznačajniji su predstavnici ovog pravca istraživanja Jensen, Meckling, DeAlessi i drugi.³⁸

Pojednostavljeno, bit efikasnog funkcioniranja poduzeća, po Demsetzu je u stvaranju jedinstvenog spleta ugovora³⁹ (**nexus of contracts**) kojim se uspostavlja jedna **centralna vlast**. Po njemu, glavna su obilježja "klasičnog poduzeća: 1. zajednička proizvodnja inputa; 2. više vlasnika inputa; 3. jedna stranka koja je sudionik u svim ugovorima o zajedničkim inputima; i 4. koja ima pravo pregovarati o promjenama bilo kojeg pojedinačnog ugovora, neovisno o ostalim vlasnicima inputa; 5. koja posjeduje pravo rezidualnog vlasništva; i 6. koja ima pravo prodati svoj status središnjeg, rezidualnog ugovornog partnera" (Alchian, Demsetz, 1972; 794).

Vlasničke strukture proučava još jedna jaka struja unutar suvremenih teorija poduzeća, doduše manje značajna za potrebe analize organizacije poslovnih mreža. To je već spomenuta agencijska teorija koja se bavi implikacijama određene vlasničke strukture na ponašanje profesionalnih menadžera kao agenata vlasnika.

³⁷ I za suvremene probleme restrukturiranja hrvatskog gospodarstva itekako je značajno pitanje osobe vlasnika: hoće li vlasnik biti aktivan (strateški investitor) ili neaktivan (privatni ili državni fond kao portfeljni ulagač), kolika će biti sklonost povlačenja iz investicije (portfeljni ulagač koji povlačenjem može destabilizirati management i poslovanje), da li razlomljeno ili koncentrirano vlasništvo...

³⁸ L. De Alessi: The Economics of Property Rights: A Review of the Evidence, Research in Law and Economics, Vol. 2, 1980, str. 1-47.; L. De Alessi: Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency: An Essay in Economic Theory, American Economic Review, Vol. 71, No. 1, March 1983.; M. C. Jensen i W. H. Meckling: The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, 1976., str. 305-360., M. C. Jensen: The Eclipse of the Public Corporation, Harvard Business Review, br. 5, 1989. str. 61-75.

³⁹ Demsetz vidi poduzeće kao ugovorni odnos budući da "ne pretpostavlja postojanje autoritarnih odnosa; odnosi su jednostavna ugovorna struktura podložna trajnom pregovaranju sa centralnim agentom." (Alchian, Demsetz, 1972; 794).

Na prvi pogled, vlasnička se teorija poduzeća ne razlikuje značajnije u temeljnim postavkama od agencijske teorije. Međutim, kako tvrde njeni predstavnici, dok je agencijska teorija normativna i nastoji ukazati kao najbolje kombinirati elemente motivacije da bi se pridobio menadžer da se ponaša u skladu s interesima vlasnika;⁴⁰ vlasnička teorija je pozitivistička i nastoji dokazati koji je optimalan sastav vlasnika, te kako pravno definirati vlasnička prava da bi se osigurala centralizirana kontrola jednog poduzeća.⁴¹



U gornjem poglavlju tek su spomenute teoretske osnove nužne za razumijevanje fenomena poslovnih mreža i njihovog ekonomskog i organizacijskog dosega. Krug tema ovdje načet dozvoljava šire shvaćanje problematike hrvatskog institucionalnog konteksta te pravaca i dinamike organizacijskog, ekonomskog i vlasničkog restrukturiranja hrvatskih poduzeća. Dok u svijetu napreduje teorija i praksa mrežnih oblika organizacija, potpunija spoznaja suvremenih organizacijskih procesa u Hrvatskoj traži mnogo dublju analizu od za sad postojeće i to kroz složene istraživačke projekte koje je potrebno pokrenuti i podržavati od najviših državnih institucija.

⁴⁰ Zapravo se velik dio te literature svodi na utvrđivanje optimalnog odnosa između menadžerskih plaća i drugih beneficija koje ostvaruju kao menadžeri. Čest je izraz "*incentive alignment*" ili usklađivanje "poticaja" menadžerima, po sadržaju i visini, što za vlasnika predstavlja eksplicitni trošak, sa mogućnostima štetnog ponašanja menadžera, što je vlasnikov implicitni trošak.

⁴¹ M. C. Jensen i W. H. Meckling: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership, Structure*, Journal of Financial Economics, vol. 3, October, 1976. Usporedi s O. Williamson: *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York, London, 1987., str. 27-28.