

# Ekonomski potencijali modela poslovnog umrežavanja u hrvatskom gospodarstvu

---

**Kaštelan Mrak, Marija**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2000**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:188:133993>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



## PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

### I. Autor

Ime i prezime:	MARIJA KAŠTELAN MRAK
Datum i mjesto rođenja:	20.06.1064. Rijeka
Ime oca i majke:	Tomislav i Katarina
Naziv fakulteta dodiplomskog studija (VII/1):	Ekonomski fakultet u Rijeci
Naziv fakulteta i teme poslijediplomskog studija (VII/2):	Ekonomski fakultet Ljubljana, Slovenija "Doprinosi razumijevanju organizacijskih transformacija poduzeća"
Sadašnje zaposlenje:	Ekonomski fakultet u Rijeci, asistent

### II. Disertacija

Naslov:	"Ekonomski potencijali modela poslovnog umrežavanja u hrvatskom gospodarstvu"
Broj stranica, tablica, grafikona i literature:	311 stranica, 8 tablica, 9 slika, 146 bibliografskih jedinica
Tvrtka i mjesto gdje je izrađena:	Ekonomski fakultet u Rijeci
Znanstveno polje iz kojeg je postignut doktorat znanosti:	Ekonomija
Fakultet na kojem je obranjena disertacija	Ekonomski fakultet u Rijeci

### III. Ocjena i obrana

Datum prijave teme:	28.11.1997.
Datum prihvatanja teme:	09.03.1998.
Mentor:	Prof. dr. Silvije Krajčević
Datum predaje rada:	22.11.1999.
Sastav povjerenstva za ocjenu rada	Prof. dr. sc. Tea Petrin, Ekonomski fakultet Ljubljana Prof. dr. sc. Silvije Krajčević, Ekonomski fakultet u Rijeci Prof. dr. sc. Maja Vehovec, Ekonomski fakultet u Rijeci
Datum obrane rada:	26.06.2000.
Sastav povjerenstva za obranu rada:	Prof. dr. sc. Tea Petrin, Ekonomski fakultet Ljubljana Prof. dr. sc. Silvije Krajčević, Ekonomski fakultet u Rijeci Prof. dr. sc. Maja Vehovec, Ekonomski fakultet u Rijeci
Datum promocije:	

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

MARIJA KAŠTELAN MRAK

**EKONOMSKI POTENCIJALI  
MODELA POSLOVNOG UMREŽAVANJA  
U HRVATSKOM GOSPODARSTVU**

DOKTORSKA DISERTACIJA

SVEUČILISNA KNJIZNICA  
RIJEKA



930042904

Rijeka, 2000.

100412085



DCD 90  
2001

DUF-499

## PREDGOVOR

Pristup istraživanju u ovoj disertaciji značajno je uvjetovan mojim dosadašnjim znanstvenim i istraživačkim iskustvom. Ono je omogućilo sagledavanje problematike poslovnih mreža iz više različitih perspektiva. Naime, poslovna organizacija kao predmet istraživanja zanimljiva je kako ekonomistima, tako i sociolozima, psiholozima, povjesničarima... koji, svaki na svoj način, svojim raznorodnim pristupima i na njima utemeljenim paradigmama doprinose konceptualizaciji znanstvenih shvaćanja.

Budući da već jedno desetljeće održavam nastavu na kolegijima "Organizacija poduzeća", odnosno "Poslovna organizacija" prema nastavnom programu iz 1995, te ne kolegiju "Ekonomika i organizacija proizvodnje", ili "Proizvodni i operativni management" prema programu iz 1995, to sam bila u prilici, da prateći stručnu literaturu često "lutam" po tzv. "managerskoj džungli". Managerska literatura uglavnom predočuje opise poslovne prakse, poslovnih strategija i više ili manje inovativnih postupaka kojima se "stvarnim" organizacijama udahnuje moć da ostvare izvanrednu poslovnu uspješnost i konkurentsku nadmoć. Ti inače vrlo popularni i prijemčivi iskazi (obavezni dio poslovnog žargona svakog managera, poduzetnika i znanstvenika koji drži do sebe), koliko god bili slikoviti i zanimljivi, ne posjeduju egzaktniju teoretsku podlogu koja bi ponudila jednoznačno tumačenje **zašto** su u određenoj situaciji baš određeni organizacijski koncepti uspjeli pobuditi pažnju, pa zatim sazrijeti do poslovnih koncepcija (ili popularnije strategija), da bi se konačno formalizirali u konkretnim organizacijskim i institucionalnim rješenjima, koji će polučiti željene poslovne i gospodarske učinke.<sup>1</sup>

Razmišljajući o logici koja bi protumačila uspjeh tih često i raznorodnih poslovnih orijentacija, imala sam sreću da sam već u fazi pripremanja magistarskog rada u razdoblju 1991-1993 naišla na područje Industrijske organizacije, kako je nazivaju u SAD-u, ili Ekonomike industrije kako je češće zovu u Evropi. Industrijska organizacija predstavlja jednu od najnovijih znanstvenih disciplina u okviru

---

<sup>1</sup> Često se prema ovim, u načelu fenomenološkim iskazima, "ozbiljniji" teoretičari odnose kao prema "anegdotalnoj" literaturi ili pak "folkloru".

ekonomske znanosti. Cilj joj je upravo egzaktno ekonomsko tumačenje fenomena iz stvarnog poslovnog svijeta. Takvom orijentacijom ostvarila je odmak od managerske literature ali i tzv. mikroekonomske i makroekonomske teorije, te se pozicionirala se kao most između managerskih vještina i učenja s jedne strane i čiste ekonomske teorije ili ekonomike s druge strane.<sup>2</sup>

Moj vlastiti razvoj na ovom području tekao je postupno, pogotovo u pripremanju materijala za kolegij Organizacijska teorija koji je predviđen nastavnim planom iz 1995. i to kao jednosemestralni kolegij na četvrtoj godini studija, te pripremajući prijedlog i pretražujući literaturu za potrebe ove disertacije. U tim traženjima osobito mi je pomogao jednomjesečni boravak u SAD-u na jesen 1997, kad sam bila u prilici prisustvovati nastavi kolegija Ekonomika organizacija na doktorskom studiju Ekonomike na Gatton School of Business and Economics na University of Kentucky. Tu sam, uz pomoć tamošnjeg mentora, Johna Garena, ujedno nastavnika spomenutog kolegija, precizirala područje istraživanja te prikupila značajnu literaturu.

---

<sup>2</sup>Iako poznaje, te i sama upotrebljava neoklasične ekonomske modele, preraduje ih i nadopunjuje izvornim konceptima, te se IO u stručnim krugovima smatra izdvojenom znanstvenom disciplinom, koja se metodološkim pristupom i proklamiranim nastojanjem da protumači poslovna ponašanja konkretnih poduzeća u suvremenim gospodarskim uvjetima izravno suprotstavlja klasičnoj ekonomskoj struji.

## Sažetak:

Cilj je ove disertacije definirati kritične parametre za procjenu specifičnih gospodarskih potencijala specifičnih organizacijskih obrazaca koji se oblikuju u specifičnim institucionalnim okolnostima, kako bi se bolje razumjelo proces i probleme organizacijskog restrukturiranja hrvatskog gospodarstva.

Pojam poslovnih mreža je shvaćen kao teoretska konstrukcija prikladna za objašnjenje mehanizama koordinacije koja se manifestira između dvije teoretske krajnosti: savršenog tržišta i integriranog poduzeća. Po shvaćanju zastupanom u ovoj disertaciji, poslovnu bi mrežu predstavljala svaka organizacijska tvorevina koja dozvoljava širenje dosega onih kontrolnih mehanizama koji se po tradiciji definiraju (i koriste) kao interna koordinacijski mehanizmi unutar precizno pravno definiranih granica poduzeća. Uspostavom poslovnih mreža, kao i u onim slučajevima u kojima poslovne mreže spontano evoluiraju, ekonomski bi se uspješno objedinio značajno širi, i vjerojatno raznovrsniji, splet aktivnosti i resursa putem kojeg bi se postizale više razine statičke i dinamičke efikasnosti.

Disertacija započinje teoretskom raspravom o uzrocima pojave poduzeća kao organizacijskog oblika. Na tu početnu raspravu nadovezuje se pregled razvoja institucije suvremenog poduzeća u okviru kojeg se ukazuje i na specifične oblike porasta ekonomske efikasnosti poduzeća prilikom prijelaza iz nižih u više razvojne faze, nakon čega slijedi pregled suvremenih teorija poduzeća. Posebna je pažnja posvećena resursnom pristupu definiranja poduzeća, budući da je upravo ovaj pristup prihvaćen kao polazište za izgradnju formalnog modela organizacije koji bi trebao poslužiti za analizu izvora ekonomske efikasnosti "živih" organizacijskih modela.

Uzevši u obzir multikauzalnost te prostornu i vremensku uvjetovanost ekonomskih pojava kao temeljne postulate novog institucionalnog pristupa (NIE), u disertaciji se razrađuje analitički model koji dozvoljava definiranje izvora efikasnosti specifičnih organizacijskih rješenja, to jest specifičnih spletova aktivnosti i resursa.

Model je razrađen na tri razine: na razini organizacijskog modela definiranog putem šest razlikovnih parametara, razini formaliziranog modela resursne efikasnosti, te na institucionalnoj nadrazini u kojoj su sadržani faktori izvan utjecaja poslovnog sustava, a koji ograničavaju dostupnost i načine eksploatacije resursa. U stvari, pretpostavka je modela da je svaki pojedini poslovni sustav posjeduje potencijal za ostvarivanje određene razine efikasnosti ovisno o sastavu aktivnosti i resursa, koji je pak spontani i voljno uspostavljan pod djelovanjem ograničavajućih faktora iz okoline. Tako, uslijed relativno nepovoljnijeg utjecaja institucionalne okoline, "pogođeni" organizacijski sustav neće moći raspolagati zadovoljavajućim spletom resursa, te će biti u komparativno nepovoljnijem položaju od institucionalnog sustava koji pogoduje širem i/ili strukturalno povoljnijem spletu resursa.

U oblikovanju modela za analizu resursne efikasnosti, resursi su razvrstani u tri kategorije: fizičke ili operativne resurse, kapital i vrijeme kao kontrolne resurse, te tehnička, komercijalna i organizacijska znanja u ulozi strateških resursa. Pod fizičkim se resursima podrazumijevaju oni resursi za koje postoje pretpostavke za sudjelovanje u robnom prometu. To jest, to su oni resursi koje se, po postavkama teorije transakcijskih troškova, može bilo interno proizvesti, bilo eksterno pribaviti.

Svako se poduzeće u svojoj razvojnoj strategiji unaprijed opredjeljuje hoće li neke resurse samostalno proizvoditi ili će ih nabavljati na tržištu ovisno o prosuđenim prednostima jedne ili druge opcije. Teoretski izraz tog strateškog opredjeljenja bio bi zadan nekom prosuđenom funkcijom korisnosti. Kapital i vrijeme definirani su u disertaciji kao kontrolni resursi budući da se pomoću njih može iskazivati efikasnost eksploatacije fizičkih resursa a ujedno kapital i vrijeme apsolutno ograničavaju gornju razinu efikasnosti fizikalnih resursa. Konačno, strateški resursi čine sustav pojedinačnih i kolektivnih znanja koja podržavaju određen način djelovanja organizacijskog sustava, visoko su specifični i uglavnom stvaraju unutar zatvorenog organizacijskog sustava

Trozrazinski model resursne efikasnosti provjeren je potom u analizi modela uspješnih poslovnih mreža poznatih iz znanstvene i stručne literature. U analizu su uključeni japanski model organizacije, talijanski industrijski distrikt i britansko-irskog model dobavljačkih lanaca predvođenih stranim nositeljem izravnih inozemnih investicija. Testiranje je obavljeno na način da je svaki od navedenih organizacijskih modela opisan prema parametrima razrađenim u prethodnom poglavlju u modelu resursne efikasnosti. U zadnjem, petom, poglavlju pokušalo se identificirati potencijale koje Hrvatska kao institucionalni prostor nudi razvoju poslovnih mreža. Budući da se nije raspolagalo izvorima podataka na temelju kojih bi se odredili postojeći razmjeri razvoja poslovnih mreža u hrvatskom gospodarstvu, preostalo je da se potencijali efikasnog formiranja poslovnih mreža u Hrvatskoj procijene prvenstveno s obzirom na sličnosti i razlike koje hrvatski gospodarski prostor pokazuje s ranije proučenim inozemnim modelima poslovnih mreža.

Opći je zaključak disertacije proizišao iz proučene literature, te provedene vlastite analize. Utvrđeno je da su mogućnosti ekstenzivnog razvoja efikasnih poslovnih mreža malo vjerojatne u institucionalno nedovoljno razvijenoj institucionalnoj okolini. Stoga je moguće pretpostaviti da će se hrvatska poduzeća i u doglednoj budućnosti premalo koristiti poslovnim mrežama. Nesklonost (ili nemogućnost) korištenja efekata umreženog poslovanja usporavati će nužan proces organizacijskog restrukturiranja i na razini poduzeća i na razini nacionalnog gospodarstva, budući da će racionalno utemeljene potrebe za efikasnom kontrolom uvjeta poslovanja hrvatskim poduzećima kao organizacijsku nužnost nametati primjenu relativno manje efikasnih modela poslovne organizacije. Zbog nedostatnog razvoja poslovnih mreža hrvatsko gospodarstvo se da će gospodarstvo i dalje po efikasnosti zaostajati za svjetskom konkurencijom. Naravno, preciznija procjena ekonomskih potencijala poslovnih mreža u Hrvatskoj dobila bi se i uz pomoć komparativnih analiza pojedinačnih slučajeva i njihove usporedbe s konkurentskim poduzećima i mrežama u svijetu. Upravo na konkretnim primjerima: proučavanjem raspona aktivnosti i resursa u pojedinim mrežama, stupnja funkcionalne specijalizacije, karaktera koordinacijskih mehanizama (hijerarhijska kontrola, formalna ugovorna kontrola, simetrična međuzavisnost i sl.), dobile bi se smjernice za detaljnije istraživanje institucionalnih odrednica organizacijske efikasnosti, ali to već prelazi granice ove disertacije.

## **Economic Potentials of Business Networks in the Croatian Economy (doctoral dissertation)**

### **Summary:**

This dissertation sets out to define crucial points for evaluating the specific economic potentials of specific organizational arrangements under specific institutional settings, in an attempt to gain a better understanding of the problems involved in the organizational restructuring of the Croatian economy.

The business network is viewed as an theoretical construct suitable for explaining coordination mechanism that stretch between two theoretical extremes, the perfect market and the integrated firm. Every organizational form that enlarges the reach of control mechanisms traditionally understood and employed as internal coordination devices within legally well defined firm boundaries, should be considered a business network. By establishing business networks, or in cases of their spontaneous evolution, a new, much larger, functionally (and often regionally) intertwined pool of activities and resources would be created allowing for higher levels of static and dynamic efficiency.

The dissertation starts with a theoretic discussion of the origin of the firm as an organizational form. An overview is given of the evolutionary path of the contemporary business enterprise, with an account of the relative gains in internal and allocative efficiency that have been achieved at each evolutionary stage. Following the opening discussion, several contemporary theories of the nature of the firm are presented. Special attention is given to the Resource-Based View of the firm which is seen as the adequate framework for developing formalized organization models suitable for depicting specific efficiency issues of real life organizational arrangements. Keeping in mind the common implications of the New Institutional View, such as multi-causality, path dependancy and embeddedness, the discussion sets forward to develop an analytical model that defines areas of efficiency of specific organizational arrangements seen as functionally unified sets of activities and resources.

The model consists of three interconnected segments: a six item descriptive organizational model, a more formal resource efficiency model and a descriptive institutional environment model related to the resource efficiency model. The problem of efficiency of specific organizational arrangements is explained by the resource efficiency model, while the organizational model and the institutional environment model are considered to be limiting factors that constrain a certain set of resources and activities in achieving its maximum economic potential.

Resources are grouped into three specific groups: physical resources, capital and time as control resources, and knowledge as strategic resources. Physical resources are resources that can function as commercial goods and that, according to the TCE hypothesis, can be produced either internally or acquired on the market, making each organization forge a strategy that can be formally expressed by some form of utility function. Capital and time are considered to be control resources that limit the extent of efficiency that can be achieved through physical resources; and finally, strategic resources, are seen as resources primarily developed in-house, such as individual and common knowledge.

## SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. OBRAZLOŽENJE TEME DOKTORSKE DISERTACIJE .....	2
2. PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	3
3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	5
4. OCJENA DOSADAŠNJEG ISTRAŽIVANJA.....	6
5. ZNANSTVENI DOPRINOS .....	8
6. OBRAZLOŽENJE METODOLOŠKOG PRISTUPA.....	8
7. STRUKTURA IZLAGANJA .....	13
<b>I. PRAKTIČNI I TEORETSKI ASPEKTI RAZVOJA PODUZEĆA.....</b>	<b>15</b>
1. PODUZEĆE - INSTITUCIONALNI I ORGANIZACIJSKI KONTEKST SUVREMENIH EKONOMSKIH DOSTIGNUĆA.....	16
1.1. RAZVOJ PODUZEĆA KAO MODELA POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	17
1.2. DIMENZIONIRANJE POSLOVNOG SUSTAVA I PRAVCI RASTA PODUZEĆA .....	23
2. TEORETSKA POLAZIŠTA EKONOMIKE ORGANIZACIJA.....	28
2.1. INDUSTRIJSKA ORGANIZACIJA KAO ZNANSTVENO PODRUČJE - ISHODIŠTA, METODE I TEMELJNI POJMOVI .....	29
2.2. METODOLOŠKE OSOBITOSTI I KATEGORIJSKI APARAT NOVE INDUSTRIJSKE ORGANIZACIJE (NIO) .....	33
2.2.1. SCP pristup - teoretski model međuzavisnosti strukture, ponašanja i performansi.....	33
2.2.2. Teorije poduzeća .....	35
2.2.2.1. TCE pristup .....	35
2.2.2.2. Hijerarhijska teorija - poduzeće kao nadomjestak za ugovorna ograničenja.....	40
2.2.2.3. Tehnološka teorija.....	42
2.2.2.4. Poduzeće kao dugoročno partnerstvo (The Firm as a Long-Run Relationship).....	45
2.2.2.5. Vlasničke teorije poduzeća .....	48
2.3. INSTITUCIONALISTI - dopuna, kritika ili alternativna perspektiva.....	50
2.4. STRATEŠKI MANAGEMENT I RESURSNE TEORIJE PODUZEĆA .....	61
2.4.1. Problem granica poduzeća u literaturi o strateškom managementu .....	62
2.4.2. Resursna teorija poduzeća.....	65
3. ZAKLJUČAK PRVE CJELINE .....	69
<b>II. POSLOVNE MREŽE - POJAM I FUNCIONIRANJE.....</b>	<b>73</b>
1. POJAM I SADRŽAJ POSLOVNIH MREŽA .....	74
1.1. Problemi definiranja poslovnih mreža .....	74
1.1.1. Razlike u znanstvenom i pojmovnom aparatu.....	75
1.1.2. Razlike u tumačenju geneze poslovnih mreža .....	77
1.2. Motivi uspostavljanja poslovnih mreža.....	78
1.3. Institucionalno-pravni aspekti odnosa u mreži .....	79
2. OPĆA DEFINICIJA POSLOVNIH MREŽA .....	82
3. TIPOLOGIJA POSLOVNIH MREŽA.....	83
3.1. Dugoročni sporazumi o suradnji i strateške alijanse.....	84
3.2. Industrijski distrikti i clusteri (clusters i industrial districts).....	90
3.3. Poslovne mreže kao evolutivni aspekt interne organizacijske strukture poduzeća.....	95
3.3.1. Virtualna organizacija .....	96
3.3.2. T-oblik organizacije.....	97
4. INTERPRETACIJA EKONOMSKIH POTENCIJALA MREŽA PREMA POJEDINIM TEORIJAMA PODUZEĆA .....	98
4.1. TCE pristup .....	98
4.2. Hijerarhijska teorija i teorija agenture .....	99
4.3. Tehnološka teorija.....	101
4.4. Teorija poduzeća kao alternative dugoročnim ugovorima .....	101
4.5. Vlasnička teorija poduzeća .....	102
4.6. Institucionalisti.....	103
4.7. Resursna teorija poduzeća .....	104

5. ZAKLJUČAK DRUGOG POGLAVLJA .....	105
III. RAZRADA FORMALNOG MODELA RESURSNE EFIKASNOSTI .....	107
1. PROBLEMATIKA GOSPODARENJA RESURSIMA .....	108
1.1. Pojam resursa .....	108
1.2. Model resursne efikasnosti poslovnih mreža - obrazloženje modela .....	115
2. POLAZNE PRETPOSTAVKE MODELA RESURSNE EFIKASNOSTI .....	117
2.1. Analitičke razine modela .....	118
2.2. Dinamika odnosa među razinama modela .....	119
3. ELEMENTI MODELA .....	122
3.1. Organizacijski model - MO .....	122
3.2. Model resursne efikasnosti - RM .....	132
3.2.1. Model efikasnosti gospodarenja fizikalnim resursima .....	135
3.2.1.1. Postavljanje modela .....	135
3.2.1.2. Interpretacija modela .....	141
3.2.2. Efikasnost gospodarenja vremenom i kapitalom .....	144
3.2.3. Efikasnost gospodarenja informacijama i znanjem .....	147
3.3. Kontekstualna graničenja funkcioniranja modela resursne efikasnosti (MI) .....	154
4. SPECIFIČNOSTI GOSPODARENJA RESURSIMA U MREŽI (INTEGRALNA INTERPRETACIJA MO I MR) .....	156
5. ZAKLJUČAK TREĆEG POGLAVLJA .....	160
IV. RAZVOJ I FUNKCIONIRANJE POSLOVNIH MREŽA U SPECIFIČNOM INSTITUCIONALNOM KONTEKSTU (ODABRANI PRIMJERI) .....	165
1. JAPANSKI MODEL POSLOVNE MREŽE .....	169
1.1. Znanstveni značaj .....	169
1.2. Razvoj i funkcioniranje japanskog modela organizacije .....	171
1.2.1. Institucionalni kontekst .....	172
1.2.2. Specifičnosti japanskih poslovnih mreža .....	175
1.3. Organizacijsko-institucionalne pretpostavke ostvarivanja ekonomske efikasnosti .....	181
1.3.1. Ishodišta uspješnosti japanskih poslovnih mreža .....	185
1.3.2. Organizacijsko-institucionalni korijeni suvremenih trendova u japanskom gospodarskom razvoju .....	192
2. TALIJANSKI INDUSTRIJSKI DISTRIKTI .....	194
2.1. Institucionalni kontekst .....	195
2.2. Industrijski distrikt kao organizacijski model .....	200
2.2.1. Povijesni razvoj - industrijski parkovi kao preteče suvremenih industrijskih distrikata .....	201
2.2.2. Funkcionalne specifičnosti talijanskih industrijskih distrikata .....	202
2.3. Ekonomski potencijali talijanskih poslovnih mreža u novom razvojnom ciklusu .....	205
3. BRITANSKO-IRSKI MODEL - PREINAKA IZVORNIH MODELA I IZVEDENE POUKE .....	207
3.1. Institucionalni kontekst .....	209
3.2. Specifičnosti britansko-irskog organizacijskog modela .....	214
3.3. Ekonomski potencijali britansko-irskog modela .....	220
4. ZAKLJUČAK ČETVRTOG POGLAVLJA .....	223
V. ANALIZA ORGANIZACIJE HRVATSKOG GOSPODARSTVA .....	227
1. TRANZICIJSKA GOSPODARSTVA KAO OBJEKT ANALIZE GOSPODARSKE EFIKASNOSTI INSTITUCIONALNIM PRISTUPOM .....	230
2. SPECIFIČNOSTI HRVATSKOG INSTITUCIONALNOG PROSTORA .....	236
2.1. Sociokulturni kontekst .....	237
2.2. Povijesno-politički kontekst .....	241
2.3. Ekonomski kontekst .....	243
3. ORGANIZACIJSKE ODREDNICE FUNKCIONIRANJA HRVATSKOG GOSPODARSTVA .....	250

3.1. Samoupravni model organizacije .....	250
3.2. Problemi poslovne organizacije u hrvatskoj tranziciji i ostvareni pomak od polaznih uvjeta .....	254
3.2.1. Problem veličine i strukture poduzeća .....	256
3.2.2. Vlasničko restrukturiranje - formalni i stvarni dosezi .....	260
3.2.3. Poslovne mreže u Hrvatskoj i stupanj usklađenosti sa svjetskim trendovima .....	263
4. OKVIRNE PREPORUKE HRVATSKIM GOSPODARSKIM VLASTIMA I HRVATSKIM GOSPODARSTVENICIMA .....	268
4.1. Pravci djelovanja na nacionalnoj razini .....	268
4.2. Problem operacionalizacije ideje poslovnih mreža na razini poduzeća .....	274
5. ZAKLJUČAK PETOG POGLAVLJA .....	275
ZAKLJUČAK .....	277
POPIS TABLICA .....	287
POPIS SLIKA .....	287
POPIS LITERATURE .....	289
PRILOG 1 .....	299
PRILOG 2 .....	308



## UVOD

Izučavanje poslovnog umrežavanja kao alternativnog organizacijskog pristupa izrazito se razmahalo tijekom osamdesetih i devedesetih godina ovog stoljeća. Fenomen poslovnog umrežavanja najprije je zapazila menadžerska i općenito praktično orijentirana poslovna i organizacijska literatura. Snažan poticaj istraživanju mreža pružili su naponi uloženi u osvjetljavanje principa takozvanog "japanskog čuda", prilikom kojih je utvrđeno da specifične institucionalne okolnosti u kojima djeluju japanska poduzeća na mnogo izravnih i neizravnih načina pridonose porastu gospodarske efikasnosti.

Ubrzo su i ekonomski teoretičari pronašli interes u objašnjavanju ekonomskog potencijala novih organizacijskih modela, te u istraživanju sličnih procesa u drugačijim gospodarskim i kulturnim prostorima. Time su u ekonomskoj teoriji ponovno saživjele rasprave o troškovima i prednostima pojedinih organizacijskih modela. Prema N. Gregory Mankiwu, profesoru ekonomike na Harvardu, mreže fasciniraju znanstvenike jer se ne uklapaju precizno u standardni model djelovanja tržišta.<sup>1</sup> Također, ocjenjuje se da razvoj poslovnih mreža, te konkurentnost zasnovana na ekonomiji vremena, premda se proglašavaju strateškim pitanjima današnjice, "još uvijek samo maglovito nazrijevaju u akademskom svijetu"<sup>2</sup>

Intenzivan rad koji se danas u svijetu ulaže u formaliziranje teorije organizacijskog strukturiranja potvrđuje znanstvenu relevantnost analize poslovnog umrežavanja i u okviru ove doktorske disertacije. Sa stanovišta hrvatskog gospodarstva, praktični političko-ekonomski razlozi vezani uz poticanje novog razvojnog ciklusa u Hrvatskoj dodatno naglašavaju potrebu za istraživanjima koja bi

---

<sup>1</sup>N. Gregory Mankiw: "Why We Don't Speak Esperanto", Fortune, October 12, 1998. p. 30.

<sup>2</sup>R.P. Rumelt, D.E. Schendel i D.J. Teece, urednici: Fundamental Issues in Strategy, Harvard Business School Press, 1995., Pogovor knjizi. str.553.

ukazala na okolnosti, faktore i aktivnosti kojima je moguće u Hrvatskoj potaknuti održivi ekonomski rast.

## 1. OBRAZLOŽENJE TEME DOKTORSKE DISERTACIJE

Kako bi bilo moguće ocijeniti potencijale modela poslovnog umrežavanja u Hrvatskoj, u disertaciji će se definirati elementi ekonomske efikasnosti potrebni za utvrđivanje komparativnih prednosti alternativnih organizacijskih obrazaca u konkretnim povijesnim i prostornim uvjetima.

Poslovne se mreže u ovdje promatraju kao organizacijski obrazac koji nudi nadmoćna organizacijska i institucionalna rješenja za svladavanje ograničavajućih uvjeta dinamične poslovne okoline. Disertacija polazi od tumačenja poslovnog ponašanja ekonomskih subjekata razrađenog u okviru ideje transakcijskih troškova i institucionalne struje u ekonomskoj teoriji, te dograđuje spoznaje organizacijske teorije spoznajama o kauzalnosti ekonomske efikasnosti koje nudi suvremena ekonomska teorija, gradeći tako izvoran pristup analizi poslovnih mreža. Nakon kritičke analize poznatih teoretskih pristupa, u disertaciji se izvodi vlastiti formalni model za utvrđivanje potencijalne razine ekonomske efikasnosti pod određenim institucionalnim i organizacijskim uvjetima.

Jednom razrađen, model analize ekonomske efikasnosti primijenit će se u identifikaciji specifičnih uvjeta (čimbenika) koji su potaknuli ekonomski razvoj u slučaju nekih od najuspješnijih primjera poslovnog umrežavanja u svijetu. Zatim, po istom modelu, ocijenit će se pogodnost uvjeta koje hrvatski gospodarski prostor nudi za oblikovanje efikasnih organizacijskih rješenja. Tako bi se testirao predloženi model i ujedno bi se dobili vjerodostojni argumenti za razradu preporuka za uspješnije vođenje gospodarske politike u Hrvatskoj i za razradu preporuka za definiranje poslovnih strategija na razini pojedinačnih poduzeća. Planirano istraživanje omogućit će i ocjenu aplikativne vrijednosti pristupa transakcijskih troškova u analizi i prognozi

dometa specifičnih organizacijskih obrazaca u stvarnim uvjetima, a time pružiti i izravan doprinos razvoju organizacijske i ekonomske znanosti.

## 2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Analize pokazuju da iza svih većih, ponekad i naglih, uspjeha nacionalnih gospodarstava opisanih u ekonomskoj i poslovnoj literaturi često stoji neortodoksan pristup problemima uspostavljanja ugovornih i dogovornih odnosa između poduzeća i ustanova povezanih proizvodno-prometnim lancem. Zanimljiva je i činjenica da ciljani pokušaji implementacije opisanih modela poslovnih mreža izvan područja gdje su se ovi spontano razvijali nisu davali očekivane rezultate. Tumačenja uzroka uspjeha i neuspjeha takvih pokušaja često zadiru u kulturološko područje i u srodna sociološka i psihološka područja za koje "glavna struja" (main stream) ekonomske misli u pravilu ne raspolaže potrebnim analitičkim instrumentarijem. U tom smislu, ova se doktorska disertacija namjerava usredotočiti na izučavanja djelovanja poslovnih mreža u konkretnom povijesnom i prostornom kontekstu, u nastojanju da i ovo istraživanje doprinese izgradnji znanstvenog aparata u okviru znanstvene discipline Teorija organizacije, područje Ekonomika organizacija. Ekonomika organizacija danas predstavlja po mišljenju mnogih jedan od najperspektivnijih pravaca razvoja suvremene organizacijske teorije.

Fenomen poslovnog umrežavanja moguće je odrediti kao stvaranje kooperantsko-konkurentskih odnosa između pravno i poslovno relativno samostalnih organizacijskih cjelina. Inače, raspon mogućih definicija poslovnih mreža prilično je širok budući da su različitim definicijama obuhvaćeni odnosi na različitim razinama poslovnog organiziranja: od internih odnosa među pojedincima, u pravilu usredotočenih na pojedine aspekte nekoj zajedničkog problema; zatim mreže odnosa među formalnih organizacijskim jedinicama unutar jednog ili više poduzeća, pa sve do razine odnosa među formalno samostalnim poduzećima. U okviru ove disertacije, pojam poslovnih mreža primjenjivat će se na formalne i neformalne odnose

dugoročnijeg karaktera među skupinama poduzeća, što je ujedno i najčešće korišteno značenje pojma poslovnih mreža u stručnoj literaturi.

**Disertacijom se namjerava potvrditi radna hipoteza da modeli poslovnog umrežavanja u suvremenoj poslovnoj okolini nude optimalnu kombinaciju organizacijske stalnosti i dinamičnosti, odnosno omogućuju ostvarivanje ušteda svojstvenih razrađenim administrativnim hijerarhijama a da pri tom u značajnijoj mjeri ne žrtvuju fleksibilnost.**

Teza će se dokazivati analizom potencijala koje poslovno umrežavanje pruža za ostvarivanje ekonomija razmjera, raspona, vremena i znanja. Rezultat istraživanja predstavljat će i analiza specifičnih okolnosti koje pogoduju spontanom razvoju ovih organizacijskih oblika, kako bi se utvrdila utemeljenost očekivanja da bi se i u hrvatskom gospodarstvu mogli ostvariti komparativni efekti u poslovnoj i gospodarskoj efikasnosti. Polazi se naime od pretpostavki da je:

- 1) svaki organizacijski model prostorno i vremenski specifičan;
- 2) efikasnost višedimenzionalni fenomen; i da se
- 3) jedan vid efikasnosti u pravilu ostvaruje na uštrb drugog, tako da
- 4) različite okolnosti pogoduju ostvarivanju specifičnih vidova efikasnosti, otežavajući uspostavu drugih vidova efikasnosti, i konačno da će
- 5) pogrešna usmjerenost napora, kako poslovne tako ekonomske politike, dati suboptimalne rezultate bez obzira na zalaganje i troškove.

Posebno značenje ovog istraživanja zasniva se na činjenici da se Hrvatska kao tranzicijska zemlja nalazi u razvojnom točki u kojoj se međusobno nadmeću zameci u svijetu već uspostavljenih obrazaca poslovnog i organizacijskog ponašanja. To ujedno znači da je relativnim blagim poticajem ekonomske politike moguće predodrediti dominantan pravac razvoja ekonomskih odnosa u hrvatskom gospodarstvu. Uspije li se razvoj organizacijskog ustrojstva dominantno usmjeriti prema modelu koji nudi maksimalne potencijale za razvoj konkurentnosti nacionalnog gospodarstva, razvit će

se podloga za posljedično ostvarivanje održivog rasta ekonomske efikasnosti i društvenog blagostanja.

Istraživanje ekonomskih potencijala modela poslovnog umrežavanja u Hrvatskom gospodarstvu predstavlja stoga izazov i priliku da se pravodobno ponudi cjelovita analiza faktora, uvjeta i domašaja poslovnih mreža, te tako stvori potrebna podloga za ispravan odabir i racionalno utemeljenje razvojnih strategija kako poduzeća tako i ukupnog nacionalnog gospodarstva.

### 3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Istraživanjem se želi ispitati primjerenost najuspješnijih svjetskih iskustava hrvatskim gospodarskim uvjetima i razvojnim potrebama, odnosno utvrditi pogodnost hrvatskog gospodarskog prostora za intenzivniji razvoj poslovnih mreža. Tek potpunije razumijevanje ekonomskih potencijala tih organizacijskih oblika omogućava zauzimanje jasnog stava u pogledu potrebe aktivne ekonomske politike i, što je jednako važno, dopušta izdvajanje onih područja gospodarske aktivnosti gdje se najmanjim sredstvima i naporima može potaknuti novi razvojni ciklus, odnosno održivi rast.

K tome, budući da se hrvatsko gospodarstvo otvara utjecajima svjetskog i osobito ujedinjenog europskog tržišta, nužno je sagledati uvjete u kojima se gospodarsko restrukturiranje odvija u tim ekonomijama. Tek će takav pristup omogućiti da razvoj poslovnih mreža u Hrvatskoj bude kompatibilan i komplementaran gospodarskim procesima u ekonomijama koje su strateški značajne za ritam, raspone i dosege neizbježnog restrukturiranja domaćih poduzeća i gospodarskih grana.

Dokazujući radnu hipotezu rezultatima istraživanja se ujedno namjerava:

- 1) ukazati na međuzavisnost organizacijskih rješenja i ekonomske efikasnosti,
- 2) odrediti efikasnost kao agregatni izraz vitalnosti gospodarskog sustava,

- 3) odrediti efikasnost kao posljedicu kumulativnog utjecaja više vidova efikasnosti,
- 4) ukazati na situacijsku uvjetovanost "trenutne efikasnosti", odnosno razraditi teorijsku osnovu za tumačenje razlika između individualne i skupne efikasnosti, te dugoročne i kratkoročne efikasnosti,
- 5) utvrditi korelacije između pojedinih vidova efikasnosti i obilježja poslovne okoline gospodarskog sustava,
- 6) odrediti izvore efikasnosti koji su pod konkurentnim uvjetima dostupni hrvatskom gospodarstvu,
- 7) odrediti ekonomske potencijale razvoja modela poslovnog umrežavanja u hrvatskom gospodarstvu, i
- 8) ukazati na pristup i mjere ekonomske politike kojima će se potencirati njihova realizacija, te
- 9) objasniti stratešku važnost poslovnih mreža za razvoj i održavanje konkurentskih sposobnosti poduzeća i
- 10) ponuditi odgovarajuće preporuke za uključivanje ideje poslovnih mreža u razvojne strategije poduzeća.

#### 4. OCJENA DOSADAŠNJEG ISTRAŽIVANJA

Teorija transakcijskih troškova predstavlja teorijski okvir unutar kojeg se na relativno egzaktn način uklopljen problem složenosti i nepredvidivosti ljudske prirode. Riječ je o teorijskom pravcu koji divergira od tzv. "glavne struje" razmišljanja u ekonomici i koji se podjednako zasniva i na strogoj ekonomskoj teoriji i na fluidnijim organizacijskim teorijama. Dodatna je snaga ovog znanstvenog pristupa i u tome što tumačenja o izvorima efikasnosti detektiranih u okviru "glavne struje" smatra komplementarnim tumačenjima organizacijskih transformacija koji su uslijedile da bi

omogućile realizaciju potencijalnih ušteda u transakcijskim troškovima. Naime, transakcijskim se troškovima nazivaju troškovi vezani uz korištenje tržišnog mehanizma prilikom organiziranja poslovnih i ekonomskih aktivnosti. Tako je razvoj organizacijskih hijerarhija XX. stoljeća protumačen ekonomskom nadmoći modela administrativne koordinacije nad modelom tržišne koordinacije, odnosno činjenicom da se administrativnom kontrolom znatno umanjuju gubici koji nastaju kao posljedica "ograničene racionalnosti" i "oportunizma".

Pretpostavka u duhu navedenog pristupa bila bi da razvoj i napredak pojedinih organizacijskih oblika ukazuje na njihovu komparativnu ekonomsku efikasnost s obzirom na uštede koje uspijeva ostvariti prije svega u transakcijskim troškovima, dok bi disertacija argumentirala da **pored ušteda u transakcijskim troškovima, modeli poslovnog umrežavanja ne samo da ne gube na ekonomiji razmjera, raspona, vremena i znanja, nego čak nadmašuju potencijale modela čiste tržišne i čiste administrativne koordinacije. Polazeći od pretpostavke da se ekonomičnost mreža može očitati kroz promatranje procesa akumuliranja i iskorištavanja kritičnih resursa, rad formulira model resursne efikasnosti mreža kako bi dokazao tezu da upravo kroz ostvarenu premoć u ekonomijama vremena i znanja modeli poslovnog umrežavanja mogu ponuditi optimalnu kombinaciju stabilnosti i fleksibilnosti kakvu zahtijevaju suvremeni uvjeti poslovanja.**

Prema saznanjima dobivenih na osnovi proučavanja domaće i strane stručne literature, pristup transakcijskih troškova nije primjenjivan unutar ovako definiranog teoretskog okvira. Također je moguće utvrditi da je pristup transakcijskih troškova uopće iznimno rijetko korišten u analizi tranzicijskih gospodarstava, dok u Hrvatskoj takva istraživanja, prema saznanjima autora, i ne postoje.<sup>3</sup> Također što se tiče analize

<sup>3</sup>Dapače, teorija transakcijskih troškova uopće je malo proučavana izvan institucionalnog okvira koji nudi suvremeni gospodarski sustavu SAD-u. Kako navodi i T. Eggertsson, jedan od vodećih institucionalnih teoretičara današnjice, "Teorija transakcijskih troškova uglavnom potječe iz Sjeverne Amerike i temelji se na suvremenoj industrijskoj državi. Rijetka su istraživanja u kojima je pristup ekonomike organizacija primijenjen u povijesnom kontekstu, na socijalističke zemlje..." T. Eggertsson: Ekonomika institucija u tranzicijskim zemljama. Financijska praksa, vol 23., br. 1/1999.

poslovnih mreža u svjetskim razmjerima, u literaturi je moguće sresti podvojena mišljenja o primjenjivosti ovog pristupa s obzirom da je poslovnim mrežama svojstveno kombiniranje kako kooperativnih tako i konkurentskih odnosa među pravno nezavisnim ekonomskim subjektima.

## 5. ZNANSTVENI DOPRINOS

S obzirom da u Hrvatskoj dosad nije bilo jednog tako sveobuhvatnog istraživanja koje bi pokušalo sagledati institucionalni kontekst koji generira određena organizacijska rješenja, umjesto da samo ex-post izvoditi konstatacije o primjerenosti ili neprimjerenosti organizacije Hrvatskih poduzeća i gospodarstva, to vjerujem da će ovaj rad unijeti više svjetla u konkretne radnje i propuste Hrvatskih poduzeća, te da će pružiti teoretski okvir nositeljima ekonomske politike prilikom formuliranja razvojnih strategija i zakonodavnog okvira koji će u budućnosti usmjeravati razvoj hrvatskog gospodarstva.

## 6. OBRAZLOŽENJE METODOLOŠKOG PRISTUPA

Iluzorno je promatrati gospodarsku uspješnost poduzeća, čak uz uvažavanje niza interno zadanih biheviorističkih varijabli (od organizacijskih ideja, neformalnih procedura, do formalnih naputaka i struktura), a da se sudbina i struktura konkretnog poduzeća ne stave u odgovarajući prostorni i povijesni kontekst. Saznanja o tekućim stanjima i očekivanim učincima mjera poduzetih radi usmjeravanja i poticanja procesa gospodarskog restrukturiranja, spriječile bi se mnoga ireverzibilna "oštećenja" gospodarske infrastrukture.

Mogućnosti usmjeravanja gospodarstva vrlo su ograničene u relativno zatvorenom gospodarstvu kakvo je hrvatsko. U Hrvatskoj i dalje dominiraju nekadašnja velika poduzeća i organizacijske strukture. Čak i kad gube tržišni udjel,

ona još uvijek predodređuju apsorpcijske sposobnosti ukupnog gospodarstva u pogledu primjene novih tehnologija i znanja, u pogledu iznalaženja izvora i troškova financiranja tekućeg poslovanja i razvoja, u pogledu predodređivanja propusnosti hrvatskog izvoznog sektora, sve do izravnih utjecaja na kreatore makro ekonomske politike. Naime, zahvati u segmentu velikih poduzeća i dalje su u stanju ozbiljno uzdrmati ravnotežu gospodarstva, čak ako se zanemare nepoželjne socijalne posljedice.

Činjenica je da bi kvalitetan razvoj sektora MSP prema teoretskim pretpostavkama pružio bi Hrvatskoj stanovitu gospodarsku vitalnost (=fleksibilnost). Međutim, definitivno danas u Hrvatskoj postoji problem definiranja kvalitete koja se želi postići. Činjenica jest da je sektor MSP značajno narastao u odnosu na 1990., ali činjenica je i da su problemi formiranja efikasnih proizvodno-tržišnih lanaca, te mreža koje će Hrvatskoj i svijetu ponuditi konkurentan proizvod uz optimalnu iskorištenost hrvatskih gospodarskih resursa sve izraženiji. Postoji stoga hitna potreba da se preciznije razrade faktori koji predodređuju gospodarsku efikasnost određenih organizacijskih modela.

Pristup problematici poslovne organizacije u ovom radu polazi od proučavanja managerske literature ali se u fazi formalizacije modela obraća izvorima vezanim uz "strogu" ekonomsku teoriju, gdje je pored posebnog utjecaja područje industrijske organizacije, teoretski pristup vođen i učenjima teorije razvoja, međunarodne ekonomije i sociološke teorije organizacije.<sup>4</sup> S obzirom da u našoj znanstvenoj i

---

<sup>4</sup>Rumelt, Schendel, Teece, *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995., str. 15. U predgovoru istoj knjizi, autori nastoje razgraničiti područje strateškog managementa kako bi omogućili (u slobodnom prijevodu M.K.M.) da svatko tko proučava strateški management može posuđivati moć obrazlaganja iz tzv. baznih disciplina bez da ga istovremeno svrstavaju u dotičnu disciplinu. I obrnuto, da sve pripadnike baznih disciplina potakne na prijelaz između uvriježenih znanstvenih područja. (str. xi.) Četiri pitanja na koja knjiga nastoji odgovoriti jesu:

1. kako se ponašaju poduzeća,
2. zašto se razlikuju,
3. koja je uloga ili vrijednost koju stvara uprava diverzificiranog poduzeća,

nastavnoj praksi u pravilu ne razaznaje jasno razgraničenje među tim znanstvenim područjima, potrebno je napomenuti da su **managerski pristup** i teorija u pravilu deskriptivni, stoga proučavaju organizaciju pretežno na fenomenološkoj razini što im nameće induktivni način zaključivanja i normativnost kao svrhu istraživanja.<sup>5</sup> S druge strane, **pristup ekonomske teorije** je apstraktan, formalan i u osnovi deduktivan, te je izričito pozitivistički nastojen s osnovnom namjerom tumačenja ekonomske uvjetovanosti zbivanja, kako bi razradio podlogu za prognostičke spekulacije.<sup>6</sup>

Iduće znanstveno područje koje je doprinijelo razvoju hipoteza za ovu disertaciju jesu teorije razvoja,<sup>7</sup> kako nacionalnih gospodarstava tako mezo i mikrosustava, poput grane ili poslovnog sustava i uvjetno poduzeća. Ekonomija razvoja sama po sebi pretpostavlja da institucionalni okvir, ili tzv. struktura u žargonu teoretičara organizacije, predodređuje ekonomski uspjeh. "Ono što čini da se (*nacionalne*, op. M.K.M.) ekonomije razlikuju, pored očiglednih razlika u populaciji, bogatstvu resursa i tehnologiji jesu pravila, norme i običaji koji predodređuju prava i obveze ljudi i njihovim međusobnim ekonomskim interakcijama"<sup>8</sup> Osobito, vezano uz teorije razvoja nacionalnih gospodarstava zanimala su me djela o ekonomici tranzicije,

---

4. što predodređuje uspjeh poduzeća u međunarodnoj konkurenciji (str. 2)

<sup>5</sup>Unutar ove skupine izvora susreću se ponajprije fenomenološke analize, gotovo "studije slučaja", na kojima se induktivnim putem nastoje potvrditi teoretske pretpostavke.

<sup>6</sup>U osnovi riječ je komplementarnim pristupima poslovnoj organizaciji: jednom praktičnom i životnom ali nedovoljno formaliziranom te relativiziranom brojnim kontingencijama, i drugom asketskom, preciznom, međutim i ograničenom brojnim formalnim pretpostavkama koje uvjetuju njegovu logičku konzistentnost, dovodeći pritom u pitanje njegovu osnovnu svrhu, to jest, prognostičnost.

<sup>7</sup>ne strogo formalne modaliteta makroekonomske teorije kojeg se inače susreće pod nazivom ekonomike rasta. U literaturu o razvoju svrstani su prvenstveno deskriptivni komparativni pristupi nacionalnih ekonomija s naglašenom vremenskom dimenzijom i fokusom na pitanja tehnoloških transfera, usvajanja institucionalnih rješenja, regulatorne uloge države... čime se vrlo približavaju empirijskoj (SCP) struji u Industrijskoj organizaciji.

<sup>8</sup>Gunnarsson, Christen: What is New and What is Institutional in the New Institutional Economics? - An Essay on Old and New Institutionalism and the Role of the State in Developing Countries", Scandinavian Economic History Review, str. 43-67.

osobito kad govore o institucionalnom razvoju te organizacijskom i poslovnom restrukturiranju.

Posebnu, akademski često odvojenu disciplinu, iako je vezana za više manje iste fenomene kao teorije razvoja, predstavlja i Ekonomska povijest (*Economic History*). Dok razvojna teorija nudi mogućnost horizontalnih usporedbi, Ekonomska povijest dozvoljava usporedbu po vertikalnoj, tj. vremenskoj dimenziji. Riječ je o znanstvenoj disciplini koja, nastojeći opisati logičnu slijednost događaja kroz povijest, objašnjava ekonomsku organizaciju i uopće institucionalni razvoj društva. U pravilu je riječ o prikazima dugih vremenskih razdoblja. Premda ti prikazi u pravilu ne ulaze u detalje ekonomskog razvoja u novijoj povijesti druge polovice XX. stoljeća, značajni su po tome što naglašavaju kontinuitet gospodarskih i institucionalnih procesa, te odraz šire institucionalne okoline na ekonomski razvoj gospodarstva. Poseban aspekt povijesno orijentiranog tumačenja ekonomskog razvoja čini Teorija razvoja (*Developmental Economics*), posvećena istraživanju utjecaja institucionalnih okolnosti na gospodarski razvoj zemalja u razvoju.<sup>9</sup>

Tek na kraju, spominjem Teoriju organizacije budući da je upravo teoriju organizacije najteže svesti u precizne okvire. U njoj koegzistiraju praktično svi prethodno navedeni fenomeni i metodološki pristupi. Pod okriljem organizacijske teorije moguće je pronaći u raznim fazama njenog nastajanja i normativne i deskriptivne, i induktivne i deduktivne pristupe, ovisno o aktualnosti određene teorije u nekom trenutku, o afinitetima znanstvenika i njihovim uzorima....

Suvremena organizacijska znanost pojavila se početkom xx. st. i posvetila se najprije pragmatičnom izučavanju tehničkih zatim i sociološko- psiholoških aspekata organizacije. Tek zadnjih četvrt stoljeća dominiraju pristupi koji interne organizacijske promjene nastoje smjestiti u odgovarajući kontekst vanjskih faktora i struktura. Tako

---

<sup>9</sup>Christen Gunnarsson: What is New and What is Institutional in the New Institutional Economics? - An Essay on Old and New Institutionalism nad the Role of the State in Developing Countries, Scandinavian Economic History Review, str.43-69.

suvremena organizacijska teorija isprepliće tehnološke i psihosociološke, ne zanemarujući pritom ni ekonomski i institucionalni aspekt organizacija. Naime, uključivo i TC pristup još je jedna od mnogih komplementarnih ili konkurentskih (podložno raspravi) paradigmi suvremene organizacijske teorije.<sup>10</sup> Ili, kako ističe Tirole, "...presjek organizacijske teorije i industrijske organizacije predstavlja jedno od najinteresantnijih područja teoretskih istraživanja u nadolazećim godinama."<sup>11</sup> Zapravo, i industrijska organizacija predstavlja teoriju organizacije zasnovanu na analitičkom instrumentariju mikroekonomske teorije, te se tako suprotstavlja i nadovezuje na pretežno sociološku teoriju organizacije. Tako uključivo i Williamson ističe utjecaj koji su na njegovu TCE izvršili teoretičari organizacije, osobito Ch. Barnard i H. Simon<sup>12</sup> te i sam 1995. uređuje knjigu pod naslovom "Organization Theory".<sup>13</sup> R. H. Hall u svom djelu "Organization Theory" također obrađuje kako sociološke (induktivne) tako i ekonomske (deduktivne) teorije organizacija. Odnosno, općenito je vrlo teško povući granice među navedenim disciplinama budući da dijele zajednički predmet istraživanja i često zajedničke korijene. Eventualno je moguće ustvrditi da je rana organizacijska teorija bila zaokupljena prvenstveno zbivanjima unutar poduzeća i u nastojanju njihovog tumačenja pomalo širila područje interesa i na zbivanja u poslovnoj i institucionalnoj okolini poduzeća, dok je IO polazeći od zakonitosti strukturiranja tržišta i njihovog utjecaja na poduzeće, vremenom sve više zadirala i u ranije netaknute interne procese u poduzećima.

<sup>10</sup>Robert H. Hall: Organizations: Structures, Processes and Outcomes, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996.

<sup>11</sup>Tirole, ibid, str. 4.

<sup>12</sup>O. E. Williamson: The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, JEL 19, Dec. 1981., pp.1537-65. Pretisak u T.J.Coyne, Readings in Managerial Economics, Business Publications, Inc., 4E, Plano, Texas, 1985. pp. 4-36. i O. E. Williamson, ed.: Organization Theory: From Chester Barnard to Present and Beyond, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995.; osobito 8. dio O.E. Williamson: Chester Barnard and the Incipient Science of Organization, str.172-206.

<sup>13</sup>O. E. Williamson, ed.: Organization Theory: From Chester Barnard to Present and Beyond, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995.

## 7. STRUKTURA IZLAGANJA

Rad je, uz uvod i zaključak, podijeljen u pet cjelina. Prve tri cjeline su teoretskog karaktera. Prva razrađuje konceptualne osnove suvremenih teorija poduzeća, i kroz njihovu kritičku evaluaciju postavlja podlogu za izvođenje vlastite definicije poslovnih mreža. Druga cjelina obrazlaže pojam poslovnih mreža, modalitete funkcioniranja mreža, te izvodi klasifikaciju različitih oblika poslovnih mreža. Treća teoretska cjelina razrađuje formalni model za analizu efikasnosti organizacijskih obrazaca, prilagođen procjeni ekonomskih potencijala poslovnih mreža.

Uvjetno drugi dio rada aplikativnog je karaktera. U njemu se istražuje razvoj i funkcioniranje poslovnih mreža u stvarnom svijetu. Tako, četvrta cjelina razmatra i obrazlaže ekonomske potencijale već postojećih modela poslovnih mreža, čiju je natprosječnu efikasnost proučavala i potvrdila stručna i znanstvena javnost. Riječ o tzv. japanskom modelu organizacije, talijanskom modelu industrijskih distrikata, te novijim hibridnim inačicama poslovnih mreža u Engleskoj i Irskoj koje kombiniraju obilježja i japanskog i talijanskog modela. Istraživanje izvora njihove efikasnosti provodi se po vlastitom modelu razrađenom u trećem poglavlju. Istom metodologijom, u završnoj, petoj cjelini, razmatraju se problemi uspostavljanja i funkcioniranja poslovnih mreža u hrvatskom gospodarskom prostoru.

**I. PRAKTIČNI I TEORETSKI ASPEKTI RAZVOJA  
PODUZEĆA**



## 1. PODUZEĆE - INSTITUCIONALNI I ORGANIZACIJSKI KONTEKST SUVREMENIH EKONOMSKIH DOSTIGNUĆA

Tržišta i poduzeća predstavljaju civilizacijski stečene mehanizme koji pod određenim okolnostima stimulatивно djeluju na efikasnost alokacije i efikasnosti iskorištavanja gospodarskih resursa jednog društva.

Naime, **alokativna efikasnost**, pojam je za mjeru u kojoj je jedno društvo u stanju razaznati najbolje načine iskorištenja raspoloživih resursa, te resurse i zaista usmjeriti u određene djelatnosti ili ih pak dati na upravljanje sposobnijim gospodarstvenicima. Alokativna efikasnost određena je mogućnostima fizičkog premještanja resursa, ali i protočnosti informacija koje će omogućiti "prepoznavanje" optimalnih "mjesta" alokacije resursa. **Pretpostavke postizanja alokativne efikasnosti** pojednostavljeno se mogu promatrati kroz postojanje adekvatnih mehanizama koncentracije kapitala, mehanizama "informiranog" usmjeravanja kapitala i mehanizama transfera resursa iz manje efikasnih u efikasnije gospodarske pothvate.

**Pretpostavke postizanja efikasnosti u gospodarenju jednom raspoređenih resursa (tzv. interna ili proizvodna efikasnost)** mogu se pak promatrati kroz primjerena tehnološka rješenja kojima se reguliraju optimalni omjeri i dinamička interakcija resursa. Ekonomska teorija bit tih odnosa rezimira kroz model optimalne kombinacije fiksnih i varijabilnih faktora, to jest, protočnih, kratkotrajnih resursa (materijala, informacija) i stalnih resursa (ljudi, znanja, opreme). Mogućnosti maksimalnog iskorištavanja ekonomskih potencijala dostupnih tehnologija, ovisit će pak o kvaliteti koordinacije, razini motivacije, mogućnostima sticanja i primjene tehnoloških i tržišnih spoznaja, te o nizu drugih faktora koju su također, u najvećoj mjeri, povijesno zadani.

Tek kombinacija alokativne i interne efikasnosti daju potpun odgovor zbog čega neka društva ostvaruju natprosječnu ekonomsku efikasnost. Stav je ovog rada,

da je upravo u tom svjetlu i potrebno tražiti odgovore na ishodišta gospodarske efikasnosti poslovnih mreža kao organizacijskih obrazaca.

U nastavku će ukratko biti izložen povijesni tijek evolucije poduzeća kao organizacijsko-institucionalne forme. Ekonomski teoretičari su upravo proučavajući trendove stalnog porasta ekonomski isplative veličine poduzeća i došli do kategorija potrebnih za ocjenu efikasnosti raznorodnih organizacijskih rješenja. Slijedeći njihove napore, u nastavku poglavlja dan je usporedni prikaz teorija poduzeća. Riječ je o nizu znanstvenih pristupa i paradigmi kojima suvremena ekonomska struka objašnjava izvore (razloge postojanja) i posljedice (ekonomske efekte) organizacijske *forme*. U svim tim tumačenjima postoje elementi da se forma ili specifično organizacijsko rješenje, shvate kao "okvir" koji regulira protočnost i namjensko iskorištenje resursa, uvjetujući pri tom agregatnu gospodarsku uspješnost određenog gospodarskog prostora.

### 1.1. RAZVOJ PODUZEĆA KAO MODELA POSLOVNE ORGANIZACIJE

Kako je uvodno napomenuto, ekonomska teorija raspoznaje dva osnovna vida ekonomske efikasnosti: alokativnu efikasnost i internu (proizvodnu) efikasnost. Različiti modeli ekonomske organizacije pružaju različite mogućnosti u pogledu ostvarivanja pojedinih vidova efikasnosti.

Tako je **naturalna ekonomija**, bazirana na samodovoljnosti prostorno udaljenih proizvodnih jedinica, relativno malih razmjera i proizvodnih potencijala, nudila vrlo ograničene mogućnosti unapređenja gospodarske efikasnosti zbog malih mogućnosti specijalizacije i niskog stupnja mobilnosti ekonomskih resursa. Drugim riječima, postojala su znatna ograničenja i za razvoj interne efikasnosti i eksterne efikasnosti. Robovlasničko uređenje, s moćnom državom, vojskama, velikim graditeljskim pothvatima, latifundijima, i uopće velikim centralno koordiniranim

sustavima, već potiče pomake k povećanoj internoj efikasnosti. Naime, uspješno usklađivanje aktivnosti brojnih pojedinaca traži preciziranu i promišljenu internu strukturu. Ustaljivanje uloga i obrazaca ponašanja, te ustaljivanje tokova aktivnosti i resursa, potiče uštede koje se ostvaruju specijalizacijom i planiranjem. S druge strane, budući da je i dalje zadržana relativna zatvorenost sustava, vanjska mobilnost ekonomskih resursa ostaje niska, a s njom i mogućnosti postizanja viših razina alokativne efikasnosti. Ista obilježja atomiziranog i autohtonog gospodarenja dominiraju i kod feudalnih posjeda.

**Rano tržišno gospodarstvo** veže se uz razvoj samostalnog obrtništva. Karakterizira ga uska specijalizacija djelatnosti i vještina, s orijentacijom na opsluživanje većeg broja jednako nezavisnih pojedinaca ili sustava.<sup>14</sup> Tržište postaje kriterij koji određuje položaj pojedinca u društvu kroz mehanizam distribucije profita shodno efikasnosti svakog sudionika u prometu. Uloga individualnog vlasništva kao motivacijskog faktora, dolazi do izražaja prilikom pravilnog odabira tipa aktivnosti (onog za koji se procjenjuje da postoji tržište). Time se podiže alokativna efikasnost, dok težnje za maksimalnim zalaganjem u poslu (čime pojedinac maksimalizira osobnu korist) podižu internu efikasnost. Uz to, usredotočenost na usku skupinu aktivnosti, umjesto raspršivanja pažnje na mnoštvo aktivnosti kao što je slučaj kod seoskog domaćinstva, dozvoljava obrtniku potpunije upoznavanje svojeg zanata, a time vlastito usavršavanje i usavršavanje tehnika i oruđa kojima dodatno povećava pojedinačnu i društvenu produktivnost. Kako se razvijaju vještine i znanja u pojedinim zanatima, razvija se i sustav naukovanja. Činjenica da naukovanje pojedincu osigurava relativnu nezavisnost i stabilan društveni položaj, uz uvjet da uspješno ovlada vještinama svog zanata, dodatno podiže motiviranost i tehničku efikasnost.

<sup>14</sup>Specijalizacija obrtnika koji opslužuje širi krug nezavisnih i unaprijed nepoznatih mušterija suprotstavlja se internoj specijalizaciji feudalnog razdoblja.

**Manufakturna proizvodnja** kombinira efekte tržišne i interne specijalizacije. Središnje joj je obilježje koncentracija većeg broja ljudi na izvršenju zajedničkog proizvodnog zadatka. Tehnička (interna) podjela rada provedena unutar pogona podloga je za pojednostavljenje pojedinačnih zadataka i vrlo precizno usavršavanje pojedinaca. Dobici na efikasnosti očituju se u skraćenom vremenu potrebnom za ovladavanje određenom vještinom, većoj brzini i preciznosti izrade, smanjenju otpadaka, ali i u počecima značajnije mehanizacije radnih postupaka. Stoga se manufakturna proizvodnja može smatrati pretečom industrijskog načina proizvodnje po principima organizacije pogona, ali i po razvoju principa centraliziranog (administrativnog) osmišljanja, planiranja, snabdijevanja i kontrole neposredno izvedbenih aktivnosti u pogonu.

Obilježjem **industrijskog načina proizvodnje** smatra se visok stupanj standardiziranosti proizvoda, postupaka, vještina, te uloga pojedinaca u *proizvodnom* procesu koji je uslijedio kao posljedica okrupnjavanja manufakturne proizvodnje. No, porast veličine pogona nije motiviran isključivo razlozima proizvodne efikasnosti<sup>15</sup>, već i samom zaštitom koju veličina pogona pruža pred konkurencijom. S tog je aspekta moguće tvrditi i da je stanovit stupanj monopolske moći, odnosno **umanjivanje selektivne moći tržišta**, doprinijelo porastu ekonomske uspješnosti.<sup>16</sup> Naime, temelj industrijskog načina proizvodnje je i institucija **industrijskog poduzeća** kao relativno stabilnog sustava koji pruža dovoljnu sigurnost (trajnost) da bi se

<sup>15</sup>F. W. Taylor, rani teoretičar organizacije pogona, založio se za jasno razgraničenje pripremno-planskih poslova od izvedbenih poslova, odnosno za profesionalizaciju aktivnosti planiranja, koordiniranja, snabdijevanja i kontrole proizvodnje. "Uštede" koje su otuda proizišle ne mogu se međutim vezati samo uz proizvodni pogon. Razvoj mehanizama praćenja, planiranja i kontrole potaknuli su razvoj "administrativne hijerarhije" koja je zamijenila radno intenzivni model osobnog nadzora u svim dijelovima poduzeća (koji je uz to bio podložan subjektivizmu, potencirajući međuljudske sukobe). Ništa manje značajan nije ni posljedična funkcionalna profesionalizacija tržišnih, financijskih i ostalih aktivnosti podrške neposrednoj proizvodnji.

<sup>16</sup>U teoriji je prihvaćena pretpostavka da djelovanje tržišnog mehanizma dovodi do propasti manje efikasnih poslovnih subjekata, čime se resursi oslobađaju kako bi bili upotrijebljeni u korisnije namjene i na efikasniji način. Umanjivanjem selektivne moći tržišta smanjila bi se i gospodarska efikasnost društva ukoliko gubitak ne bi bio kompenziran nekim drugim oblikom dobitka na efikasnosti.

izbjegli rizici preuske specijalizacije. **Trajnost** je također faktor koji omogućava uočavanje, razvoj i primjenu inoviranih proizvodnih postupaka na tehničkom planu, a na financijskom umanjuje rizike ulaganja.

Razdobljem **masovne proizvodnje** postavljeni su temelji **dioničarske ekonomije**. Tržišno efikasna veličina poduzeća (veličina koja bi mogla osigurati opstanak na tržištu) višestruko se povećala tokom XX stoljeća. Pojedinačna bogatstva postajala su vremenom nedostatna čak i za financiranje tekućeg raspona aktivnosti poduzeća s masovnom proizvodnjom. Financijska ograničenja pojedinačnog vlasništva bila su još izraženija kad je trebalo financirati širenje poslovanja. Istodobno, ulaganja u kapitalno intenzivne tehnologije predstavljala su nužnost opstanka i jedini način da bi se preduhitrila konkurencija. Doda li se tome da je za pojedince vezivanje osobne imovine uz samo jedan poslovni pothvat ili poduzeće postao neprihvatljiv rizik. Tim više, što su porastom poduzeća vlasnici pojedinci gubili mogućnost direktnog nadzora nad sveukupnim poslovanjem.

Tako se u procesu porasta ekonomski isplative veličine poduzeća (pogona) dioničarstvo nametnulo kao institucionalno rješenje za podjelu vlasništva među većim ili manjim brojem suvlasnika. Prednosti za pojedince i zajednicu bile su višestruke: za investitore pojedince stvaranje portfelja ulaganja omogućilo je upravljanje osobnim rizikom; za rastuća poduzeća, dioničarstvo je ubrzalo profesionalizaciju managementa, te omogućilo brz i obilan dotok novog kapitala; za nacionalna gospodarstva dioničarstvo je značilo produktivnu mobilizaciju sitnih privatnih uloga, odnosno dotad slobodnih kapitalnih resursa.

Posljedica ekonomskog modela gospodarstva zasnovanog na dioničarstvu bila je kao nikad ranije povećana mobilnost kapitala, ljudi i znanja. Budući da se financiranje rasta i općenito novih poslovnih pothvata akumulacijom profita pokazalo se kao nedovoljno brz izvor za postizanje kritične mase kapitala, razvoj financijskih tržišta pojavio kao pretpostavka zadovoljavajuće koncentracije i informirane alokacije

kapitala. Time je alokativna uloga robnih tržišta smanjena u odnosu na ulogu **financijskih tržišta**. Održala se međutim uloga **robnih tržišta** u poticanju interne efikasnosti. Borba za tržišni udio (stabilno tržište), kojim osiguravao povrat kapitalno intenzivnih ulaganja, pogodovala je tehničkim i organizacijskim inovacijama. Istovremeno konkurentska utakmica nastala porastom proizvodnih potencijala nije dozvoljavala da se na potrošače prelijevaju pretjerani troškovi.

No, unatoč nesumljivim doprinosima podizanju ekonomske efikasnosti, djelovanje financijskih i robnih tržišta može efikasnost i umanjiti. Npr. sam porast veličine poduzeća<sup>17</sup> moguće je protumačiti i kao nastojanja da se ograniči djelovanje tržišnih zakonitosti unutar određenog spleta ekonomskih aktivnosti i resursa, upravo kako bi se postigli ekonomski nadmoćne rezultate u odnosu na rezultate koji bi bili mogući uz oslanjanje na relativno spore i neizvjesne mehanizme spontane tržišne koordinacije.<sup>18</sup> Prema M. Bestu, "sposobnost autonomne regulacije tržišta i dinamika kapitalističke ekonomije trajno su promijenjeni pojavom velikih poduzeća. Dva ključna aspekta te nove dinamike su tendencija prekomjerne proizvodnje i suprotna tendencija razvoja regulacijskih institucija koje će koordinirati snabdijevanje i određivati cijene."<sup>19</sup> Chandlerova istraživanja vode zaključku da suvremeno

<sup>17</sup>Marija Kaštelan Mrak: Doprinosi razumijevanju suvremenih organizacijskih transformacija poduzeća. magistarski rad. Ekonomska fakulteta. Ljubljana, 1993., komentira efekte veličine poduzeća.

<sup>18</sup> Stanoviti problemi dioničarstva i financijskih tržišta, kao i posljedice po gospodarsku efikasnost zapaženi su relativno rano, drugi tek kasnijih godina XX stoljeća. Na primjer:

- sukob interesa managementa i vlasnika, odnosno činjenica da je disperzija vlasništva praćena marginalizacijom vlasnika (financijera); prednosti i slabosti neaktivnog vlasništva.
- brzina reagiranja financijskih tržišta, odnosno mjera u kojoj su u stanju kontrolirati ekonomsku efikasnost odnosno omogućiti informirano investiranje,
- dobre i loše strane pojedinih skupina investitora, posebno institucionalnih investitora (banaka, fondova, poduzeća) - tempirana kritična veličina uloga, informiranost, nasuprot ograničene mobilnosti kapitala.

<sup>19</sup>M. Best: The New Competition - Institutions of Industrial Restructuring, The Free Press, New York, 1990., str. 24.

dioničarstvo bilo uzrokom smanjivanju alokativne efikasnosti, ali budući da je istovremeno podizana interna efikasnost, konačni rezultat institucionalnog preustrojavanja gospodarstva bio je ukupno pozitivan.<sup>20</sup> Postoji i tumačenje da je formiranje velikih poduzeća s razrađenim administrativnim hijerarhijama ni nije vođeno izričitom željom za podizanjem efikasnosti. Dapače, primarna su bila nastojanja da se uravnoteži vremenska neelastičnost proizvodnje u kapitalno intenzivnim sektorima sa zahtjevima tržišta sirovina i radne snage.<sup>21</sup>

Model gospodarske organizacije koji će dominirati na prijelazu u treće tisućljeće teško je zasad preciznije rasčlaniti. Stručnjaci doduše ukazuju na neke karakteristike tog "postindustrijskog" sustava, posebno na globalizaciju poslovanja i umrežavanje poduzeća, na temelju kojih bi se moglo pretpostaviti da je riječ o stvaranju "**kontroliranih**" tržišta. Odnosno, susreće se mreža financijski, tržišno i operativno relativno samostalnih gospodarskih jedinica, čije skladno djelovanje često usmjerava jedno ili nekoliko dominantnih poduzeća.<sup>22</sup> Kad je riječ o potencijalima poslovnih mreža u postizanju veće interne i alokativne efikasnosti, prednosti mrežnih sustava potrebno je tražiti u **kontinuitetu**, tj. mogućnosti retencije znanja, uz paralelno povećanje **dinamičnost** sustava budući da odumiranje ili preorijentacija pojedinih članova mreže za cjelinu predstavlja tek inkrementalna usklađivanja. Definicije, atributi i ekonomski aspekti funkcioniranja mreža obrađuju se u drugom poglavlju.

---

<sup>20</sup>Za Chandlera, velika poduzeća omogućila su opadanje proizvodnih troškova, tako što su povećala volumen i brzinu protoka materijala u proizvodnom i prometnom procesu, ali uz gubitak efikasnosti koja se postizala slobodnim prelijevanjem resursa među poduzećima i gospodarskim sektorima. Best, *ibid.*, str. 48-49.

<sup>21</sup>Livingston navodi tri momenta koja su potaknula trend trajnog okrupnjavanja poduzeća : 1. tendiranje prekomjernoj proizvodnji radi snižavanja fiksnih troškova po jedinici proizvoda, a s posljedičnim cjenovnim ratovima, 2. sposobnosti radništva da se kroz sindikalnu borbu odupre padu nadnica u doba krize i 3. sposobnosti kapitalista da na robnim tržištima "nevidljivu ruku" zamijene "vidljivom", te da unutar poduzeća uvode stalno nove proizvodne tehnologije. (v. Best, *ibid.*, str.50.)

<sup>22</sup>Gotovo jednako česta je i mogućnost koordinacije nekog administrativno- političkog centra; čisto spontano uspostavljanje mreža mnogo je manje vjerojatno.

## 1.2. DIMENZIONIRANJE POSLOVNOG SUSTAVA I PRAVCI RASTA PODUZEĆA

Na povijesni proces rasta poduzeća nadovezuje se pitanje optimalnih dimenzija poduzeća u konkretnoj poslovnoj okolini, te pitanje uzroka i ciljeva specifične interne strukture.

Dimenzije poduzeća praktično se utvrđuju s obzirom na broj zaposlenih, vrijednost imovine, ukupan godišnji promet ili profit i slično. Sa stanovišta efikasnosti funkcioniranja poduzeća značajnija od precizno definirane apsolutne veličine jest procjena relativne veličine poduzeća. Relativna veličina poduzeća zadana je sastavom aktivnosti i resursa objedinjenih u sklopu promatranog poduzeća. Raspon aktivnosti jednog poduzeća obično se procjenjuje po horizontalnoj i vertikalnoj dimenziji. Horizontalna i vertikalna diverzificiranost poduzeća predodredit će potencijalnu komparativnu efikasnost integriranog poduzeća, oblikuje internu organizacijsku strukturu poduzeća, i oblikuje strukturu tržišta na kojima poduzeće djeluje diktirajući oblik konkurentske utakmice.

John M. Blair, govori o četiri pravca rasta poduzeća: horizontalnom, vertikalnom, konglomeratskom i agregatnom.<sup>23</sup> Zapravo, Blair kojeg prvenstveno zanimaju monopolistički učinci koncentracija, koristi izraz "koncentracija" koji primjenjuje kako na poduzeće, kao alternativu za češće upotrebljavani izraz "integracija", tako i u slučaju pojedinih grana (industrija)<sup>24</sup>, gdje skupina proizvođača isporučuje značajnije količine svojih proizvoda nekom drugom tržišnom segmentu ili industriji. Analogno pravilo vrijedi i za konglomeratske i agregatne integracije

---

<sup>23</sup>John M. Blair: *Economic Concentration - Structure, Behavior and Public Policy*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1972.

<sup>24</sup>Naziv industrija engl. industry nije istovjetan s našim statistički određenim poimanjem grane. Industrija predstavlja dio gospodarstva koje povezuje prvenstveno međusobna konkurencija, budući da poduzeća iste industrije upotrebljavaju srodne tehnološke postupke, isporučuje srodne proizvode, i snabdijevaju se inputima sa sličnih izvora. Stoga je definiranje granica industrije u ekonomskom pogledu, za razliku od "grane" definirane za potrebe statističkog praćenja mnogo fleksibilnije i prilagodava se namjeni istraživanja.

odnosno koncentracije, tj. izraz je podesan za naglašavanje međuzavisnosti dva segmenta gospodarstva, bilo da je ona formalno utvrđena, pa postoji "integrirano" poduzeće ili pak postoji značajnija neformalna povezanost skupina poduzeća koje pripadaju različitim industrijama. U tom pogledu, Blair je vrlo napredan, budući da institucionalne granice poduzeća prvenstveno vidi kao formalnost i konvenciju. Međutim, ta "konvencija" može imati značajan utjecaj na ostvarivanje pojedinih vidova raspoloživih ekonomija.

Dobitak na efikasnosti može se postići ne samo kroz optimiranje aktivnosti jednog pogona, ali i tako da se više pogona privede pod zajedničko vlasništvo i kontrolu. Izvori povećane efikasnosti su mnogostruki: bolja koordinacija i usklađivanje inputa-outputa među pojedinim pogonima (tehnološkom terminologijom: boljim balansiranjem kapaciteta); velikim (grupnim) narudžbama, širenjem proizvodnih linija, jednostavnijim pristupom kapitalu i pod povoljnijim uvjetima, razradom sofisticiranijim mehanizama financijske kontrole i aktivnostima podrške.<sup>25</sup>

Sa stanovišta pojedinačnog poduzeća, pozitivni efekti horizontalne koncentracije procjenjuju se s obzirom na mogućnosti ostvarivanja nadmoćnih ekonomija obujma i monopolskih profita renti. Na drugoj strani, relativna veličina poduzeća, tzv. veliki tržišni udio u jednoj branši predstavlja i ozbiljnu barijeru ulasku nove konkurencije na određeno tržište.

Vertikalna dimenzija poduzeća opisuje relativnu zastupljenosti internog snabdijevanja proizvodnim resursima u odnosu na vanjske izvore snabdijevanja. Vertikalna dimenzija poduzeća određuje izloženost poduzeća tržišnim rizicima, te potencijalnu operativnu efikasnost u raznim fazama proizvodno-prometnog lanca. No, dok su rani argumenti za viši stupanj vertikalne integracije u pojedinim djelatnostima

---

<sup>25</sup>Blair, ibid. str. 152.

naglašavali tehnološke nužnosti, noviji se argumenti najčešće usredotočuju na stvaranju mogućnosti za kontrolu vertikalnog lanca.<sup>26</sup>

Vertikalna integracija sa stanovišta poduzeća može biti način poboljšavanja pregovaračke pozicije na tržištu. Nadalje, kako naznačuje Blair, vertikalno integriranje može otežati snabdijevanje onim konkurentima koji nisu i sami vertikalno integrirani, bilo da se konkurente snabdijeva pod uvjetima koji će istiskivati profite, ili pak tako da im se potpuno uskratiti snabdijevanje.

Na nacionalnoj razini vertikalna integracija može podići razinu efikasnosti tako što će osigurati jednostavniji protok, materijala, dijelova i sklopova u proizvodnom lancu. Sa stanovišta poduzeća često se kao povod za vertikalne integracije ističu: osiguranje prikladnog i pouzdanog snabdijevanja, zapošljavanje nezaposlenih kapaciteta, održavanje socijalne stabilnosti u poduzeću, ali i ostvarivanjem profita koji bi inače pripao snabdjevaču.<sup>27</sup>

Konglomeratska integracija podrazumijeva objedinjavanje aktivnosti i resursa koji nisu u direktnoj funkcionalnoj vezi. Pozitivni efekti konglomeriranja pronalaze se prije svega u ekonomiziranju financijskim resursima: kako kratkoročnim tokovima novca tako i investicijskim kapitalom. Po osnovi upravljanja financijskim resursima mogu se javiti i negativni efekti veličine. Zbog križnog subvencioniranja među djelatnostima jednog poduzeća, djelatnosti koje ne nalazi u okviru preferencijalnih djelatnosti, imat će suboptimalan sastav i razinu ulaganja u fazama uzleta, uslijed čega će postupno gubiti tržišnu poziciju, i biti eventualno uništene u doba recesije.

Agregatna koncentracija podrazumijeva povezivanje u svim pravcima ali na način da se stvori dominacija uže skupine poduzeća nad ukupnim industrijskim i

---

<sup>26</sup>U kontekstu poslovno-ekonomske literature i prilikom govora o razvojnim strategijama često se govori o tzv. pregovaračkoj moći. Problem kontrole u vertikalnom lancu biti će kasnije detaljnije razraden budući da je bitan za opis prirode poslovnih mreža.

<sup>27</sup>Blair, ibid. str. 35-39.

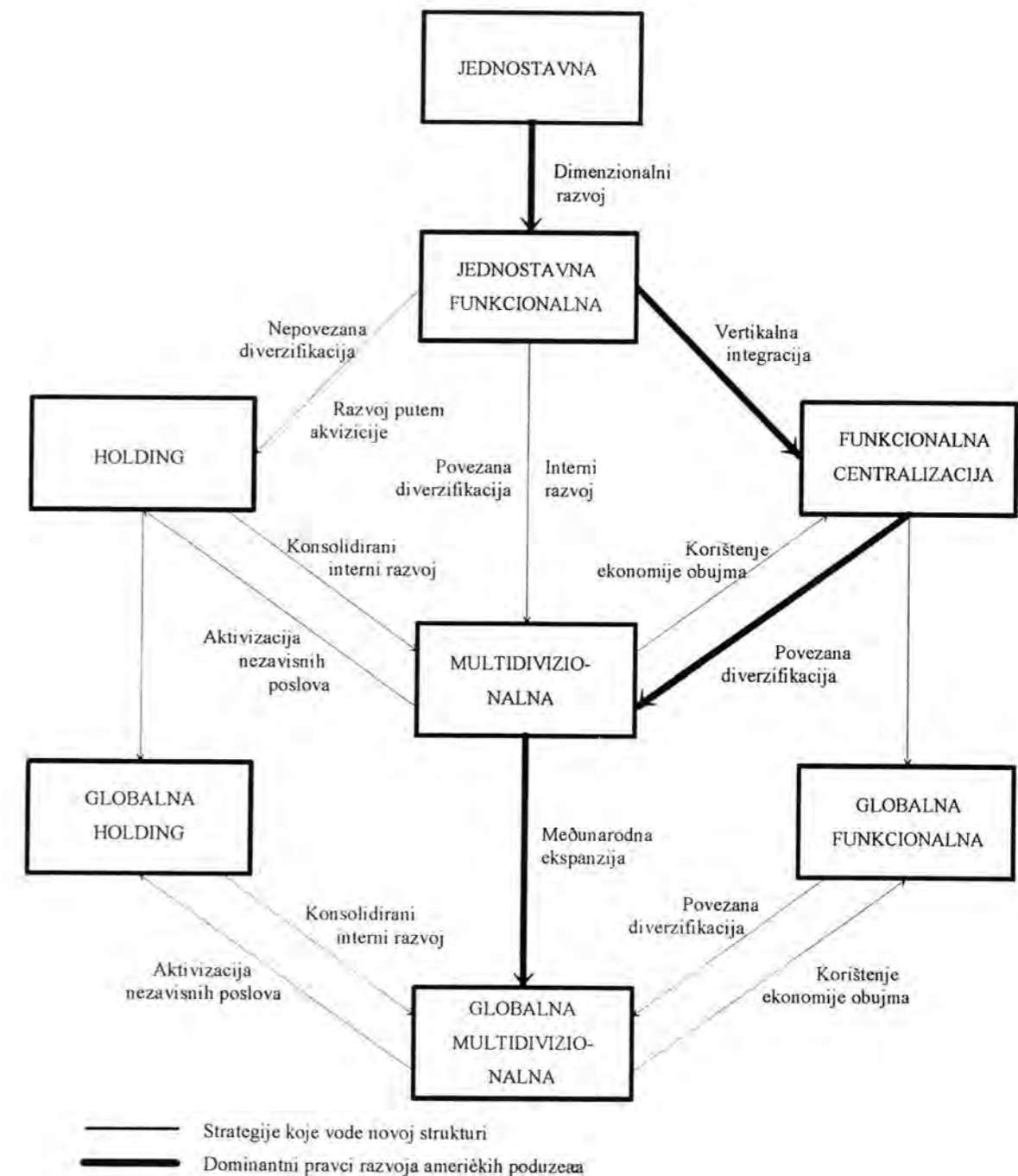
financijskim resursima jednog nacionalnog gospodarstva.<sup>28</sup> Prilikom agregatnih koncentracija, funkcionalne veze, bilo tehnološke, bilo tržišne ili financijske prirode, dolaze u drugi plan a u prvi plan izbija društvena moć, ili ukupan političko-gospodarski utjecaj koji prati veličinu.

Kako će se pojedinačno poduzeće razvijati ovisit će o procjeni managementa i vlasnika poduzeća ali i od općih okolnosti u kojima će se odvijati poslovanje poduzeća. Za američke kompanije, koje su ujedno i dominantan model na temelju kojeg su se i formirale teorije poduzeća, uočeno je postojanje preferencijalnih ili barem dominantnih pravaca razvoja. Dominantni i alternativni pravci razvoja američkih kompanija prikazani u slici 1.

U pravilu, američka su poduzeća u početnim fazama razvoja preferira opstanak u jednoj poznatoj djelatnosti. Dapače, kroz duže su razdoblje preferirala nediverzificirani rast i konkuriranje na osnovi nižih proizvodnih cijena koje su mogla ostvariti iskorištavajući ekonomije obujma. Otuda i opredjeljenje za funkcionalna rješenja interna organizacije. Uštede ostvarivane na ekonomijama obujma podupirane su ovladavanjem povezanim stadijima u proizvodnom lancu, što je tražilo širenje po vertikalnoj osnovi. Tek su potom, iscrpljujući razvojne potencijale u primarnoj djelatnosti, ili tražeći načine produktivnijeg angažiranja stečenog kapital, prelazila na horizontalni rast u tehnološki nepovezane djelatnosti (za koje im je optimalno odgovarala divizionalna organizacijska struktura).

Slika 1

**Pravci razvoja američkih kompanija kroz XX. stoljeće**



Izvor: S.Kapustić (red.): Organizacijska teorija. Informator, Zagreb, 1991, str.155.

<sup>28</sup>Blairova je procjena da je za SAD u 1970-oj, 100-200 najvećih korporacija određivalo konjunkturu ukupnog nacionalnog gospodarstva. ibid, str. 60.

Mnogi smatraju povijest razvoja poduzeća nedovoljno istraženom. Uz to, procjenjuju da ekonomska znanost nije dovoljno uvjerljiva u tumačenju ekonomskih uzroka rasta i razvoja poduzeća. Na primjer, Chandler, koji sebe smatra ekonomskim povjesničarom, o obradi razvoja institucije poduzeća u ekonomskoj teoriji kaže: "Ekonomisti, osobito "glavna struja" (main stream) nisu razvili teoriju evolucije poduzeća kao dinamične organizacije. Za njih je poduzeće nešto što izvlači monopolnu ili oligopolnu rentu iz gospodarstva...nisu to učinili ni sociolozi i drugi znanstvenici društvenih znanosti. Dapače, za mnoge istraživače, veliko industrijsko poduzeće predstavlja primaran slučaj neefikasne, birokratski vođene organizacije."<sup>29</sup> Ostaje činjenica da su fenomenološki prikazi razvoja poduzeća ipak utvrdili glavne trendove, a pozitivno nastrojeni ekonomski teoretičari razvili niz raznorodnih pristupa uzrocima postojanja i ekonomski opravdanim dimenzijama poduzeća. Sva ta istraživanja i teorije predstavljaju referentnu bazu kad se procjenjuje povijesna i ekonomska uloga i poslovnih mreža, premda se naizgled trend razvoja poslovnih mreža suprotstavlja razvoju poduzeća opisanom u prvom poglavlju.

## 2. TEORETSKA POLAZIŠTA EKONOMIKE ORGANIZACIJA

Kako je uvodno napomenuto, teorija ekonomskog funkcioniranja organizacija predstavlja vrlo mladu znanstvenu disciplinu. U nastavku rada ponuđen je prikaz onih znanstvenih pristupa koji su već doživjeli određen stupanj formalizacije i potvrde u znanstvenoj javnosti. To su prije svega različite teorije poduzeća nastale na neoklasičnoj doktrini, te takozvani institucionalni pristup koji naglašava relativnost općih zakonitosti za kojima tragaju neoklasičari. Ti su pristupi ujedno i podloga na kojoj ova disertacija nastoji izgraditi model ekonomske efikasnosti poslovnih mreža.

<sup>29</sup>A. D. Chandler Jr.: Scale and Scope- The Dynamics of Industrial Capitalism; The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, MA, 1990. str. 593-594.

## 2.1. INDUSTRIJSKA ORGANIZACIJA KAO ZNANSTVENO PODRUČJE - ISHODIŠTA, METODE I TEMELJNI POJMOVI

Izdvajanje industrijske organizacije kao samostalne znanstvene discipline veže se za 50-te i 60-te godine XX. stoljeća, te uz imena Chamberlina, Robinsona, Baina, Baumola i drugih. Naime, Industrijska organizacija pojavila se najprije kao empirijsko proučavanje ponašanja stvarnih poduzeća zasnovano na tzv. S-C-P paradigmi<sup>30</sup> koja je pretpostavljala da egzogeni oblici tržišnih **struktura** (npr. oligopoli) predodređuju endogene oblike tržišnog **ponašanja** (eng. conduct; npr. koluziju) koji onda posljedično uvjetuju **performanse** ili uspjeh poduzeća. (vidjeti sliku 2)

Temeljni model dalje je doradivan, relativiziran i obogaćivan, tako da Industrijska organizacija u 90-ima predstavlja jedno od najpropulzivnijih područja u ekonomskoj teoriji.<sup>31</sup>

Slika 2

### SCP model



Izvor: S. Martin, Industrial Economics: "Economic Analysis and Public Policy", Macmillan Publishing Company, New York, 1987, str. 7.

<sup>30</sup>SCP predstavlja kraticu za Structure, Conduct, Performance kao tri aspekta djelovanja poduzeća, koja su dostupna promatranju i u međusobnoj uzročno posljedičnoj vezi.

<sup>31</sup>Jacobson, David and Berbarlette Andreosso-O'Callaghan: "Industrial Economics and Organization- A European Perspective". McGraw-Hill, London, 1996. str. 9.

Kao nastavna disciplina Industrijska se organizacija prvi put pojavila 1936. na Harvardu gdje su Edward Chamberlin i Edward Masson podučavali taj kolegij u okviru doktorskog studija. Pristup je 1958. popularizirao Bain, koji je sa suradnicima pokušao empirijski provjeriti modele koje su još 1933. nezavisno razvili Robinson i već spomenuti E. Chamberlin. Svojim modelima oni su predviđali da će kretanje cijena i profita ovisiti o strukturi tržišta unutar kojeg pojedino poduzeće djeluje (duopol, oligopol). Drugim riječima, ustvrdili su da poduzeća reagiraju na ponašanje konkurencije ili pak na očekivano ponašanje konkurencije.<sup>32</sup> Pretpostavljajući SCP kauzalnost, empirijska potvrda da struktura (ovdje još isključivo tržišta<sup>33</sup>) predodređuje poslovne ishode, značila bi da je iz analize uspješnosti poduzeća moguće apstrahirati veličine i attribute ponašanja (interne organizacijske varijable) čiju je formalizacija otežana njihovom ne-uočljivosti ili neprikladnosti za mjerenje i egzaktno izražavanje. Time bi se praktično originalni SCP odnos sveo na mnogo jednostavniji SP odnos.

No, postojala je i dodatna praktična implikacija ovako zamišljenog modela. Naime, ako su neka poduzeća već time što djeluju unutar određenog tržišnog konteksta unaprijed predodređena da ostvaruju monopolske profite, sa svim negativnim posljedicama po društvo (realokacija dobiti, smanjena društvena efikasnost u alokaciji ulaganja i nepovratni gubitak potrošačkog viška), izbjegavanje tih gubitaka predstavljalo bi samo po sebi poželjan društveni cilj. Po toj su logici rane postavke IO postale argument za zagovaranje aktiviranja nezavisnog centra moći nadređenog gospodarskoj razini poduzeća. Jedini takav centar moći, predodređen svojom povijesnom ulogom za skrb o općem dobru, bila bi država sa svojim zakonodavstvom. Time državna intervencija u gospodarstvu dobiva svoje ekonomsko opravdanje i

---

<sup>32</sup>Best, *ibid.*, teorija poduzeća, str. 106-134 komentira Cournotov oligopol i Chamberlinovu teoriju razvoja velikih poduzeća.

<sup>33</sup>premda je teorija ublažila crtu razdvajanja internih od tržišnih struktura, naročito tokom devedesetih godina.

država postaje nosilac akcija za razrješavanje neefikasnosti koje nastaju djelovanjem čistog tržišnog mehanizma. Odnosno zagovara se teza da država mora, po prirodi svoje povijesne uloge, aktivno djelovati u prevenciji monopola, te onemogućiti stjecanje monopolskih renti. Takvim se stavom IO dodatno distancira od *liberalnog* pristupa svojstvenog neoklasičnoj teoriji.

Zagovaranje državne intervencije otvorilo je žučnu debatu među ekonomistima IO koji su se podijelili u dva bloka. Jedan, koji je opravdavao državnu intervenciju nazvan je Harvardska škola. Na drugoj strani, u tzv. Chicaškoj školi, okupila se struja koja se izričito protivila uplitanju države, smatrajući da tek državni intervencionizam može prouzročiti trajni monopol i tako dovesti do neefikasne alokacije resursa.

S obzirom da je Bainovim radom toliko značajan utjecaj pripisan samoj strukturi kao ishodišnoj veličini u predodređivanju ekonomskih pojava, to su Bainovi nasljednici i ujedno pobornici Harvardske škole često nazivali i strukturalistima.<sup>34</sup> Značajne metodološke razlike među pripadnicima Chicaške i Harvardske škole još su produbila međusobni jaz. Liberalna struja ostala je bliska neoklasičnim ekonomskim modelima, te je koristila deduktivan, visoko formaliziran pristup, dok je druga skupina, ili rani SCP, bio u većoj mjeri fenomenološki orijentiran i induktivan, te s njim često poistovjećuju empirijski pristup.<sup>35</sup>

Vjerojatno je i ovakav sukob koncepcija doprinjeo naglom razvoju čitavog teoretskog područja.<sup>36</sup> Naime, samo unutar tzv. glavne struje (main stream) moguće je danas razlučiti barem četiri različita pristupa sagledavanju organizacijske problematike: Predstavnicima Chicaške škole predbacivali su strukturalistima nedovoljnu teoretsku nedorečenost (Stiegler, 1968; Davies i Lyons, 1988). Drugi su poput

---

<sup>34</sup>*Ibid.*, str. 10.

<sup>35</sup>Kvantifikacije u pravilu poprimaju oblik uopćenih regresijskih analiza ili "descriptive statistics", Jean Tirole: *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1995.

<sup>36</sup>Prikaz prema Jacobson i Andreosso, *ibid.*, str. 10-14



Scherera (1970) i Martina (1994) propitivali linearnost SCP veze. Treći su, vraćajući se na Cournota, primat u SCP vezi dali ponašanju ili strategiji, pozivajući se između ostalih i na detaljno Chandlerovo istraživanje iz 1962.<sup>37</sup> Međutim, trenutno najutjecajniji pravac obrade SCP paradigme vjerojatno je Williamsonova "nova institucionalna ekonomija" koja je polazeći od teorije transakcijskih troškova (Coase, 1937) te teorije agenture (principal-agent theory) koju su 70-tih razrađivali Ross (1973), Stiglitz (1974) i Mirrlees (1976), pokušala ponuditi novu teoriju poduzeća.

Izvan glavne struje, dodatne uvide u prirodu organizacijskih fenomena pružili su Hayek i austrijska škola sa svojim anti-intervencionističkim stavovima i tezom da organizacija predodređuje iskorištenost nužno disperziranih informacija; Schumpeter i oni koji su prihvatili njegova učenja o ishodištima ekonomskih promjena i konkurentnosti zasnovane na inovativnosti, posebno tzv. post-SCP teoretičari, među kojima Porter (1990), Best (1990) i drugi koji su u stvari razvijali evolucijsku teoriju poduzeća, s jakim naglaskom na tehnološkim inovacijama i strateškom ponašanju. I konačno, tu su teoretičari marksističke tradicije koji su također razvili vlastitu teoriju razvoja i rasta poduzeća. (akumulacije kapitala i društveno uvjetovanih povijesnih oblika organizacije proizvodnje...)

Rezultantu međusobnog procjenjivanja, sukobljavanja ali i oplodivanja predstavlja današnja, po nekima tzv. Nova industrijska organizacija kojom je zamijenjena tradicionalna SCP paradigma.

<sup>37</sup>Riječ je o djelu A.D.Chandlera "Strategy nad Structure".

Ovaj pravac često je vrlo blizak Strateškom managementu, te je nemoguće povući jasnu crtu razdvajanja, budući da se isti autori, pristupi i radovi ubrajaju u temeljnu literaturu oba područja. Uključivo neki od vodećih teoretičara, poput Rumelta, Schendela i Teecea, zalažu se za proglašavanje Strateškog managementa posebnom znanstvenom disciplinom premda priznaju zajedničke korijene i "posuđivanje" TCE, teorije iz IO. Od sociološko organizacijskih korijena strateškog managementa isti autori izdvajaju kontingencijski pristup, modele resursne zavisnosti i populacijsko ekološki model. te kao izdvojeno znanstveno područje novi institucionalizam. Fundamental Issues in Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995., str. 9-47.

## 2.2. METODOLOŠKE OSOBITOSTI I KATEGORIJALNI APARAT NOVE INDUSTRIJSKE ORGANIZACIJE (NIO)

Osnovna obilježja Nove industrijske organizacije (NIO) predstavljaju visok stupanj formalizacije, premda ne isključuje behaviorističke postulate<sup>38</sup> - čime se integriraju nekad sukobljeni stavovi Čikaške i Harvardske škole. Naglasak je stavljen na istraživanju struktura poslovnih sustava i strateškog ponašanja u uvjetima oligopolske konkurencije i kontestabilnih tržišta, često sa znanstveno-metodološkim pristupima proizišlim iz teorije igara.

Osnovna preokupacija NIO zapravo i jest Teorija poduzeća i mogući odgovori na pitanja o ekonomskim korijenima i ekonomskim posljedicama postojanja poduzeća kao mehanizma internalizacije kontrole (centralizirane interne koordinacije) ekonomskih resursa nasuprot tržišnoj koordinaciji. U tom se kontekstu ispituju varijable ponašanja poduzeća i formuliraju teorije shodno značaju utjecaja pojedinih faktora na određivanje ekonomski opravdanih granica poduzeća. Ispituje se i unutarnji ustroj poduzeća te poslovni odnosi među poduzećima.

Središnje mjesto u propitivanju biti poduzeća svakako zauzima pitanje efikasnosti kao temeljnog kriterija u propitivanju održivosti organizacijskih struktura i praksa i njihovih ekonomskih posljedica. U nastavku se u najkraćim crtama obrađuju samo temeljni teoretski pojmovi bitni za razumijevanje pristupa istraživanju poslovnih mreža u okviru ove disertacije.

### 2.2.1. SCP pristup - teoretski model međuzavisnosti strukture, ponašanja i performansi

SCP pristup, kako je naznačeno i u prethodnom poglavlju, predstavlja ishodište i osnovni okvir čitave Industrijske organizacije, s tim da vremenom doživljava sve viši stupanj formalizacije. Osnovni model, prikazan u slici 1, naznačen

<sup>38</sup>J. Tirole, ibid, str. 3.

je odnosima među trima centralnim aspektima analize industrijske organizacije: strukture, ponašanja (strategija) i dugoročnih i kratkoročnih performansi.

SCP model razvijan je polazeći prvenstveno od empirijskih istraživanja, koja su nastojala taksonomski utvrditi temeljne odrednice strukture, ponašanja i performansi. Posljedično se javlja potreba i za preciznijim utvrđivanjem uzročno posljedične povezanosti među popisanim varijablama, a u kontekstu već prihvaćenih teorija. Stalna nadopunjavanja i revizije temeljnog modela vode neprestanom razvoju SCP pristupa, koji nikada nije potpuno formaliziran. Tako se danas podrazumijeva da strukturne varijable (faktori koji određuju sastav aktivnosti i poslovnu praksu poduzeća) opisuje stupanj koncentracije tržišta kojeg je, prema Tirole-u,<sup>39</sup> moguće ocijeniti polazeći od broja kupaca i ponuđača na nekom tržištu, stupnja diferencijacije proizvoda, zatim strukture cijena, stupnja vertikalne integracije, itd.

Varijable ponašanja (ili odgovori poduzeća na uvjete u okolini) zadane su pak politikom cijena, razinom izdataka za istraživanje i razvoj, razinom izdataka za promotivne svrhe, i uopće razinom i namjenama investicija...<sup>40</sup> dok se kao varijable performansi obično procjenjuju efikasnost, odnos prodajne cijene i graničnih troškova, stupanj raznolikosti ponude, učestalost i značaj inovacija, profitna stopa, raspodjela profita i ulaganja....

SCP dovodi u međuzavisnost relativno objektivne faktore poslovne okoline i s druge strane, faktore podložne diskrecijskoj odluci poduzeća.<sup>41</sup> Empirijski potvrđena pravilnost tih odnosa predstavlja onda podlogu za teoretsku prosudbu potencijalnih

<sup>39</sup>Klasični SCP i varijable od interesa teoretičarima IO.

<sup>40</sup>U izvornom modelu atributi strukture predstavljaju izvorne varijable od kojih zavise ponašanje i performanse. Tako se sve varijable ponašanja ocjenjuju se s obzirom na konstelaciju tržišta na kojima djeluje promatrano poduzeće ili grupacija. Tržišni kontekst ujedno je faktor koji određuje stupanj dostupnosti i potpunosti informacija, te opredjeljenje za (i stvarno postojanje) tržišnih ili ugovornih odnosa među poduzećima.

<sup>41</sup>ili, kako uočava Best, uspostavlja odnos između konkurentskih strategija i organizacije poduzeća.

dobitaka i gubitaka koje neki poslovni potez može prouzročiti u individualnoj i kolektivnoj efikasnosti.

## 2.2.2. Teorije poduzeća<sup>42</sup>

Osnovni zadatak teorija poduzeća je identificirati uzroke postojanja i odrednice veličine poduzeća. Naime relativna veličina poduzeća predstavlja osnovni strukturni faktor koji će u praksi odrediti individualne konkurentske sposobnosti poduzeća i time njegovu individualnu efikasnost. Veličina poduzeća odredit će i strukturu tržišta, odnosno oblik konkurentske utakmice na tržištu, kao i prirodu odnosa među poduzećima u proizvodno-prometnom lancu. Strukturom poduzeća i odnosima među poduzećima automatski je predodređena i efikasnost iskorištavanja ekonomskih resursa sa stanovišta jednog društva.

### 2.2.2.1. 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.<sup>43</sup> Coaseovo pitanje

<sup>42</sup>U literaturi moguće je, doduše rjeđe, susresti i izraz "modeli poduzeća"; usp. W. Nicholson: *Microeconomic Theory, Basic Principles and Extensions*, 6E, The Dryden Press, 1995., pogl. 14 nosi naziv Alternativni modeli poduzeća (Alternative Models of the Firm), str. 415-441. Moguće su i drugačije klasifikacije teorija poduzeća od one ponudene u ovoj disertaciji. Na primjer, F. Machlup: *Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial*, *The American Economic Review*, vol. 57, br. 1, proljeće 1967, str. 1-33. teorije poduzeća razvrstava prema analitičkom instrumentariju na marginalističke ili eksplicitne teorije poduzeća, i na dva alternativna pristupa: bihejvioristički (poslovno sociološki pristup) i managerski (aspstrahirajući bihejvioristički pristup) kao sintezu behaviorizma i marginalističkog pozitivizma kojima je na neko način najavio današnje teorije poduzeća. Kako sam navodi: "Ovaj treći stav izdvaja dva do tri najznačajnija managerska cilja, koja je moguće kvantificirati i svesti na jedinstvenu kontroliranu 'funkciju cilja.'" Ibid, str. 5-6.

<sup>43</sup>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.

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,<sup>44</sup> 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 zaobilaznjem 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."<sup>45</sup> 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

<sup>44</sup>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.

<sup>45</sup>R. H. Coase: *The Nature of the Firm*, Peter Bruckey and Jonathan Michie, Oxford University Press, 1996., str. 43.

pridobivanje određenog proizvodnog faktora zamijenjen jednim okvirnim ugovorom, što je osobito izraženo kod ugovaranja rada.<sup>46</sup>

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 u okviru ove disertacije.

Ukratko, prema Coaseu mjerilo veličine poduzeća predstavlja broj transakcija koje se u njemu internaliziraju, odnosno broj odluka o korištenju resursa koja se prepuštaju poduzetniku.<sup>47</sup> 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 rasti će ako:

1. su troškovi (interne, o. 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.<sup>48</sup>

<sup>46</sup>U literaturi, radni ugovor predstavlja često korišten primjer u argumentiranju stavovateorije transakcijskih troškova i hijerarhijske teorije poduzeća (opis u nastavku).

<sup>47</sup>Vidljivo je da i Coase još uvijek poduzeće smatra nastavkom poduzetnika jednako kao i tradicionalna neoklasična teorija.

<sup>48</sup>R. H. Coase: *The Nature of the Firm*, Peter Bruckey and Jonathan Michie. Oxford University Press, 1996., str. 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 zameći 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 **teorije agenture** 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 aktor ima stoga na raspolaganju dvije mogućnosti: pribaviti potreban proizvod ili resurs putem tržišta ili pak samostalno organizirati proizvodnju.<sup>49</sup> 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 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, pridonio relativizaciji determinističke i krajnje pojednostavljene

<sup>49</sup>Best, ibid.

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**.<sup>50</sup>

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 oportunizmu i specifičnost resursa (ili specifičnost veze između dva poslovna entiteta), tada je moguće pretpostaviti postojanje slijedećih organizacijskih modaliteta prikazanih na slici 3.

<sup>50</sup>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. V. P. L. Joskow: Vertical Integration and Long-term Contracts: The Case of Coal Burning Electric Generating Plants, Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 1, no. 1, 1985., str. 24-80.

Slika 3.

**Oblici koordinacije (organizacije)**

		obliježja ulaganja		
		specifična	umjereno specifična	opća
		trilateralna koordinacija (neoklasični ugovor)		
		bilateralna koordinacija (ugovaranje odnosa suradnje)		objedinjena koordinacija

Izvor: O. Williamson: *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press; New York, 1985., str. 79.

**2.2.2.2. Hijerarhijska teorija - poduzeće kao nadomjestak za ugovorna ograničenja<sup>51</sup>**

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.<sup>52</sup>

Max Weberova teorija birokratske organizacije definira birokraciju (i hijerarhiju kao okosnicu birokratske organizacije) kao sustav trajno i jasno određenih

<sup>51</sup>Tirole, ibid: *The Firm as an Incomplete Contract*, str. 29.

<sup>52</sup>H. Demsetz: *The Economics of the Business Firm: Seven Critical Commentaries*. Cambridge University Press, 1997., str. 3. Na drugom mjestu Demsetz izričito navodi da podjelu rizika između riziku sklonih i riziku nesklonih pojedinaca ne smatra zadovoljavajućim objašnjenjem za postojanje poduzeća. H. Demsetz: *Ownership, Control and the Firm. The Organization of Economic Activity*. Basil Blackwell, Oxford, 1990., str. 127.

organizacijskih uloga, tj. položaja, ovlaštenja i odgovornosti u organizaciji. Birokracija je ujedno ocijenjena kao sociološko ekonomska tvorevina eminentnu kapitalizmu i što je najbitnije, kao društvena tvorevina koja je ekonomski nadmoćna oblicima organizacije ekonomskih aktivnosti koji su dominirali u predkapitalističkim vremenima.

Ekonomska pozadina efikasnosti hijerarhija protumačena je međutim tek kasnije. Bitna su joj ishodišta: postignuta **fleksibilnost rada kao proizvodnog faktora i izbjegavanje transakcijskih troškova**. Kao što je pretpostavio još Weber, trajnost zaposlenja i postojanje ugovara 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.<sup>53</sup>

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)

<sup>53</sup>Vidjeti i Bestov prikaz alternativnog Robinsonovog tumačenja razloga porasta ekonomski efikasne veličine poduzeća. Prema Robinsonu, 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.

ili je pak nemoguće ili neekonomično objektivno utvrđivati odgovornost, potrebno je uspostaviti motivacijski sustav ili odnos autoriteta.<sup>54</sup>

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 managera) 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 managera (monitoring), troškove pridobivanja managera 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.<sup>55</sup>

### 2.2.2.3. Tehnološka teorija

Premda se upravo ova skupina tumačenja ekonomskih osnova poduzeća prva pojavila u literaturi, ovdje se iznosi tek na trećem mjestu, budući da je njena kritika poslužila za razradu teorija poduzeća zasnovanih na odnosima među poduzećima, nasuprot ranijim teorijama čije je polazište identifikacija ekonomskih učinaka veličine unutar granica poduzeća.

Jedan od glavnih zagovornika, i ujedno začetnik tehnološke teorije poduzeća, bila je Edith Penrose. 1959. objavila je knjigu "Teorija rasta poduzeća" u kojoj identificira tri vida efikasnosti koji se ostvaruju na temelju veličine poduzeća. Na prvom su mjestu po svom značaju **tehnološke uštede**. Slijede zatim managerske uštede, ili uštede u upravljanju poduzećem, te ostali efekti veličine kao što su

<sup>54</sup>Tirole. *ibid.*, str. 35-36.

<sup>55</sup>R. Clarke: *Industrial Economics u What's New in Economics*, urednik J. Mahoney, str. 62.

mogućnost angažiranja resursa za istraživanje i razvoj, tržišna prepoznatljivost i povjerenje...<sup>56</sup>

U načelu, tehnološka teorija poduzeća polazi od činjenice da je neke aktivnosti neprikladno prostorno i organizacijski razdvajati jer se time povećavaju troškovi proizvodnje. Analogno načelo nedjeljivosti vrijedi i za resurse. Ovom se argumentu pridodaje argument o mogućnostima ostvarivanja **ekonomija obujma**, odnosno manjih prosječnih troškova proizvodnje kao posljedice optimiziranja međusobnih odnosa u razini mnogobrojnih inputa u proizvodni sustav. Uslijed toga vrijedi odnos:

$$T(q_2)/q_2 < T(q_1)/q_1 \text{ ako je } q_2 > q_1 > 0$$

gdje  $T(q_i)$  predstavlja troškove proizvodnje za određenu razinu outputa.

Osnovni model je jednostavan: ukoliko se promatra proizvodna funkcija jednog poduzeća, pod pretpostavkom postojanja jednog fiksnog inputa i drugog varijabilnog inputa, postoji optimalan omjer zasićenosti fiksnog inputa, koji se postiže pri određenoj razini (količini) proizvodnje.<sup>57</sup>

Također uslijed prijenosa znanja s jednom proizvodnog područja u srodna javljaju se i **ekonomije raspona** uslijed čega će isti efekte optimalne zasićenosti faktora proizvodnje postizati i na razini indirektnih, u pravilu nematerijalnih proizvodnih faktora kao što su tehnička, financijska, tržišna i druga znanja ili pak **investicije** u proizvodno i tržišno manje specifične aktivnosti podrške poslovnom sustavu. O značenju specifičnosti investicija za određivanje granica poduzeća i/ili prirode ugovornih odnosa među poduzećima biti će više riječi u nastavku. Ovdje je bitno istaknuti osnovni postulat tehnološke teorije poduzeća prema kojem i broj i

<sup>56</sup>E. Penrose: *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1995. (prvo izdanje 1959.) str. 88-99.

<sup>57</sup>Kaldor, N.: *The Equilibrium of the Firm*, *Economic Journal* 44 (1934), str. 26-27, tiskano u P. Buckley i Jonathan Mitchie, Oxford University Press, 1996.

veličina poduzeća u jednoj grani ovisi o mogućnostima ostvarivanja ekonomija obujma ili raspona.

Kritika tehnološkog pristupa<sup>58</sup> zasniva se na empirijskim dokazima da je moguće pojedine aktivnosti tehnološki i prostorno razdvojiti, bez gubitaka u produktivnosti, pa bi prema tome i vlasničko razdvajanje bilo jednako moguće kao i vlasništvo objedinjeno unutar jednog poduzeća.<sup>59</sup> Odnosno, pretpostavka je kritičara da ukoliko postoji vjerojatnost oportunističkog ponašanja, pitanja vlasništva i kontrole bi se mogla riješiti jednako uspješno i kooperacijom među pravno samostalnim poduzećima. Kooperaciju je pri tom potrebno shvatiti kao relativno dugotrajan poslovni odnos, između dvaju partnera u proizvodno-prometnom lancu, i to odnos zasnovan na uzajamnom interesu i na uvjerenju da će oba partnera biti na gubitku ukoliko se poslovna suradnja raskine.

Uvažavanje činjenice da postoji i alternativa vlasničkog razdvajanja tehnološki povezanih aktivnosti, a da se naruši mogućnost ostvarivanja ekonomija obujma, potvrđuje značaj ekonomsko-pravne problematike odnosa među poduzećima.

Upravo je prijenos područja interesa s internih ekonomija na granične aktivnosti u poduzeću, te proučavanje karaktera odnosa među poduzećima, omogućilo formuliranje teorije poduzeća na načelu **transakcijskih troškova**. Drugim riječima, glavni faktor u određivanju obuhvata aktivnost jednoga poduzeća nisu više mogućnosti ostvarivanja internih ekonomija. Umjesto toga, presudna postaju obilježja

---

<sup>58</sup>Kritiku "tehnološkog determinizma" daje i O. Williamson. Prema Williamsonu, tehnološka rješenja mogle bi biti konačni faktor u određivanju ekonomske organizacije (granica poduzeća, op. M.K.M.) tek kad bi bilo izvjesno da postoji samo jedna tehnologija superiorna svim ostalima, te ukoliko ta tehnologija zahtjeva točno određenu organizacijsku formu i ne dozvoljava bilo kakve organizacijske alternative. Budući da su obje pretpostavke dvojbene, to je i tehnološka teorija prije odraz vezivanja za tradicionalno promatranje poduzeća kao proizvodne funkcije ("firm-as-production.function.orientation"), nego "prirodnog tehnološkog reda". O. Williamson: *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985, str. 86-87.

<sup>59</sup>"Procjena valjanosti tog (tehnološkog, op.M.K.M.) faktora počiva na dva pitanja. Prvo, koliko su snažni ti tehnološki imperativi za integracijom i mogu li protumačiti zatečeni stupanj vertikalne integracije? Drugo, koncept vertikalne integracije odnosi se na vlasništvo, ne prostornu blizinu." M. C. Sawyer, *The Economics of Industries and Firms*, 2E, Croon Helm, 1985., str. 200.

konkretnog tržišta, konkretnog proizvoda i samog poduzeća koji sudjeluje u tržišnom odnosu. Tako, prema Tirole-u, presudan faktor za nastanak i razvoj poduzeća, pogotovo u vertikalnoj dimenziji, postaje postizanje stalnosti i stabilnosti poslovanja. Ujedno, kritični parametar za ocjenu efikasnosti pojedinačnog poduzeća, a još više ukupnog gospodarstva, postaje razina i učestalost ulaganja. Razina i struktura ulaganja jednog poduzeća i jednog društva zavisiće od djelovanja eksternih okolnosti (strukturiranost tržišta). Ovisno o tim okolnostima, razina ulaganja može biti optimalna ili suboptimalna. Hipotezu o organizacijsko-institucionalnoj uvjetovanosti optimalne razine ulaganja razrađuje teorija poduzeća kao dugoročnog ugovornog odnosa, predstavljena u nastavku.

#### 2.2.2.4. Poduzeće kao dugoročno partnerstvo (The Firm as a Long-Run Relationship)

Vežanost **investicija** uz dugi rok povrata, te uvjetovanost povrata investicija održavanjem određenih tržišnih odnosa, direktno navodi na teoriju transakcijskih troškova. Uvažavanje postojanja transakcijskih troškova traži izučavanje i iznalaženje **institucionalnih mehanizama koji će jamčiti povrat ulaganja**. Poduzeće je samo jedno od tih mehanizama. Kako je prikazano u slici 4, poduzeća u svom poslovanju poduzimaju različite oblike transakcija.

Budući da neki oblici transakcija nose veće rizike u pogledu utjecaja na dugoročnu uspješnost poslovanja, poslovna je praksa razvila niz institucija kojima se povećava stupanj kontrole nad troškovima pribavljanja ključnih poslovnih resursa. Tako, mehanizmi svladavanja povećanog rizika specifičnih ulaganja rangiraju od detaljnih ugovora među poslovnim partnerima, preko dominantne tržišne i pregovaračke pozicije, do potpune vlasničke internalizacije kritičnih aktivnosti.

Slika 4

## Oblici transakcija sa stanovišta specifičnosti i učestalosti

		Vrsta ulaganja		
		nespecifično	umjereno specifično	specifično
učestalost	povremeno	Nabavljanje standardne opreme	Nabavljanje opreme izrađene prema specifikacijama kupca	Izgradnja tvornice ili pogona
	učestalo	Nabavljanje standardnog materijala	Nabavljanje materijala izrađenog prema vlastitim specifikacijama	Prijenos poluproizvoda između sukcesivnih faza proiz. postupka

Izvor: prema O. Williamson: *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985, str. 73.

Tirole<sup>60</sup> govori o slučaju bilateralnog monopola koji nastaje nakon što se poduzeće odvažilo na određeno ulaganje i time učinilo vertikalno vezivanje uz jednog poslovnog partnera atraktivnijim od alternativnih izvora snabdijevanja.<sup>61</sup> Priroda takvih bilateralnih odnosa (npr. dobavljač određenog inputa i proizvođača finalnog proizvoda) po teoriji određena s mogućnošću oportunističkog ponašanja partnera u povoljnijoj tržišnoj/pregovaračkoj poziciji. Obilježje je **dvostranog monopola** da svaki od partnera nastoji prisvojiti višak vrijednosti koji se ostvaruje zbog ulaganja u specifične resurse. Međutim, s obzirom da postoji asimetričnost informacija (nepoznavanje stvarne veličine poduzetih ulaganja i stvarnih proizvodnih troškova, ne postoji ni izvjesnost u pogledu financijske vrijednosti viška vrijednosti će proizići iz zajedničke suradnje), javlja se problem određivanja međusobnih odnosa razmjene, ili strogo teoretski, razine cijena.<sup>62</sup>

<sup>60</sup>Tirole, *ibid.*, str. 21-28.

<sup>61</sup>Troškovi preorijentacije na drugog dobavljača (switching costs), radi čega je i konkretno ulaganje specifično (specific investment). Puna ekonomska korist ulaganja može se realizirati tek ukoliko je osigurana dugoročna suradnja konkretnog poslovnog partnera na dugi rok i na istoj razini kao i prije poduzimanja konkretnog specifičnog ulaganja. Tirole, str. 21.

<sup>62</sup>*Ibid.*, str. 22.

Mogućnost da se u budućnosti ne postigne dogovor o odnosima razmjene, može navesti jednog od partnera na odustajanje od razmjene i tako značajno obezvrijediti početno ulaganje drugog partnera. Kako bi se ta mogućnost uklonila, poduzeća će nastojati dogovoriti poslovni odnos (i nadoknadu pogođenoj stranci, ukoliko jedna od strana odustane) prije nego krenu u ulaganje koje, premda povećava efikasnost (veća specijalizacija), povećava i ovisnost (opasnost da se potencijalna dobit ne realizira). Prema teoriji, dva će faktora utjecati na prirodu poslovnog odnosa: stupanj specifičnosti ulaganja (asset specificity) i postojanja alternativnih prilika (outside opportunities).<sup>63</sup> Mogućnost da se institucionalno osigura optimalna razina (sigurnost) ulaganja, predodrediti će stoga kako efikasnost poduzeća, tako i efikasnost nacionalne ekonomije.<sup>64</sup>

Osim **posizanja za ugovornom zaštitom**, koja u pravilu podrazumijeva visoke transakcijske troškove,<sup>65</sup> poduzeće može i samim sastavom svojih aktivnosti, tj. poslovnom i razvojnom politikom odrediti **raspon izloženosti**.<sup>66</sup> Tako, moguće je odrediti granice poduzeća tako da se posredstvom tržišta nabavljaju oni inputi za koje postoji veća konkurencija na tržištu inputa, a da se internaliziraju ona ulaganja koji dovode poduzeće u ovisan položaj. Alternativa internalizaciji je mogućnost **ostvarivanje vertikalne kontrole bez formalne poslovno-pravne integracije** unutar proizvodno-prometnog lanca, ali u pravilu, samo u slučajevima postojanja dominantne pregovaračke pozicije jednog od partnera/članova lanca.

<sup>63</sup>*Ibid.*, str. 23-28.

<sup>64</sup>Notorni problem neefikasnosti bivših socijalističkih gospodarstava često se adresira upravo na strukturu poduzeća i nezadovoljavajuću razinu ulaganja, čime se, prihvatili se ova teorija poduzeća, izravno upućuje na neadekvatnost institucionalne baze.

<sup>65</sup>Za efikasnost ugovornog odnosa potrebno je da je čim više okolnosti ugovora moguće unaprijed definirati, npr. sastav, kvalitetu, performanse nekog proizvoda; da su definirane okolnosti objektivno utvrdive (mjerljive) i da postoji mogućnost nepristrane arbitraže. Usporedi Tirole, str. 29-30. i Hart, str. 75-79.

<sup>66</sup>Utjecaj poslovnih i razvojnih strategija na raspon aktivnosti poduzeća detaljnije se razrađuje u trećem poglavlju.



### 2.2.2.5. Vlasničke teorije poduzeća

Vlasničke teorije poduzeća (Property Rights Theory), po svojem su sadržaju najviše institucionalno - pravno usmjerene.

Prema Hartu,<sup>67</sup> vlasništvo je ekonomski značajno kao izvor moći tamo gdje je izvjesnost koju mogu pružiti ugovorni odnosi nepotpuna.<sup>68</sup> 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. Budući da je vlasništvo, 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."<sup>69</sup> Institut vlasništva vlasniku omogućuju veću kontrolu nad vlastitom sudbinom. Različita raspodjela vlasništva, ili različita institucionalna rješenja, nudi pak veće ili manje mogućnosti da resursi optimalno iskoriste, u smislu da se povećava interes za specifične vrste ulaganja koje omogućavaju ostvarivanje ekonomija opsega i specijalizacije...

Pretpostavka je Hartove teorije da će **investicije koje podrazumijevaju kasniju brigu o načinu optimalne eksploatacije**, održavanja i prilagodbe nekog resursa budućim uvjetima, biti integrirane unutra 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.<sup>70</sup> Institucionalna rješenja zavisit će također i o

<sup>67</sup>O. Hart: *Firms, Contracts and Financial Structures*, Clarendon Press, Oxford, 1995., str. 29.

<sup>68</sup>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 nepovoljniji položaj drugog partnera.

<sup>69</sup>Hart, *ibid.*, str. 30.

<sup>70</sup>Hart, *ibid.*, str. 49-51.

stupnju razvoja koje je dosegla pojedina industrijska grana. Industrije u ranim stadijima rasta, s obzirom na još nerazvijeno tržište, ne mogu podržati istovremeni opstanak većeg broja poduzeća. Posljedično, i broj specijaliziranih dobavljača biti će ograničen, te će komplementarnost među dobavljačima i kupcima biti visoka što će voditi i većem stupnju vertikalne integracije.<sup>71</sup>

Demsetz, za razliku od Harta, problem vlasništva više promatra s aspekta osoba nosilaca 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 mu predstavnici Jensen, Meckling, DeAlessi i drugi.<sup>72</sup>

Bit efikasnog funkcioniranja poduzeća, po Demsetzu je u stvaranju jedinstvenog spleta ugovora<sup>73</sup> (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

<sup>71</sup>Izuzetan, graničan, slučaj čini situacija kad postoji samo jedan kupac i jedan dobavljač gdje se može očekivati neki oblik partnerstva, uključujući suvlasništvo nad jednim ili oba poduzeća. Hart, *ibid.* str. 53.

<sup>72</sup>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.

<sup>73</sup>Demsetz vidi poduzeće kao ugovorni odnos budući da "ne pretpostavlja postojanje autoritarnih odnosa; odnosi su jednostavna ugovorna struktura podložna trajnom pregovaranju sa centralnim agentom." A. A. Alchian i H. Demsetz: *Production, Information Costs and Economic Organization*, *The American Economic Review*, br. 62, December, 1972., str. 794.

pravo rezidualnog vlasništva; i 6. koja ima pravo prodati svoj status središnjeg, rezidualnog ugovornog partnera."<sup>74</sup>

Na prvi pogled, vlasnička se teorija poduzeća ne razlikuje od teorije agenture. Međutim, kako tvrde njeni predstavnici, dok je teorija agenture normativna i nastoji ukazati kao najbolje kombinirati elemente motivacije da bi se pridobio manager da se ponaša u skladu s interesima vlasnika;<sup>75</sup> 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.<sup>76</sup> Poduzeće, po predstavnicima vlasničke teorije i postoji prvenstveno kao mehanizam centralizacije kontrole. Dok tehnička dostignuća jednog razdoblja diktiraju količinu kapitala koju je potrebno objediniti kao bi se njegova djelatnost uspješno financirala, struktura vlasničkih prava osigurava funkcionalnost jedinstvenog centra odlučivanja.

### 2.3. INSTITUCIONALISTI - dopuna, kritika ili alternativna perspektiva

Institucionalistima moguće je smatrati čitavu struju teoretičara koja ističe značaj institucija, običaja i uopće obrazaca ponašanja putem kojih se ekonomsko djelovanje kanalizira, to jest poprima ujednačeniji oblik svojstven nekoj zajednici, ustanovi, skupini i slično. Time se institucionalizam može donekle shvatiti kao suprotnost po neoklasičarima pretpostavljenoj univerzalnosti ekonomskih zakonitosti i koncepciji racionalnog pojedinca, koja očekuje da pod određenim okolnostima postoji

<sup>74</sup>Ibid.

<sup>75</sup>Zapravo se velik dio te literature svodi na utvrđivanje optimalnog odnosa između managerskih plaća i drugih beneficija koje ostvaruju kao manageri. Čest je izraz "incentive alignment" ili usklađivanje "poticaja" managerima, po sadržaju i visini, što za vlasnika predstavlja eksplicitni trošak, sa mogućnostima štetnog ponašanja managera, što je vlasnikov implicitni trošak.

<sup>76</sup>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.

samo jedan optimalan način ponašanja. Za razliku od neoklasičara, u institucionalizmu je naglašen procesni pristup, odnosno evolucija obrazaca ekonomskog djelovanja. Spontani evolutivni procesi mogu biti dodatno potaknuti pa i preusmjereni namjernim oblikovanjem institucija (deliberate institutional design). Ovo je gledište isticano osobito kod starijih autora.

Drugim riječima, prepoznavanje jedinstvenosti konkretnih ekonomskih prostora dio je idejne osnove institucionalizma. No, navedene razlike ne znače ujedno i negaciju neoklasične ekonomske misli. Mnoge koncepcije, poput ideje ekonomije obujma, ideje transakcijskih troškova primjenjuju se i u suvremenim institucionalnim teorijama. Primjerenije bi stoga govoriti o preklapanju institucionalizma s raznim strujama ekonomske i rane tehnološko-sociološke organizacijske teorije.<sup>77</sup>

<sup>77</sup>Neki vjeruju da je razgraničenje između pozitivizma čiste (ili neoklasične, op. M.K.M.) i institucionalne ekonomske struje potrebno jače istaknuti. Na primjer F. Louca: Turbulence in Economics: an Evolutionary Appraisal of Cycles and Complexity in Historical Processes, Edward Elgar Publishing Limited, London, 1997. Louca smatra da pozitivistička logika, preuzeta iz fizike, ograničava neoklasičnu ekonomsku teoriju s tri aspekta:

1. stvarajući problem signifikantnosti, odnosno problem definiranja same ekonomske znanosti i njenih mogućnosti tumačenja stvarnosti;
2. kroz problem utvrđivanja jedinice istraživanja - karakteristična atomizacija prirodnih znanosti, ekonomiju navodi da osnovnu jedinicu analize pronalazi u pojedincu, dodatno okljaštrenom u ideji homo oeconomicusa;
3. kroz probleme eksplanacije - pretpostavka da po zakonu fizikalnih procesa i za društvene (ekonomske) zakone vrijedi vremenska reverzibilnost, te da je efikasnost neovisna od teleološkog (teleologija=doktrina konačne kauzalnosti) i normativnog konteksta. (Ibid., str. 46-47.)

Zbog navedenih razloga, Louca američki institucionalizam izričito proglašava alternativom, budući da institucionalizam naglašava ideju poslovnih ciklusa i vremenski uvjetovan, ireverzibilni kontinuitet zbivanja. Uz to, temeljno epistemološko obilježje institucionalizma je u holističkim tumačenjima, pri kojima se gubi jasna distinkcija između zavisnih (internih) i nezavisnih (vanjskih) varijabli. (str. 123-124.)

Za razliku od institucionalista, neoklasična ekonomska teorija smatra se izrazito pozitivističkom, dok biologija, ali i sociologija, koja su izvršile najsnažniji utjecaj na razvoj teorije organizacije i poduzeća, to nisu. Sociološka je orijentacija kroz duže razdoblje dvadesetog stoljeća predstavljala dominantnu organizacijsku teoriju, pa i institucionalna struja u ekonomiji, budući da se naglašeno naslanja na evolutivni pristup, vodi u negaciju temeljnih pretpostavki pozitivizma kao "vjerovanja u kauzalnu i potpuno analitičnu strukturu, vjerovanja u mogućnost predviđanja na temelju teoretskih postavki, pouzdanje u mehanicističku redukciju..." citat: F. Louca, Ibid., str. 27.

Ukratko, institucionalizam je moguće odrediti kao drugačiju perspektivu gledanja na ekonomsko djelovanje, koja ishodište ekonomskih procesa traži u društvenom kontekstu, ističući značenje svih oblika institucija, holizam iznad individualizma, te "vidljivu ruku" iznad "nevidljive", čime naglašava vremenske i prostorne specifičnost ekonomskog djelovanja.

Međutim, dok bi se s jedne strane institucionalni pristup mogao promatrati kao alternativa neoklasičnoj ekonomskoj misli, i unutar institucionalističkog pristupa postoje značajna razilaženja. Argumentacija za takvo stajalište može se pronaći u čestom isticanju dualizma koji postoji između tzv. Stare institucionalne ekonomike (SIE) i Nove institucionalne ekonomike (NIE).

Predstavnik starijeg institucionalnog pravca čine Thorstein Veblen, Westley Mitchell, John R. Commons, Clarence Ayres koji ni sami nisu jedinstveni po temama i pristupima.

Veblen,<sup>78</sup> na kojeg se nadovezuje Ayres naglašavaju dihotomiju između sfere poduzeća i sfere djelatnosti (industrije-grane). Govori i o dihotomiji između institucionalnog i tehnološkog djelovanja, odnosno između ceremonijalnog i instrumentalnog djelovanja. Na drugoj strani, Commons i njegovi nastavljači usredotočuju se pretežno na pitanja ekonomske uloge vlasništva, odnosno na djelovanje organizacija s obzirom na način uređenja vlasničkih prava, na posljedice razdiobe vlasničkih prava na raspodjelu ekonomske moći i dobiti, te odraz na gospodarske transakcije.<sup>79</sup>

<sup>78</sup>"Dokoličarska klasa" okarakterizirana je kao satira umotana u ekonomski rječnik.

<sup>79</sup>Malcolm Rutherford: *Institutions in Economics - The Old and New Institutionalism*, Cambridge University Press, 1996, str. 1-5.

U NIE najistaknutije predstavnike predstavljaju ranije spominjani neoklasičari: Demsetz i Alchian sa svojim istraživanjima prirode i posljedica vlasničkih odnosa,<sup>80</sup> čime barem tematski nastavljaju razvoj klasičnih institucionalista; zatim Jensen i Meckling s teorijom agenture,<sup>81</sup> direktnim izdankom ekonomskih analiza procesa rasta poduzeća i razdvajanja vlasničko-upravljačkih kompetencija od izvršnih poslovnih aktivnosti profesionalnih menedžera; Coase i Williamson s teorijom transakcijskih troškova u kojima se odražava svijest o međuzavisnosti ekonomija širih poslovnih sustava i individualnih poduzeća; North s povijesnim pristupom industrijskoj organizaciji i mnogi drugi.<sup>82</sup> Pogledom na popis najistaknutijih autora NIE proizlazi da je NIE gotovo sinonim za teoretičare poduzeća u okviru nove industrijske organizacije,<sup>83</sup> dok je SIE tek jedan od korijena NIO, i to vjerojatno više kao znanstvena struja već zarana okrenuta institucijama, nego preko nastojanja da se u NIE (NIO) nastavi razrada teza i modela predstavnika SIE.<sup>84</sup> Razlog je sigurno barem djelomično vezan uz metodološke sklonosti.

<sup>80</sup>Pitanje ekonomskih granica poduzeća moguće je preformulirati i kao pitanje vlasništva; pitanje koje postavlja O. Hart: "Zašto je bitno vlasništvo fizičkih ili ne-ljudskih resursa?" Odgovor: zbog nedorečenosti ugovornih odnosa, osobito kada se odnose na dugoročne procese i buduća zbivanja. Vlasniku naime pripada pravo raspolaganja imovinom prema svom nahodjenju uvažavajući jedino ograničenja koja mu izričito nameću prethodni ugovori, poslovni običaji ili zakon. Odnosno, vlasnik posjeduje tzv. residual control rights. O. Hart: *Firms, Contracts and Financial Structures*, Clarendon Press, Oxford, 1995. p. 29-31.

Vidjeti i A. Alchian i H. Demsetz: *Production, Information Costs and Economic Organization*, *American Economic Review*, Vol. 62, br. 5, Prosinac, 1972. i H. Demsetz: *Ownership, Control and the Firm - The Organization of Economic Activity*, Basil Blackwell, 1988., 3.dio *The Firm and The Problem of Control*, str. 117 - 248.

<sup>81</sup>Michael C. Jensen i William H. Meckling: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, No. 3, October, 1976.

<sup>82</sup>Malcolm Rutherford: *Institutions in Economics - The Old and New Institutionalism*, Cambridge University Press, 1996, str.3.

<sup>83</sup>Dapače, novi se institucionalizam izjednačava s neoklasičnom ekonomskom misli. V. Bhaskar Vira: *The Political Coase Theorem: Identifying Differences between Neoclassical and Critical Institutionalism*, *Journal of Economic Issues*, Vol.31, br. 3., rujan 1997., str. 761-780.

<sup>84</sup>Stephen Pratten: *The Nature of Transaction Cost Economics*, *Journal of Economic Issues*, vol. 31., br. 3., rujan 1997., str. 781-803. izriče zabrinutost da inzistiranje teoretičara NIE na

Najočitija razlika između SIE i NIE zapravo i jest u metodološkom pristupu. Staroj institucionalnoj ekonomiji pripisuje se anti-formalizam, holizam, biheviorizam, kolektivizam i otvoreno zagovaranje državne intervencije. NIE-u se pripisuju suprotna polazišta. Kritizira se njen naglašen racionalizam, matematički formalizam i redukcionizam. Redukcionizam je naročito očit u usredotočenosti na efikasnost, osobito u pogledu djelovanja institucionalne i društvene okoline na poslovanje konkretnih ekonomskih aktera.

U mjeri u kojoj se SIE i NIE bave institucijama, moguće je govoriti da je riječ o dva slična i komplementarna pristupa ekonomskim organizacijama, ali s različitim metodološkim preferencijama. Na obje je strane značajna otvorenost za unošenje biheviorističkih elemenata u način proučavanja djelovanja poduzeća. Dok se kod starijih bihevioristički elementi unose kroz spontane i suptilne opise šireg povijesnog i prostornog konteksta, kod predstavnika NIE bihevioristički se elementi odnose selektivno i taksativno, uz pretpostavku da je i sam taj kontekst proizvod pripadajućih vjerovanja i subjektivnih interpretacija.

Suvremeni izdanci institucionalne teorije značajni za su razumijevanje institucionalne datosti ekonomskih procesa. Prema Scottu, čine ih.<sup>85</sup>

1. ethnometodolozičari sa studijama kulture poduzeća (studije mikrorazine poduzeća: pojedinci i grupe u socijalnom kontekstu) koji naglašavaju "moć egzogenih definicija realnosti", zatim
2. Meyer et al. po kojima organizacije nisu samo podložne utjecaju svoje okoline nego su i "načinjene" od svoje okoline,<sup>86</sup> otud kao posljedica strukturalni izomorfizam, i konačno

---

distanciranju od SIE, te naglašavanje neoklasičnih korijena NIE, može dovesti do ispuštanja iz analize mnogih fenomena i znanstvenih procedura koja se smatraju karakterističnima za SIE.

<sup>85</sup>W. R. Scott: Symbols and Organizations: From Barnard to Institutionalists, U O. E. Williamson (ur.) Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995., str. 48-49.

3. struja po kojoj sustavi značenja moraju biti shvaćeni kao institucionalizirani sustavi vjerovanja, pri čemu već samo uzajamno prihvaćanje simboličnih sustava (sustava značenja) pridonosi stabilnosti i prihvaćenosti samih organizacija.

Usredotočenost na tumačenje ekonomske opravdanosti (uvjetovanosti) institucionalnih rješenja podrazumijeva se sama po sebi i u uvjetno nazvanoj sociološkoj organizacijskoj teoriji.<sup>87</sup> Organizacijska teorija, kako je ranije isticano, već je po predmetu svog istraživanja "institucionalna". Tako se upravo u organizacijskoj teoriji javljaju temeljni pojmovi koji je danas moguće primijeniti i u istraživanju poslovnih mreža kao organizacijskih sustava. Chester Barnard, jedan od najutjecajnijih začetnika sociološke teorije organizacije, naglašava da su organizacije u stvari iracionalni sustavi<sup>88</sup> ili sustavi koji u velikoj mjeri djeluju neovisno o iskazanoj volji ili svjesnim naporima pojedinaca. Nadalje, prema W. Scottu, Barnard upućuje da je organizaciju bolje promatrati kao sustav svjesno koordiniranih aktivnosti, nego kao sustav osoba.<sup>89</sup> Naime osobe postoje izvan organizacije i upravo stoga mogu neformalno povezati jednu organizaciju s nizom drugih organizacija, odnosno prevedeno u rječnik institucionalista, najizravnije povezuju organizaciju s njenom institucionalnom okolinom. Premda se sam Barnard nije osobno pozabavio daljnjim razvijanjem ovih teza, čitava struja istraživača organizacije bavila se već šezdesetih, a

---

<sup>86</sup>pa se mnogi resursi kojima organizacije raspoložu oblikuju izvan same organizacije u pogledu mogućnosti njenog utjecanja na te procese i u pogledu fizičke i normativne izdvojenosti (o MKM)

<sup>87</sup>Potrebno je uvjetno shvatiti pojam sociološke teorije, buduće da je u managerskim i ekonomskim krugovima desetljećima bila dominantna ako ne i jedina teorija organizacije po kojoj su se proučavala poduzeća i u koju su se upućivali studenti ekonomije.

<sup>88</sup>W. Richard Scott: Symbols and Organizations: From Barnard to Institutionalists, U O. E. Williamson (ur.) Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995, str. 39. Zapravo kroz ideju formalne i neformalne oorganizacije Barnard je nastojao istovremeno znanstveno obuhvati oba aspekta organizacije racionalno-individualni i iracionalno-institucionalni. O dihotomiji individualnog i institucionalnog vidjeti također i Malcolm Rutherford: Institutions in Economics - The Old and New Institutionalism, Cambridge University Press, 1996, 3-5 poglavlje (Individualism and holism, Rationality and rule-following i Evolution and design, str. 27-126.

<sup>89</sup>Ibid. str. 44.

posebno sedamdesetih godina faktorima okoline i bila poznata pod nazivom kontingencijska teorija.

Shvaćanja teoretičara organizacije o prirodi djelovanja organizacija i o kritičnim faktorima kojima organizacije prilagođavaju svoje djelovanje oplođuju se kroz ali i induciraju nove pristupe i u radovima "čistih" ekonomista.

DiMaggio, na primjer, naglašava da organizacije djeluju u okruženju drugih organizacija (1986), Aldrich i Pfeffer koji su načeli probleme dvostranosti odnosa među organizacijama (paralelno konkurentski i kooperantski), te u model uključili element strateškog ponašanja i dodali mu faktore koji iniciraju i usmjeravaju ponašanje poduzeća.<sup>90</sup> Prije njih, ekonomisti su tehnologiju smatrali dominantnim faktorom u oblikovanju organizacija, bilo unutarnjeg ustrojstva poduzeća bilo odnosa među poduzećima (Woodward 1965, Perrow 1967). U novije vrijeme, Williamson ulogu dominantnog faktora pridaje transakcijskim troškovima. No pored tehnoloških tokova i tokova razmjene ("technical flows and exchanges") i organizacija kao sustava čija je uloga koordinacija tih tokova, postoji i sustav racionalnih mitova ("rational myths"). Racionalnost postoji u onoj mjeri u kojoj se određeni obrasci ponašanja prihvaćaju kao pravila ponašanja, ili ispravan put u postizanju željenog cilja; karakter mita posljedica je okolnosti da se određeni obrazac ponašanja prihvaća kao pravilo samo ako postoji široko rasprostranjeno uvjerenje o njegovoj ispravnosti, dakle subjektivni moment koji dominira objektivno racionalnim. Ono što se događa prilikom djelovanja pojedinačnih organizacija je prilagođavanje tih organizacija djelovanju tehničke okoline (objektivno racionalnih faktora) i institucionalne okoline (subjektivno racionalnih faktora) koji djeluju kao mehanizmi kontrole.<sup>91</sup> Snažne i stabilne

<sup>90</sup>Aldrichu i Pfefferu se pripisuje i oblikovanje najutjecajnijih ekonomsko-organizacijskih modela, tzv. ekološko-populacijskog modela i modela resursne zavisnosti. R. Hall: *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987., 12. poglavlje *Organizational Theory*.

<sup>91</sup>Mehanizmi selekcije racionalnih oblika ponašanja.

organizacije uspijevaju se razviti samo u uvjetima gdje postoji bilo snažna tehnička okolina, bilo snažna institucionalna okolina.<sup>92</sup>

x x x

Za potrebe disertacije potrebno je ovdje izdvojiti tek neke od glavnih ideja stare, ali i nove institucionalne perspektive koje su potaknule polazna razmišljanja za izgradnju vlastitog modela za analizu ekonomskog potencijala poslovnih mreže.

Tako, još kod Veblena, nailazi se na ideju **kumulativne kauzalnosti**. Pojam kumulativne kauzalnosti kod Veblena ističe spontanost procesa nasuprot namjernim, svjesnim naporima na maksimalizaciji jedne određene varijable.<sup>93</sup> Resursni pristup,<sup>94</sup> kao potvrđen teoretski obrazac, predstavlja formalizaciju zapravo ideje multiple kauzalnosti. Inače, efikasnost kao mjera ekonomske opravdanosti svojstvena je upravo NIE i osobito TCE, ali ova je ne rasčlanjuje na sastavne elemente. U ovoj disertaciji, efikasnost shvaćena kao višedimenzionalan problem, odnosno kao rezultat različite efikasnosti korištenja raznorodnih ekonomskih resursa, pa se stoga podrazumijeva priznavanje jedne i druge tradicije.

Institucionalizam je značajan i kao *modus* da se u istraživanje fenomena ekonomske efikasnosti uklopi i **vremenska dimenzija**, upravo kroz koncepte tehničke i institucionalne datosti. I ovdje je riječ o pojednostavljenju, ideja path-dependancy koja podrazumijeva postupnost tehnološkog napretka i njegovu

<sup>92</sup>Ibid. str. 44-47.

<sup>93</sup>Malcolm Rutherford, *ibid*, str. 10.

<sup>94</sup>Resursnim modelima posvećeno je čitavo iduće potpoglavlje, te će i sama ideja biti detaljnije izložena tom prilikom.

društveno ekonomsku uvjetovanost (path-dependancy),<sup>95</sup> značajna je i za očitavanje konteksta prostorno-povijesnih okolnosti i nastajanja poslovnih mreža.

Nadalje, institucionalisti, stari i novi, osobito veliku pozornost posvećuju kognitivnom sustavu, odnosno **simboličkim sistemima**. U disertaciji je ovaj aspekt djelovanje institucionalne okoline uzet u obzir osobito prilikom identificiranja motivacijskih elemenata ponašanja pojedinaca, te prilikom utvrđivanja potencijala pojedinih organizacijskih formacija za stjecanje znanja.

Ono što je specifično za ovaj rad je da u institucionalnu perspektivu nastoji eksplicitno uklopiti ideju ekonomiziranja resursima. Prema zapažanju C. Lane, institucionalisti prepoznaju činjenicu da postoji utjecaj ekonomskih tokova resursa na oblikovanje i djelovanje institucija, te da nije dovoljno promatrati djelovanje institucija i kulturoloških faktora nezavisno od materijalnih faktora. Inače, sama institucionalna teorija ne predviđa ugradnju varijabli kojima bi se ti materijalni tokovi uključili u analizu organizacijskih fenomena. Po mišljenju C. Lane, takva orijentacija predstavlja značajnu prepreku u ispravnoj interpretaciji institucionalnih promjena. Tek neki od najnovijih radova pokušavaju upotpuniti teoretski okvir.<sup>96</sup>

Rad same C. Lane prvenstveno polazi od istraživanja koncepta fleksibilne specijalizacije, čiji su začetnici Piore i Sabel (*The Second Industrial Divide*, 1984) u kombinaciji s tzv. teorijom regulacije (Pariška škola).<sup>97</sup> Ideja fleksibilne specijalizacije kako su je predstavili Piore i Sabel danas se smatra romantičarskom. U međuvremenu

---

<sup>95</sup>Koristan vodič je Nathan Rosenberg: *Exploring the black box: technology, economics, and history*. Cambridge University Press, 1994., ključne varijable tehnoloških inovacija po Rosenbergu jesu: izum, inovacija, putevi širenja ili difuzije znanja, te investicijska aktivnost (v. str. 68). Analogno, slični koraci, ili varijable postoje i kod organizacijskih inovacija, koje Rosenberg također proučava ali kao kontekst za tehnološke promjene. Vidjeti i S. J. Liebowitz i S. E. Margolis: *Path Dependence, Lock-In, and History*, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 11, br. 1.

<sup>96</sup>Christel Lane: *Industry and Society in Europe: Stability and Change in Britain, Germany and France*; Edward Elgar Publishing Limited, Gower House, UK; 1995., str. 12.

<sup>97</sup>Detaljniji opis vidjeti kod C. Lane: *Industry and Society in Europe: Stability and Change in Britain, Germany and France*; Edward Elgar Publishing Limited, Gower House, UK; 1995., str. 22.

postali su naime dostupni i drugi izvori koji daju potpunije i dokumentiranije rasprave o izvorima efikasnosti malih i srednjih poduzeća.<sup>98</sup> Odabir metodološkog pristupa francuske teorije regulacije je produktivniji (barem sa stanovišta ove disertacije) budući da autorica preuzima popis elementa preko kojeg je moguće ocjenjivati utjecaj institucionalne sredine na ekonomsko i organizacijsko ponašanje poduzeća. Teorija regulacije polazi od političke ekonomije i zasniva se na pretpostavci da funkcioniranje suvremenog kapitalističkog sustava iziskuje složenu društvenu regulativu. Takozvani *mod regulacije* (MR), putem kojeg se konkretizira apstraktni *režim akumulacije* (RA). Relativno trajan odnos između sfere akumulacije i potrošnje, smatra se odgovornim za institucionalna rješenja i ekonomsku dinamiku određenog društva. Alternativno, za sustav institucionalnih i organizacijskih promjena susreće se i naziv *mod rasta*. Izraz mod rasta (mode of growth - MG) obično se upotrebljava prilikom usporedbi razvojnih obrazaca dva nacionalna gospodarstva. Najznačajniji elementi koji će u nekom nacionalnom prostoru doprinijeti karakterističnim obrascima ekonomskog ponašanja bili bi:

1. odnos plaća (međuzavisnost razine plaća i razine zalaganja, oblici kolektivnog pregovaranja, organizacija tržišta rada, raspodjela dohodaka i životni stilovi)
2. organizacija poduzeća (interna organizacija, izvori profita, regulativa konkurentskog ponašanja, odnos prema financijskom kapitalu)
3. bankovni i kreditni sustav (alokacija kapitala proizvodnji, oblici novca)
4. država (institucionalni kompromis između rada i kapitala; oblici državne intervencije; socijalna uloga države)

---

<sup>98</sup>Mnogi od tih radova proučeni su i prilikom pripremanja ove disertacije. Pored C Lane, vidjeti npr. W. Sengenberger, G. Loweman i M. J. Piore: *The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialized Countries*, ILO 1990.; F. Pike: *Industrial Development Through Small Firm Cooperation*, ILO, 1992.; a pojavili su se i specijalizirani znanstveni časopisi *Journal of Small Business management*, *Entrepreneurship and Regional Development*....

5. odnosi među organizacijama (trgovina, investicije, reguliranje novčanih tokova; politički položaj pojedinih zemalja u svjetskom gospodarstvu)
6. društveni procesi i njihov doprinos razvoju ideologija, kao npr. sustav obrazovanje i obuke, pokretanje i poticanje javnih medija.<sup>99</sup>

Kritični komentari znanstvenih i praktičnih dometa teorije regulacije značajni su i za ovu disertaciju. Jedan od najčešće isticanih problema je problem generalizacije empirijskih zapažanja. Ukoliko se, naime, precizno ne definiraju specifičnosti i međuzavisnosti nacionalnih i lokalnih institucionalnih okolnosti, način prijelaza iz jednog regulacijskog moda u drugi ostaje nerazjašnjen. Upada se time u opasnost da se prostorno i vremenski specifičan mod rasta, karakterističan po specifičnim odnosima među gore naznačenim institucionalnim parametrima, interpretira kao opće važeća preporuka za regulaciju ekonomskih procesa u drugačijim (opet specifičnim) okolnostima.<sup>100</sup> Stvarni i pretpostavljeni nedostaci u analitičkom instrumentariju rezultiraju nejasnoćama u pogledu pouzdanosti i djelotvornosti preporuka za uspostavljanje i koordiniranje mehanizama regulacija na micro, mezzo ili makro ekonomskim razinama u konkretnom gospodarskom prostoru.<sup>101</sup> Stoga, i ova je disertacija pokušaj da se prijelazni procesi provođenja hrvatskog gospodarstva prema uspješnijoj organizacijskoj formi sagledaju sistematično, u relevantnom situacijskom kontekstu i uz uvažavanje najsvremenijih znanstvenih dostignuća raznorodnih organizacijskih teorija. Tako se, prilikom razrade analitičkog modela za ocjenu ekonomskih potencijala poslovnih mreža, i u ovoj disertaciji nastojalo precizirati kritične institucionalne silnice, ali oslanjajući se prvenstveno na pretpostavke danas

<sup>99</sup>C. Lane, *ibid.*, str. 23.

<sup>100</sup>Sličan se problem zbio s tranzicijskim društvima srednje i istočne Evrope gdje se početkom devedesetih vjerovalo da će brz prijelaz na kapitalizam uslijediti samim prepisivanjem "zapadnih" zakona ili pak samim generiranjem velikog broja malih poduzeća, bez osvrta na funkcionalnu povezanost velikih i malih, te postupnost tehnološkog, tržišnog i organizacijskog razvoja.

<sup>101</sup>C. Lane, *ibid.*, str. 26-27.

dominirajućih ekonomskih teorija organizacije (teorija poduzeća), te onih institucionalnih varijabli koje su implicirane resursnom orijentacijom modela.

## 2.4. STRATEŠKI MANAGEMENT I RESURSNE TEORIJE PODUZEĆA

Strateški management predstavlja korak prema operacionalizaciji vjerovanja o načinu funkcioniranja ekonomskih sustava. Kao znanstvena disciplina, ali i kao praksa osmišljanja ciljeva i načina djelovanja, strateški management pripada idejnoj sferi ljudskog djelovanja. No, za razliku od apstraktnih i egzaktnih teorija poduzeća, strateški management u daleko većoj mjeri uvažava specifične tržišna, tehnološka i sociološka ograničenja. Za razliku od teorija koje nastoje protumačiti opće principe koji generiraju "prirodni slijed" događanja, strateški je management orijentiran individualistički na svladavanje složenosti konkretnih sustava. Otuda i primarna "tehnika" ove discipline, koja se sastoji u predviđanju faktora kritičnih za smjer i tempo odvijanja nekog procesa. Kad su jednom identificirani kritični parametri, slijedi izrada mehanizma praćenja njihovog stanja, odnosno odabir pokazatelja stanja, da bi se potom razradili alternativni načini utjecanja bilo na same faktore (proaktivno djelovanje), bilo na sam sustav čije se djelovanje regulira (reaktivno djelovanje - adaptacija).

Sa stanovišta ove disertacije, strateški je management interesantan zbog dva razloga. Prvo, tretira problem granica poduzeća i odnosa među poduzećima s naglaskom na funkcionalni značaj određenog organizacijskog rješenja. Drugo, pažnju usmjerava na specifičnosti pojedinih resursa, što nije slučaj kod ranije izloženih teorija poduzeća. Otuda mogućnost da se i teorije strateškog managementa uzmu u obzir kao još jedna alternativna teorija poduzeća - **resursna teorija poduzeća**. Konačno, strateški je management interesantan i utoliko što reflektira individualne interpretacije formalnih ekonomskih teorija, ali i fluidnijih sustava kolektivnog vjerovanja o

5. odnosi među organizacijama (trgovina, investicije, reguliranje novčanih tokova; politički položaj pojedinih zemalja u svjetskom gospodarstvu)
6. društveni procesi i njihov doprinos razvoju ideologija, kao npr. sustav obrazovanje i obuke, pokretanje i poticanje javnih medija.<sup>99</sup>

Kritični komentari znanstvenih i praktičnih dometa teorije regulacije značajni su i za ovu disertaciju. Jedan od najčešće isticanih problema je problem generalizacije empirijskih zapažanja. Ukoliko se, naime, precizno ne definiraju specifičnosti i međuzavisnosti nacionalnih i lokalnih institucionalnih okolnosti, način prijelaza iz jednog regulacijskog moda u drugi ostaje nerazjašnjen. Upada se time u opasnost da se prostorno i vremenski specifičan mod rasta, karakterističan po specifičnim odnosima među gore naznačenim institucionalnim parametrima, interpretira kao opće važeća preporuka za regulaciju ekonomskih procesa u drugačijim (opet specifičnim) okolnostima.<sup>100</sup> Stvarni i pretpostavljeni nedostaci u analitičkom instrumentariju rezultiraju nejasnoćama u pogledu pouzdanosti i djelotvornosti preporuka za uspostavljanje i koordiniranje mehanizama regulacija na micro, mezzo ili makro ekonomskim razinama u konkretnom gospodarskom prostoru.<sup>101</sup> Stoga, i ova je disertacija pokušaj da se prijelazni procesi provođenja hrvatskog gospodarstva prema uspješnijoj organizacijskoj formi sagledaju sistematično, u relevantnom situacijskom kontekstu i uz uvažavanje najsuvremenijih znanstvenih dostignuća raznorodnih organizacijskih teorija. Tako se, prilikom razrade analitičkog modela za ocjenu ekonomskih potencijala poslovnih mreža, i u ovoj disertaciji nastojalo precizirati kritične institucionalne silnice, ali oslanjajući se prvenstveno na pretpostavke danas

<sup>99</sup>C. Lane, *ibid.*, str. 23.

<sup>100</sup>Sličan se problem zbio s tranzicijskim društvima srednje i istočne Evrope gdje se početkom devedesetih vjerovalo da će brz prijelaz na kapitalizam uslijediti samim prepisivanjem "zapadnih" zakona ili pak samim generiranjem velikog broja malih poduzeća, bez osvrta na funkcionalnu povezanost velikih i malih, te postupnost tehnološkog, tržišnog i organizacijskog razvoja.

<sup>101</sup>C. Lane, *ibid.*, str. 26-27.

dominirajućih ekonomskih teorija organizacije (teorija poduzeća), te onih institucionalnih varijabli koje su implicirane resursnom orijentacijom modela.

## 2.4. STRATEŠKI MANAGEMENT I RESURSNE TEORIJE PODUZEĆA

Strateški management predstavlja korak prema operacionalizaciji vjerovanja o načinu funkcioniranja ekonomskih sustava. Kao znanstvena disciplina, ali i kao praksa osmišljanja ciljeva i načina djelovanja, strateški management pripada idejnoj sferi ljudskog djelovanja. No, za razliku od apstraktnih i egzaktnih teorija poduzeća, strateški management u daleko većoj mjeri uvažava specifične tržišna, tehnološka i sociološka ograničenja. Za razliku od teorija koje nastoje protumačiti opće principe koji generiraju "prirodni slijed" događanja, strateški je management orijentiran individualistički na svladavanje složenosti konkretnih sustava. Otuda i primarna "tehnika" ove discipline, koja se sastoji u predviđanju faktora kritičnih za smjer i tempo odvijanja nekog procesa. Kad su jednom identificirani kritični parametri, slijedi izrada mehanizma praćenja njihovog stanja, odnosno odabir pokazatelja stanja, da bi se potom razradili alternativni načini utjecanja bilo na same faktore (proaktivno djelovanje), bilo na sam sustav čije se djelovanje regulira (reaktivno djelovanje - adaptacija).

Sa stanovišta ove disertacije, strateški je management interesantan zbog dva razloga. Prvo, tretira problem granica poduzeća i odnosa među poduzećima s naglaskom na funkcionalni značaj određenog organizacijskog rješenja. Drugo, pažnju usmjerava na specifičnosti pojedinih resursa, što nije slučaj kod ranije izloženih teorija poduzeća. Otuda mogućnost da se i teorije strateškog managementa uzmu u obzir kao još jedna alternativna teorija poduzeća - **resursna teorija poduzeća**. Konačno, strateški je management interesantan i utoliko što reflektira individualne interpretacije formalnih ekonomskih teorija, ali i fluidnijih sustava kolektivnog vjerovanja o



povezanosti i uvjetovanosti pojava, kao i individualna očekivanja pojedinca i rezultati procjena odnosa snaga među pojedincima i organizacijama.

#### 2.4.1. Problem granica poduzeća u literaturi o strateškom managementu

Premda strateški management i uopće strateško ponašanje predstavljaju bezvremensku kategoriju, u poslovnoj se literaturi intenzivnije javljaju tek 60-tih godina, i to pretežno na korijenima managerske organizacijske teorije. Kao najutjecajniji prethodnici čitavog vala teoretičara svakako se mogu navesti Chandler, Ansoff i Andrews.<sup>102</sup>

I. Ansoff (1965) sadržaj strategije poduzeća rasčlanio na pet komponenti u kojima se ujedno ogledaju bitna pitanja o ekonomski opravdanim dimenzijama poduzeća i samoj ekonomskoj biti institucije poduzeća. Naime, po Ansoffu, elementi koji određuju strategiju poduzeća su:

1. raspon proizvoda i tržišta,
2. vektor rasta (pravci i tempo razvoja)
3. konkurentske prednosti (jedinstvena svojstva proizvoda ili marketinških mogućnosti konkretnog poduzeća, kojima poduzeće duguje svoj tržišni opstanak)
4. sinergija postignuta specifičnom kombinacijom konkurentskih prednosti i sposobnosti unutar jednog poduzeća
5. odabir između vlastite proizvodnje ili oslanjanja na tržište u pribavljanju inputa (make-or-buy decisions)

Kako zapažaju Robins i Wiersema, jedno od središnjih pitanja teorije strateškog managementa u protekla tri desetljeća upravo je i bilo vezano uz utjecaj

<sup>102</sup>Rumelt, R.P., Schnedel D.E., Teece, D. J.: *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995. str. 17-18

strategija na ekonomske performanse poduzeća,<sup>103</sup> te stoga i na organizacijska rješenja koja su im pogodovala.

U sedamdesetim godinama izučavanje poslovnih strategija se grana u tri pravca.<sup>104</sup> S jedne strane, na tradiciji Chandlerove "Strategy and Structure"<sup>105</sup>, nastavlja se istraživanje pravaca rasta poduzeća, osobito pitanja diverzifikacije poslovanja i paralelnog organizacijskog prilagođavanja (divizionalizacije). Na drugoj strani odvaja se induktivna, empirijska struja koja vremenom stvara teoretsku podlogu za deduktivniji, pozitivistički pristup,<sup>106</sup> i konačno, kao treća struja javlja se Porterov<sup>107</sup> pristup u kojem je polazeći od istraživanja obilnog broja slučajeva, explicitno formulirao silnice koje utječu raspoloživost pojedinih poslovnih strategija za konkretno poduzeće. Porterovim radom, koji se u dobro mjeri temelji na spoznajama IO, revolucionalizirana je ujedno i sama industrijska organizacija, koja je težište zanimanja prebacila s izučavanja uvjeta, nastanka i posljedica monopola, na pitanja ekonomičnosti organizacijskih rješenja pojedinih poduzeća i grana.<sup>108</sup>

Crozier i Friedberg ponudili su 1980. analizu u kontekstu teorije resursnih zavisnosti u kojoj su organizaciju promatrali kao mrežu odnosa unutar koje 'glumci'

<sup>103</sup>J. Robin i M. F. Wiersema: *A Resource-based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance*, *Strategic Management Journal*, vol. 16., br. 4., svibanj 1995., str 277.

<sup>104</sup>*Competitive Strategy*, i R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: *The Resource-Based View of the Firm*, Harvard Business School, 1995, str.22-23.

<sup>105</sup>A. D. Chandler: "Strategy and Structure", 1962. i R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: *The Resource-Based View of the Firm*, Harvard Business School, 1995, str. 22.

<sup>106</sup>Uobičajena metodologija pretpostavlja najprije kategorizaciju poduzeća po stupnjevima ekonomske integracije/povezanosti (npr. Rumelt, 1994) zatim utvrđivanje mjera povezanosti tipova poduzeća i zavisnih varijable performansi. O metodologiji v. Robins, Wiersema, *ibid*, str. 279-282.

<sup>107</sup>M.E. Porter: *Competitive strategy*, 1980., *Competitive Advantage*, 1985. ali i drugi kao Prahalad i Hamel, osobito poznati po članku izišlom u *Harvard Business Review*, svibanj-lipanj, 1990: *The Core Competence of the Corporation*.

<sup>108</sup>Rumelt, Schendel, Teece, *ibid*, str. 19-23.

igraju individualno racionalne uloge<sup>109</sup> (strategije) prema osobnim interesima i u skladu s resursima koje kontroliraju, unutar okvira kolektivno prihvaćenih pravila. Kroz to djelovanje organizacijskih aktera (pojedinaca) uspostavlja se mreža odnosa koju nije moguće nikad u potpunosti integrirati ili dezintegrirati. Organizacije (poduzeća) održavaju određen stupanj kohezije i konzistentnosti prema okolini tako što uspijevaju regulirati interne antagonizme kroz obavezni interni sustav pravila kojim se uravnotežuju težnje prema integraciji i fragmentaciji. Mreža odnosa proteže se i izvan granica organizacije, odnosno kroz tu mrežu odnosa organizacija jedino i može ostvarivati aktivnu ulogu u određivanju međuzavisnosti među povezanim organizacijama. Ujedno bogatiji sustav veza organizacije s okolinom, odnosno s njom lateralno, vertikalno i dijagonalno povezanim organizacijama, predodređuje i sposobnost adaptacije organizacije na promjene u okolini.<sup>110</sup>

Svi prethodno navedeni pristupi, počevši od Chandlera, u stvari prizivaju tezu o granicama rasta poduzeća, ovisno o međuzavisnosti vanjskih okolnosti (na koje je utjecaj poduzeća ograničen), sposobnosti percepcije i interpretacije individualno značajnih faktora rasta (kasnije sistematiziranih pod sintagmom SWOT analiza) i adekvatne organizacijske prilagodbe. Zapravo, za razliku od čiste ekonomske teorije, cilj im je stvoriti teoriju koja će biti praktično primjenjiva na mikrorazini konkretnog poduzeća. Na toj je liniji još jedna, uvjetno nazvana teorija poduzeća ili tzv. Resursni pristup poduzeću.

---

<sup>109</sup>Model pretpostavlja individualnu racionalnost ali ne i skupnu, "organizacijsku" racionalnost prisutnu u dosad predstavljanim tumačenjima poduzeća.

<sup>110</sup>Y. L. Doz i C. K. Prahalad: *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm*, str. 525. u R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School, Boston, MA, 1995., str. 510- 511.

#### 2.4.2. Resursna teorija poduzeća

Prema Wernerfeltu, mnogi aspekti strateškog managementa mogu se izučavati bez osvrta na heterogenost poduzeća, dakle i bez osvrta na organizacijske forme. Dapače većina suvremenih radova to i čini. Međutim, njihovi se nalazi mogu dodatno obogatiti ako se kombiniraju s resursnim pristupom, koji svakom poduzeću daje specifičan identitet unutar specifičnog poslovnog konteksta.<sup>111</sup> U okviru resursnog pristupa poduzeće je shvaćeno kao specifičan skup resursa, što je podloga da se i resursni pristup promatra kao još jedna, alternativna teorija poduzeća.

Resursna teorija poduzeća teorija je novijeg datuma.<sup>112</sup> Po ovoj teoriji poduzeće predstavlja skup heterogenih resursa, koji su tek donekle analogni proizvodnim faktorima iz neoklasičnih teorija.<sup>113</sup> Dok neoklasičnu teoriju prvenstveno zanima način formiranja cijena proizvodnih faktora, dakle tržišni procesi izvan poduzeća, resursni pristup detaljnije analizira ekonomske procese u samom poduzeću. Osobit je naglasak dan je strukturnim faktorima, po čemu je resursni pristup blizak organizacijskoj teoriji, i općenito managerskoj literaturi. Tako se resursni pristup zasniva na tezi da razlike u sastavu i načinu korištenja resursa predodređuju opstanak i razvoj poduzeća. Razlike u sastavu resursa i načinu njihovog razvoja, te subjektivni naponi da se uoči i na najbolji načini provede diferencijacija pojedinih poduzeća u odnosu na konkurente, izvor je konkurentskih prednosti jednog poduzeća u odnosu na druga i ujedno ishodište dinamike šireg gospodarskog sustava.

---

<sup>111</sup>B. Wernerfelt. *The Resource-based View of the Firm: Ten Years Later*, SMJ, vol. 16(3), ožujak, 1995., str. 173. Inače, B. Wernerfelt dobitnik je nagrade za najutjecajniji članak objavljen u *Strategic Management Journal*<sup>111</sup> tokom 80-tih godina za rad "A Resource-based View of the Firm".

<sup>112</sup>P.C. Godfrey i Ch. W. L. Hill: *The Problem of Unobservables in Strategic Management Research*, *Strategic Management Journal*, vol. 16. br. 7., October, 1995., str. 522.

<sup>113</sup>Budući da treće poglavlje detaljnije raspravlja o kritičnim obilježjima resursa, ovdje su resursi opisani samo u mjeri neophodnoj da bi se pojasnile razlike između resursne teorije i ranije izloženih teorija poduzeća.

Održavanje konkurentskih prednosti zavisi pak od tri značajke resursa: stupnja neprikladnosti resursa kojeg uvijek iznova izazivaju promjene u poslovnoj okolini (resource obsolescence), mjere u kojoj je moguće pronaći supstitute za neki resurs, i treće, mogućnost drugih poduzeća da dupliraju ili imitiraju neki resurs.<sup>114</sup>

Budući da se radi o novom pristupu poimanju poduzeća, resursna teorija još nije značajnije razvijena ni u formalnom ni u empirijskom pravcu.<sup>115</sup> U Wernerfeltovoj percepciji, predstojeći zadaci u daljnjem razvoju resursne perspektive poduzeća bili bi:

1. utvrđivanje specifičnih resursa i pronicanje u bit njihovog djelovanja
2. utvrđivanje metodologije za kvantificiranje djelovanja tih resursa<sup>116</sup>

Drugi zadatak značajan je utoliko što je taksonomija tržišta teoretski prilično razrađivan problem, počevši od ideje osnovnih proizvodnih faktora.<sup>117</sup> S druge strane, kako Wenerfelt zamjećuje, taksonomija resursa i dalje je "za većinu od nas amorfna masa"<sup>118</sup> Naime, umjesto bavljenja taksonomijama, pozitivistička ekonomska teorija opredjeljuje sa radije za klasifikacije resursa, te se ekonomskim osnovama organizacije i prilazi s aspekta potencijala da se unutar jednog proizvodnog sustava (poduzeća) uspostavi optimalan omjer dvaju resursa: fiksnog i varijabilnog.<sup>119</sup>

---

<sup>114</sup>Resursi se dijele na opservabilne (fizički resursi, osoblje) i neopservabilne (organizacijska znanja), od kojih je prve lakše reproducirati a druge teže. Usljed toga "što je neki resurs manje podložan opažanju, to će veća biti ograničenja za oponašatelje i veća održivost konkurentskog položaja zasnovanog na danom resursu." P. C. Godfrey i Ch. W. L. Hill: *ibid.*, str. 523.

<sup>115</sup>P. C. Godfrey i Ch. W. L. Hill: *ibid.*, str. 529-531.

<sup>116</sup>B. Wernerfelt. The Resource-based View of the Firm: Ten Years Later, *SMJ*; vol. 16(3), ožujak, 1995, str. 171-174.

<sup>117</sup>U klasičnoj političkoj ekonomiji već postoji trodioba proizvodnih faktora na zemlju, rad i kapital, s tim da prvenstvena uloga te taksonomije stvoriti teoretsku podlogu za tumačenje postojanja društvenih klasa kroz njihove ekonomske uloge.

<sup>118</sup>Birger Wernerfelt: The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 171-174 (1995) osvrt na njegov originalni članak *The Resource-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, 5(2), str. 172.

<sup>119</sup>Ekonomske obujma ujedno i su i prvi faktor koji je navođen kao razlog za rast i uopće postojanje poduzeća.

Resursi i ekonomiziranje resursima kao element ekonomske i poslovne (financijske) efikasnosti poduzeća, jedna su od omiljenih tema u suvremenoj ekonomskoj i poslovnoj literaturi o strateškom managementu. Porter,<sup>120</sup> Hamel i Prahalad,<sup>121</sup> Wernerfelt, i mnogi drugi teoretičari koji su obilježili osamdesete i devedesete, stoje na stanovištu da je svako poduzeće obdareno specifičnim resursima te da njihovo mijenjanje traži vrijeme i novac. Za razliku od ranijih istraživača međuovisnosti organizacijske forme i poslovnih i/ili ekonomskih posljedica, ti autori zapravo više ili manje eksplicitno formuliraju tezu o jedinstvenosti institucionalnog prostora (konteksta) i institucionalnog rješenja (organizacijske forme), premda koristeći drugačiju terminologiju nego teoretičari industrijske organizacije.

Česti su dapače i prelazi između IO i poslovno-strateške literature. Tako je Teece je 1982. koristeći Williamsovu TCE istraživao ekonomiku diverzifikacije poduzeća visoke tehnologije (research intensive firms)<sup>122</sup> M. Porter, M. Best i mnogi drugi imaju vrlo snažne korijene u čistoj ekonomskoj teoriji. Sam Williamson, u ideji specifičnih resursa (u engleskom izvorniku riječ resurs se ne pojavljuje nego se koristi izraz *specific assets*) putem međusobne ovisnosti o resursima potencira jedinstvenost veze između dva poduzeća. Upravo karakteristike te veze, odnosno stupanj međusobne međuovisnosti predodređuje mogućnosti efikasne eksploatacije raspoloživih resursa pojedinačnih poduzeća, te uz pretpostavka djelovanja zakona ekonomske nužnosti, predodređuju ekonomski najprimjereniju organizacijsku formu.

Resursnu teoriju poduzeća potrebno je razlikovati od tzv. "modela resursne zavisnosti". "Model resursne zavisnosti" (MRZ) predstavlja organizacijsku teoriju po kojoj je razloge za razvoj i opstanak poduzeća, te za različitosti i sličnosti u

---

<sup>120</sup>Već spominjana Porterova djela *Competitive Strategy*, *Competitive Advantage* i *The Competitive Advantage of Nations*.

<sup>121</sup>C. K. Prahalad i G. Hamel, *Ibid.*

<sup>122</sup>D. J. Teece: Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, *Journal of Economic Behavior and Organizations*, no. 3, pp. 39-63 v. kod B. Wernerfelt, *SMJ*; vol 16 (3), str. 171-174.

organizacijskim formama moguće protumačiti promatranjem djelovanja poduzeća kroz prizmu "borbe za resurse". Model resursne zavisnosti, razradili su još 1976. Pfeffer i Aldrich.<sup>123</sup> Sam naziv "model" nije korišten kao izraz egzaktnosti pristupa nego kako bi se naglasila svijest autora da će u svakom pokušaju tumačenja organizacijskih pojava neizbježno apstrahirati čitav niz okolnosti koje mogu utjecati na ponašanje i na oblik organizacije. MRZ je zapravo bio odraz kritičnosti prema "determinizmu" tada prevladavajuće kontingencijske teorije shvaćene kao pokušaja da se i sociološki i psihološki procesi oblikovanja organizacijskih struktura podvedu pod prizmu zakonitosti kakvi vladaju u kemiji i fizici. Bitni elementi MRZ uključuju ideju okoline kao mehanizma prirodne selekcije, ideju postojanja strateških opcija (alternativnih, istovrijednih obrazaca ponašanja), ideju suboptimalnog djelovanja i iracionalne podloge djelovanja ljudi i organizacija, naglašenu ulogu procesa u odnosu na strukture, s osobitim naglaskom na proces procesiranja informacija, odnosno procesnog lanca percepcije, interpretacije, reakcije koje se odvijaju u konkretnim odnosima moći.<sup>124</sup>

Prema navedenom popisu MRZ dobro pristaje u znanstveni okvir kojeg u ekonomici zagovara institucionalna struja. Institucionalna struja, i sama kritična prema apstraktnom glavnom pravcu razvoja ekonomske teorije, u stvarnosti više nudi razradu ograničenja koje sputavaju nesmetano ostvarivanje efikasnosti pretpostavljene u formalnim modelima poduzeća.

<sup>123</sup>Razrađena verzija tzv. populacijsko-ekološkog modela kojim se željelo dati tumačenje organizacijskog razvoja, te sličnosti i različitosti organizacijskih obrazaca. Obje teorije spadaju u tzv. teorije adaptacije (Environmental Adaptation Theories) s tim da populacijsko ekološki model ne ostavlja prostor za strateške varijacije, niti se bavi problemima efektivnog managementa. Vidjeti Y.L.Dož i C.K.Prahalad: *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm*, str. 525. u R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School, Boston, MA, 1995., str. 503-504.

<sup>124</sup>Detaljnija tumačenja postulata MRZ u kontekstu razvoja teorije organizacija vidjeti u R.H.Hall, *Ibid.*

### 3. ZAKLJUČAK PRVE CJELINE

Prethodni prikaz povijesnog razvoja poduzeća kao institucije, kao i prikaze teoretskih tumačenja razloga postojanja i razvoja poduzeća potrebno je shvatiti kao okvir za identificiranje elemenata kritičnih za ispravnu definiciju poslovnih mreža i kao izvor analitičkih kategorija za razradu modela efikasnosti poslovnih mreža.

Dosad prezentirana rasprava odraz je činjenice da u teoriji postoji više pristupa tumačenju granica poduzeća a potom i ekonomske logike njegove interne strukturiranosti, počevši od fenomenoloških prikaza povijesnog razvoja poduzeća do formalnih i apstraktnih teorija poduzeća. Tek uvid u sve navedene paradigme i epistemološke pristupe predstavlja referentan okvir za znanstveno kompetentno postavljanje koliko toliko cjelovitog modela efikasnosti poslovnih sustava u stvarnom svijetu.

Ispreplitanje dosad obrađivanih pristupa, škola i koncepata potvrđuju i suvremeni i pokušaji kombiniranja dvaju ili više teoretskih pristupa zastupljeni su danas i kod najeminentnijih teoretičara ekonomike organizacija. Y. I. Dož i C. K. Prahalad, i sami istraživači organizacijskih obrazaca, proučavali su tokom dva desetljeća ekonomiku diverzificiranih multinacionalnih poduzeća. U novijem radu, smatrali su da je potrebno precizirati okvire i preklapanja među teoretičarima različitih metodoloških pristupa. (Slika 5)

Slika 5.

**Prikaz područja obuhvata teorije organizacije i razine agregiranja analize**

**Predmet istraživanja**

institucionalni prostor  
populacije

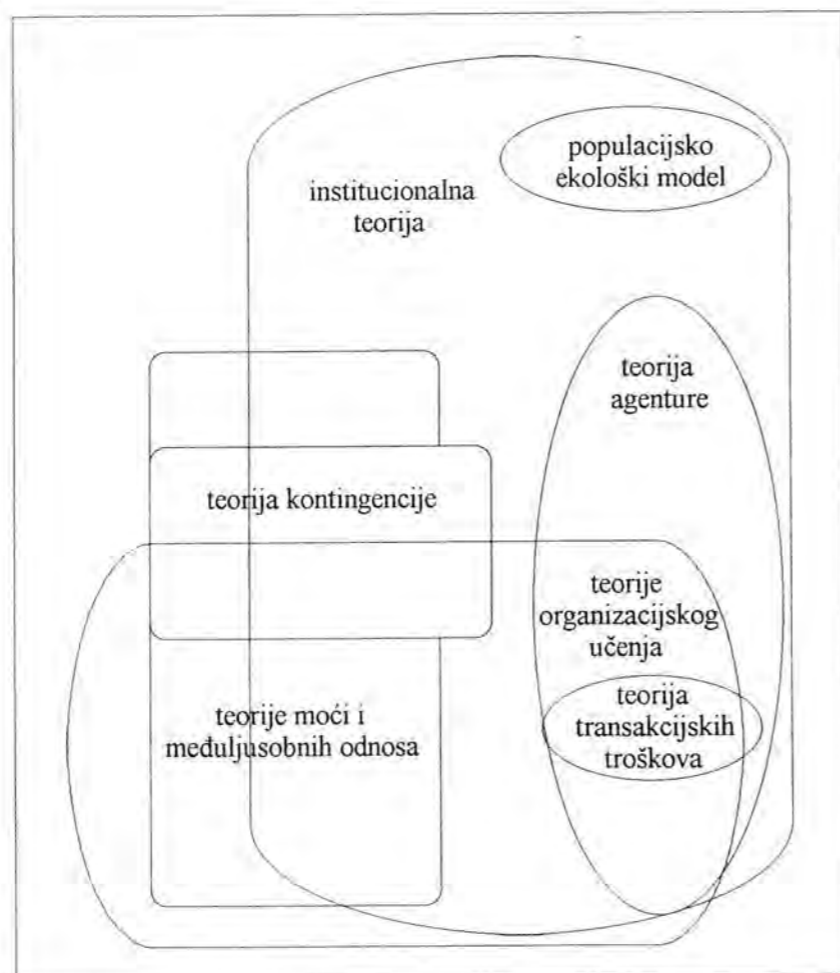
strateške skupine

čitavo poduzeće

mreže

organizacijske  
jedinice

grupe,  
diade,  
i pojedinci



descriptivna istraživanja    empirijska istraživanja    konstrukcije (modeli)    teorije

**razina razradenosti teorija**

Izvor: Y. L. Doz i C. K. Prahalad: *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm*, str. 525. u R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School, Boston, MA, 1995, str. 516.

Polja interesa pojedinih pristupa tradicionalno su razvrstavana unutar konceptualno odvojenih ekonomskih, organizacijski i sociološki znanstvenih disciplina. Zapravo, kako zapažaju Doz i Prahalad, tek se u drugoj polovini

devedesetih počinje preciznije oblikovati teoretski okvir "nove teorije organizacije",<sup>125</sup> najčešće kombinacijom dvaju ili više spominjanih pristupa. Utoliko se i ova disertacija, svojim pristupom i doprinosima, uklapa u val stvaranja nove ekonomske teorije organizacije. Također, veći dio spomenutih teorija je i komentiran u ovoj disertaciji. Sam pojam poslovnih mreža, koji će biti razrađen u drugoj cjelini rada, najbolje je u u slici 5. obuhvaćen kategorijom "strateške skupine".

Komentirajući dosege potencijalnih korijena nove organizacijske teorije, spomenuti Doz i Prahalad ukazuju na stanovite nedostatke nove teorije, te preciziraju zadatke u njenom daljnjem razvoju. Na prvom mjestu ističu problem nedovoljne operacionalizacija teorija,<sup>126</sup> pri čemu su teorija kontingencije i NIE čine stanovit izuzetak. Drugi zapaženi problem vide u nedovoljno preciznom pristupu procesnim varijablama i nedovoljnu usmjerenost na varijable odgovorne za izazivanje promjena u organizacijskom sustavu. Konačno ističu da postojeće teorije organizacije još nisu uspjele prevladati problem "nasilne" (konceptualne) dihotomije između konteksta, tj. organizacijske forme i procesa kolanja i transformacije, najprije resursa a zatim i samih organizacijskih oblika.<sup>127</sup>

U usporedbi s prethodno prezentiranim teorijama poduzeća, resursni pristup poduzeću najmanje je razrađena teorija. Dapače, resursni pristup se i ne smatra teorijom poduzeća, budući da je zbog svog praktičnog usmjerenja, koncipiran funkcionalistički i normativno. No, sa stanovišta ovog rada, upravo je resursni pristup

<sup>125</sup>Riječ je o znanstvenoj disciplini u nastajanju koja se tek devedesetih godina uvodi na svjetska sveučilišta najčešće pod imenom teorija organizacija ili ekonomika organizacija.

<sup>126</sup>U većini slučajeva, istraživači multinacionalnih kompanija su koristili podatke kako bi poboljšali svoje razumijevanje fenomena, a potom kao ilustraciju koncepata kako bi olakšali njihovu prezentaciju. U suštini, nije bilo pokušaja da se teorije i hipoteza testiraju. Teoretski napredak proizlazio je iz pokušaja odbacivanja (nećijih stavova, op. MKM), i kao pokušaj nadogradnje (postojećih teorija)." Y. L. Doz i C. K. Prahalad: *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm*, str. 525. u R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School, Boston, MA, 1995, str.495-526.

<sup>127</sup>Y. L. Doz i C. K. Prahalad: *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm*, str. 516-517.

identificiran kao paradigma koja može integrirati raznorodna tumačenja organizacije. Dok su teorije poduzeća nastale na osnovama neoklasične ekonomske teorije orijentirane ili samo eksternim ili samo internim aspektima efikasnosti, resursni pristup i institucionalna struja nastoje povezati oba aspekta efikasnosti. Problem različitih aspekata ekonomske efikasnosti tretiran u ekonomskim teorijama poduzeća, povezat će se tako kroz vlastiti model resursne efikasnosti sa situacijskim ograničenjima koje razrađuje institucionalna struja u ekonomskoj teoriji.

Odabir resursnog pristupa kao središnjeg pristupa ove disertacije bio je djelomično predodređen samim odabirom predmeta izučavanja. Naime, poslovne mreže svakako se mogu definirati kao specifičan organizacijski obrazac, ali nisu u potpunosti podudarne s konceptom poduzeća u ekonomskim teorijama. U proučavanju poslovnih mreža, prednost resursnog pristupa viđena je upravo u tom što manje naglašava formalne administrativne granice poduzeća. Umjesto nastojanja da se egzaktnije preciziraju formalne granice poduzeća, u središte zanimanja stavljen je procese generiranja cjelovitog i optimalno funkcionalnog spleta resursa. Resursni pristup ujedno je pristup koji uvažava dinamičnost poslovnih sustava, a poslovne performanse veže uz svjesne aktivnosti na uočavanju, a potom i pribavljanju i obnavljanju kritičnih resursa. Na taj način, unutar integralnog teoretskog okvira, objedinjuje objektivna ograničenja specifičnog povijesnog i prostornog konteksta s ograničenjima koja proizlaze iz subjektivnog djelovanja. Zbog svih navedenih razloga vjerujem da upravo resursna orijentacija pruža optimalne mogućnosti za generiranje modela komparativne efikasnosti alternativnih organizacijskih sustava i osobito poslovnih mreža. S druge strane, komplementiranjem resursnog pristupa s pozitivistički egzaktnim zapažanjima ekonomske teorije poduzeća, dobit će se model dovoljne teoretske preciznosti i zadovoljavajućih prognostičkih sposobnosti.

## II. POSLOVNE MREŽE - POJAM I FUNCIONIRANJE

## 1. POJAM I SADRŽAJ POSLOVNIH MREŽA

Premda već u širokoj upotrebi, smisao onog što pojedinci podrazumijevaju pod izrazom "poslovne mreže" često se razlikuje. Uz to, postoji i čitav niz alternativnih izraza kojima se označava fenomen poslovnih mreža. Stoga je i prilikom izrade ove disertacije potrebno precizirati način korištenja pojma poslovnih mreža u samoj disertaciji, te se osvrnuti na alternativne nazive koji se susreću u poslovnoj i ekonomskoj literaturi. U ovom će se poglavlju također pokušati sistematizirati ekonomske posljedice djelovanja poslovnih mreža u kontekstu ranije opisanih teorija poduzeća.

### 1.1. Problemi definiranja poslovnih mreža

Problemi na koje se nailazilo u ovoj disertaciji prilikom pokušaja da se načelno formulira sadržaj poslovnih mreža mogu se razvrstati u četiri skupine. Prvi problem predstavljaju mnogobrojnost naziva i načina gledanja na sadržaj različitih oblika poslovne suradnje među poduzećima i pojedincima. Razlike u znanstvenom aparatu pojedinih ekonomista fokusirali su pažnju na specifične aspekte problema funkcioniranja poslovnih mreža. U velikoj su mjeri ti različiti pristupi definiciji poslovnih mreža posljedica različitih shvaćanja evolutivnih procesa koji su doveli do pojave poslovnih mreža. S druge strane, različita empirijska istraživanja potvrđuju da je moguće čitav niz specifičnih obrazaca poslovnih odnosa poistovjetiti s problemom funkcioniranja poslovnih mreža.

### 1.1.1. Razlike u znanstvenom i pojmovnom aparatu

U kontekstu suvremene managerske literature, poslovne se mreže često javljaju pod nazivom "poslovna partnerstva" ili alternativno kao "strateške alijanse".<sup>132</sup> Strateške alijanse u pravilu se odnose na trajniju poslovnu suradnju između tehnološko, tržišno i financijskih komplementarnim poduzećima. Obično je riječ o odnosima među velikim poduzećima, tzv. "tržišnim liderima", često u djelatnostima visoke tehnologije ili nekoj drugoj dinamičnoj djelatnosti. Najčešće se radi o dugoročnim ugovornim (formalno definiranim) odnosima među poduzećima kojima je cilj smanjene financijske i tržišne izloženosti sudionika prilikom realizacije planova strateškog razvoja. Stoga je i naglasak je na mikro sferi, odnosno na problemima osmišljanja i regulacije konkretnih poslovnih odnosa među konkretnim poduzećima u konkretnim tržišnim situacijama. U literaturi se obično 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.

Za razliku od poslovne literature, "čisti" ekonomski teoretičari preferiraju tretiranje poslovnih mreža kroz izraze koji odražavaju tradiciju vlastite struke i koji pažnju usmjeravaju na aspekt efikasnost.<sup>133</sup> Odnosno ovdje se postavlja pitanje mikro i makro ekonomskih učinaka koji nastaju uslijed djelovanja poslovnih mreža. Vrlo se često koriste izrazi poput "industrijskih distrikata", koji su direktan odraz povijesnog naslijeđa struke.<sup>134</sup> Ponekad se jednostavno rabe opisni izrazi kao "mreže", "grozdovi"

<sup>132</sup>Pod pojmom mreža često se podrazumijevaju i mreže neformalnih društvenih odnosa među pojedincima, najčešće managerima, ali i komunikacijski sustavi podržani informatičkom tehnologijom. V. Ram Charan: How Networks Reshape Organizations for Results, HBR, September-October, 1991., str. 104.

<sup>133</sup>O međuzavisno problema definiranja mreža i znanstveno-metodološkog aparata pojedinih znanstvenih područja vidjeti i M. Mönsted: Processes and Structures of Networks: Reflections on Methodology, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 7. no. 3, July- September 1995. str. 193-213.

<sup>134</sup>Slučajeva u ekonomskoj literaturi uz koje se pojam mreže počeo najranije vezivati.

(clusters)<sup>135</sup>, ili se pak koriste izrazi koji upućuju na situacijsku osnovu mrežnog modela, npr. "talijanski model", "Treća Italija",<sup>136</sup> "Bostonski model"<sup>137</sup> i slično.

Svi navedeni izrazi, bilo da se javljaju u industrijskoj organizaciji ili teorijama razvoja, obično označavaju aglomeracije manjih i srednjih poduzeća iste ili komplementarnih djelatnosti. U ovom slučaju, djelovanje poslovnih mreža može ali i ne mora biti nužno vezano uz neko vodeće (koordinirajuće) poduzeće ili skupinu poduzeća.<sup>138</sup> 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).<sup>139</sup> U središtu zanimanja ekonomista nalaze se specifični aspekti funkcioniranja mreža kao koordinacijskog mehanizma. Jedno od temeljnih pitanje koje danas postavljaju ekonomski teoretičari odnosi se na koordinacijska svojstva poslovnih mreža, te mogu li i zašto mreže ponuditi efikasniju koordinaciju od administrativnih hijerarhija ili pak spontanijih mehanizama tržišne koordinacije. Ekonomski ništa manje interesantni aspekti funkcioniranja mreža jesu i tzv. efekti prelijevanja i efekti regionalizacije te pitanje potrebe (ekonomske poželjnosti) uspostavljanja sustava institucionalne podrške koja bi olakšala razvoj i opstanak poslovnih mreža.

<sup>135</sup>M. E. Porter: *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

<sup>136</sup>M.E. Best: *ibid.*, G. Becattini u W. Sengenberger, G. Loweman, M. J. Piore: *The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialized Countries*.

<sup>137</sup>Rosabeth Moss Kanter: *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, Simon and Schuster, New York, 1995.

<sup>138</sup>Čest aspekt proučavanja poslovnih mreža, koji se nadovezuje na institucionalnu problematiku jesu i odnosi moći unutar mreže, te različito izražena pozicija moći jednog ili više centara (jednog ili više dominantnih poduzeća - koordinatora mreže).

<sup>139</sup>R. M. Kanter, *ibid.*

### 1.1.2. Razlike u tumačenju geneze poslovnih mreža

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.<sup>140</sup>

Zapravo samo definiranje poslovnih mreža oscilira unutar dvije krajnosti: promatranja mreže kao suvremenog pandana "čistim" tržišnim odnosima 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

<sup>140</sup>Best, str. 44. "industrijski distrikt (mreža, op. M.K.M) je alternativan način mobilizacije i koordinacije spleta vertikalno povezanih proizvodnih aktivnosti u odnosu na managersku hijerarhiju unutar jedinstvenog poduzeća i u odnosu na tržište."



vodećih kompanija kao centara moći. Uloga koordinacijskog centra u pravilu je vezana uz finalne preradbene i marketinške faze proizvodno-prometnog lanca, često poduzeća izvoznike,<sup>141</sup> ili pak poduzeća koji imaju ulogu snabdjevača proizvodno-prometnog lanca vitalnom sirovinom ili tehnologijom.<sup>142</sup>

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, rasti 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.

### 1.2. Motivi uspostavljanja poslovnih mreža

Razlozi i motivi za nastajanje mreža mogu biti raznovrsni. Posebno je pitanje do koje je mjere nastajanje mreža oblikovano spontanim procesima, a do koje mjere svjesno vođeno. Mreže se često uspostavljaju uslijed postojanja bilateralnih monopola među pripadajućim poduzećima, kao što je slučaj kod strateških alijansi. Međutim, mreže poduzeća značajne se kao organizacijski mehanizam kojim se nastoji upravljati i

<sup>141</sup> npr. slučaj japanski keiretsu lanaca.

<sup>142</sup> npr. kemijski i farmaceutski divovi, proizvođači softvera (IBM) i slični.

razgranatim tokovima snabdijevanja, pa se u literaturi često susreću rasprave o mrežama vezane uz pitanja tzv. upravljanja snabdijevanjem (supply chain management). Mnogi oblici trajnijih odnosa među pravno samostalnim, ali poslovno relativno ovisnim poduzećima, pripisuju se upravo nastojanjima pojedinih poduzeća da ovladaju rizicima koje bi im nametala nabava na nepouzdanim tržištima.

Mreže nisu uvijek rezultat svjesne volje pojedinačnih poduzeća. Mreže se mogu javiti i na poticaj administrativno-političkih institucija ili evoluirati više ili manje spontano kao što je to slučaj kod industrijskih distrikata.<sup>143</sup>

### 1.3. Institucionalno-pravni aspekti odnosa u mreži

Ovisno o funkcionalnom karakteru poslovne veze, postoje različita pravna rješenja kroz koje se odnosi u mreži organizacijski institucionaliziraju. Moguće su strateške alijanse, zajednička ulaganja, konzorciji, zatim franšize, različiti oblici podugovaranja i uopće ugovora o dugoročnom snabdijevanju... sve do izravnih tržišnih odnosa (on-the-spot transactions). Premda nije zamišljena kao ilustracija odnosa u poslovnim mrežama, već kao prikaz alternativnih mogućnosti organizacijsko-institucionalnih rješenja za pojedine poslovne situacije općenito, tablica 1. pruža uvid u složenost problema definiranja sadržaja poslovnih mreža. Prvi stupac daje raspon mogućih organizacijsko-institucionalnih mogućnosti. Prema pretpostavkama teorije transakcijskih troškova, odabir pojedinog organizacijskog rješenja ovisit će o procijenjenim rizicima oportunističkog ponašanja poslovnih partnera. Tome je moguće pridodati i procjenu strateškog značaja pojedinog poslovnog odnosa, te mogućnosti angažiranja vlastitih resursa u svrhu postizanja željenog stupnja kontrole nad određenim poslovnim tokovima. Središnji dio tablice pregled je alternativnih organizacijsko-pravnih rješenja kojima se kontrolira funkcionalna međuzavisnost među partnerima.

<sup>143</sup> Pojam industrijskih distrikata i poslovnih partnerstava bit će detaljnije razrađeni u nastavku rada.

Tablica 1.

**Oblici veza među poslovnim aktivnostima i moguća organizacijska rješenja**

Organizacijsko rješenje	Karakter poslovne veze			
	Input (materijal i komponente)	Distribucija	Istraživanje i razvoj	Konglomerat
<b>Interna organizacija</b>	Direktan nadzor Status samost. org. jedinice	Direktan nadzor Status samost. org. jedinice	Direktan nadzor Status samost. org. jedinice	Direktan nadzor Status samost. org. jedinice
<b>Novo poduzeće</b>	Podugovaranje	Franšiza	Joint venture Strat. alijansa	-
<b>Interni tim</b>	Motivacijski mehanizmi i decentralizirani autoritet	Motivacijski mehanizmi i decentralizirani autoritet	Motivacijski mehanizmi i decentralizirani autoritet	Motivacijski mehanizmi i decentralizirani autoritet
<b>Otkup dionica</b>	Tržišni odnos, zadržan vlasn. udio	Tržišni odnos, zadržan vl. udio	Joint venture Strat. alijansa	Tržišni odnos, kamate, zadržan vlasnički udio
<b>Spin-off</b>	Tržišni odnos, zadržan vlasn. udio	Tržišni odnos, zadržan vl. udio	Kamate na ulog, zadržan vl. udio	Kamate na ulog, zadržan vl. udio
<b>Zamjena dionica (asset swap)</b>	-	-	-	-

Izvor: M. Wright, Buy-Ins and Buy-Outs: New Strategies in Corporate Management, Graham and Trotman, London, 1991, str. 74.

Sam odabir konkretnog organizacijsko-pravnog aranžmana ne mijenja karakter poslovne veze, ali odražava odnose moći, te procjenu sudionika pojedinih poslovnih odnosa o značenju koje mogućnost dugoročnog upliva na funkcionalno povezane partnere ima za vlastitu i zajedničku uspješnost poslovanja. Otud se u tablici kao

posebno institucionalno rješenje pojavljuje i uzajamno držanje dionica, tzv. cross-sharing (uzajamni vlasnički udjeli među poduzećima; osobito česti u Japanu).

U kontekstu ove disertacije, navedena organizacijska i institucionalna rješenja značajna su upravo kao načini za održavanje ravnoteže moći među dugoročnim poslovnim partnerima (opstojnosti mreža), što je definitivno značajan aspekt i za procjenu ekonomskih potencijala poslovnih mreža u konkretnom gospodarskom prostoru.<sup>144</sup>

Raznolikost organizacijsko-pravnih rješenja još je jedan dodatni razlog koji otežava precizno definiranje poslovnih mreža. Zapravo za analizu ekonomskih potencijala poslovnih mreža relevantni su svi navedeni organizacijsko-institucionalni aranžmani, u granicama od potpune internalizacije aktivnosti (resursa) do sporadičnih tržišnih odnosa.

x x x

Kako bi pregledno strukturirala saznanja o poslovnom i ekonomskom djelovanju poslovnih mreža u nastavku će najprije biti izložena opća definicija poslovnih mreža. Potom će se precizirati kontekst i način korištenja pojedinih naziva, te definirani specifični aspekti efikasnosti ili neefikasnosti poslovnih mreža s aspekta alternativnih teorija poduzeća.

<sup>144</sup>Stoga, kad je riječ o modeliranju institucionalne okoline u hrvatskom gospodarstvu, potrebno je pravno razraditi regulativu koja će omogućiti i ostvarivanje navedenih opcija, bez povećanog rizika za pojedine sudionike konkretnih poslovnih odnosa. U protivnom, jedino sigurno organizacijsko rješenje ostaje arhaična internalizacija aktivnosti, ili divlji kapitalizam. Naime, formalno postojanje navedenih organizacijsko-pravnih odnosa bez osnovnih mehanizama zaštite partnera, vodilo bi asimetričnim odnosima moći i suboptimalnim investicijskim odlukama. (v. prethodno poglavlje). Problem izgradnje poticajne institucionalne okoline analizirati će se detaljnije u zaključnom poglavlju.

## 2. OPĆA DEFINICIJA POSLOVNIH MREŽA

Svrha postavljanja opće definicije poslovnih mreža proizlazi iz potrebe da se o okviru jednog pojma sintetiziraju mnogobrojni institucionalni odnosi (institutional arrangements) kojima je zajedničko barem bipolarno odlučivanje, odnosno višesmjerna koordinacija, a koji se prema svom djelovanju mogu smatrati jednom funkcionalnom cjelinom.

Premda sam izraz "poslovna mreža" može imati različita značenja za različite ljude, u načelu riječ je o "mreži odnosa koja direktno ili indirektno spaja svakog člana neke skupine sa svakim od ostalih članova skupine"<sup>145</sup> Prethodna definicija M. Cassona izbjegava precizirati pravni status "člana" skupine, kao što izbjegava i preciznije definirati samu "skupinu".

Prema Milesu i Snow-u, mreža je tek koordinacijski mehanizam, ili u njihovom žargonu, organizacijska forma koja je postupno evoluirala iz mehanizama centralizirane hijerarhijske kontrole, počevši od funkcionalne organizacijske strukture, preko divizionalne, zatim matrične, pa sve do mrežne strukture. Ono što neki sustav odnosa među **funkcionalnim jedinica**<sup>146</sup> pretvara u mrežu je: prvenstveno oslanjanje na tržišnu koordinaciju, pristup resursima u vlasništvu drugih poduzeća, spoznaja međuzavisnosti među članovima koja ih navodi da dijele informacije, surađuju, te svoje proizvode i usluge proaktivno prilagođavaju kao bi doprinijeli porastu efikasnosti cijele mreže<sup>147</sup> No, ovakva definicija mreže bila bi preuska u odnosu na

<sup>145</sup>M. Casson: The organization of International Business: Studies in the Economics of Trust, 3. pogl. Modelling inter-firm networks. str. 47.

<sup>146</sup>Izraz funkcionalna jedinica odabran kako bi mogao predstavljati sve ekonomske (organizacijske) aktivne članove mreže, u rasponu od pojedinca, preko formalnih i neformalnih skupina, pa do razine pravno definiranog poduzeća.

<sup>147</sup>Raymond E. Miles i Charles C. Snow, Causes of Failure in Nertwork Organizations, California Management Review, Summer, 1992. str. 54-59.

prethodno izložene institucionalno-pravne aspekte mreža. Također, što je jednako važno, takva bi definicija bila i nedovoljno precizna.

S ekonomskog, institucionalnog i funkcionalističkog aspekta, mreža općenito predstavlja sektor gospodarstva karakterističan po odnosima komplementarnost prilikom proizvodnje i potrošnje nekog dobra.<sup>148</sup> Mreže se mogu uspostavljati bilo među pravno nezavisnim poduzećima bilo među funkcionalnim jedinicama u sastavu istog ili različitih poduzeća.<sup>149</sup> Ono što tim odnosima daje karakter mreže jesu **trajnost** i uvažavanje **i tržišnih i hijerarhijskih** mehanizama koordinacije u međusobnim odnosima. Drugim riječima, poslovne mreže čine sve vertikalne, lateralne i dijagonalne veze kojima se nastoji ostvariti vertikalna, lateralna i dijagonalna kontrola, bilo putem vlasničkih udjela, bilo putem spleta odnosa "uređenih" više ili manje formalnim sporazumima o dugoročnoj suradnji.

Ukratko, u najširem smislu, **poslovne je mreže moguće definirati kao relativno trajne međusobne vertikalne, lateralne i dijagonalne odnose među relativno autonomnim organizacijskim jedinicama objedinjenim na istom geografskom i/ili funkcionalnom području.**

## 3. TIPOLOGIJA POSLOVNIH MREŽA

Organizacijska i funkcionalna raznolikost poslovnih mreža, te analogne raznolikosti u vlasničkim i institucionalnim rješenjima, stvaraju probleme ne samo prilikom definiranja poslovnih mreža, već i prilikom njihovog razvrstavanja. Unatoč tome, moguće je, polazeći od mehanizama koordinacije koji dominiraju u pojedinim mrežama, poslovne mreže rasčlaniti u dvije temeljne skupine:

<sup>148</sup>Tirole, str. 404.

<sup>149</sup>Raymond E. Miles i Charles C. Snow, Causes of Failure in Nertwork Organizations, California Management Review, Summer, 1992., str. 55.

1. mreže s izraženim koordinacijskim centrom - tj. mreže čije se djelovanje približava djelovanju vlasnički (institucionalno) jedinstvenog poduzeća i koje ekonomije ostvaruje s aspekta centralizirane administrativne hijerarhije.

2. policentrične mreže - ili mreže čije je funkcioniranje vezano uz mehanizme neposredne (decentralizirane) prilagodbe među članovima mreže.

Kriterij klasifikacije poslovnih mreža prema dominantnom koordinacijskom mehanizmu nalazi svoju potvrdu i u teoriji i u praksi. Ekonomska teorija poslovne mreže i promatra u funkciji više ili manje efikasnog koordinacijskog mehanizma.

Alternativni, ali ipak povezani način klasifikacije poslovnih mreža moguće je izvesti prema stupnju formalizacije odnosa u mreži. Visoko formalizirane mreže, uspostavljene na jasnoj funkcionalnoj osnovi, uključivale bi zajednička ulaganja, strateške alijanse, dugoročne ugovore o snabdijevanju, franšize i slično. Manje formalizirane mreže bile bi one bez eksplicitnih dugoročnih planova o suradnji među članovima mreže, koje umjesto unaprijed jasno definirane funkcionalne veze, više vežu geografska blizina i više manje spontano razvijani odnosi komplementarnosti (slučaj različitih industrijskih distrikata).

U nastavku se nastoji ukratko objasniti bitne institucionalne i funkcionalne odrednice pojedinih tipova mreža u njihovim pojavnim oblicima.

### 3.1. Dugoročni sporazumi o suradnji i strateške alijanse

U klasičnoj industrijskoj proizvodnji temeljno pitanje jesu pouzdanost, kvaliteta i troškovi nabave, osobito kad je riječ o složenim proizvodima visokog stupnja obrade. J. T. Laundry komentirajući istraživanje **strateških alijansi** između dva najveća američka proizvođača automobila, primjećuje: "... tamo gdje su potrebni efikasni ali i fleksibilni izvori snabdijevanja, potrebno je formirati alijanse kako bi se usavršavali proizvodi i komponente, prilagodilo promjenama u potražnji, razriješilo

zastoje u proizvodnji, uz stalnu razmjenu informacija.<sup>150</sup> Održavanje efikasnih alijansi počiva na četiri stupa: ravnoteži moći, kospjecijalizaciji (poslovni su partneri efikasniji ukoliko održavaju međusobne poslovne odnose nego ukoliko bi potražili nove poslovne partnere), ciljani raspon cijena (target costing- unaprijed određen interval unutar kojeg se smije kretati cijena finalnog proizvoda; toj se zacrtanoj meti prilagođavaju dobavljači svojim konstrukcijskim i proizvodnim rješenjima) i osobni odnosi povjerenja među managerima kao privatnim osobama (jednostavniji među kompanijama nego unutar iste kompanije, gdje međusobno konkuriraju za resurse i napredovanje).<sup>151</sup>

Eksplicitni i implicitni **sporazumi o dugoročnom snabdijevanju**, obično pretpostavljaju **asimetričan odnos moći**, tj. funkcioniranje nekog centra koordinacije. Pretpostavka je da takav "strateški centar", s aktivnom ulogom u osmišljanju i promicanju razvoja čitave mreže dobavljača i poddobavljača,<sup>152</sup> može razriješiti organizacijski paradoks interne hijerarhijske kontrole; postizanje pouzdanosti (discipline) bez sputavanja kreativnosti i fleksibilnosti.<sup>153</sup>

<sup>150</sup>John. T. Laundry: Briefings from the editor, HBR, vol. 76., br. 6/98., str. 24-25.

<sup>151</sup>Istraživanje su tokom 1990-tih proveli Paul Lawrence s Harvard Business School i Ranjay Gulati s Northwestern University, odnosi se na odnose s dobavljačima Chryslera i Forda koji su istraživani na temelju intervjua provedenih sa stotinjak njihovih najznačajnijih dobavljača. Studija je sugerirala da se uspjeh dugoročnih alijansi s dobavljačima temeljio i na četiri "stupa" koji se navode u tekstu.

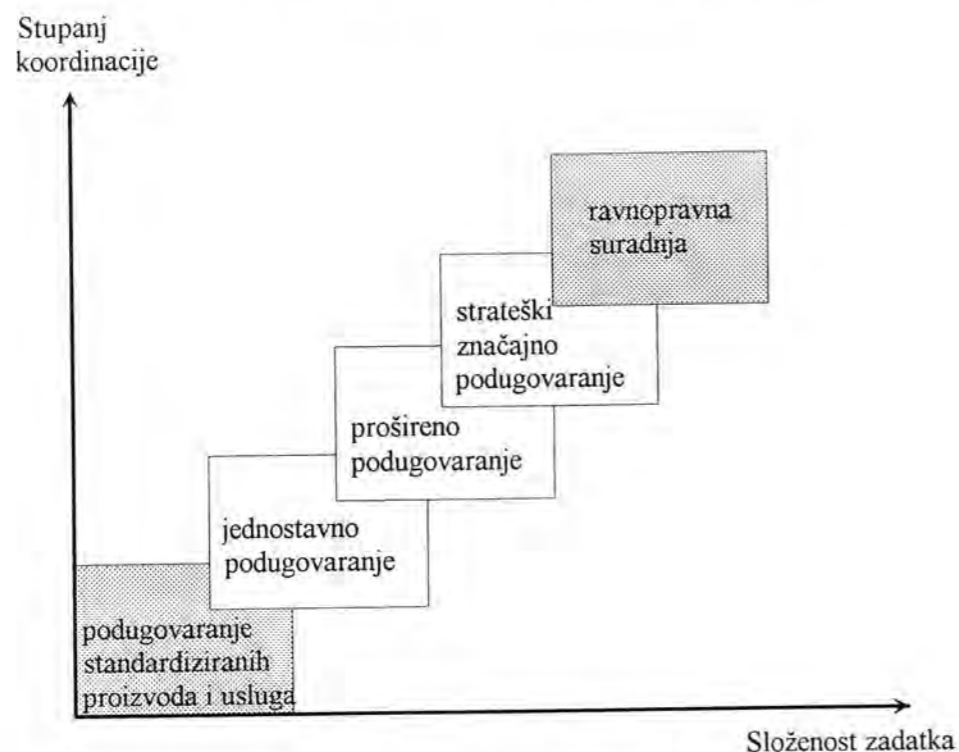
<sup>152</sup>Odnosi s dobavljačima i osobito podugovaranje tradicionalno su smatrani čistim tržišnim odnosom u kojem je cilj postići što bolju prodajnu cijenu prilikom nabavljanja nekog proizvoda ili usluge. Potrebe za češćim prilagodavanjem poslovanja, traže da se i odnosi s dobavljačima i podugovaračima brzo prilagodavaju, što navodi naručioca na užu i trajniju suradnju sa svojim dobavljačima, osobito ako ovi imaju značajnije isporuke u pogledu vrijednosti i složenosti dijela proizvoda i/ili proizvodnih usluga koje isporučuju. Dakle, **potreba za užom koordinacijom raste sa složenošću uvjeta poslovanja i sa složenošću inputa** koji pritječu od strane dobavljača i podugovarača. P. Blenker i P. R. Christensen razradili su tipologiju dobavljača s obzirom na vrstu odnosa s naručiteljem. P. Blenker i P. R. Christensen: Interactive Strategies in Supply Chains - a Double-edged Portfolio Approach to Small- and Medium-sized Subcontractors, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 7., br. 3., 1997., str. 249-264.

<sup>153</sup>G. Lorenzoni i Ch. Baden-Fuller: Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, California Management Review, Vol. 37, no. 3, Spring 1995.

Postojanje centra moći ovdje je razumljivo budući da je potrebno uskladiti volumen i kvalitetu međusobnih isporuka. Po teoriji transakcijskih troškova "potreban stupanj" koordinacije ovisit će o stupnju specifičnosti pojedinog odnosa između naručioca nekog proizvoda ili usluge i proizvođača ili davaoca usluge. Specifičnost proizvoda ili usluge raste u zavisnosti s porastom vrijednosti i učestalosti međusobnog trgovanja, te sa stupnjem složenosti ili važnosti određenog posla. (slika 6.)

Slika 6.

**Tipologija dobavljača s obzirom na složenost poslova i potreban stupanj koordinacije**



Izvor: P. Blenker i P. R. Christensen: Interactive Strategies in Supply Chains - a Double-edged Portfolio Approach to Small- and Medium-sized Subcontractors, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 7, br. 3., 1995. str. 253.

Pored te statičke komponente koordinacije, mreže snabdjevača koji povezano djeluju u odnosima suradnje, još su važnije za održavanje dinamične usklađenosti. Naime, bit mrežne organizacije je u pospješivanju operativne efikasnosti pojedinih članica i čitave mreže, ali u mogućnostima mrežne organizacije da se brže, na

inkrementalan način prilagodi promjenama na tržištu. U inkrementalnom (evolutivnom) načinu prilagodbe mijenjaju se samo pojedini članovi mreže ili dijelovi njihovih operacija.<sup>154</sup> U vrijeme globalnih pritisaka na konstantno inoviranje proizvodnih tehnologija i svojstava samih proizvoda, postojanje dobro informiranog lidera mreže preduvjet je opstanka ukupne mreže. Naime, svaka granica među dva pravno nezavisna člana mreže predstavlja i 'particiju' integriranog tehnološkog sustava. Zadržavanje integriteta čitavog sustava uz pomoć modularnog pristupa proizvodnim kapacitetima pojedinih dobavljača i uz brigu o troškovi dograđivanja kapaciteta u pojedinim čvorovima mreže, osnovna je koordinacijska uloga vodećeg poduzeće putem koje kontrolira proizvodnu efikasnost čitave mreže.<sup>155</sup>

**Franšize** predstavljaju još jedan oblik poslovnih mreža sa centralnim mjestom koordinacije. Franšizni odnos podrazumijeva postojanje vodećeg poduzeća, vlasnika robne marke ili proizvoda, koji ustupa prava distribucije zavisnim agentima.<sup>156</sup> Pored uspostavljanja srazmjerno veće tržišne moći u vertikalnom lancu,<sup>157</sup> franšizer kroz franšizni ugovor dobiva i pouzdaniji mehanizam kontrole nad distributerima nego što bi imao kroz radne ugovore s vlastitim zaposlenicima. Budući da je kapital relativno lako kontrolirati, dok kod ljudi postoji tendencija oportunističkog ponašanja, franšizni ugovori predstavljaju jeftiniju varijantu u organizaciji distribucije tržišno

<sup>154</sup>Čak u slučaju da prestrukturiranje mreže istisne ponekog člana s tržišta, integritet ukupne mreže i dalje je sačuvan. Odnosno, ostvarene ekonomije učenja (interne, među članovima, i u odnosu na širu okolinu) ostaju sačuvane.

<sup>155</sup>Mogućnost modularne nadogradnje mreže samo u traženim segmentima osigurava ostvarivanje "ekonomija supstitucije". Ekonomije supstitucije ostvaruju se u slučajevima kad se adaptacija već postojećeg sustava na novu funkcionalnu razinu može postići uz manje ulaganja nego što bi zahtjevala konstrukcija potpuno novog sustava. Vidjeti R. Garud i A. Kumaraswamy: Technological and Organizational Designs for Realizing Economies of Substitution, Strategic Management Journal, vol. 16., Special Issue, Summer 1995., str. 93-109.

<sup>156</sup>O institucionalnoj strukturi franšiznog ugovora i tumačenju ekonomske logike uspostavljanja franšiza vidjeti P. H. Rubin: The Theory of The Firm and The Structure of The Franchise Contract, Journal of Law and Economics, vol. 21, br. 1., April 1978., str. 223-233.

<sup>157</sup>Kontrola nad većim volumenom outputa u jednoj karici proizvodno-prometnog lanca daje franšizeru veći utjecaj na dobavljače i finalna tržišta nego što bi ih mogao postići oslanjajući samo na interne snage.

prepoznatljivih proizvoda. Otuda i tretiranje franšiza kao "hibridnog oblika ekonomske organizacije".<sup>158</sup>

Drugačiji je karakter odnosa kod **strateških alijansi**.<sup>159</sup> Kad se govori o strateškim alijansama, naglasak se obično stavlja na tehnološku suradnju,<sup>160</sup> premda se strateške alijanse mogu uspostavljati i s distributerima. Strateške alijanse u pravilu predstavljaju sporazume među ravnopravnim partnerima, među kojima postoji **simetrija moći**. Poslovna logika strateških alijansi proizlazi iz mogućnosti skraćivanja vremena, snižavanja pojedinačnih i skupni troškova kapitalnih i ljudskih resursa, te podjele rizika prilikom poduzimanja novih poslovnih pothvata. Naime, partneri i uspostavljaju kontakt kako bi stekli pristup komplementarnim resursima (tehnologija, tržišta, logistika...) i preduhitrili konkurenciju u osvajanju novih tržišta. Utjecaj strateških alijansi na strukturu tržišta očituje se kao smanjenje konkurencije, budući da se izbjegava direktna tržišna konfrontacija između barem dva potencijalna konkurenta, te se, zbog narasle veličine i strateškog značaja zajedničkog projekta, obeshrabruje pristup i preostalim konkurenata.<sup>161</sup>

No osim po utjecaju na strukturu tržišta, značaj strateških alijansi prepoznaje se i u njihovim funkcionalnim karakteristikama. Budući da su velika multinacionalna poduzeća u pravilu diverzificirana, razvoj **mreže strateških alijansi** predstavlja način da se osigura zastupljenost u širem rasponu aktivnosti nego što bi to mogli uzdajući se

---

<sup>158</sup>S. W. Norton: An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, *Journal of Business*, 1988., vol. 61., br. 2., str. 197-218.

<sup>159</sup>U usporedbi s klasičnim joint-venturom, strateška alijansa je manje formalne prirode i pretpostavlja dugoročnu suradnju, ne vezujući se usko uz precizan poslovni poduhvat. Strateška alijansa je također alternativa preuzimanju jednog poduzeća od strane drugog, što bi zahtijevalo angažiranje znatnog kapitala u otkup dioničkog udjela umjesto da se taj kapital usmjeri u unapređenje poslovnih resursa.

<sup>160</sup>Yves Doz i Gary Hamel: The Use of Alliances in Implementing Technology Strategies, *Managing Strategic Innovation and Change*, Collection of Readings, urednici: M. Tushman i P. Anderson, 6. poglavlje *Managing Linkages*, str. 556-580.

<sup>161</sup>Vidjeti prvo poglavlje i značaj veličine na ograničavanje konkurentnosti u grani.

isključivo u vlastite kapitalne tokove i u vlastita znanja. Takve mreže strateškog tehnološkog partnerstva pokazuju veći stupanj fleksibilnosti i sklonost postupnim promjenama, pa se u usporedbi sa tendencijama zadržavanja određenog raspona aktivnosti unutar jedinstvenog poduzeća, mogu klasificirati kao umjereno stabilne.<sup>162</sup> Interpretira li se relativna stabilnost kao pouzdanost u ponašanju partnera u strateškoj alijansi, slijedi da se svaki član mreže može u većoj mjeri specijalizirati (i time podići internu efikasnost poslovanja) a da se pri tom ne izlaže pretjeranom riziku da će postati suvišan u mreži. Dokle god je njegova efikasnost usporediva s efikasnošću koji postižu nečlanovi mreže, uživat će preferencijalni položaj prema vanjskoj konkurenciji, kako zbog već razrađenih organizacijskih aspekata suradnje (nesklonost izlaganja novim transakcijskim troškovima ponovnog osmišljanja i organiziranja suradnje), tako zbog veće međusobne međuovisnosti (koja smanjuje sklonost oportunističkom ponašanju), i konačno zbog uspostavljenih osobnih veza.

Sa stanovišta održavanja dinamične efikasnosti sveukupne mreže strateških alijansi, mrežni aranžman pogodovat će ekonomičnijem tekućem poslovanju (poznati izvori snabdijevanja, pouzdani rokovi i kvaliteta isporuke, odnosno niži transakcijski troškovi), a da pri tom ne uzrokuju povećanu izloženost troškovima adaptacije. Odnosno, sa stanovišta sustava kao cjeline ne dolazi do situacija blokade kao što bi došlo u fokusiran poduzeću koje samostalno djeluje. Za osamljeno poduzeće, krah u temeljnoj djelatnosti znači rasprodaju funkcionalno specifične imovine (obično glavnine imovine) kako bi se oslobodio kapital za nove investicije, premda u pravilu još ne postoji kritična razina tehnoloških, tržišnih i organizacijskih saznanja kojima bi se osvojila nova tržišta.

---

<sup>162</sup>J. Hagedoorn: A Note on International Market Leaders and Networks of Strategic Technology Partnering, *Strategic Management Journal*, vol. 16. (1995), br. 3., str. 241-250.

### 3.2. Industrijski distrikti i clusteri (clusters i industrial districts)

U najužem smislu riječi, poslovnim se mrežama mogu smatrati svi organizacijski obrasci opisani u prethodnom poglavlju, odnosno svi oblici trajnije funkcionalne povezanosti formalno više ili manje nezavisnih ekonomskih subjekata. Međutim slična logika ekonomskog djelovanja, dopušta da se poslovnim mrežama nazivaju i trajne grupacije ekonomskih subjekata povezane ne samo funkcionalnim, ili barem ne primarno funkcionalnim kriterijem, već više teritorijalno-političkim zajedništvom. Slučaj je to industrijskih distrikata, koje bi se, ukoliko ih se želi i imenom distancirati od "čistih" poslovnih (interesnih) mreža, moglo nazivati i gospodarskim mrežama.<sup>163</sup>

Izraz industrijski distrikt osobito je često u upotrebi kad se govori o svjetskim uspjesima talijanskih proizvođača odjeće i obuće tokom osamdesetih i devedesetih. Inače, sam pojam industrijskih distrikata pripisuje se još **A. Marshallu**.<sup>164</sup> Industrijski distrikti predstavljaju zapravo skupine geografski koncentriranih poduzeća. U pravilu je riječ o manjim poduzećima, među kojima se uspostavljaju odnosi trajnije kooperacije, ali nisu isključeni i odnosi međusobne konkurencije.

Praktično su do osamdesetih godina ovog stoljeća takvi oblici suradnje među poduzećima smatrani inferiornim, predindustrijskim organizacijskim modelom. Kao organizacijska forma, regionalna kooperacija malih poduzeća, ukoliko je i nailazila na zanimanje znanstvenika, smatrala se neprikladnom za dostizanje one razine efikasnosti koju je mogao ponuditi pažljivo isplaniran sustav masovne proizvodnje u okviru hijerarhijski uređenog velikog poduzeća. Dapače, počevši od osamdesetih, počinju se intenzivirati razmišljanja o poslovnoj organizaciji kao sustavu odnosa među

<sup>163</sup>Međutim, s obzirom na već spominjane sličnosti u organizacijskoj strukturi, oblicima djelovanje i ekonomskim rezultatima, smatram ispravnijim obje kategorije mreža i uvjetno "čiste" poslovne mreže i industrijske distrikte nazivati istim imenom i promatrati kao jedinstvenu organizacijsku i gospodarsku tvorevinu.

<sup>164</sup>Best, str. 9.

aktivnostima, čime dolazi do relativiziranja izvorne (i dominantne) ideje organizacije po kojoj se organizacija poistovjećuje sa centraliziranom hijerarhijom unutar jednog poduzeća.<sup>165</sup>

Interes ekonomske i organizacijske znanosti za funkcioniranje industrijskih distrikata razvijao se postupno.

U Francuskoj je 70-tih godina, u vrijeme opadanja konkurentnosti francuskog gospodarstva, u literaturu ušao izraz "**fillieres**". U okviru protekcionistički orijentirane gospodarske politike pokušalo se korištenjem input-output tablica, utvrditi koje će sektore gospodarstva poduprijeti kako bi stvorili snažan industrijski kompleks (npr. u automobilskoj industriji, ili poljoprivredi). Željelo se ojačati nacionalnu industriju, odnosno stvoriti vlastiti industrijski kompleks, nezavisan od poremećaja u svjetskom gospodarstvu, koji bi bio u stanju ponovno osvojiti izgubljeno domaće tržište i konkurirati na svjetskim tržištima. Jedna filliere označavala je zapravo lanac tehnološki povezanih poduzeća, odnosno grupacije poduzeća različitih djelatnosti, od proizvođača sirovina, preko središnje prerađivačke industrije do distributera finalnog proizvoda.<sup>166</sup>

Idući model koji je privukao pažnju teoretičara bili su **talijanski industrijski distrikti** u oblasti tekstila, industrije obuće, nakita... Definicija industrijskih distrikata koju nudi M. Best 1990. naglašava da industrijske distrikte čini relativno velik broj manjih poduzeća lociranih unutar jedne geografske regije. Poduzeća su obično specijalizirana po fazama proizvodnog ciklusa i poslovanje im se odvija analogno poslovanju unutar jednog velikog poduzeća. Postojanje niza manjih poduzeća koja

<sup>165</sup>Jedinica promatranja organizacijske analize, ali i ekonomske teorije desetljećima je bilo pojedinačno poduzeće kao pravna, ekonomska i sociološka cjelina. Godine 1985. M. Porter bio je jedan od glavnih popularizatora novog pristupa organizaciji kroz svoju ideju vrijednosnih lanaca.

<sup>166</sup>D. Jacobson i B. Andreosso-O'Callaghan: Industrial Economics and Organization: An European Perspective. McGraw-Hill, 1996., str.118-119.

djeluju poput "kolektivnog poduzetnika" ujedno je i temeljno obilježje industrijskog distrikta.<sup>167</sup>

Unutar pojma industrijskih distrikata, Best razlikuje tri skupine poduzeća: tradicionalna mala poduzeća poput pekara, mesnica i sličnih koji proizvode za lokalno tržište; zavisna poduzeća (design-dependent firms), koja rade na osnovi podugovora i svoje proizvode dizajniraju prema zahtjevima poslovno nezavisne skupine poduzeća (design-independent ili lead firms) koja, kontrolirajući kritičnu fazu u proizvodnom ili prometnom lancu, imaju glavnu ulogu u osmišljavanju konačnog proizvoda i tržišnog nastupa.<sup>168</sup>

Gotovo isti smisao koje Best prepoznaje u svojim industrijskim distriktima, M. Porter primjenjuje u svojoj definiciji **clustera**.<sup>169</sup> Kad M. Porter tvrdi da suvremenim svijetom dominiraju "clusteri", opisuje ih kao "kritične mase konkurentskih sposobnosti okupljenih na jednom mjestu".<sup>170</sup> Bitan element clustera proizlazi iz prostorne ali i predmetne (funkcionalne) povezanosti niza aktivnosti, nezavisno od pravnih okvira poduzeća. Upravo je kritična masa potrebnih aktivnosti uvjet opstanka clustera jer omogućava ostvarivanje ekonomija razmjera koje dobavljači

---

<sup>167</sup>M. H. Best, str.205. Best proučava i objašnjava ekonomiku funkcioniranja industrijskih distrikata polazeći od primjera talijanskih industrijskih regija poput Emilie-Romagne. Specifičnosti tzv. talijanskog modela biti će razradene u nastavku rada u sklopu komparativnog pregleda nacionalnih modela razvoja poslovnih mreža.

<sup>168</sup>Best, str. 205-206.

<sup>169</sup>Van Dijk i Rabelloti traže preciznije razgraničenje između clustera, industrijskih distrikata i poduzetničkih mreža nude. Clusteri su po njima specifični oblici industrijske organizacije koji uključuju i geografsku i sektorsku specijalizaciju, dok je industrijski distrikt vrsta clustera koja je uz to i socijalno i kulturno homogena, odnosno pretpostavlja postojanje javnih i privatnih institucija koje podržavaju funkcioniranje distrikta. Poduzetničke veze, kao splet osobnih veza među poduzetnicima i managerima dio su industrijskih distrikata i mnogih clustera, međutim ne moraju biti ograničene prostornom dimenzijom. M. P. van Dijk i R. Rabelloti: Clusters and Networks as Sources of Cooperation and Technology Diffusion for Small Enterprises in Developing Countries, Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries, ur. van Dijk i Rabelloti, Frank Cass, London, 1997., str. 2-3.

<sup>170</sup>M. Porter: Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, br. 6. (studeni-prosinac) 1998., str. 78.

mnogobrojnih resursa potrebni za efikasno poslovanje u određenoj djelatnosti nalaze unutar upravo određenog ograničenog prostora povezanog zajedničkim poslovnim vezama, zajedničkim znanjima, stavovima i širim društvenim interesima.

Porterova je teza da premda u suvremenom globaliziranom svijetu svatko ima pristup naizgled jeftinijim resursima s bilo kojeg kraja svijeta, poslovni uspjeh koncentrira se lokalno budući da određena društvena i gospodarska područja omogućuju da proces pretvorbe tih resursa bude efikasniji. Otuda slijedi i definicija clustera: "Clusteri su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i institucija koje djeluju na određenom polju te obuhvaćaju na primjer dobavljače specijaliziranih inputa ako što su dijelovi, oprema, usluge i ponuđače specijalizirane infrastrukture... često se protežu i na distribucijske kanale i potrošače, te bočno prema proizvođačima komplementarnih proizvoda i poduzeća s povezanim vještinama (skills), tehnologijama, ili zajedničkim inputima. Konačno, clusteri često uključuju vladine i druge institucije - sveučilišta, agencije za standardizaciju, "think tanks", ponuđače programa obuke, strukovne udruge - koje čine dostupnim specijalnu obuku, obrazovanje, informiranje, istraživanje i tehničku podršku."<sup>171</sup>

Drugo bitno obilježje clustera je istovremeno postojanje konkurentskih odnosa i odnosa suradnje.<sup>172</sup> Djelovanje unutar clustera ublažava probleme poslovnog sporazumijevanja i ugovaranja, odnosno snižava transakcijske troškove, ali pri tom održava fleksibilnost cijele mreže. No pored prednosti u sferi prometa i u proizvodnoj sferi (sferi iskorištavanja resursa) clusteri doprinose povećanju efikasnosti. Po Porteru, to je moguće na tri načina: podizanjem produktivnosti poduzeća koje djeluju unutar tog područja, usmjeravajući i potičući tempo inovacija koje će održati

---

<sup>171</sup>Ibid.

<sup>172</sup>M. Porter, ibid, str. 79. "Suparnici se intenzivno bore da pridobiju i zadrže mušterije...Ali postoje i odnosi suradnje, uglavnom vertikalne... clusteri predstavljaju nov oblik prostorne organizacije (a new spacial organization form) između čistog tržišnog odnosa i hijerarhija, ili vertikalne integracije na drugoj strani... Cluster stoga predstavlja alternativni način organizacije vrijednosnog lanca."



konkurentsku razinu produktivnosti u budućnosti, i treće, stimuliranjem pojave novih poduzeća, čime se cluster širi i jača.

Tako, dostupnost specijaliziranih dobavljača unutar clustera snižava troškove angažiranja i obuke vlastite radne snage za pojedine projekte. Takav odnos istovremeno i zaposlenima nudi veću stalnost zaposlenja, što privlači talente i iz drugih područja. Nadalje, duboka i specijalizirana baza lokalnih dobavljača, snižava transakcijske troškove, troškove držanja zaliha, troškove zastoja, a budući da unutar zajednice postoji veća transparentnost poslovanja, manja je vjerojatnost oportunističkog ponašanja. Analogno, olakšan je pristup ne samo specijaliziranim materijalnim resursima, nego i specijaliziranim informacijama, budući da osobne veze koje se stvaraju unutar manjih zajednica potiču povjerenje i time olakšavaju protok informacija. Transparentnost je ujedno bitna i za visoku razinu komplementarnosti, čime se unutar usko fokusiranih poduzeća ostvaruju relativno velike ekonomije razmjera.

U pogledu razvoja clustera, upotpunjavanje clustera novim proizvodima i uslugama također je olakšano, budući da pojedinci, radeći u sustavu lakše i brže uočavaju otvorene tržišne prilike, što snižava neizvjesnost i troškove, te skraćuje vrijeme ulaska u novi posao, odnosno troškove i vrijeme formiranja novih poduzeća. Ulaz u posao pojednostavljuje i lokalna dostupnost upućene radne snage, dijelova, materijala i informacija. Olakšano je i dopunsko financiranje razvoja budući da lokalni investitori također mogu jednostavnije procijeniti buduće izgleda novog poslovnog pothvata te ponuditi povoljnije izvore financiranja, koji su uz to i često subvencionirane od strane lokalnih vlasti.<sup>173</sup>

No, clusteri ne nude prednosti samo onima uključenim u mrežu već i potencijalnim kupcima i korisnicima usluga izvan mreže. Budući da na jednom mjestu

<sup>173</sup>Porter, *ibid.*, str. 80-84

imaju veći izbor alternativnih dobavljača ili proizvođača, već samo djelovanje u skupini povećava zanimanje neutralnih potrošača, dovodi do širenja tržišta te time prostora za veću specijalizaciju i veće ekonomije razmjera.

### 3.3. Poslovne mreže kao evolutivni aspekt interne organizacijske strukture poduzeća

Donekle nezavisno od čistih ekonomskih teoretičara, trendove stvaranja mreža unutar i između poduzeća uočili su i sociološki orijentirani teoretičari organizacije te skovali svoje termine za ono što se u ovoj disertaciji tretira pod terminom poslovnih mreža. Dva najšire prihvaćena naziva sigurno su virtualna organizacija i t-oblik organizacije.

Tako su Crozier i Friedberg ponudili 1980 analizu u kontekstu teorije resursnih zavisnosti u kojoj su organizaciju promatrali kao mrežu odnosa unutar koje 'glumci' igraju individualno racionalne uloge<sup>174</sup> (strategije). Uloge se zasnivaju na osobnim interesima i pojedinci djeluju u skladu s resursima koje kontroliraju, te unutar okvira kolektivno prihvaćenih pravila. Kroz djelovanje organizacijskih aktera (pojedinaca) uspostavlja se mreža odnosa koju nije moguće nikad u potpunosti integrirati ili dezintegrirati. Mreža odnosa proteže se i izvan granica organizacije, odnosno kroz tu mrežu odnosa organizacija jedino i može ostvarivati aktivnu ulogu u određivanju međuzavisnosti među povezanim organizacijama. Organizacije (poduzeća) održavaju određen stupanj kohezije i konzistentnosti prema okolini tako što uspijevaju regulirati interne antagonizme kroz obavezni interni sustav pravila kojim se uravnotežuju težnje prema integraciji i težnje prema fragmentaciji. S druge strane, bogatiji sustav veza organizacije s okolinom, odnosno s lateralno, vertikalno i dijagonalno povezanim

<sup>174</sup>Model pretpostavlja individualnu racionalnost ali ne i skupnu, "organizacijsku" racionalnost prisutnu u ekonomskim teorijama poduzeća.

organizacijama predodređuje i sposobnost adaptacije organizacije na promjene u okolini.<sup>175</sup>

### 3.3.1. Virtualna organizacija

**Virtualna organizacija** u doslovnom prijevodu znači nestvarna, prividna organizacija. Virtualnu organizaciju moguće je shvatiti kao krajnji vid "spontane" mreže, ili "adhocracije" koju spominje H. Mintzberg.<sup>176</sup> Virtualnost organizacije kao forme sastoji se u činjenici da partneri u nekoj transakciji ili dugoročnijem poslovnom odnosu nisu unaprijed zadani. Prema potrebama trenutka, odnosno prema tekućim interesima i mogućnostima da pruže usluge unutar konkretnog poslovnog pothvata, poduzeća ili pojedinci se praktično samoinicijativno "prijavljaju" na suradnju i tvore pritom virtualnu organizaciju ili poslovnu mrežu. Svrha uspostavljanja virtualne organizacije je funkcionalna komplementarnost "članova" mreže u određenom trenutku. I ovdje su institucionalna i prostorna ograničenja irelevantna. Drugi značajan moment, specifično naglašen kod teoretičara virtualne organizacije jest postojanje određene elektroničke veze i standardnog komunikacijski kodeksi poput EDI-a (Electronic Data Interchange). Odnosno, budući da je za ad-hoc organiziranje

---

<sup>175</sup>Y. L. Doz i C. K. Prahalad: *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm*, str. 525. u R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School, Boston, MA, 1995., str. 510- 511.

<sup>176</sup>Mintzberg on Management: *Inside Our Strange World of Organizations*, str. 196-197 odgovara na nedoumice u pogledu funkcioniranja adhocracije kao "prave" strukture tumači kao je i adhocracija također struktura unutar ispravnog konteksta. str. 199-213 objašnjava bit adhocracije kao negacije formalnih (unaprijed zadanih) odnosa kako bi se stvorila inovativna organizacija, odnosno fleksibilna i adaptabilna poslovna struktura, osuđena na kratko trajanje (str. 208).

Mintzberg doduše svoju adhocraciju predviđa samo kao internu strukturu unutra jednog poduzeća, međutim kao ideja, može se s puno opravdanja, čak primjerenije, koristiti i u promatranju poslovnih odnosa među poduzećima. Dapače, sam Mintzberg predviđa i postojanje "dopunske" organizacije: članova, zadataka...kojima se primarna (trajniya) organizacija dopunjuje prema potrebama konkretnog posla.

Sličnu koncepciju ističe i H. C. Lucas: *The T-form organization* govori da u suvremenom svijetu primat mora pripasti logičkim, nasuprot fizičkim strukturama...

potreban promptan pregled zaliha sirovina ili usluga, uz mogućnost neopozivog i istovremenog naručivanja, fakturiranja i transfera sredstava među sudionicima mreže, virtualna organizacija u mnogočemu predstavlja samo jedan od pojava oblika mreža u smislu kako su definirane u ovom radu, ali tehnološki i institucionalno vrlo zahtjevnih.

### 3.3.2. T-oblik organizacije

T- oblik organizacije pojavio nakon ideje virtualne organizacije i također ističe značaj tehnološke komponente prilikom uspostavljanja poslovnih mreža s tim da je veći naglasak na trajnosti odnosa u mreže i svjesnoj, unaprijed definiranoj, međusobnoj prilagodbi. Prema Lucas-u, suvremena organizacija (shvaćena kao mehanizam upravljanja) primat mora dati "logičnom" slijedu među aktivnostima, nezavisno od institucionalnih formi.<sup>177</sup> Drugim riječima, bit uspješnog poslovanja proizlazi iz uspostavljanja kontrole nad funkcionalno povezanim procesima, ne nužno administrativne kontrole nad internih organizacijskim jedinicama. Ideja procesne efikasnosti već je od prije poznata i osobito popularizirana u Porterovim radovima.<sup>178</sup> Sintagma T-oblik još je jedan doprinos evolucijskom pristupu u interpretaciji organizacijskih obrazaca, po sadržaju bliska pojmu clustera ali ne uzimajući u obzir prostornu i socijalnu blizinu članica mreže već prvenstveno trajnost odnosa funkcionalne suradnje i potrebna tehnološka i organizacijska ulaganja vezana uz uspostavljanje T-organizacije.

---

<sup>177</sup>H.C. Lucas: *The T-form Organization: Using Technology to Design Organizations for the 21<sup>st</sup> Century*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 1996.

<sup>178</sup>M.E. Porterova zalaganje za relevantnosti efikasnosti vrijednosnih lanaca za izgradnju i procjenu efikasnih razvojnih strategija poduzeća direktan je doprinos izučavanju efikasnosti poslovnih mreža, s naglaskom na vertikalnu dimenziju mreža. Porter: *Competitive Advantage*, 1985 i Porter, *The Competitive Advantages of Nations*. 1987.

#### 4. INTERPRETACIJA EKONOMSKIH POTENCIJALA MREŽA PREMA POJEDINIM TEORIJAMA PODUZEĆA

Rasprava iznesena u drugom poglavlju upućuje na zaključak da je ekonomske potencijale mreža potrebno promatrati s aspekta komparativne efikasnosti mreža u odnosu na alternativne mehanizme koordinacije: poduzeće i tržište. Pri tom, svaka od teorija poduzeća predstavljenih u prvom poglavlju omogućava procjenu efikasnosti poslovnih mreža s različitog kuta gledanja. Kombinacijom pristupa nastojat će se razviti svojevrsna bilanca efikasnosti mreže kao modela "poduzeća". Ujedno će se reinterpretirati razlozi i efekti postojanja poduzeća s obzirom na njihovu upotrebljivost prilikom procjene interne i alokativne efikasnosti poslovnih mreža. Prikaz bi također trebao poslužiti za odabir kritičnih paradigmi koje će se koristiti u generiranju modela efikasnosti alternativnih organizacijskih obrazaca u nastavku disertacije. Mnoga pitanja, iako interesantna i za proučavanje ekonomskih efekata mreža, neće biti obuhvaćena u daljnjoj analizi kako bi se zadržala konzistentnost modela i izbjegle digresije. Naime, budući da je cilj ovog rada razraditi okvir za teoretsku procjenu efikasnosti mreža, mnogi konkretni (i složeni) ekonomski i pravni problemi nužno će biti izostavljeni iz analize.

##### 4.1. TCE pristup

Osnovne varijable kojima operira TCE pristup jesu specifičnost resursa, ograničena racionalnost i oportunističko ponašanje. Za pretpostaviti je da će unutar poslovne mreže vremenom rasti specifičnost resursa. Naime, ekonomičnost čitave mreže proizlaziti će iz specijalizacije pojedinih članica. Time raste međusobna ovisnost, te mogućnost pojedinih članova da uspostave monopolski položaj u mreži. S druge strane, jasniji pregled nad poslovnim partnerima u njihovim specifičnim zahtjevima smanjuje problem ograničene racionalnosti, a povećana transparentnost odnosa u mreži čime je ujedno brana protiv oportunističkog ponašanja pojedinih članova. Za procjenu efekata poslovnih mreža u konkretnom gospodarskom prostoru, biti će

potrebno prethodnom tročlanom nizu faktora dodati i analizu postojanja alternativnih mogućnosti pribavljanja resursa, te komparativnim troškova transakcija koje se poduzimaju izvan mreže.

##### 4.2. Hijerarhijska teorija i teorija agenture

Hijerarhijska teorija naizgled je irelevantna za komparativnu procjenu efikasnosti poslovnih mreža, barem u izvornom obliku.<sup>179</sup> No, budući da izravno upućuje na mogućnost ekonomiziranja troškovima rada kao proizvodnog faktora, teorija može ponuditi konkretan doprinos i prilikom oblikovanja modela resursne efikasnosti poslovnih mreža. Prema prethodnom prikazu, jedna od pretpostavljenih ekonomskih prednosti mreža u odnosu na integrirana poduzeća i čiste tržišne odnose upravo se i sastoji boljem iskorištavanju ljudskih resursa. Polazeći od pretpostavki hijerarhijske teorije moguće je uvid u probleme fleksibilnosti i motiviranosti zaposlenih u poslovnim mrežama.

Što se tiče problema fleksibilnosti u alokaciji rada, za pretpostaviti je da će djelovanje pojedinaca unutar mreže biti podvrgnuto neformalnim pravilima grupe, moguće i u većoj mjeri nego što je to moguće u pojedinačnom poduzeću. Tako će i uz slabije izraženu hijerarhiju, veća transparentnost odnosa i ponašanja u mreži<sup>180</sup> omogućiti bržu realokaciju radne snage i ujedno utjecati na svijest pojedinca o dugoročnom karakteru procesa akumuliranja povjerenja i prestiža. Naime, ponašanje koje bi znatnije odstupalo od društvenih očekivanja, lako bi rezultiralo bilo trajnim gubitkom već stečenih pozicija, bilo izopćenjem iz sustava. Budući da mreža pokriva sve ili veći dio alternativnih poslodavaca u bližem prostornom pojasu (relativno ograničen i relativno zatvoren sustav), to će pritisak intrinzičkih mehanizama

<sup>179</sup>Ekonomiziranje na troškovima rada kao proizvodnog resursa.

<sup>180</sup>Obiteljske i prijateljske veze, te uzajamna povezanost pojedinaca i izvan radnog vremena.

motivacije biti veći, a manja će biti potreba za formalnim sustavima kontrole, za koje teorija pretpostavlja da su skuplji i manje djelotvorni.

Drugi bitan moment za procjenu efikasnosti mreža proizlazi iz povećane uloge tržišnih mehanizama u definiranju međusobnih veza među funkcionalnim i institucionalnim jedinicama. S tog aspekta, za očekivati je smanjivanje arbitrarnosti i subjektivnosti prilikom ocjene pojedinačnih doprinosa općem dobru.

Poseban aspekt primjene hijerarhijske teorije na primjeru poslovnih mreža predstavljala bi i analiza uloge karaktera hijerarhijskih odnosa među pojedinim institucionalnim članicama mreže. U mreži, jednako kao u institucionalno (i administrativno) jedinstvenom poduzeću, hijerarhijski će odnosi jačati paralelno s porastom horizontalne i vertikalne specijalizacije među članicama, te paralelno s uhadavanjem specifičnih obrazaca ponašanja među članicama. Nameće se hipoteza, koju bi vrijedilo empirijski istražiti, da se uslijed relativno stabilne podjele uloga u mreži, ponašanje i ekonomska efikasnost mreže sve više približavaju ponašanju i razini efikasnosti koja karakterizira administrativno centralizirana poduzeća. Povezano pitanje odnosi se na utjecaj djelovanja hijerarhijski strukturiranih mreža na širu poslovnu okolinu, te kako se širi gospodarski sustav može zaštititi od negativnih efekata djelovanja takvih mreža.<sup>181</sup>

Teorija agenture, u interpretaciji Jensena i Mecklinga, manje je relevantna za ocjenu ekonomskih potencijala poslovnih mreža. Naime, odnosi između vlasnika i agenta analogni su postizanju ravnoteže moći u "normalnim" tržišnim odnosima. Nadalje, ukoliko je riječ o mreži s pretežno manjim i srednjim poduzećima, tada i problemi gubitka i iskrivljavanja informacija od strane profesionalnog managementa, a na štetu vlasnika kapitala, i neće dolaziti do izražaja.

---

<sup>181</sup>Ovo pitanje neće biti razmatrano u radu, premda je danas u Hrvatskom gospodarstvu vrlo aktualno. riječ je tzv. "grupama", odnosno holdinzima kao što su Globus grupa, Lura grupa i drugi.

#### 4.3. Tehnološka teorija

Tehnološka teorija poduzeća, uz hijerarhijsku teoriju, jedina je koja izričito tretira razvoj institucije poduzeća kroz njegov doprinos porastu interne efikasnosti. S aspekta horizontalne i vertikalne specijalizacije, te zbog poticanja razvoja niza institucija kojima se podupire razvoj i poslovanje poslovne mreže (industrijskih distrikata), tehnološki razlozi govore u prilog nadmoćne ekonomske efikasnosti poslovnih mreža. Ukupna problematika tehnološke efikasnosti detaljnije se razrađuje u 3. poglavlju kroz model iskorištavanja resursa.

#### 4.4. Teorija poduzeća kao alternative dugoročnim ugovorima

Poslovna mreža pretpostavlja održavanje dugotrajnih poslovnih odnosa među poslovnih partnerima. Prema TCE pristupu, duže održavanje i razvoj mreže značio bi i postupni porast međusobne međuzavisnosti. Stoga bi ovaj pristup upućivao na analizu koja će ekonomske potencijale mreža staviti u odnos prema zapaženim odnosima moći među partnerima u mreži. Zatečeni odnos snaga određuje očekivanja partnera s obzirom na ex-post raspodjelu rezultata poslovanja, čime je predodređena i motivacija pojedinih članica za poduzimanjem određenih ulaganja. Drugim riječima, središnje pitanje interpretacije mreža u okviru ove paradigme vraća se na početno pitanje optimalne razine i strukture ulaganja.<sup>182</sup>

Hartov pristup problemu vlasništva zadržava se u okviru ideje poduzeća kao alternative dugoročnim partnerstvima među pravno samostalnim poduzetnicima. Zapravo, kontrola i pregovaračka moć koja se postiže ugovornim odnosima, ili alternativno objedinjavanjem (integracijom) više karika proizvodno prometnog lanca,

---

<sup>182</sup>Problem motivacije (*incentives*) u ugovornim odnosima među poslovnim partnerima nije predmet ove disertacije, te se ovdje samo spominje radi cjelovitosti pregleda.

dovedena je u pitanje problemima interne kontrole koji se na isti način mogu pojaviti i unutar mreže i unutar jedinstvenog poduzeća.

Postoji međutim mogućnost i potpuno suprotnog tumačenja značenja mreža. Tako, Hart razrađuje teoriju prema kojoj se granice poduzeća postavljaju na način da se optimalno raspoređi moć između stranaka uključenih u određenu transakciju.<sup>183</sup> Implikacije teorije su da: ako se povežu komplementarna poduzeća poželjno je da vlast pripada jednom centru moći (spajanje - merger) kako bi se spriječilo podvostručenje nekih od troškova poslovanja. Ali, ako se udruže dva poduzeća s nezavisnim resursima, tada objedinjavanje moći štetno, jer poduzeće koje pridruženo jačemu gubi kontrolu nad resursima s kojima posluje... budući da je komplementarnost resursa među članovima mreže visoka već po definiciji mreže, ispada da je mreža pozitivno rješenje za probleme interne kontrole, uz nužnu pretpostavku djelovanja korektivnih mehanizama kao što su alternativne tržišne prilike.

#### 4.5. Vlasnička teorija poduzeća

Međuvlasnički odnosi (Demsetz) i struktura vlasništva za mreže relevantni, su uglavnom kroz utjecaj motivacijskih faktora na razinu i strukturu ulaganja koja se poduzimaju u pojedinim segmentima mreže. Naime, stupanj stvarne ili percipirane kontrole nad rezidualnim efektima i situacijama djelovat će više ili manje poticajno na nosioce investicija. Tako bi teoretski za viši stupanj vlasničke kontrole bilo moguće očekivati i veću sklonost vlasnika ka produktivnim ulaganjima, kao i usmjerenje ulaganja u one djelatnosti gdje primjećuju da će imati snažniju pregovaračku poziciju u odnosu na dominantne članove mreže.

Za analizu mreža interesantan je i problem posljedica uzajamnih vlasničkih udjela. Uzajamni vlasnički udjeli predstavljaju specifičan aspekt uspostavljanje

<sup>183</sup>Hart, *ibid.*, poglavlja 2 i 3.

uzajamne kontrole (slučaj japanskih keiretsu sustava). Povezano pitanje je pitanje mjere u kojoj se vlasništvom kontrolom komplementiraju i podržavaju odnosi funkcionalne međuzavisnosti (visoka komplementarnost resursa i aktivnosti), te koliko su i takvi odnosi značajni za perpetuiranje i jačanje mreža, odnosno, koliko vremenom vode k okoštavanju čitavog sustava čime umanjuju najprije alokativnu, a u konačnici i internu efikasnost mreže.

#### 4.6. Institucionalisti

Teorija institucionalista interesantna je za ovu disertaciju u pogledu isticanja niza ograničavajućih faktora koji interferiraju s postizanjem optimalne efikasnosti društvenih, ekonomskih i tehnoloških procesa. Ovdje je potrebno istaknuti barem tri takva problema:

1. Simboličku podlogu konkretnih oblika ponašanja (problem pogodnosti socijalne klime),
2. Multikauzalnost pojava (postizanja pozitivnih efekata na jednom polju ograničava postizanje pozitivnih efekata na drugom),
3. Vremenski slijed događaja (ekonomske sustave karakterizira postupan razvoj pa su i mogućnosti za voljno ubrzavanje razvojnih procesa ograničene prethodnim stanjima i događajima).

Cilj institucionalne teorije zapravo i nije u razradi vlastitog modela efikasne organizacije, već se njome prvenstveno ukazuje na nedostatke postojećih modela. Odnosno, uvažavajući se (utemeljena) opažanja institucionalne teorije, moguće je zaključiti da se njima iskazuje potreba za izradom dovoljno bogatih i fleksibilnih modela koji će moći prepoznati ishodišne točne ekonomske diferencijacije različitih poslovnih sustava.

#### 4.7. Resursna teorija poduzeća

Primjena resursne teorije poduzeća u kontekstu poslovnih mreža dodaje elemente koje neoklasične ekonomske teorije nisu nudile.<sup>184</sup> S jedne strane, ističe značenje svjesnog djelovanja kao aktivnosti odabiranja najpogodnijih alternativa. To svjesno djelovanje ili strategija rezultat je težnji za postizanjem optimalnog sklada između kontroliranih okolnosti i zadane stvarnosti, i dotiče problem komparativnih troškova pribavljanja neophodnog spleta resursa. S druge strane, resursna teorija naglašava i problem interne efikasnosti ili optimalnog sklada među interno raspoloživim resursima. Na taj način resursna teorija ostavlja prostora za ekonomiziranje po načelu transakcijskih troškova i za ekonomiziranja na temelju tehničkih usklađenosti i znanja.

Teza o **funkcionalno objedinjenim resursima** izrazito je pogodna paradigma za ocjenu efikasnosti mreža. Naime, sve definicije raznih oblika mreža ističu potrebu da među funkcionalno povezanim aktivnostima postoji efikasni mehanizmi koordinacije. Prostorna blizina, koja karakterizira mnoge mreže, pospješuje koordinaciju i sama po sebi djeluje kao izvor komparativne efikasnosti poslovnih sustava. Za pretpostaviti da efekti geografske koncentracije (ekonomija aglomeracije)<sup>185</sup> rastu s veličinom sustava. Mreže povezanih poduzeća, kao model usmjerenog i ubranog rasta sustava, trebale bi ostvarivati komparativne prednosti u iskorištavanju ekonomija aglomeracija. Kao i prethodne teorije poduzeća, i resursna

<sup>184</sup>Najveću bliskost polaznih premisa postoji između resursne teorije i tehnološke teorije poduzeća i eventualno hijerarhijske teorije, dok ostale teorije pretežno tretiraju eksterne izvore efikasnosti.

<sup>185</sup>Prema Marshallu (1890), pozitivni efekti geografske i tehnološke koncentracije mogu se svrstati u tri skupine: koristi od specijalizacije; zatim, pristup širem rasponu nekomercijalnih dobara karakterističnih za određenu djelatnost po povoljnijim uvjetima; i treće, efekti tehnološkog prelijevanja koju nastaju radi olakšanog kolanja informacija. Vidjeti P. Krugman: Location and Competition: Notes on Economic Geography, u Fundamental Issues in Strategy, str. 470.

teorija poduzeća tek upućuje na smjer u kojem treba tražiti razrješenje problema veće ili manje komparativne efikasnosti poslovnih sustava. Međutim, ni resursna teorija poduzeća ne nudi detaljniju razradu izvora konkurentskih prednosti.

#### 5. ZAKLJUČAK DRUGOG POGLAVLJA

Kao što je uvodno napomenuto, svrha ovog poglavlja bila je razraditi opću definiciju poslovnih mreža, koja bi se pokazala dovoljno operativnom u kasnijoj teoretskoj i empirijskoj razradi problema funkcioniranja poslovnih mreža. S ekonomskog stanovišta, poslovnu mrežu predstavlja svaki slučaj relativno trajnih odnosa među poduzećima, ili još bolje funkcionalnim organizacijskim jedinicama, koji rezultiraju nižim troškovima internih transakcije u odnosu na troškove istih transakcija među nepovezanim poduzećima.

Razina transakcijskih troškova (troškova pribavljanja resursa) postaje tako temeljni kriterij za identifikaciju postojanja poslovne mreže. Budući da poslovna mreža predstavlja tek jedan od alternativnih mehanizama za organizaciju ekonomskih aktivnosti, transakcijski troškovi ne mogu funkcionirati kao isključivo mjerilo gospodarske efikasnosti. Odnosno, gospodarska efikasnost poslovnog sustava veže se, kako za troškove transakcija, tako i za troškove iskorištavanja resursa. Dakle, model za ocjenu komparativne efikasnosti poslovnih sustava morat će u sebi sadržavati obje komponente efikasnosti.

Pored temeljnih ekonomskih odrednica, jednako važno obilježje poslovnih mreža jesu psihosocijalne odrednice mreže koje podržavaju transparentnost i kontinuitet. Premda dostupni instrumentarij za ekonomske analize ne dozvoljava kvantifikaciju pojmova kao što su povjerenje, odgovornost, suradnja, osjećaj pripadnosti, ujednačenost shvaćanja i slično, suvremena ekonomska teorija uvažava

činjenicu da i ovi manje opipljivi organizacijski aspekti imaju ekonomske posljedice. Zapravo čitav niz psiholoških i socioloških manifestacija najčešće se u rasprave uključuje pozivanjem na pojmove poput institucionalne okoline i (alternativno ili komplementarno) organizacijskog konteksta.

Za ovaj rad posebno su relevantna dva aspekta djelovanja spleta organizacijsko-institucionalnih okolnosti na gospodarsku efikasnost: aspekt snižavanja transakcijskih troškova koji nastaje radi pojednostavljenja transakcija unutar i između ekonomskih subjekata, te aspekt ostvarivanja tzv. ekonomija učenja kojima se povećava iskoristivost (izdašnost) angažiranih ekonomskih resursa.

### **III. RAZRADA FORMALNOG MODELA RESURSNE EFIKASNOSTI**

## 1. PROBLEMATIKA GOSPODARENJA RESURSIMA

Problematika gospodarenja resursima višestruko je složena. Stoga se u ovom poglavlju resursima pristupa tako da se najprije utvrdi pojam resursa i način tretiranja resursa u teorijskoj literaturi. Tek potom razrađuje se analitički model za procjenu resursne efikasnosti alternativnih organizacijskih modela. Model se sastoji od tri razine. U prvoj se kroz relevantne attribute nastoji apstrahirati obilježja organizacijskih modela koja najizravnije predodređuju resursnu efikasnost. U drugom koraku, razrađuje se model za ocjenu efikasnosti gospodarenja resursima. Sami resursi dijele se dalje u tri kategorije resursa: temeljnu ili operativnu kategoriju resursa u koju su uključeni fizikalni resursi, posredničku kategoriju resursa koju čine kapital i vrijeme, te stratešku kategoriju resursa u koju su uvrštene informacije i znanje. U trećem koraku definira se model institucionalne okoline.

Poglavlje završava interpretacijom postavki modela uz isticanje mogućnostima postizanja resursne efikasnosti u poslovnim mrežama.

**Sam model, s tri interaktivne razine analize, te promatranje efikasnosti kroz međuodnose tri kritične kategorije resursa originalan je znanstveni doprinos ove disertacije i podloga za interpretaciju uspjeha konkretnih modela poslovnih mreža u četvrtoj cjelini.**

### 1.1. Pojam resursa

Pod pojmom resursa obuhvaćena je svaka izvorna vrijednost kojom se u procesu njenog angažiranja i pretvorbe, u kombinaciji s ostalim resursima, može utjecati na željeni ishod poslovanja. Potrebno je napomenuti da pojam resursa ne implicira nužno postojanje odnosa vlasništva, odnosno. institucionalno-pravno reguliranog prava raspolaganja dotičnim resursom. Korištenjem pojma resurs

naglasak se stavlja na postojanje svijesti o rijetkosti i ograničenosti danog dobra.<sup>185</sup> Jednako se često pojam resurs upotrebljava se kako bi označio stabilnu osnovu za održavanje konkurentskih prednosti nekog poslovnog sustava.

Budući da pojava koje bi odgovarale gornjoj definiciji resursa može biti bezgranično mnogo, postoji potreba njihove generične klasifikacije u konačan broj klasa. Resursna teorija poduzeća obično rasčlanjuje resurse u dvije skupine, ovisno o njihovoj ulozi u postizanju konkurentskih prednosti. Kritičnu skupinu resursa čini obično neopipljivi resursi (*intangibles*) ili oni resursi koji zbog nemogućnosti stvaranja preciznih zapažanja, nisu izloženi ni opasnosti da budu kopirani od konkurencije. To je slučaj tzv. "*core competencies*", ili u prijevodu kritičnih sposobnosti poduzeća.<sup>186</sup> Po sadržaju, te kritičke sposobnosti obuhvaćaju različita organizacijska znanja i rutine, specifične za svaku organizaciju, a na temelju kojih ta organizacija može jeftinije pribavljati ili potpunije iskorištavati sve ostale resurse.

R. Langlois, sličnu poruku o kritičnosti nekih resursa izražava podjelom resursa na kontestabilne<sup>187</sup> i nekontestabilne resurse. Prvi predstavljaju skupinu komplementarnih faktora proizvodnje koji su dostupni na tržištu pod istim uvjetima (uz iste troškove) kao i u poduzeću (vlastitoj proizvodnji). Nekontestabilni resursi jesu kombinacije faktora koje je nemoguće kupiti ili pak njihova tržišna cijena premašuje troškove internog razvoja tih resursa.<sup>188</sup>

Za Portera resursi imaju uloge posredničke karike u uzročnoj- posljedičnoj vezi između aktivnosti i konkurentskih prednosti. U najkraćim crtama, temeljna bit resursa kao ekonomske kategorije sadržana u slijedećim svojstvima:

<sup>185</sup>M. K. Mrak: Relevantnost vremenskih koncepcija upravljanja u suvremenom poslovanju, Računovodstvo i financije, br. 3, 1994., str. 78-84.

<sup>186</sup>M. E. Porter: Toward a Dynamic Theory of Strategy, u Fundamental Issues in Strategy: a Research Agenda, eds. R. P. Rumelt, D. E. Shendel i D. J. Teece, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995., str. 445-446.

<sup>187</sup>Engl. *contest*, u Websterovom rječniku znači boriti se za pobjedu ili nadmoć; *contestable* = onaj koji se može izboriti, oduzeti.



- resursi mogu nastati interno, obavljanjem aktivnosti kroz dogledno vrijeme, ali ih je moguće pribaviti iz eksternih izvora ili kombinirati interni razvoj s eksternim izvorima;
- odabir izvora resursa odraz je ranije donesenih managerskih odluka i po tome strateška opcija;
- obavljanje određenih skupina aktivnosti vremenom generira vještine, ali i eksterne resurse kao što su prepoznatljivost;
- resurse je moguće vremenom akumulirati, ali kroz vrijeme resursi mogu i izgubiti konkurentsku vrijednost ako se ne obnavljaju.<sup>189</sup>

Drugi autori resurse radije predstavljaju taksonomski. Tako na primjer Williamson (1991) govori o šest vrsta "specifičnih resursa"<sup>190</sup>: specifičnost lokacije; specifičnost fizičkih (materijalnih) resursa; specifičnost ljudskih resursa, tvrtka i zaštitni znak (brand name capital), kapitalna ulaganja za koja je nemoguće brz ili potpun povrat u kraće vrijeme (dedicated assets), vremenska specifičnost.<sup>191</sup>

Sam Porter, razrađujući faktore koji utječu na konkurentne sposobnosti nacionalnih ekonomija govori o ljudskim resursima; fizičkim resursima, uključujući klimu i geografsku lokaciju; znanstvenim, tehničkim i tržišnim znanjima; kapitalu; te transportnoj, komunikacijskoj i socijalnoj infrastrukturi. Faktore dalje dijeli na primarne ili bazne faktore, te izvedene ili napredne faktore, te uvažava okolnost da

<sup>188</sup>R. Langlois: Capabilities and Coherence in Firms and Markets, Paper for the Conference on Evolutionary and Resource-based Approaches to Strategy, Copenhagen, August 1993, str. 6-7.

<sup>189</sup>M. E. Porter: Ibid, str. 447.

<sup>190</sup>I u pojmu "specifičnosti" je implicitno sadržana ideja kritičnih resursa, s tim da kritični resursi postaju oni koji predodređuju mogućnosti optimalnog iskorištavanja preostalih resursa. Nemogućnost pribavljanja kritičnog resursa ili njegovo pribavljanje uz neproporcionalno visoke troškove anulira vrijednosti ulaganja u sve ostale resurse, budući da ukupna ekonomičnost angažiranih resursa opada ispod razine ekonomičnosti koju mogu postići poduzeća sa drugačije riješenim problemom snabdijevanja kritičnim resursom.

<sup>191</sup>A. Rindfleisch i J. B. Heide: Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications, Journal of Marketing, vol. 61., Oct, 1997, str. 41.

faktori nisu samo prirodom dani nego je faktore moguće i stvarati kroz investiranje.<sup>192</sup>

Drucker pak, govoreći sa stanovišta poduzeća, i s izrazitim naglaskom na produktivnoj eksploataciji resursa, spominje četiri temeljne kategorije resursa:

- materijalne ili, kako ih Drucker naziva, fizičke resurse,
- financijske resurse,
- vrijeme i
- znanje.<sup>193</sup>

Drucker među temeljne zadatka posloводства navodi brigu o produktivnostima, pri čemu se pod pojmom produktivnosti podrazumijeva ostvarivanje ekonomija odnosno, potpunije iskorištavanje četiri temeljna oblika resursa.<sup>194</sup>

Značaj sve četiri kategorije resursa uglavnom je svakome intuitivno jasan. Mnogi također uočavaju njihovu međuzavisnost. Ostaje ipak činjenica da je povijesno čitav napor na upravljanju poslovanjem i osmišljanju upravljačkih tehnologija ograničavan prvenstveno na fizičke resurse, a zatim, s razvojem velikih poduzeća i računovodstvenih tehnika, i na financijske resurse. Vremenom i znanjem nije se u poduzeću pokušalo ozbiljnije upravljati praktično do osamdesetih godina ovog stoljeća.<sup>195</sup> Problem nastaje utoliko što su izdašnost, ako ne i

<sup>192</sup>Konkurentna sposobnost zemlje ovisit će osim o raspoloživim proizvodnih faktora (resursima), također o postojećoj tržišnoj potražnji, strategijama poduzeća, te postojanju povezanih industrijskih kapaciteta (*support industries*). I, premda u međunarodnoj konkurenciji nastupaju pojedinačna poduzeća, njihova konkurentnost biti će ovisna od nacionalnog konteksta, to jest ovisit će o navedena četiri faktora. Naveden četiri elementa čine poznati Porterov "dijamant" konkurentskih prednosti. Vidjeti: M. E. Porter, The Competitive Advantages of Nations, The Free Press, New York, 1990. str. 33., 71-85.

<sup>193</sup> P. F. Drucker, "Managing in Turbulent Times", Harper & Row, New York, 1980., str. 16.

<sup>194</sup> P. F. Drucker, *ibid.*, str. 10.

<sup>195</sup> Dokaz za prethodnu tvrdnju predstavlja već i nepostojanje razvijenih koncepcija i tehnika upravljanja znanjem i vremenom. Početkom osamdesetih javio se doduše pojam IRM (Information Resource Management) ali je ubrzo diskreditiran i u praksi i među stručnom javnosti.

potrošnja, vezani direktno uz u ekonomiji tradicionalno promatrane prirodne, i to prvenstveno materijalne resurse. Fokusiranjem na utrošene količine i izdašnost nehotice su iz razmišljanja (a onda i kontrole) isključeni znanje i vrijeme kao resursi, premda proces stvaranja vrijednosti pretpostavlja neizbježno kombiniranje sva četiri osnovna tipa resursa.

Kako navodi Gašparović: "Nastojanje da se proizvodnja racionalizira, odnosno da se snize troškovi proizvodnje bit će uperena na istraživanje mogućnosti da se koeficijent konverzije (mjera izdašnosti proizvodnog faktora, o. a.) poveća što bi omogućilo da ista količina proizvodnih faktora proizvede veći prinos, ili, da vrijednost s kojom sudjeluje odnosni faktor bude što manja. U tom nastojanju javljaju se različite mogućnosti: da se snizi cijena odnosnog faktora, da se taj faktor supstituiru s nekim drugim (koji je bilo jeftiniji, ili tehnički izdašniji),...ili da se racionalizira sam tehnološki proces odnosno manipulacija s odnosnim faktorom."<sup>196</sup> Četiri osnovna resursa međusobno se razlikuju po nekoliko bitnih svojstava.

Karakteristika **fizičkih ili materijalnih resursa** je da im je, u usporedbi s ostalim resursima, prisutnost u svakom procesu dostupna osjetljivom zapažanju. Materijalni resursi predstavljaju predmetnu stvarnost i vidljivo su podložni vremenskim i prostornim ograničenjima. Stoga i nije čudno da su se rana razmišljanja o organizaciji i upravljanju poslovanja, te u ekonomskoj teoriji, usredotočila upravo na njih.

U ekonomskoj je teoriji priroda iskorištavanja fizičkih resursa izražena kroz paradigmu ekonomija razmjera i raspona proizvodnje. Klasičan primjer ekonomskog tumačenja izvora efikasnosti vidljiv je u svođenju ekonomičnosti na odnose međusobne zasićenosti dva proizvodna faktora, obično rada i kapitala, odnosno fiksnog i varijabilnog faktora. Ideja zasićenosti (u neoklasičnoj dinamičnoj varijanti obogaćen još pojmom elastičnosti) teoretska je podloga za zaključak o postojanju neograničenih mogućnosti planske optimalizacije omjera pojedinih resursa, i time teorije rastućih ekonomija prinosa. Isti princip optimalnog

<sup>196</sup>V. Gašparović: Uvod u ekonomiku i organizaciju proizvodnje, Informator, Zagreb, 1987., str. 42.

kvantitativne usklađenosti proizvodnih faktora zapažen je i primjenjivan u praktičnoj organizaciji proizvodnje. Tako je, prilikom rješavanja problema proizvodne efikasnosti, temeljni je cilj Taylorovih "principa znanstvenog upravljanja" bio ubrzati protok materijala. Posljedica je bila povećanje proizvodne sposobnosti za ista početna ulaganja, odnosno smanjena potrošnja fizikalnih faktora za istu količinu outputa, što s financijskog stanovišta znači niže troškove po jedinici proizvoda. No, resurs čijim se trošenjem direktno upravljalo, i čije je ekonomiziranje i omogućilo najveće povećanje produktivnosti fizičkih resursa (ljudskih i strojnih kapaciteta) zapravo je vrijeme. Taylor je vrijeme koristio kao ključni instrument za upravljanje efikasnošću radnika (kroz uspostavljanje norme kao standardnog mjerila produktivnosti) i kao instrument za usklađivanje dinamike rada u pojedinim fazama obrade materijala (problem balansiranja kapaciteta i minimiziranja kapitalnih ulaganja za danu razinu proizvodnje).<sup>197</sup>

**Financijski resursi**, ili kraće, novac, predstavljaju društvenu apstrakciju. Funkciju resursa u stanju su preuzeti tek na osnovi konvencijom zagarantirane uloge ekvivalenta vrijednosti ostalih resursa. Po toj osnovi financijski tokovi mogu predstavljati odraz materijalnih tokova, a ujedno novac može funkcionirati kao samostalan resurs. Postoje mišljenja da je upravo orijentacija upravljanja na financijske tokove omogućila razvoj velikih korporacija, komplementarno s taylorističkim principima organizacije proizvodnje.<sup>198</sup>

Značaj **vremena** kao resursa proizlazi iz određenog povijesnog konteksta. Uvjetovanost poslovnog uspjeha s brzinom kojom će se komercijalizirati znanja, to jest uvoditi tržišne, tehnološke, proizvodne i organizacijske inovacije, specifična je značajka suvremenog poslovanja. Vrijeme je po svojoj naravi također prirodan resurs. Naime, trošenje vremena je ireverzibilno, evidentno i nearbitarno. Osim te sličnosti s fizičkim resursima, vrijeme ima i zajedničke strane s financijskim resursima. Putem praćenja vremena može iskazati i proporcionalno trošenje ostalih

<sup>197</sup>Ovakva orijentacija čini Taylora pretečom onog što se danas naziva vremenskom ili procesnom strategijom poslovanja.

resursa, osobito kad je riječ o ocjenjivanju razine fiksnih troškova poslovanja. Dapače, danas je aktualna teza da se trošenje vremena može smatrati pouzdanim pokazateljem operativne efikasnosti.<sup>199</sup>

U teoriji vrijeme funkcionira i kao nezavisna varijabla u nekoj pretpostavljenoj funkciji akumulacije tehnologije. I praktično se podrazumijeva se da je vrijeme bitno kao mjera komparativne efikasnosti poslovnih sustava u procesima akumuliranja znanja, pa i kapitala, u fizičkom, ljudskom i simboličkom (financijskom) smislu.

**Znanje** predstavlja vjerojatno najmanje pojmovno preciziran resurs. Znanje je moguće okarakterizirati kao ljudski kapital, budući da je utjelovljeno u pojedincima ali i njihovim jedinstvenim sustavima međusobnih veza (u organizacijskoj terminologiji najčešće označavani kao formalna i neformalna organizacija). Ekonomski i organizacijski problemi vezani uz znanje obuhvaćaju probleme 1) apsorpcije znanja, 2) difuzije znanja i 3) eksploatacije znanja. Razni organizacijski principi i različita institucionalna rješenja, u krajnosti se mogu smatrati mehanizmima organizacije procesa iskorištavanja znanja kao resursa.

Konačno, osim gore opisanih pristupa, postoje kombinirani pristupi koji kombiniraju ideju kritičnih resursa sa svojevrsnim taksonomijama. Jedna takva suvremena rasčlana resursa na funkcionalnoj osnovi može se naći kod A. Nande. U njegovoj definiciji resursima se smatraju samo fiksni i za poduzeće specifični inputi. Inače, sve proizvodne inpute moguće je podijeliti na resurse i varijabilne inpute. Već iz prve razine rasčlane proizlazi da resursi, kao "trajni" inputi, predstavljaju osnovu konkurentne prednosti poduzeća

Resursi se dalje rasčlanjuju na fizičke (physical assets) i neopipljive resurse (intangible assets), a ovi pak na organizacijska znanja i granične resurse (boundary

---

<sup>198</sup> M. E. Best, "The New Competition - Institutions of Industrial Restructuring", The Free Press, New York, 1990.

<sup>199</sup> Tzv. Time-based Strategies.

assets). Ovu posljednju kategoriju resursa čine pojave koje obilježavaju odnos poduzeća i okoline kao što su: lojalnosti potrošača, ljudski kapital, goodwill,...<sup>200</sup>

Prednost kombiniranog pristupa je da kroz više razina rasčlane ukazuje na specifičnost svakog pojedinog oblika resursa, analogno taksonomijama. Na taj način, kombinirani pristup koristit će se i u modelu resursne efikasnosti razrađenom u nastavku ovog rada.

## 1.2. Model resursne efikasnosti poslovnih mreža - obrazloženje modela

Da bi se moglo vjerodostojno procijeniti ekonomske potencijale nekog organizacijskog modela potrebno je precizirati teoretski okvir u kojem model funkcionira. Stoga se, uz obrazloženje argumenata za odabir resursnog pristupa, u ovom se poglavlju definiraju: 1) polazne teoretske pretpostavke za konstruiranje modela, 2) razine razrade modela, 3) predviđene interakcije među dijelovima modela, te se 4) ukazuje na praktična ograničenja modela i eventualne mogućnosti njegove daljnje dopune.

Već u uvodu disertacije najavljeno je da će se nastojati konstruirati model za ocjenu efikasnosti poslovnih mreža koji će biti u stanju obuhvatiti i statičke i dinamičke aspekte efikasnosti. Ujedno se želi polučiti model koji će biti dovoljno kompleksan kako bi omogućio procjenu funkcionalnih i razvojnih sposobnosti nekog organizacijskog okvira i u stvarnim, teoretski nedovoljno preciziranim situacijama, u kojima mnoge ključne varijable nije moguće jasno uočiti ni izmjeriti.

Na temelju proučene literature ocijenjeno je da resursna teorija poduzeća predstavlja najpogodniji okvir za postavljanje cjelovitog modela efikasnosti poslovnih mreža. Naime, teoretski konzistentan model efikasnosti stvarnog gospodarskog subjekta ili geografsko-političkog prostora morao bi predvidjeti varijable za sve različite vidove efikasnosti predstavljene u ranije prikazanim

---

<sup>200</sup> A. Nande: Resources, Capabilities and Competencies, u B. Moingeon i A. Edmonson: Organizational Learning and Competitive Advantage, Sage Publications, London, 1996., str. 104-105.

teorijama poduzeća. Velika je vjerojatnost da bi se model efikasnosti postavljen kao zbroj svih spomenutih vidova efikasnosti pokazao kao nepregledan, pa i proturječan. Stoga se svođenjem problema efikasnosti na problem efikasnog gospodarenja specifičnim resursima pronađen način da se problem efikasnosti preglednije strukturira i da se uključe dodatne dimenzije (faktori efikasnosti koji nisu eksplicitno prisutni u "čistim" verzijama pojedinih teorija poduzeća). Takav model zadan kao "model resursne efikasnosti" i dalje ostavlja prostor za uvažavanje svih ranije spominjanih vidova efikasnosti, kako internih tako i eksternih, te za uvažavanje kratkoročnih (operativnih) i dugoročnih (strateških) vidova efikasnosti te njihovih dinamičkih interakcija.

Također, kao svojevrsan ustupak praktičnim ograničenjima, a radi jednostavnijeg obuhvata problema složenosti fenomena efikasnosti u stvarnim situacijama, u disertaciji će se prilikom teoretske i primijenjene analize efikasnosti uvijek raspravljati o komparativnoj efikasnosti. Nije realno očekivati od apstraktnog matematičkog modela da poluči mjeru efikasnosti u nekom apsolutnom smislu. Problemi komparativne efikasnosti interne eksploatacije resursa gotovo da uopće nisu zastupljeni u ranije promatranim teorijama poduzeća, uz stanovit izuzetak tehnološke i hijerarhijske teorije.<sup>201</sup> Inače, problem komparativne efikasnosti u pribavljanju resursa najizravnije tretira teorija transakcijskih troškova, osobito kad je riječ o pribavljanju resursa posredstvom tržišta.

Namjera je disertacije da se modeliranjem fenomena efikasnosti kroz jasno uočljive "sastavne blokove", omogući preciznije isčitavanje komparativne "kvalitete" konkretnih situacija za razvoj uspješnih poslovnih mreža. Ovakvim se pristupom problemu efikasnosti ograničava mogućnost korištenja formalnih matematičkih optimizacijskih modela, ali se daje slika koja bolje tumači razloge uspjeha poduzeća i regija u suvremenom dinamičnom i globalno integriranom gospodarstvu.

---

<sup>201</sup>kroz problem minimalno efikasnog volumena proizvodnje, tzv. MES (*minimum efficient scale*).

## 2. POLAZNE PRETPOSTAVKE MODELA RESURSNE EFIKASNOSTI

Model resursne efikasnosti izvodi se iz dvije polazne pretpostavke o ishodištima ekonomske i poslovne efikasnosti određenog poduzeća, mreže, ili regionalnog i nacionalnog gospodarstva. S obzirom na izdvojeno teoretsko tretiranje alokativne i proizvodne efikasnosti u širem gospodarskom sustavu, te eksterne i interne efikasnosti na razini poduzeća, pretpostavljeno je da se efikasnost može postići kao posljedica:

1. **povoljnijih komparativnih uvjeta prilikom pribavljanja resursa (*strategic appropriation*),**
2. **postignute razine efikasnosti u internim procesima gospodarenja resursima.**

Ekonomski potencijal mreža poduzeća kao organizacijskog oblika potrebno je promatrati s obzirom na obje dimenzije efikasnosti, žele li se uvažiti svi teoretski relevantni argumenti o izvorima efikasnosti.<sup>202</sup>

Ovakva je orijentacija u skladu s ranije raspravljenom idejom multikauzalnosti i procesne uvjetovanosti svojstvene institucionalnom pristupu.

**Ideja multikauzalnosti** ugrađena je u model višestrukim definiranjem efikasnosti polazeći od četiri osnovne kategorije resursa. Budući da svaki resurs iskazuje drugačije zakonitosti uspješnog iskorištavanja, za očekivati je da će institucionalna rješenja koja pogoduje ekonomiziranju jednim resursom, ograničavati ekonomičnost eksploatacije resursa s drugačijom prirodom iskorištavanja. Također u skladu s institucionalnim pristupom, zamišljeno je da model mora odražavati **ideju procesne uvjetovanosti (*path-dependance*)**, te **ideju društvene ukorijenjenosti (*embeddedness*)** institucionalnih rješenja u konkretan društveni prostor. Zahtjev za isticanjem procesne i prostorne

---

<sup>202</sup>Vidjeti prikaz argumenata raznih teorija poduzeća predstavljenih u prvom poglavlju disertacije.

(društvene) uvjetovanosti ekonomske efikasnosti razriješen je razradom modela na tri analitičke razine: razinu organizacijskog modela (MO), razinu modela eksploatacije pojedinih resursa (MR), te razinu modela institucionalnog prostora (MI).

## 2.1. Analitičke razine modela

Model efikasnosti razvijen je kroz tri razine razgradnje:

1. Model poslovne mreže (MO) - opis kritičnih obilježja poslovne mreže zasnovan na razlikovnoj definiciji poslovne mreže u odnosu na poduzeće i tržište kao alternativne organizacijske modele. Iz analize razlika u funkcioniranju tržišta i integriranog poduzeća, izdvajaju se elementi za kategorizaciju poslovnih mreža kao što su: dimenzije, diverzificiranost, centraliziranost, i drugi.
2. Modele ekonomske eksploatacije resursa (MR) - temeljni analitički model koji definira izvore konkurentskih prednosti nekog poslovnog sustava. Analiza efikasnosti polazi od dizagregiranog promatranja efikasnosti za svaku od četiri kritičnih kategorija resursa: fizičkih resursa, financijskih resursa (kapitala), vremena i znanja; uz uvažavanje činjenice da je ukupna efikasnost odraz uravnotežene eksploatacije sva četiri vida resursa.
3. Makromodel institucionalnih ograničenja (MI) -u kojem su obuhvaćene kritične fizičke i društvene barijere za ostvarivanje resursne efikasnosti u okvirima MO.

Pojedine razine modela neizbježno posjeduju različit stupanj apstrakcije i teoretske preciznosti. Samo će model efikasnosti gospodarenja fizikalnim resursima biti izveden u formalnom matematičkom obliku, kako bi se modelom ukazalo na osnovne dimenzije problema efikasne eksploatacije mnogobrojnih i raznolikih resursa, dok će odnosi međuzavisnosti u efikasnoj eksploataciji resursa kao što su kapital, vrijeme, informacije i znanje biti razrađeni u opisnom obliku.

Dinamika odnosa među navedenim razinama modela detaljnije je objašnjena u točki 3.2.3. Na ovom mjestu, potrebno je tek uvodno napomenuti da su MR i MO generalni modeli. MR i MO definiraju potencijalnu razinu ekonomske efikasnosti koja može biti postignuta u nekom gospodarskom sustavu. No, tek u kontekstu konkretne institucionalne okoline, opisane modelom MI, moguće je doći do pouzdanih predviđanja o stvarnim konkurentskim mogućnostima nekog poduzeća, poslovne mreže ili gospodarskog prostora.

## 2.2. Dinamika odnosa među razinama modela

Različiti modeli organizacije impliciraju različitu lakoću protoka resursa, te mogu tako pospješivati ekonomiziranje nekim vidom resursa. Po istoj logici, organizacijski model može otežavati ekonomiziranje drugim vidovima resursa tako će utjecaj tog resursa učiniti manje izričitim, ili će pak, u drugoj krajnosti, učiniti sustav nefleksibilnim u pogledu potrebe za dotičnim resursom.<sup>203</sup> Drugim riječima različiti organizacijski obrasci rezultirat će različitim razinama potencijalno dostupne ekonomske efikasnosti unutar gospodarskog sustava koji se podvrgava analizi.

Sa stanovišta poduzeća,<sup>204</sup> komparativni uvjeti prilikom pribavljanja resursa posljedica su zatečenih okolnosti u poslovnoj okolini. Poduzeće naime postoji radi procesa prikupljanja, stvaranja i preobrazbe resursa u neki specifičan proizvod ili uslugu. Sam organizacijski okvir, sastav aktivnosti, te ekonomije resursima unutar naizgled trajnih, unaprijed zadanih organizacijsko-tehnoloških parametara najčešće se apstrahiraju iz tekućeg poslovnog odlučivanja. No, u dužem vremenskom

<sup>203</sup>Na primjer, smatra se da linijski sustav masovne proizvodnje izvrsne ekonomizira fiksnim kapitalom (kroz optimalnu tehničku strukturu postrojenja), ali istodobno traži tehnički, organizacijski i financijski zahtjevnije aktivnosti pripreme, te pruže vrlo ograničene mogućnosti za ekonomiziranje u nabavi i upotrebi materijala.

<sup>204</sup>U radu se izraz poduzeće u pravilu upotrebljava kao pojam za strateški autonomnu organizacijsko-institucionalnu jedinicu. U ovom slučaju, poduzeće je sinonim za bilo koji poslovni sustav budući da je logika ovog pasusa upotrebljiva je i u slučaju poslovnih mreža, geografsko-političkog prostora, pa i manjih organizacijsko-funkcionalnih jedinica unutar poduzeća (pogona i službi).

razdoblju, i svakako prije i tokom značajnijih transformacija (tranzicije hrvatskog gospodarstva), potrebno je shvatiti da je problem konkurentnosti problem resursne efikasnosti, a ovaj pak rezultat organizacijskih ograničenja i institucionalnih ograničenja.

Sukladno kratkoročnoj percepciji tekućih procesa odlučivanja u poduzeću, i teorija (neoklasična ekonomska teorija) je problem odnosa poduzeća i okoline svodila na problem tržišnih cijena proizvodnih faktora. Okolnosti poput strukture tržišta, dinamike potražnje, dinamičnost inovacija... dio su elemenata putem kojih je teorija oduvijek nastojala u jednoj varijabli (tržišnoj cijeni) apstraktno izraziti utjecaj svega onog što se danas naziva institucionalnim prostorom. U stvarnim uvjetima, vjerodostojnije prognoze ekonomskih potencijala nekog gospodarskog sustava moguće je dobiti tek ukoliko se pojam institucionalnog prostora razradi dodatnim opisnim parametrima kao što je to pokušala učiniti institucionalna teorija. Kao što je istaknuto prilikom uvodnog teoretskog pregleda, institucionalna teorija podrazumijeva da institucionalni prostor čine sustav vrijednosti (radna etika, poslovna etika, ljestvice prioriteta...), pouzdanost zakonske regulative, razne oblike institucionalne podrške i mnoge drugi društveni fenomeni koji interaktivno utječu na oblikovanje konkurentskih prednosti pojedinih gospodarskih prostora. Model institucionalnog prostora razrađen u ovoj disertaciji, ne precizira konačan broj takvih povijesno i društveno oblikovanih parametara, ali nastoji dati primjere eventualnih elemenata jedne potpunije analize. Pri se polazi od ranije proučenih teorija poduzeća i, s druge strane, od faktora proizišlih iz samostalno izvedenog modela resursne efikasnosti.

Institucionalni prostor djelovat će kao ograničavajući faktor poslovne uspješnosti i kao regulator ponašanja poduzeća. Odnosno, organizacijske konture konkretnog poslovnog sustava oblikovat će se pod utjecajem promišljanja o efikasnosti gospodarenja resursima u konkretnoj poslovnoj okolini, da bi svaka provedena zamisao o efikasnoj organizaciji (ekonomiziranju resursima) i sama predodređivala kasnije dostižan stupanj efikasnosti. Tako će razmjer tekuće i dugoročne ponude u odnosu na potražnju određivati cijene, raznolikost i dostupnost pojedinih resursa. Uvjeti pribavljanja resursa utjecat će na veličinu, dinamiku i pravce rasta poduzeća, s obzirom da se može očekivati da će poduzeća

birati područja tržišne utakmice (pravce razvoja) u skladu s procjenom vlastitih komparativnih prednosti. Sve aktivnosti poduzeća na promišljanju mogućnosti ostvarivanja nadmoćne efikasnosti, te kreativnosti na provedbi tehničkih i organizacijskih zamisli koje će im to i omogućiti, bit su strateškog djelovanja poduzeća.

Označe li se procjene poduzeća i djelovanje na temelju tih procjena oznakom (S), moguće je odnose među tri navedene razine modela moguće je sada opisati relacijama:

$$(1) \quad MR=f(MO);^{205}$$

$$(2) \quad MO = g(MI, S), \text{ gdje su } MI=\text{institucionalna okolina i } S=\text{strategija}$$

$$(3) \quad MR=f( g(MI), g(S))$$

Relacija (1) zapravo je polazna pretpostavka ove disertacije i ima značenje aksioma. Relacija (2) izvedena je za potrebe ove disertacije na temelju proučene literature, te bi trebala odraziti stavove institucionalnih ekonomista i stavove resursne teorije poduzeća.<sup>206</sup> Preko relacije (2) dobiva se relacija (3) jednostavnom supstitucijom. Budući da je relacija (2) ključ za postavljanje modela, potrebno je dodatno pojasniti njenu logičku pozadinu.

Relacijom (3) formalno su izražena intuitivna očekivanja u vezi s dinamikom razvojnih procesa u nekom poslovnom sustavu, po kojoj resursnu efikasnost nekog poslovnog sustava (organizacijskog modela) uvjetuje strateško ponašanje samog sustava i utjecaji iz institucionalne okoline. U slučaju analize poslovnih mreže, relacijom (3) određeno je da obilježja institucionalne okoline i poslovno ponašanje članova mreže interaktivnim djelovanjem predodređuju resursnu efikasnost mreže.

---

<sup>205</sup>Veza MR i MR u stvari je povratna veza: efikasno gospodarenje resursima podržava opstanak uspješnih organizacijskih modela, ali, i samo strateško djelovanje poduzeća direktno oblikuje organizacijski model.

<sup>206</sup>Literatura vezane uz strateški management.

Time je postavljena i teza da su **proces i ekonomiziranja resursima ishodište dinamike ukupnog modela resursne efikasnosti poslovnih mreža**. Kasnije će se, u procjeni razloga uspjeha konkretnih primjera poslovnih mreža nastojati utvrditi gdje se, na kojim resursima, te čijim djelovanjem izgrađuje komparativna efikasnost konkretne poslovne mreže.

### 3. ELEMENTI MODELA

Elemente modela čine već spominjani:

- model organizacije čija je svrha identificirati kritična svojstva određenog organizacijskog modela kako bi se dobili elementi za definiranje temeljnih parametara poslovnih mreže,
- model resursne efikasnosti koji opisuje odnose pojedinih kategorija resursa i specifične probleme procesa gospodarenja svakom od navedenih kategorija resursa, te
- model institucionalne okoline koji identificira kritična svojstva određenog konteksta i utjecaj koje svako od tih svojstava ima na ostvarivanje resursne efikasnosti.

#### 3.1. Organizacijski model - MO

Budući da je poslovna mreža tek jedan od alternativnih obrazaca ekonomske organizacije, to jest, koordinacije resursa i aktivnosti, model mora biti primjenjiv i za analizu komparativne efikasnosti tržišnog modela i modela interne organizacije (poduzeća). Iako će se u četvrtoj cjelini analizirati efikasnost poslovnih mreža, ovdje izveden model mora biti takav da omogući precizno identificiranje razlika između ta tri temeljna modela ekonomske organizacije.

**Organizacijski model (MO)** predstavlja splet posrednih varijabli, koje su s jedne strane zavisne u odnosu na vanjsku okolinu, ali imaju ulogu nezavisne varijable u odnosu na resursnu efikasnost. Po sadržaju, organizacijski model čini

splet komplementarnih mehanizama koordinacije. Isti izvorni mehanizmi koordinacije funkcioniraju u svim modelima organizacije ali su prisutni u različitim omjerima i s različitim interferencijama.

Mehanizmi koordinacije uključuju barem jedan mehanizam kontrole aktivnosti pojedinaca, to jest barem jedan motivacijski mehanizam za usklađivanje ponašanja i očekivanja pojedinaca; i barem jedan mehanizam za usklađivanje odnosa među funkcionalnim jedinicama, to jest barem jedan koordinacijski mehanizam za uspostavljanje optimalnih omjera resursa i optimalne dinamike razvoja resursa. Teorija raspoznaje dva osnovna ili elementarna mehanizma koordinacije resursa: sustav tržišnih cijena i sustav administrativne koordinacije. Motivacijski mehanizam sekundaran je i komplementaran dominantnom mehanizmu koordinacije resursa. Drugim riječima, prisustvo određenog elementarnog mehanizma koordinacije implicira postojanje određenih mehanizama motivacije.

Dva su osnovna mehanizma kontrole u odnosu na pojedinca: mehanizam interne (intrinzične) kontrole koju pojedinac autonomno provodi nad vlastitim djelovanjem i mehanizam inducirane ili eksterne kontrole. Interna kontrola (usklađena s općim dobrom) nastaje kao rezultat internalizacije sustava vrijednosti jedne sredine odnosno, procesom socijalizacije pojedinca. Intenzitet interne kontrole varira ovisno o vezanosti pojedinca uz određenu sredinu. Eksterna kontrola, nastaje kao rezultat tržišne prisile, tj. djelovanjem selekcijskog mehanizma tržišta, ili uslijed disciplinske prisile, tj. djelovanjem mehanizama administrativne koordinacije.

Elementarni mehanizam koordinacije implicira i osnovne izvore efikasnosti nekog ekonomskog sustava, odnosno uštede u pojedinim kategorijama resursa. U skladu s karakterom ekonomija koje ostvaruje neki gospodarski sustav oblikuju se i obilježja elementarnih organizacijsko-institucionalnih jedinica.

Radi jednostavnije identifikacije kritičnih obilježja modela, pretpostavit će se da postoje 3 temeljna modela organizacije:<sup>207</sup> tržište, integrirano poduzeće i poslovna mreža kao hibridni model. Svaki organizacijski model funkcionira zahvaljujući specifičnim mehanizmima kontrole. Sve modele sačinjavaju funkcionalno određene poslovne jedinice ali s različitim statusom autonomnosti. Stupanj autonomnosti predodređen je djelovanjem dominantnog mehanizma koordinacije.

U **tržišnom modelu**, koordinacijski mehanizam je mehanizam tržišnih cijena. Glavni motivacijski moment je procijenjeni privatni interes koji vodi izraženoj individualizaciji rizika i koristi vlastitog djelovanja. Model karakterizira postojanje diskretnih, pravno jasno definiranih ekonomskih subjekata. Jasna pravna razgraničenja bitna su kako bi se dobilo precizno definirane vlasničke odnose koji jamče individualizaciju odlučivanja, rizika i rezidualnih ishoda za svaku poslovnu aktivnost. Tržišni model karakterizira i relativna dostupnost komplementarnih resursa posredstvom tržišta, te relativna transparentnost. Transparentnost je pak uvjetovana jednostavnošću tehnologija i uopće lakom difuzijom i apsorpcijom znanja.<sup>208</sup> Dominacija tržišnog mehanizma koordinacije kao glavnog kontrolnog mehanizma, s izrazitom individualizacijom koristi i rizika, podržava impersonalne odnose među pojedincima kao ekonomskim subjektima, te ograničenu potrebu ali i mogućnosti provođenja kontrole mehanizmima autonomnog (dobrovoljnog) usklađivanja djelovanja pojedinaca prema općim ciljevima.<sup>209</sup>

<sup>207</sup> Umjesto kontinuuma različitih stupnjeva autonomnosti među funkcionalnim jedinicama, čiju analizu dodatno kompliciraju različiti obrasci institucionalno-pravnih rješenja.

<sup>208</sup> Složene tehnologije značile bi i dugotrajne procese stjecanja znanja, koji zbog dugotrajnosti i složenosti uzrokuju visoku rizičnost angažiranih ulaganja i posljedično ponašanje poduzeća na način da zaštite rizična ulaganja ili umanje rizik aktivnostima koje će drugima ograničiti pristup znanjima ili finalnim tržištima. Rezultat su integracije poduzeća i stvaranje oligopolskog tržišta. (v. poglavlje 1.)

<sup>209</sup> Opći ciljevi ostaju apstraktni i neprepoznatljivi. Ne postoji ni mogućnost definiranja granice gospodarskog sustava, čak povijesno potvrđeno identificiranje gospodarskog sustava s granicama nacionalne države (koje omogućava pojedincu patriotsko identificiranje i eventualno autonomno usklađivanje vlastitih ciljeva s pretpostavljenim interesima nacije) sekundarno je u odnosu na djelovanje mehanizama tržišne prisile.

**Vertikalno i lateralno integrirano poduzeće** predstavlja organizacijski model s hijerarhijom kao dominantnim kontrolnim mehanizmom. S obzirom na netransparentnost okoline (pretpostavka je da vertikalno i lateralno integrirano poduzeće djeluje na oligopolskom tržištu na kojem su i konkurenti ekstenzivno integrirani), te velik raspon i diverzificiranost internaliziranih aktivnosti javlja se potreba za strateškom koordinacijom iz jednog administrativnog centra. Model karakterizira postojanje diskretnih aktivnosti u sklopu internih organizacijskih jedinicama razgraničenih prema funkcionalnom principu. Jedinstvo aktivnosti i organizacijske jedinice osigurava strateškom vrhu preglednost internih aktivnosti i resursa.<sup>210</sup> Usklađivanje među aktivnostima obavlja se naredbodavnim putem od strane centralnog autoriteta. Sa stanovišta funkcionalnih jedinica transparentnost u pogledu dostupnosti resursa i mogućnosti prijenosa tehnologija u pravilu je vrlo ograničena.<sup>211</sup> Funkcionalne jedinice nemaju samostalnu kontrolu nad opsegom i rezultatima vlastitih aktivnosti. Eventualna "vlasnička prava" funkcionalnih jedinica su arbitrarna, te se definiraju i redefinišu u skladu s voljom centralnog autoriteta, čime se olakšava prijenos znanja. Centralni autoritet snosi rezidualne troškove i dobiti djelovanja čitavog sustava. Kontrola pojedinaca osigurana je mehanizmima administrativne prisile (discipline) ali u odnosu na tržišni model, pojačana je mogućnost identifikacije pojedinca sa širom zajednicom. Naime, uspjeh i rizici se djelomično socijaliziraju, a trajnost sastava organizacijskih jedinica povećava mogućnosti uspostavljanja osobnih odnosa, uslijed čega raste djelovanje intrinzičkih mehanizama motivacije.

Temeljna obilježja po kojima se tržišni model organizacije ekonomskih aktivnosti i resursa razlikuje u odnosu na funkcioniranje modela integriranog poduzeća istaknuta su u tablici 2.

<sup>210</sup> Centralni ili najviši autoritet u formalnom i objektivnom smislu.

<sup>211</sup> Kvalitetno osmišljena organizacija predviđa optimalnu kvantitativnu usklađenost faktora, što znači da će radno vrijeme biti iscrpljeno u osnovnom poslu, a informacijski tokovi propisani i standardizirani kako bi se održala racionalnost administrativne hijerarhije.



Tablica 2.

## Atributi tržišta i integriranog poduzeća kao organizacijskih modela

organizacijski model	tržište	integrirano poduzeće
generalna obilježja poslovne okoline	transparentnost (cijene funkcioniraju kao realan odraz proizvodnih troškova)	netransparentnost
teoretski model tržišta	tržište potpune konkurencije	oligopolsko tržište
kritični resurs čijim ekonomiziranjem sustav ostvaruje najznačajnije komparativne prednosti	fizički resursi, radna snaga	informacije; specifična i neponovljiva tehnološka, organizacijska i marketinška znanja
dominantan koordinacijski mehanizam	cjenovni mehanizam	administrativna koordinacija
motivacijski mehanizam	tržišna prisila; individualizacija ciljeva	administrativna prisila, identifikacija s kolektivom
obilježja organizacijsko-institucionalnih jedinica	procesna cjelovitost, strateška i operativna samostalnost	funkcionalna specijalizacija, strateška i operativna zavisnost od cjeline

Izvor: izradio autor.

**Poslovna mreža**, definirana ranije kao hibridni sustav, predstavljala bi izvedenicu tržišta i integriranog poduzeća. S obzirom da kombinira obilježja oba sustava, oslanja se i na tržišnom mehanizam koordinacije s jasnom individualizacijom

rizika i rezultata, i na mehanizam administrativne koordinacije, s pratećom disciplinskom i intrinzičnom kontrolom. Budući da je mehanizam kontrole, s jedne strane oblikuje obilježja funkcionalnih jedinica, te da jednom uspostavljen organizacijsko-institucionalni sustav ne može efikasno djelovati bez primjerenih kontrolnih mehanizama, to se opis mreža kao poslovnih sustava može retrogradno izvesti iz definicije prevladavajućih kontrolnih mehanizama.

Analogno gore izvedenoj tablici, i u slučaju poslovnih mreža moguće je pretpostaviti obilježja organizacijskih jedinica, stupanj, njihove autonomnosti te predvidjeti disproporcije u odnosima generalnih obilježja poslovne okoline - obilježja koordinacijskog mehanizma - obilježja organizacijsko-institucionalnih jedinica. Problem u ocjeni poslovnih mreža nastupa utoliko što se poslovne mreže značajno razlikuju, kao što je već opisano u drugoj cjelini. Nadalje, ako se model tržišta i model poduzeća shvate samo kao dva granična slučaja mreža, potrebno je uvesti i elemente gradacije za svako od navedenih kritičnih obilježja organizacijskih modela. U teoriji je to za sad tek parcijalno provedeno.<sup>212</sup> Na primjer, Williamson jednom prilikom navodi da "dug, dioničko vlasništvo, leasing, i tako dalje nisu samo financijski instrumenti. Oni su također instrumenti koordinacije."<sup>213,214</sup> Williamson navedene mehanizme gradira prema složenosti i ovlastima koje pojedini mehanizam nudi.<sup>215</sup> Izvođenje i kombiniranje stupnjeva (možda bolje modaliteta) promjene obilježja iz tablice 5. nadilazi mogućnosti ovog rada.

<sup>212</sup>i to ne za sve kategorije spomenute u gornjem tekstu, niti s namjerom da se stvori model za stupnjevitú klasifikaciju poslovnih mreža u nekoj skali između tržišta i integriranog poduzeća.

<sup>213</sup>Williamson koristi izraz "instruments of governance" za koji u hrvatskom jeziku ne postoji adekvatan prijevod. U suštini, riječ je o mehanizmima kontrole, čija je svrha omogućiti koordinaciju, pa se u ovoj disertaciji termin "governance" i prevodi mehanizam koordinacije.

<sup>214</sup>O. E. Williamson: Strategizing, Economizing, and Economic Organization, str. 387.

<sup>215</sup>Iz stupnja kontrole koju nudi pojedini aranžman, Williamson zaključuje da su potpuni vlasnički aranžmani pogodni za specifične resurse, djelomično vlasništvo i kreditni odnos za djelomično specifične. *ibid.*, str.388-389.

Uvažavajući navedena ograničenja, u disertaciji će se nastojati tek preciznije naznačiti parametre za diferencijaciju poslovnih mreža. Na taj način, biti će moguće da se prilikom procjene potencijalne razine ekonomske efikasnosti konkretnih poslovnih mreža, svaki slučaj poslovne mreže definira prema unaprijed specificiranim primarnim obilježjima. Relevantna primarna obilježja za utvrđivanje potencijalne efikasnosti mreža bila bi:

1. opće dimenzije mreže,
2. stupanj diverzificiranosti mreže,
3. interna struktura organizacijskih jedinica i njihov status,
4. konzistentnost i stabilnost mreže.<sup>216</sup>

Iz primarnih obilježja mreže slijede sekundarna obilježja koja opisuje specifične probleme ostvarivanja raspoloživih ekonomskih potencijala. Te specifične probleme moguće je svladati adekvatnim funkcioniranjem kontrolnih mehanizama. Temeljni problem uspostavljanja adekvatnog kontrolnog mehanizma proizlazi ponajprije iz stupnja transparentnosti ponude i objektivne dostupnosti resursa, a na njega se nadovezuje problem mogućnosti efikasnog internog gospodarenja kritičnim resursima. Otuda slijedi da će se mogućnosti operacionalizacije ekonomskih potencijala zadanih faktorima 1-4, moći preciznije predvidjeti budu li poznate pojedinosti o:

5. postojećim mehanizmima koordinacije i
6. podržavajućim motivacijski mehanizmi.

Integralna analiza 4 primarna i 2 sekundarna obilježja daju model za dovoljno preciznu identifikaciju ekonomskih potencijala pojedine poslovne mreže. Takav model (MO) nadopunjen modelom resursne efikasnosti i modelom institucionalne okoline poslužiti će za procjenu razloga uspjeha više primjera uspješnih poslovnih mreže opisanih u stručnoj literaturi.

<sup>216</sup>Konzistentnost mreže mogla bi se definirati kao kombinacija psiho-sociološke homogenosti i funkcionalne komplementarnosti. Što je veća homogenost, to jest ujednačenost stavova, pretpostavlja se da će veći biti stupanj identifikacije, povjerenja, odgovornosti, izvjesnosti, suradnje; dok će funkcionalna komplementarnost dodatno povećavati sigurnost i međusobnu navezanost članova mreže i time joj jamčiti viši stupanj stabilnosti.

**Opće dimenzije mreže** višeznačno su važan faktor: značajne su s aspekta ostvarivanja ekonomija razmjera i raspona, što je, kako će pokazati daljnja razrada modela (RM, poglavlje 3.3.2.) jedno od najopipljivijih i najizrazitijih izvora konkurentskih prednosti. Opće dimenzije značajne su i kao faktor koji određuje transparentnost ponude proizvoda i usluga unutar mreže, kao faktor koji dozvoljava veće ili manje efekte prelijevanja, te faktor koji predodređuje veći ili manji stupanj identifikacije pojedinaca s određenom gospodarskom zajednicom (poduzećem, regijom ili užom radnom skupinom). **Diverzificiranost poslovne mreže** direktno utječe na transparentnost ponude proizvoda i usluga, na tekove prijenosa znanja i informacija, te na autonomnost mreže u odnosu na vanjski svijet. Sličan učinak ima i geografska raspršenost mreže. Dimenzije mreže, diverzificiranost mreže i prostorna raspršenost utječu na operativni i strateški **status organizacijskih jedinica** u sastavu mreže, to jest na internu strukturu aktivnosti i resursa jedinica u mreži.

U obrnutom smjeru, struktura organizacijsko institucionalnih jedinica, posebno njihova poslovna cjelovitost utječe na **konzistentnost mreže**. Konzistentnost i održivost mreže uvjetovana je mogućnostima da institucionalni članovi nalaze alternativna zaposlenja izvan mreže, mogućnostima prijenosa znanja unutar mreže i izvana, osjetljivosti na rizik, te svim ostalim faktorima koju mogu utjecati na kratkoročnu operativnu efikasnost i dugoročnu stratešku fleksibilnost mreže kao gospodarskog sustava.

U zavisnosti sa svojim primarnim obilježjima, svaka mreža razvit će individualan splet koordinacijskih mehanizama. No pored internih svojstava mreže (organizacijskog modela -MO), konkretizacija koordinacijskih mehanizama i njihova koordinacijska snaga ovisit će i o širem institucionalnom okruženju.

Ekonomiziranje kritičnim resursima zahtjeva da mehanizmi koordinacije korespondiraju sa zahtjevima poslovne okoline i sa organizacijskim karakteristikama organizacijskog modela na koji se primjenjuju. U stvarnom svijetu mehanizam koordinacije, poprimaju različite pravno-institucionalne oblike. Konkretni mehanizmi koji će se primijeniti u slučaju konkretne poslovne mreže, biti će zadani modelom institucionalne okoline. Naime, razvijenost institucionalne okoline

uvjetuje raspon institucionalnih instrumenata kroz koje će se osiguravati kontrola nad tokovima aktivnosti i resursa u nekom gospodarskom sustavu. Veći raspon raspoloživih instrumenata značiti će mogućnost da se kombinacijom instrumenata osigura redundantnost kontrole (više mehanizama s istosmjernim djelovanje), da se pojača djelovanje temeljnih instrumenata, i da se nadopuni djelovanje temeljnih instrumenta u segmentima gdje je njihov utjecaj ograničen nekim drugim faktorom iz institucionalne okoline.<sup>217</sup>

Tablica 3. daje ilustrativan pregled načina na koji obilježja institucionalne okoline podržavaju funkcionalna obilježja tržišnog modela organizacije i modela integriranog poduzeća.

Za tumačenje načina funkcioniranja mreže, te izvora njene ekonomske efikasnosti potrebno je definirati dominantan mehanizam koordinacije. Ovisno o dominantnom mehanizmu koordinacije, mreža se može klasificirati kao centralizirana mreža (s izraženim koordinacijskim centrom) i tada ostvaruje ekonomije po principi integriranog poslovnog sustava ili kao policentrična mreža, pa ostvaruje ekonomije koje su svojstvene tržišnom modelu organizacije.<sup>218</sup> I ovdje vrijedi pretpostavka da svaki model organizacije, u ovom slučaju poslovne mreže, dozvoljava optimalnu koncentraciju i maksimalnu mobilizaciju samo specifičnih kategorija resursa.

<sup>217</sup>Otuda i problemi manje efikasnog funkcioniranja tržišnog gospodarstva u Hrvatskoj i drugim tranzicijskim zemljama, u odnosu na razvijena zapadna gospodarstva.

<sup>218</sup>Za klasifikaciju i obilježja poslovnih mreža vidjeti prethodno poglavlje.

Tablica 3.

**Funkcionalna obilježja tržišta i poduzeća kao organizacijskih modela i podupirući faktori institucionalne okoline**

	<b>Tržišni model</b>	<b>obilježja institucionalne okoline</b>	<b>Integrirano poduzeće</b>	<b>obilježja institucionalne okoline</b>
<b>Motivacijski mehanizmi</b>	Privatni interes (tržišna prisila)	Institucije zaštite privatnog vlasništva	Disciplinska prisila; Identifikacija	Radno zakonodavstvo Socijalne mreže
<b>Gospodarenje resursima</b>	Ekonomiziranje materijalnim resursima; Ekonomiziranje radnom snagom	Institucije zaštite slobodne tržišne utakmice; Zakoni o radu, kolektivni ugovori,	Ekonomiziranje informacijama; Efikasan razvoj znanja	Standardiziranje informacija i komunikacijskih kanala Vlasništvo nad znanjem pripada poduzeću, štiti se patentima i drugim oblicima zaštite intelektualnog vlasništva
<b>Obilježja org. jedinica</b>	Funkcionalna cjelovitost; strateška i operativna autonomija	Jasno pravno razgraničenje poduzeća i sadržaja vlasničkih prava	Funkcionalna specijalizacija	Funkcionalno specijaliziran obrazovni sustav; Dioničarstvo i drugi mehanizmi koji omogućavaju okrupnjavanje poduzeća

Izvor: izradio autor

Iduća razina analize kojom bi se povećala operativnost modela, tražila bi razradu detaljnog pregleda formalnih i neformalnih institucija koje podržavaju djelovanje pojedinačnih koordinacijskih mehanizama.

### 3.2. Model resursne efikasnosti - RM

Procesi ekonomiziranja resursima odvijaju se u kontekstu danog organizacijsko-institucionalnog modela. Po tom je resursna efikasnost **zavisna (kontrolabilna) varijabla**.

Određeni organizacijski model dozvoljava više ili manje prostora za realizaciju dva vida efikasnosti:

1. **eksterne efikasnosti**, koja će se definirati kao trošak pribavljanja resursa, i
2. **interne efikasnosti**; koja proizlazi iz načina korištenja raspoloživih resursa.

U kontekst maksimiziranja efikasnosti spadaju pitanja odabira strategija vlastite proizvodnje ili vlastitog razvoja resursa, odnosno, takozvane strategije internalizacije, te pitanja optimalne interne organizacije, odnosno problemi posjedovanja i iskorištavanja organizacijskih i tehnoloških znanja.

Intuitivna ekonomska podloga za uspostavljanje određene strukture aktivnosti i resursa je u minimiziranju ukupnih troškova: transakcijskih troškova, kao troškova koji se uz nabavnu cijenu javljaju kao faktor eksterne efikasnosti i minimiziranja troškova vlastite proizvodnje, to jest postizanja maksimalne tehničke, odnosno interne efikasnosti.

Problem interne efikasnosti se inače u teoriji uobičajeno ilustrira kroz model optimiziranje omjera dvaju resursa, to jest kroz problem postizanja ekonomija razmjera i raspona aktivnosti. Ovaj je pristup donekle zadržan i u ovoj disertaciji, no, kao što je moguće uočiti iz ranijeg prikaza razvoja teorija poduzeća, postojeći teoretski obuhvat problema efikasnog iskorištavanja resursa uglavnom se svodi na efikasnost u kombiniranju fizičkih resursa (ili eventualno rada i kapitala) ali bez ulaženja u tehničke i organizacijske pojedinosti vezane za proces iskorištavanja specifičnih vidova resursa. Ovaj se problem nastojao razriješiti detaljnijom razradom specifičnosti koje prate gospodarenje različitim kategorijama resursa.

Naime, u slučaju teorije transakcijskih troškova, svi se resursi još izrazitije ujednačavaju u tretmanu. Temeljna razlika transakcijskog pristupa u odnosu na tehnički pristup efikasnosti poduzeća je da je pažnja transakcijskog pristupa usmjerena na tržišnu efikasnost poduzeća (ili eksternu efikasnost), uz zanemarivanje interne efikasnosti. Ovakav pristup svakako dodatno argumentira razloge dugoročnog trenda porasta veličine poduzeća. Međutim, kad su u pitanju poslovne mreže i uopće razni oblici suradnje među poduzećima, transakcijski pristup ne pruža dovoljno precizna tumačenja uzroka organizacijskih promjena. Teoretska nedoradenost sigurno je jedan od uzroka praktičnih dilema koje se javljaju i u klasifikaciji poslovnih mreža i u ocjeni funkcioniranja njihova, te u predviđanju ekonomskih potencija mreža. Stoga je ova disertacija i nastala u pokušaju da se funkcioniranje i razvoj mreža i teoretski potpunije razrade.

Polazeći od Druckerove taksonomije, za potrebe disertacije razrađen je model resursne efikasnosti koji uključuje tri kategorije resursa: fizikalne resurse; kapital i vrijeme; znanja.

U skladu s uvodno navedenim pretpostavkama, svaka je kategorija resursa definirana prema svojstvima koja iskazuje u procesima stvaranja/pribavljanja, i prema specifičnim svojstvima koja iskazuje prilikom eksploatacije. Ukupna efikasnost ostvarena i prilikom pribavljanja i prilikom eksploatacije nazivat će se **efikasnošću gospodarenja resursima**. Model pretpostavlja da za svaki resurs postoji mjera efikasnosti gospodarenja, koja se može izraziti u skalarnom obliku kao komparativna efikasnost gospodarenja određenim resursom za alternativne organizacijske modele.

Vitalnost mreže kao organizacijskog modela posljedica je **agregirane efikasnosti gospodarenja svim kategorijama resursa (AEG)**. Stroga formalizacija modela AEG ograničena je s dva faktora: pretpostavkom da je agregirana efikasnost gospodarenja dinamična kategorija (budući da je gospodarenje svakom od navedenih kategorija resursa procesnog karaktera), i problemom precizne kvantifikacije. Agregiranu efikasnost gospodarenja nije moguće izraziti kao puki zbroj efikasnosti gospodarenja svakom od pojedinačnih kategorija resursa, već kroz dinamičke interakcije efikasnosti gospodarenja

fizikalnim resursima (Rgf), efikasnosti gospodarenja kontrolno-planskim resursima (Egk) i efikasnosti gospodarenja strateškim resursima (Rgs).

$$AEG = g(F, K, T, Z) = E_{gf} * E_{gk} * E_{gs}$$

Problem također nastaje kod matematičke operacionalizacije ovako zamišljenog modela.<sup>219</sup> Pri tom, analiza efikasnosti funkcioniranja poslovnih mreža morala bi obuhvatiti i probleme efikasnosti poduzeća i probleme efikasnosti tržišta, budući da, već po definiciji, poslovne mreže predstavljaju hibridni organizacijski model.

Pojedini autori rješavali su problem modeliranja efikasnosti tako što su analizu koncentrirali samo na jedan faktor, ili jedan resurs.

Tako M. Casson navodi da je prilikom analize mreža primarno analizirati tokove informacija (kao središnjeg elementa koordinacijskog mehanizma, o.a.) a ne sam tok resursa (pod kojim autor podrazumijeva protok komercijalnih roba i usluga).<sup>220</sup> Ukoliko se problemu potpunosti informacija daje primat, ili se pak prvenstveno promatra povezani problem asimetričnosti informacija, u prvi plan će izbiti pravni (ugovorni i vlasnički) aspekti djelovanje poslovnih mreža, te posljedice koje taj pravni okvir može prouzročiti u djelovanju koordinacijskih mehanizama. Drugim riječima, problem ostaje definiran na načelima teorije transakcijskih troškova, premda je izvjesno da i ostale teorije nude jednako značajno argumentaciju ekonomske logike organizacijskih sustava. Cassonovim pristupom, fizički tokovi resursa unutar mreže, te problemi njihove efikasne eksploatacije padaju u drugi plan ili su potpuno zanemareni.

Stoga sam za potrebe ocjene efikasnosti konkretne poslovne mreže (ekonomskih potencijala poslovnih mreža u Hrvatskoj), smatrala primjerenijim

<sup>219</sup> Matematički egzaktan model trebao bi ići za iznalaženjem konstanti koje će prikazivati korelaciju među omjerima resursa i među efikasnostima gospodarenja za pojedine resurse. Takav zadatak zahtijevao bi relativno duge vremenske serije podataka za konkretnu mrežu (i za potrebe MO, MI i MR), te kao takav prelazi granice ove disertacije.

<sup>220</sup> M. Casson: *The Organization of International Business: Studies in the Economics of Trust*, 3. pogl. *Modelling Inter-firm Networks*, str. 48.

razraditi nešto složeniji model za analizu efikasnosti. Model bi uključivao faktore okoline, to jest neposrednog organizacijskog modela i institucionalne okoline, dok bi razrada parcijalnih modela, koja bi svaku od navedenih kategorija resursa trebala povezala s referentnim organizacijsko-institucionalnim okvirom, trebala ponuditi dovoljno pouzdanu podlogu za predviđanja razvojnog potencija poslovnih mreža u konkretnom gospodarskom prostoru. Kako rad pored teoretskog ima i praktičan stručni cilj, to se kroz definiranje strateškog djelovanja kao nezavisnog faktora u postizanju integralne resursne efikasnosti, i u ovom modelu zadržava značajan naglasak na ekonomičnosti informacijskih tokova, ali su pri tom informacijski tokovi integrirani u širi kompleks gospodarenja i svim ostalim kategorijama resursa u kontekstu specifičnih organizacijsko-institucionalnih ograničenja.

### 3.2.1. Model efikasnosti gospodarenja fizikalnim resursima

Osnovno obilježje fizikalnih resursa je da su to resursi opipljive i diskretne naravi<sup>221</sup>, što ih čini pogodnim da funkcioniraju kao komercijalna dobra. Iz prethodne definicije slijedi da su fizikalni resursi dobra ili usluge čiji se troškovi proizvodnje mogu relativno egzaktno procijeniti. Tako koncept komercijalnih dobara najbolje odražavaju ona dobra za koje postoji praktično neograničena ponuda po unaprijed zadanoj cijeni.

Uz uvažavanje prethodnih pretpostavki, moguće je dalje pretpostaviti da poduzeća koja pribavljaju neki fizikalni input mogu donijeti informiranu odluku o eventualnoj internalizaciji proizvodnje takvog dobra.

#### 3.2.1.1. Postavljanje modela

Relativna efikasnost pribavljanja nekog resursa za neko poduzeće (ili mrežu) nastaje ukoliko su troškovi vlastite proizvodnje niži od tržišnih cijena istog dobra.

Automatski, svaki interno proizveden resurs značio bi nižu komparativnu cijenu finalnog proizvoda u odnosu na konkurenta koji sve fizikalne inpute pribavlja posredstvom tržišta. Dakle, u odnosu na konkurentna poduzeća, svaki resurs koji se pribavlja putem tržišta nosio bi predznak negativne efikasnosti ili relativnog gubitka na efikasnosti, dok bi svaka internalizirana aktivnost načelno doprinosila komparativnoj efikasnosti.

No, budući da vlastita proizvodnja pretpostavlja kombiniranje mnogobrojnih resursa, te budući da nije moguće efikasno internalizirati proizvodnju svih potrebnih resursa, svako će poduzeće ili poslovni sustav posjedovati vlastitu funkciju efikasnosti koja je funkcija kombinirane relativne efikasnosti za čitav niz dobara. U funkciji agregatne efikasnosti svaki resurs, iz bilo kojeg izvora, doprinosi vlastiti udio ukupnoj efikasnosti. Također, za svaki resurs vrijedi da je njegov potencijalni doprinos ukupnoj efikasnosti potpun (maksimalan) onda kad se nalazi u optimalnom količinskom omjeru prema ostalim resursima. Iz tehnološke teorije poduzeća proizlazi da je optimalan omjer resursa (dakle i potencijalni doprinos nekog resursa ukupnoj efikasnosti) tehnološki zadan.

Međutim, i među konkurentnim poduzećima iz iste djelatnosti, koji koriste istu ili sličnu tehnologiju, nužno će postojati će razlike u potencijalnoj razini efikasnosti, to jest u relativnim troškovima proizvodnje za svaki pojedini resurs čija je proizvodnja internalizirana.<sup>222</sup>

Za pretpostaviti je da te razlike nastaju s obzirom na raspoloživu tehnologiju, ali i različita raspoloživa znanja o ustrojavanju organizacije i o funkcioniranju tržišta. Iako se radi o faktorima koji odlučujuće utječu na potencijalnu efikasnost fizikalnih resursa, njihovo bi matematičko modeliranje bilo

<sup>221</sup> mogu se količinski izraziti.

<sup>222</sup> Slična je situacija i s resursima koji se nabavljaju posredstvom tržišta. I ovdje mnogobrojni faktori utječu na ekonomičnost nabavljanja. Tako: zbog različite razine informiranosti o raspoloživoj ponudi, te različite razine poznavanja mehanizama ostvarivanja kontrole nad izvorima snabdijevanja (organizacijska znanja), razlikovat će se i relativna potencijalna efikasnost koju će neko poduzeće moći ostvariti kroz pribavljanje resursa iz vanjskih izvora.

previše složeno.<sup>223</sup> Stoga će se u postavljanju modela efikasnosti fizikalnih resursa apstrahirati povijesno i tehnološki uvjetovane razlike među poslovnim sustavima, i umjesto dinamičkog, preferirat će se **statički model**. Pretpostavit će se da je broj resursa u nekom poslovnom sustavu konačan, te da su doprinosi pojedinih resursa ukupnoj efikasnosti konstantni (tehnologija zadana).

U tom slučaju, funkcija efikasnosti u pribavljanju resursa mogla bi se opisati izrazom:

$$E_{gf} = e(R_{fi}, R_{fe}) \quad (1)$$

gdje  $E_{gf}$  označava funkciju efikasnosti pribavljanja fizikalnih resursa koja rezultira iz kombinirane efikasnosti  $e(R_{fi})$  pribavljanja resursa u vlastitoj (internoj) proizvodnji i  $e(R_{fe})$ , to jest efikasne organizacije nabave fizikalnih resursa iz vanjskih izvora, to jest posredstvom tržišta.

Ako svaki resurs pokazuje specifičnu proizvodnu, ili alternativno, specifičnu nabavnu funkciju, kojom utječe na ukupnu razinu efikasnosti, načelno vrijedi da je:

$$\max e(R_{fi}, R_{fe}) = \sum_1^i A_i(q_i)^{\alpha_i} * \sum_1^j P_j(q_j)^{\beta_j} \quad (2)$$

gdje  $\alpha_i$  i  $\beta_j$  variraju u intervalu (0,1) i predstavljaju relativni doprinos angažirane količine određenog resursa ukupnoj efikasnosti.<sup>224</sup>

Izraz (2) opisuje tehnički definiran, stabilan sustav u kojem je moguće nedvosmisleno utvrditi optimalne omjere resursa. Pod takvim optimalnim

<sup>223</sup> U nastavku će se opisati njihova logička povezanost.

<sup>224</sup> Izraz je izveden analogno uobičajenom izrazu za **izdašnost proizvodnih faktora**, koji se može pojaviti u obliku umnoška ili kao eksponencijalna funkcija, kao što je slučaj u Harrod-Domarovom modelu. Vidjeti objašnjenje kod V. Gašparović: Uvod u ekonomiku i organizaciju proizvodnje, Informator, Zagreb, 1987.

U nastavku će se parametri  $\alpha_i$  i  $\beta_j$  izostavljati iz jednadžbi kako bi se pojednostavio ispis. Sama problematika utvrđivanja parametara  $\alpha_i$  i  $\beta_j$  detaljnije se komentira prilikom interpretacije modela.

(hipotetskim) uvjetima pojedinačni doprinos ukupnoj efikasnosti za svaki angažirani resurs je maksimalna, pa za svaki resurs vrijedi da su  $\alpha_i$ , ili pak  $\beta_j = 1$ . Hipotetski drugu krajnost predstavlja slučaj u kojem jedan ili više inputa nedostaje, pa tako izostaje i njegov doprinos ukupnoj efikasnosti. Za taj resurs  $\alpha_i$  ili  $\beta_j = 0$ , ali i s obzirom da je i njegova vrijednost = 0 (jer faktor nije prisutan), nedostatak jednog faktora potpuno će onemogućiti proizvodnju te će i ukupni umnožak (ukupna efikasnost) biti jednaka nuli. Navedeni odnos će vrijediti pod uvjetom da je proizvodna funkcija apsolutno zadana što u stvarnosti nikad nije slučaj.<sup>225</sup>

Stvarne situacije nalaze se između dva navedena hipotetska ekstrema, te se doprinos  $\alpha_i$  ili  $\beta_j = 0$ , ili  $\alpha_i$  ili  $\beta_j = 1$ , može očekivati samo iznimno.<sup>226</sup>

Međutim, temeljno načelo koje izraz (2) ilustrira je da poduzeće načelno ima izbor hoće li proizvoditi neki input ili će ga nabavljati posredstvom tržišta. Sama činjenica da se poduzeće opredijelilo za internalizaciju neke aktivnosti protumačit će se kao relativni dobitak na efikasnosti, pa se prema tome može očekivati da će u većini slučajeva vrijediti da je  $\alpha$  manje  $\beta$  za svaki pojedinačni input koji određeni poslovni sustav koristi u svom poslovanju. Stoga će više internaliziranih aktivnosti načelno značiti i veću razinu efikasnosti, što je kompatibilno s idejom ekonomija razmjera i raspona. Nadalje, budući da je interna proizvodnja "stabilnija",<sup>227</sup> u odnosu na eksterne izvore resursa, to će efikasnost za inpute nabavljene iz vanjskih izvora ponašati kao zavisani faktor u odnosu na mogući raspon i efikasnost interne proizvodnje, pa je za poslovni sustav očekivano

<sup>225</sup>Otuda i opravdanost upotrebe krivulje "potrošačke" sklonosti čija konkavnost ukazuje na stupanj komplementarnosti, odnosno, u ovom slučaju, na stupanj tehnološke fleksibilnosti.

<sup>226</sup>"Pogadanje" optimalne količine ima svoje praktično opravdanje. Dobro vođeno poduzeće nastojati će optimizirati iskorištenost kritičnog resursa, na primjer politikom maksimalnog iskorištavanja kapaciteta ili politikom minimalnih zaliha. Opredjeljenje za jednu od "politika" automatski znači prihvaćanje suboptimalnih količina drugog resursa, pa stoga i njihovog suboptimalnog doprinosa ukupnoj efikasnosti. Zbog tog principa uobičajeno je da veliko serijska, masovna i procesna proizvodnja imaju iskorištenost kapaciteta blizu 80, 90 ili više posto, dok se pojedinačna i maloserijska proizvodnja može zadovoljiti iskorištenošću kapaciteta i na razini ispod 50%, a u nekim fazama proizvodnje i znatno nižom.

<sup>227</sup>Vlastita proizvodnja vezana je uz viša početna ulaganja u opremu i druge resurse fiksne naravi, pa je prema tome u većoj mjeri unaprijed zadana.

ponašanje da najprije pokuša "optimizirati" sastav i odnose među internim resursima, a potom njima prilagođavati sastav i omjere eksternih resursa.

Relacija (2) namjerno je izvedena tako da nalikuje na **funkcije korisnosti** kako bi se istaknulo da je cilj poduzeća maksimizirati ukupnu efikasnost (korist) koja proizlazi iz odnosa dva međuzavisna izvora resursa, internog i eksternog. Sličnost s funkcijama korisnosti proizlazi i s obzirom da je ukupna količina aktivnosti i resursa koje poduzeće može pribaviti određena raspoloživim kapitalom (K).<sup>228</sup> Raspoloživi kapital predstavlja tako **krovno ograničenje** koje limitira maksimalno moguću razinu efikasnosti nekog poslovnog sustava, odnosno maksimalnu korisnost.

Ako bi se sve funkcije  $A(q_i)$  i  $P(q_j)$  povezale s funkcijama troškova proizvodnje  $a(q_i)$ , odnosno nabave određenog dobra  $p(q_j)$ ,<sup>229</sup> efikasnost pribavljanja resursa mogla bi se izraziti kao jednadžba po kojoj je maksimalna potencijalna efikasnost zadana razinom raspoloživog kapitala. Odnosno, efikasnost će biti maksimalna kad suma ukupnih troškova proizvodnje i nabave bude odgovarala ukupno raspoloživom kapitalu:

$$\sum a_i(q_i) + \sum p_j(q_j) = K \quad (3)$$

Tada su, pretpostavlja se, ostvareni svi potencijali za ostvarivanje ekonomija razmjera i raspona, čime su realizirane sve potencijalne sinergije. Svođenjem izraza (3) u oblik

<sup>228</sup>Kod analize korisnosti koristi se **krivulja supstitucije** dva faktora kako bi matematički objasnio koncept međusobne uvjetovanosti potrošnje dva alternativna dobra od strane potrošača suočenog s budžetskim ograničenjem. No, kako primjećuje W. Nicholson, u stvarnom svijetu, sa mnoštvom raspoloživih dobara, "budući da neće biti moguće uočiti 'stvarne' funkcije korisnosti, ekonomisti neće moći ni odabrati najpovoljnije matematičke aproksimacije. Umjesto toga, uobičajeno se uzimaju relativno jednostavne funkcije kojima se neki koncept ilustrira, a potom se traži direktna tržišna potvrda (empirijska, op. M.K.M) da bi se nešto više saznalo o prirodi složenih odnosa koje reguliraju povezanost dvaju dobara." W. Nicholson: *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*, 6E, The Dryden Press, Fort Worth, 1995., str. 100.

<sup>229</sup>Da bi se matematički utvrdila veza među doprinosima ukupnoj efikasnosti i troškovima pribavljanja nekog resursa, za svaki bi resurs moralo utvrditi marginalnu produktivnost i staviti je u omjer s marginalnim troškovima pribavljanja tog resursa.

$$K - \sum a_i(q_j) - \sum p_j(q_j) = 0 \quad (4)$$

uz pomoć Lagrangeovog multiplikatora izvodi se jednačba efikasnosti

$$L = \sum A_i(q_j) * \sum P_j(q_j) + \lambda (K - \sum a_i(q_j) - \sum p_j(q_j)) \quad (5)$$

iz koje bi bilo moguće predočiti utjecaj promjene u strukturi resursa na efikasnost nekog gospodarskog sustava.

Kroz sustav parcijalnih derivacija mogu se sada izraziti posljedice promjena u količini jednog resursa na udjele ostalih resursa. Uvjet je da su poznati odnosi marginalne korisnosti svakog resursa, to jest učinci na efikasnost jediničnog porasta troškova proizvodnje ili pak troškova vanjskog nabavljanja svih potrebnih fizikalnih resursa.

Ako se radi pojednostavljenja pretpostavi da je razina kapitala u jednom periodu konstantna (odnosno da su promjene u razini kapitala i promjene u razini svih ostalih fizikalnih faktora zanemarive), tada će marginalne promjene u iznosima  $a$  i  $p$ , značiti da je:

$$\delta L / \delta a_i = \delta E_{gf} / \delta a_i - \lambda \sum a_i(q_j) / \delta a_i \quad (6)$$

$$\delta L / \delta p_j = \delta E_{gf} / \delta p_j - \lambda \sum p_j(q_j) / \delta p_j$$

Ako se izrazi (6) izjednače s nulom, što je prvi uvjet za dobivanje lokalnog optimuma, dobit će se matematička potvrda da povećanjem ulaganja u pojedinu aktivnost, nastupa promjena u troškovima proizvodnje ili nabavljanja, ali se istodobno mijenja i sveukupna ekonomska efikasnost svih resursa:

$$\delta E_{gf} / \delta a_i = \lambda \sum a_i(q_j) / \delta a_i \quad (7)$$

$$\delta E_{gf} / \delta p_j = \lambda \sum p_j(q_j) / \delta p_j$$

Jednačbe (7) označavaju da će se promjene u količini svakog fizikalnog resursa, automatski odraziti na promjenu ukupne efikasnosti. Odluke o ulaganju u pridobivanje pojedinog resursa morati usklađivati sa stopom po kojoj dotični resurs

doprinosi ukupnoj efikasnosti poslovnog sustava. Stvarne omjere doprinosa pojedinih resursa ukupnoj efikasnosti, i to za tehnički komparabilne modele koji funkcioniraju s ograničenim brojem kritičnih resursa, biti će moguće izvesti na temelju empirijskih podataka dobivenih praćenjem vremenskih serija.

### 3.2.1.2. Interpretacija modela

Iz ovako definiranog modela slijede određene implikacije i problemi:

Izvedeni model ukazuje na **opravdana očekivanja** u vezi s postizanjem efikasne eksploatacije resursa u nekom poduzeću ili drugom tehnološkom i poslovnom sustavu. No složenost modela s obzirom na velik broj potencijalnih varijabli (resursa) onemogućava operacionalizaciju modela osim za vrlo ograničena područja problema.<sup>230</sup> Naime, sam je model opisan funkcijama koje traže dodatnu razradu.

Pod pretpostavkom je  $\sum p_j(q_j)$  zbroj svih proizvodnih funkcija u nekom poduzeću, te ako je riječ o konkavnim funkcijama rastućih prinosa,<sup>231</sup> tada je teoretski za svaku funkciju  $p_j(q_j)$  moguće pronaći optimum,<sup>232</sup> uvijek pod pretpostavkom da raspoloživi kapital dozvoljava tehnološki optimalnu razinu aktivnosti.

Dodatno ograničenje na mogućnost maksimaliziranja interne efikasnosti, postavljaju troškovi pribavljanja komplementarnih resursa posredstvom tržišta. Naime, ako je za ukupnu poslovnu aktivnost poduzeća potrebno  $R(q_1, q_2, \dots, q_{i+j})$  resursa, internalizacija aktivnosti biti će ograničena relativnim troškovima interne proizvodnje, ali i dodatnim uvjetom da za svaki resurs  $q > 0$ . Izraz

<sup>230</sup>za ograničen broj resursa u poduzećima sa vrlo sličnom tehničkom strukturom i strukturom kapitala.

<sup>231</sup>Opći oblik tehnološki zadane proizvodne funkcije pretpostavlja da je trošak proizvodnje  $T = f(q)$  na način da su ukupni troškovi proizvodnje zbroj fiksnih i varijabilnih troškova  $T = F + vq$ .

<sup>232</sup>Interna efikasnost maksimalizira se kad je vrijednost  $\sum p(q)$  minimalna.



$\Sigma A_j(q_j)$  označava ukupne troškove nabavljanja komplementarnih resursa posredstvom tržišta. Funkcija  $a_j(q_j)$  može radi jednostavnosti bit izražena u konvencionalnom obliku umnoška količine određenog dobra i njegove tržišne cijene, odnosno  $a_j(q_j) = c_j \cdot q_j$ . No, budući da se traži ekonomska efikasnosti alternativnih organizacijskih modela, uputnije je funkciju  $a_j(q_j)$  izraziti kao funkciju nabavnih cijena i transakcijskih troškova, čime se osnovni model dodatno usložnjava. U tom slučaju, troškovi pribavljanja resursa posredstvom tržišta bili bi

$$a_j(q_j, k_j) = (c_j \cdot q_j) + k_j \quad (6)$$

gdje je  $a_j(q_j)$  funkcija troškova nabave resursa  $R_j$ ,  $(c \cdot q)$  tržišna cijena nabavljanja odgovarajuće količine resursa  $R_j$ ,  $k$  funkcija svih ostalih troškova, osobito transakcijskih troškova pribavljanja resursa  $R_j$ . Daljnje razvijanje funkcije transakcijskih troškova trebalo bi uvažiti djelovanje mjere transparentnosti tržišta<sup>234</sup> i relativne prostorne udaljenosti izvora snabdijevanja, koji osim što uvećava troškove fizičkog transporta, također uvećavaju i neizvjesnost u pogledu izvora snabdijevanja.

Ukupnim raspoloživim kapitalom zadana je zapravo statička mjera veličine poslovnog sustava. Drugim riječima, raspoloživa visina kapitala predstavlja mjeru u kojoj neki poslovni sustav može ostvarivati komparativne ekonomije razmjera i raspona proizvodnje.

Količina svakog resursa kojeg poduzeće samo proizvodi, ili ga pribavlja putem tržišta uvjetovana je količinama ostalih resursa, čime se implicira da je poslovna aktivnost svakog poduzeća vezana uz odgovarajuću strukturu resursa.

<sup>233</sup>Oznaka  $k$  uvriježena je notacija za troškove informacija i transakcijske troškove i označava rizike ugovaranja (contractual hazard) svojstvene tržišnim odnosima među vlasnički i poslovno nezavisnim poduzećima.

<sup>234</sup>eventualno kroz klasifikaciju tržišta nabave na više i manje konkurentna tržišta kao što su: tržišta potpune konkurencije, oligopolska tržišta, monopolska tržišta, i slično. Formalni model efikasnosti vanjskog nabavljanja resursa vjerojatno bi se mogao proširiti i uključivanjem elastičnosti potražnje za nekim resursom u funkciju njegovog relativnog doprinosa ukupnoj efikasnosti. Time bi se model dodatno posložio ali i približio ograničenjima koja moraju uvažavati stratezi u konkretnim poslovnim sustavima.

Ako bi se funkcije  $A(q_j)$  i  $P(q_j)$  izvele tako da sadrže parametre međusobnih omjera doprinosa poslovnoj efikasnosti svih resursa neovisno o njihovom izvoru, moglo bi se matematički precizno prikazati sastav aktivnosti i resursa nekog poduzeća ako bi se za svaki resurs  $i$  pronašao pripadajući  $\alpha_i$ , i za svaki resurs  $j$  njegov ekvivalentni  $\beta_j$ .<sup>235</sup> Poznavanje ukupnog broja parametara  $\alpha=(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_i)$  i  $\beta=(\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_j)$  bila bi osnova za **usporedbu tehničke strukture** nekog sustava u dva vremenska perioda i osnova za usporedbu dva ili više poduzeća sa sličnim rasponom aktivnosti. Takvom bi jednadžbom ujedno bio obuhvaćen i problem interne efikasnosti, to jest onog dijela efikasnosti koji proizlazi iz načina kombiniranja raspoloživih resursa.<sup>236</sup> No, kad bi tako precizan opis modela i bio izvediv, njime bi se još uvijek previdjela mogućnost pogrešne procjene troškova proizvodnje, mogućnosti prekomjerne ili nedovoljne proizvodnje unutar sustava, i jednako vjerojatne mogućnosti nabavljanja nepotrebnih inputa. Odnosno, iz modela bi proizlazilo da su optimalne količine svakog inputa unaprijed poznate, da je uvijek moguća njihova nabava ili proizvodnja u optimalnim količinama.

Uvažavajući prethodna ograničenja, može se zaključiti da bi originalni izraz u standardnom obliku neoklasičnih funkcija proizvodnje i potražnje, teoretski mogao poslužiti za iznalaženje određenih brojčanih vrijednosti i računskog utvrđivanja optimuma. No, s obzirom na složenost konačne formule, model bi imao ograničenu praktičnu primjenu u eventualnoj statičkoj usporedbi dva konkurentna poslovna sustava, i to za ograničen broj varijabli.

<sup>235</sup>Izvorni model pretpostavio je da se za sve resurse veza između ulaganja u te resurse i efikasnosti poslovnog sustava uspostavlja posredstvom nerazrađene funkcije  $\lambda$ .

<sup>236</sup>Ekonomska teorija razlikuje tehničku i ekonomsku efikasnost. Uvjet maksimalne tehničke efikasnosti je zadovoljen kad je postignut optimalan količinski omjer svih proizvodnih faktora (efikasnost u naturalnom obliku), odnosno kad je ukupan input faktora po jedinici proizvoda minimalan. Ekonomska efikasnost govori o najnižoj razini troškova proizvodnje (efikasnost u financijskom obliku). To jest, pored tehnički optimalne kombinacije faktora, uzima u obzir i relativne cijene potrebnih proizvodnih faktora i mogućnost postojanja eventualnih supstituta. Radi pojednostavljenja modela, ovdje je jednostavno pretpostavljeno da je ekonomska efikasnost jednaka tehničkoj kao što bi i bio slučaj u teoretskom modelu tržišta potpune konkurencije.

Prognostičke mogućnosti ovako pojednostavljenog modela u slučaju dinamičke procjene složenijih gospodarskih modela morale bi uvažiti još i slijedeća ograničenja:

- iz modela proizlazi da neograničeno veliki kapital jamči stalno rastuće ekonomije prinosa premda ne postoje empirijski dokazi. Dapače, i sve teorije poduzeća problem efikasnosti pristupaju kao problemu granica rasta, te nastoje utvrditi faktore i faze kad daljnji rast generira neefikasnost.
- postojanje sinergija diskreditira rezultate diskretnog sagledavanja efikasnosti proizvodnje i efikasnosti nabavljanja pojedinih resursa.
- model ne precizira karakter međusobnih ograničenja u optimizaciji procesa nabave ili proizvodnje pojedinih resursa, osim generalno kroz ukupno raspoloživu razinu kapitala, i konačno
- model ne uočava probleme utjecaja raspona resursa i aktivnosti na ekonomije razvoja i eksploatacije nefizikalnih resursa.

Zbog navedenih razloga, u ocjeni ekonomskih efekata poslovnih mreža raspraviti će se problem raspoloživosti kapitala kao problem relativne veličine poslovnih mreža i problem sinergija kao problem relativne horizontalne i vertikalne diferenciranosti mreža u odnosu na funkcionalno, lokacijski i po povijesnom kontekstu slične modele. Međuzavisnost ekonomiziranja fizikalnim resursima i resursima poput vremena i znanja raspraviti će se u nastavku.

### 3.2.2. Efikasnost gospodarenja vremenom i kapitalom

Povezanost efikasnog gospodarenja kapitalom i vremenom je višestruka.

Kapital kao amorfni oblik vrijednosti pogodan je predstavnik svih drugih oblika vrijednosti i kao takav ima **informativnu ulogu** u upravljanju poslovnim tokovima. Postoje praktični primjeri koji impliciraju da i vrijeme može funkcionirati kao plansko-kontrolni parametar za postizanje efikasnosti u gospodarenju resursima. Kapital i vrijeme shvaćeni u svojstvu kontrolnih parametara, ili parametara "predstavnik" procesa gospodarenja fizikalnim resursima, djeluju kao posrednici između operativne razine i upravljačke (strateške) razine poduzeća.

Naime, na operativnoj razini operiraju fizikalni resursi i ostvaruju se ekonomije u fizikalnim resursima. Na operativnoj razini ujedno se ogledava i konačna (agregatna) mjera efikasnosti nekog organizacijskog modela, pa se i efikasnost upravljanja u konačnici se odražava kao efikasnost gospodarenja fizikalnim resursima, budući da upravljačka djelatnost uzrokuje troškove vlastite aktivnosti i utječe na ekonomičnost pribavljanja i eksploatacije fizikalnih resursa. Ovaj predstavnički aspekt korištenja vremena i kapitala regulira efikasnost strateških aktivnosti organizacije.<sup>237</sup> S obzirom da su aktivnosti i resursi usmjereni na oblikovanje ponašanja organizacije u startu označeni kao strateško djelovanje (S), to će se u nastavku umjesto izraza upravljanja preferirati izraz strategija ili strateško ponašanje kako bi se održala dosljednost u korištenju nazivlja.

Osim ove posredničke uloge između operativne i strateške razine resursa i aktivnosti, kapital ima i izravnu ulogu u predodređivanju razine efikasnosti koja će uopće biti dostupna nekom organizacijskom modelu. Raspoloživo vrijeme i raspoloživi kapital djeluju kao **apsolutno ograničavajući faktor** za postizanje ekonomičnosti u gospodarenju fizikalnim resursima i u gospodarenju informacijama i znanjima. Kao što je to pokazao izraz (3) u poglavlju 3.3.2.1. za efikasnost gospodarenja fizikalnim resursima presudnu ulogu ima raspoloživa razina kapitala. Kad su u pitanju resursi kao što su informacije i znanje, pored raspoloživog kapitala, jednaku ako ne značajniju ulogu ima i raspoloživo vrijeme, to jest vremenska prednost u stjecanju novih, većini još nedostupnih informacija, i vrijeme potrebno da se razviju znanja kojima će se unaprijediti poslovanje.

Konstatacije u prethodnom pasusu moguće je sada interpretirati u smislu da što je veći raspoloživi kapital, te što je veća vremenska zaliha (veći odmak pred konkurencijom ili pak što je manji zaostatak za konkurencijom), to će i mogućnost za postizanje komparativne efikasnosti biti veće.

<sup>237</sup> Efikasnost strateškog djelovanja proizlazi prvenstveno iz efikasnosti iskorištavanja informacija i znanja kao resursa, pa će u modelu strateško djelovanje kao faktor efikasnosti i biti obrađeno kao funkcija troškova pribavljanja i korištenja informacija i znanja.

I u ulozi kontrolno-planskih resursa, i u ulozi apsolutnog ograničavanja potencijalne razine efikasnosti, vrijeme i kapital mogu djelovati kao komplementarni resursi. Tako se nedostatak vremena može kompenzirati većim raspoloživom količinom kapitala i obrnuto. Relativni nedostatak kapitala kao faktora koji ograničava mogućnosti ostvarivanja ekonomija razmjera i raspona kad su u pitanju fizikalni resursi može biti relativiziran efikasnijim iskorištavanjem vremena, na primjer boljim usklađivanjem dinamike eksternog pribavljanja resursa i proizvodnje, skraćuje se vrijeme vezivanja kapitala i tako smanjuje ukupno potreban kapital u nekom vremenskom razdoblju. Drugim riječima, uključivanje vremena u model efikasnosti dozvoljava i procjenu dinamične sinergije, a ne isključivo doprinosa efikasnosti koji se ostvaruju optimalnom kombinacijom (omjerima) faktora, to jest statičkom sinergijom.<sup>238</sup>

I konačno, budući da kapital ima svojstvo ekonomski nezavisnog resursa moguće je govoriti i o **autonomnoj efikasnosti kapitala**. Kapital može biti angažiran samostalno za autonomno stvaranje vrijednosti, te se kao poseban aspekt efikasnog korištenja kapitala nameće i pitanje razine kapitala angažirane u operativno poslovanje (i strateško djelovanje u funkciji primarne djelatnosti poduzeća), nasuprot razini kapitala angažiranoj u nepovezane investicije. Pod nepovezanim investiranjem podrazumijevaju se ovdje sve one investicije kojima je svrha isključivo stjecanja prihoda na kapital (kamata, dividendi). Isključuju se investicije u naoko nepovezane djelatnosti i poduzeća kojima se posredno potpomaže efikasnost u primarnim djelatnostima, kroz promjenu odnosa na tržištu. Zbog mogućnosti autonomnog privređivanja, minimiziranje vezivanja kapitala predstavlja faktor koji u svakom vremenskom trenutku relativizira efekte postizanja optimalnih omjera fizikalnih resursa i strateških ulaganja.

<sup>238</sup>Dinamična sinergija protuteža je "statičkoj sinergiji" kojom Tirole naziva teoriju poduzeća zasnovanu na troškovnim krivuljama. Tirole, *ibid.*, str. 18.

### 3.2.3. Efikasnost gospodarenja informacijama i znanjem

Informacije i znanja predstavljaju specifičan vid resursa koji se zbog svog dugoročnog djelovanja na organizacijske procese u nekom poslovnom sustavu mogu smatrati **strateškim resursima**. Po tome su i procesi gospodarenja informacijama i znanjem strateški procesi.

Gledanje na organizaciju kao na sustav koji procesira informacije i razvija određena znanja novija je organizacijska metafora.<sup>239</sup> Pioniri razumijevanje organizacije kroz proučavanje tokova informacija (u funkciji odlučivanja), bili su H. Simon i J. March, koji su polovicom stoljeća u organizacijsku literaturu i uveli pojam ograničene racionalnosti. Slijedeći njihovu učenje, istraživači su tokom tridesetak godina nastojali utvrditi povezanost između stupnja neizvjesnosti, načina procesiranja informacija i obilježja organizacijskog dizajna. Opće prihvaćen zaključak bio je da zbog različitog stupnja neizvjesnosti (koji u pravilu proizlazi iz procesa u organizacijskoj okolini), organizacije moraju svladavati različite količine informacija. Različiti informacijski zahtjevi osnovni su faktor koji navodi organizacije da razvijaju različite sustave organizacijskih pravila, uspostavljaju različite oblike hijerarhija i različito definiraju ciljeve kako bi mogli uspješno integrirati i kontrolirati aktivnosti organizacije.

Istraživanja neizvjesnosti okoline i povezane zahtjevnosti organizacijskih procesa omogućila su i formuliranje specifičnih teza o pravcima evoluiranja organizacijskih obrazaca. Smatra se da porastom stupnja neizvjesnosti, organizacije odbacuju rutinizaciju aktivnosti kao sredstvo kontrole ponašanja i umjesto toga priklanjaju se kontroliranju outputa. Alternativno,<sup>240</sup> umjesto da ulažu u poboljšavanje internih sposobnosti procesiranja informacija, organizacije mogu

<sup>239</sup>Promatranje organizacije i organizacijskih procesa kroz slike funkcioniranja mozga, protuteža je organskom i mehanicističkom gledanju na organizaciju. Mehanički princip dominirao je organizacijskom znanosti sve do polovice dvadesetog stoljeća, kad ga postupno dopunjava i zamjenjuje biologistički pristup, uključujući ovdje spominjan model resursne zavisnosti. Opširniji prikaz razvoja organizacijskih metafora vidjeti kod G. Morgan: *Images of Organizations*, Sage Publications, Newbury Park, 1986.

<sup>240</sup>i/ili komplementarno.

ulagati u smanjivanje neizvjesnosti okoline, npr. tako što će uspostaviti kontrolu nad strateškim nabavnim tržištima ili nad tržištem vlastitih proizvoda. Zbog istih razloga organizacije će nastojati razviti mehanizme koordinacije proizvodnje, distribucije, uvođenja inovacija u suradnji s konkurentima i poslovnim partnerima.<sup>241</sup>

Sa stanovišta suvremenog intenziviranog razvoja poslovnih mreža, gornja bi zapažanja sugerirala da i mreže kao organizacijski obrasci nastaju namjenski kako bi se ostvarila bolja kontrola u uvjetima progresivno rastuće nesigurnosti okoline. Ako je mreža organizacijsko rješenje koje jamči veću pouzdanost i svrhovitost ponašanja pojedinaca i organizacija, tada omogućava i ekonomiziranje troškovima informacija, odnosno efikasnije gospodarenje sveukupnim resursima nekog poslovnog sustava.

U analizi efikasnosti gospodarenja informacijama poželjno je troškove informacija razbiti na manje skupine. Prema logičnom slijedu procesa pribavljanja i korištenja informacija, moguće je razlučiti proces zapažanja pojava koje su relevantne za poslovanje, koji stvara troškove opservacije, te troškove prijenosa i daljnjeg procesiranja informacija.

Dio tih troškova, osobito onih koji nastaju u formalnim informacijskim kanalima mogao bi se relativno i egzaktno procijeniti. U ovu skupinu spadaju troškovi održavanja administrativnih hijerarhija i troškovi formalnih sustava praćenja i kontrole kao što su računovodstveni planovi i izvještaji i dio troškova funkcioniranja takozvanih aktivnosti podrške (troškovi istraživanja tržišta, i troškovi specifičnih planova i izvještaja praktično svih neproizvodnih poslovnih funkcija). Dio troškova nije opservabilan ali je imanentno prisutan. Naime i neformalni komunikacijski kanali pretpostavljaju ako ništa drugo, onda stanovit postotak izgubljenog radnog vremena svih onih koji sudjeluju u tim neformalnim komunikacijski kanalima. Neformalni komunikacijski kanali i prijateljska komentiranja organizacijskih problema toleriraju se i potiču kako bi se popunila

---

<sup>241</sup>G. Morgan, *ibid.* str.81-83.

ograničenja formalnih komunikacijskih kanala. Konačno, povezani trošak, premda ne nastaje izravno kroz proces obrade informacija, čini trošak obrambenih mehanizama kojima organizacija ublažava poremećaje i troškove nastale zbog nepotpune efikasnosti raspoloživih komunikacijskih kanala. U ovu skupinu pripadaju vremenske zalihe u operativnim planovima poslovanja (koji rezultiraju povećanim udjelom fiksnih troškova po jedinici učinka), dio troškova držanja zaliha, dio troškova prekomjerne proizvodnje, te praktični svi oblici smislenog podvostručavanja aktivnosti kojima se teži ubrzati tokove informacija i izbjeći njihova iskrivljavanje u komunikacijskim kanalima.

Budući da se troškovima zaštitnih mehanizama kompenzira rizik neefikasnosti formalnih i neformalnih sustava procesiranja informacija, načelno je moguće govoriti o optimalnoj razini ulaganja u procese pridobivanja informacija.<sup>242</sup> Dio troškova informacija nastaje radi njihovog pribavljanja, dok dio troškova koji nastaju zbog svjesnog odricanja od informacija i uslijed nesvjesnih previda. Ovu posljednju skupinu troškova moguće je klasificirati kao dodatne troškove organizacije.

Načelno, svi troškovi informacija zapravo su **troškovi efikasnog funkcioniranja organizacije\***, koje bi, u skladu sa ranije odabranom terminologijom, mogli nazvati i troškovima strateškog djelovanja poduzeća. Budući da se efikasnost ili neefikasnost u procesiranju informacija direktno reflektira na razinu ulaganja i iskoristivosti elementarni fizikalnih resursa, to se formule razrađene za proučavanje efikasnosti fizikalnih resursa načelno mogu prihvatiti kao odraz efikasnosti ne samo operativnih već i strateških aktivnosti. Funkcionalna rasčlana troškova informacija potrebna je kako bi omogućila analizu izvora komparativnih prednosti alternativnih organizacijskih obrazaca.

Drugi, još neobrađen aspekt gospodarenja informacijama jest problem stvaranja, difuzije i komercijalizacije znanja. Znanje je izdvojeno kao posebna kategorija resursa zbog problema identifikacije, operacionalizacije i lokacijske

---

<sup>242</sup>Naime, egzaktna procjena troškova koji nastaju zbog potreba procesiranja informacija bila bi neizvediva ili u najmanju ruku nepraktična.

određenosti (embeddedness). Odnosno, **znanje predstavlja složen i konzistentan skup povezanih informacija koji funkcionira unutar određenog konteksta.** Pored redovitih troškova pribavljanja i procesiranja bilo koje druge vrste informacija, u troškove znanja potrebno je još ubrojiti i troškove stvaranja relevantnog organizacijskog konteksta unutar kojeg znanje pridobiva operativnu vrijednost.

**Operativnost znanja** jest mogućnost da se znanje upotrijebi za povećanje operativne efikasnosti poduzeća. Operativnost znanja središnji je faktor koji diktira ekonomiju znanja kao resursa, ali posredno, kroz funkcionalnu dimenziju znanja, procesi gospodarenja znanjem imaju vrlo konkretne i dugoročne sveopće organizacijske implikacije. Zbog svog organizacijskog značaja, znanje je, jednako kao i informacije moguće smatrati strateškim resursom.<sup>243</sup>

Znanje je vezano uz ljude i funkcioniranje konkretnih pojedinaca u grupi, pa se i ekonomija znanja izrazitije veže uz konkretne pojedince za razliku od ekonomija uređenih procesa gospodarenja fizikalnim resursima. Za operativnost znanja relevantni su sastav grupe, kontinuitet i komplementarnost, i to kao faktori koji izravno utječu na brzinu učenja. Otuda slijedi i pretpostavka da bi veća stabilnost grupe, veći kontinuitet i veći stupanj komplementarnosti trebali generirati i nadmoćne ekonomije znanja. Daljnja je pretpostavka da su organizacijski modeli koji imaju veće izgleda da potenciraju stabilnost, kontinuitet i komplementarnost, općenito ekonomski nadmoćni.<sup>244</sup>

Ocjena efikasnosti procesa gospodarenja znanjem traži još i osvrt na proces eksploatacije znanja. S tog aspekta potrebno je identificirati faktore koji pospješuju bržu mobilizaciju znanja i tako pridonose efikasnosti znanja kao resursa. S obzirom na različitu funkcionalnu namjenu, znanja je moguće podijeliti na tehnička znanja,

---

<sup>243</sup>Sustav tehnoloških, organizacijskih i tržišnih znanja, rezultat je prethodnih odluka o internalizaciji određenih aktivnosti, uz paralelno opredjeljenje za isključivanjem mogućnosti internalizacije ostalih komplementarnih aktivnosti.

<sup>244</sup>Po toj pretpostavci mreže bi gotovo po definiciji omogućavale nadmoćne ekonomije znanja uz uvjet da se za sad iz analize isključi potencijalno divergentno djelovanje faktora iz institucionalne okoline.

tržišna znanja i organizacijska znanja. Svakim oblikom znanja generiraju se pozitivni efekti u gospodarenju ostalim resursnim kategorijama.

**Tehničkim se znanjima** smanjuje razina ulaganja fizikalnih resursa po jedinici outputa, tako što se tehnološkim unapređenjima pospješuje statička i dinamička efikasnost u neposrednom proizvodnom procesu i svim ostalim operativnim procesima. **Tržišna znanja** minimiziraju troškove vlastite distribucije i troškove pribavljanja resursa, a posredno pospješuju i operativnu efikasnost tako što potražnju za vlastitim proizvodima i ponudu resursa usklađuju s tehnički i ekonomski optimalnom razinom vlastitih operativnih aktivnosti. **Organizacijska znanja** jesu znanja koja najizravnije minimiziraju troškove strateškog djelovanja poduzeća. **Izostanak operacionalizacije znanja znači izostanak pozitivnih ekonomskih efekata na kojima se zasniva konkurentna moć nekog organizacijskog modela.**

Uz poznavanje funkcionalne strane procesa gospodarenja znanjima, poseban problem pri promatranju znanja kao resursa proizlazi iz utvrđivanja koristi i troškova gospodarenja znanjem.

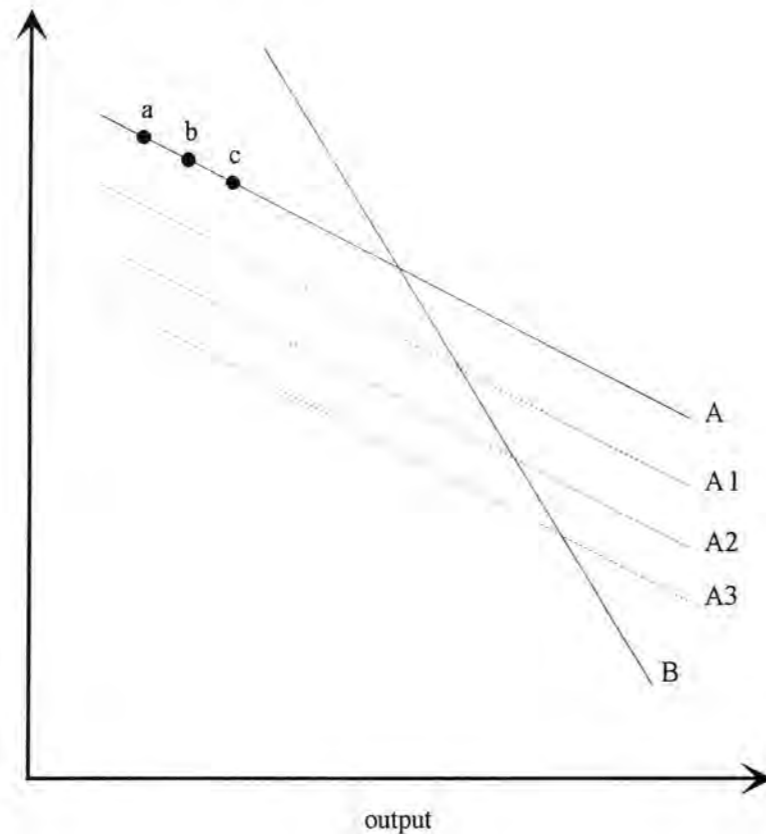
Odras unapređenja znanja na troškove poslovanja (ili, u kontekstu ove disertacije, na efikasnost iskorištavanja fizikalnih resursa) može se grafički izraziti pomoću krivulje učenja. (v. sliku 7.)

Krivulje učenja izražavaju intuitivnu spoznaju da se tehnološka znanja, a isto tako organizacijska i tržišna znanja, stječu prvenstveno iskustvom: iskustvo može bit izraženo kao funkcija vremena i/ili kao funkcija volumena aktivnosti, kao što je slučaj u slici 7. Vjerojatnost razvoja potpuno novih tehnologija (znanja), koje značajno mijenjaju krivulje učenja i tako unose diskontinuitet u srazmjer konkurentskih snaga, vjerojatno je očekivati tamo gdje postoje natprosječna ulaganja u razvoj novih znanja. Praktična mjerila takvih polaznih uvjeta obično se

posredno izražavaju kroz postojanje takozvane znanstvene osnove (science base).<sup>245</sup>

Slika 7.

### Krivulje učenja i inovacija



LEGENDA: A= proizvodnja s postojećom tehnologijom; a, b, c = kretanje po krivulji učenja, smanjivanje troškova proizvodnje po jedinici proizvoda uslijed postizanja bolje tehničke strukture, odnosno zbog porasta vještina do kojih dolazi s rutinom; A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>= manje promjene, tehnološka prilagodba i nadogradnja postojeće tehnologije; B= potpuno novo tehnološko rješenje (inovacija)

Izvor: N. Rosenberg: Exploring the Black Box: Technology, Economics and History; Cambridge University Press, 1994., str. 195.

S obzirom da je znanje kao resurs gotovo nemoguće precizno opisati, pa tako ni kvantificirati, obično se prilikom ocjene o opravdanosti ulaganja u znanja,

<sup>245</sup>brojčano izražene brojem znanstvenika, znanstvenih radova, brojem citacija i slično. Vidjeti: P. Guerrieri i A. Tylecote: Cultural and Institutional Determinants of National Technological Advantage, Technological Change and Organization, ur. R. Coombs et al., Edward Elgar, Cheltenham; UK, 1998., str.180-209.

tvorci poslovnih strategija oslanjaju prvenstveno na iskustvena opažanja o podudarnosti vlastite politike i vlastite organizacije procesa pridobivanja i iskorištavanja znanja i nekog ciljnog primjera uspješnog ponašanja u konkurentnim sustavima (ili se usporedba eventualno provodi u odnosu na prosjek grupacije). Tako će na primjer, poduzeća visinu i dinamiku vlastitih ulaganja u istraživanje i razvoj bazirati na relativnoj zastupljenosti ulaganja u znanja kod konkurentnih sustava.

Sa stanovišta nacionalnih i regionalnih gospodarskih sustava, nemogućnost ulaganja analognih količina kapitala, interpretirat će se stoga kao nepovoljna okolnost za postizanje relativne efikasnosti. Drugi pokazatelj ekonomskih potencijala nekog organizacijskog modela proizišlih iz znanja kao resursa, biti će postojanje određenog tehničkog, organizacijskog i tržišnog iskustva. Konačno, treći faktor koji će se razmatrati u nastavku disertacije, i to u kontekstu opće institucionalne okoline, biti će pogodnost nacionalne znanstvene osnove i njena integriranost u realno gospodarstvo.

Bez obzira na razloge koji blokiraju razvoj relevantnih oblika znanja, značajan relativni gubitak na efikasnosti uzrokovan zaostajanjem u tehničkim, organizacijskim i tržišnim znanjima predstavlja stoga značajan polazni nedostatak u konkurentskoj utakmici kojeg neće biti moguće kompenzirati povećanim dobitcima na efikasnosti u operativnoj domeni gospodarenja.

### 3.3. Kontekstualna graničenja funkcioniranja modela resursne efikasnosti (MI)

Dosadašnja analiza otvara pitanje na kojim se funkcionalnim i geografskim područjima javljaju uspješne poslovne mreže. Za svako nacionalno gospodarstvo interesantno je i pitanje zašto evoluiraju prema određenom tipu mreža, te zašto se povoljni ekonomski potencijali ne uspiju realizirati u svim prilikama. Dosad razrađeni elementima modela MR i MO, čak uz sugerirane dorade, ne mogu ponuditi odgovor na navedena pitanja. Da bi se napravio prijelaz između apstraktnog modela i konkretne stvarnosti potrebno je razraditi sustav eksternih faktora, dosad neobuhvaćen modelom, a u odnosu na koji će se sve dosad opisane varijable ponašati kao zavisne varijable.

Pod pojmom institucionalne okoline podrazumijevat će se vanjske okolnosti koje mogu ograničiti logiku internog (efikasnog) funkcioniranja nekog teoretski funkcionalnog organizacijskog modela. Izraz "model institucionalne okoline" označavat će konačan broj faktora identificiranih specifično za potrebe analize resursne efikasnosti u ovoj disertaciji. Temeljni kriterij za uvrštavanje pojedinog faktora okoline u model je da dotični faktori doprinosi praktičnoj operacionalizaciji kompletnog modela. Drugim riječima, faktori moraju zadovoljiti slijedeće uvjete:

- mogućnost nedvosmislene identifikacije njihovog postojanja ili djelovanja u konkretnom gospodarskom prostoru ili sustavu,
- mogućnost utvrđivanja intenziteta njihovog utjecaja za potrebe komparacije gospodarskih prostora, bilo u apsolutnom, bilo u relativnom odnosu; neposredno ili preko zamjenskog faktora (reprezentanta),
- potvrđen utjecaj na uspješnost konkretnog gospodarskog sustava (mreže). Pretpostavljat će se da je ovom zahtjevu udovoljeno ukoliko se u relevantnoj literaturi pronađe potvrda korelacije navedenog faktora i poslovne ili ekonomske uspješnosti,
- potvrđena relevantnost takvog ograničenja u postojećim teorijama poduzeća.

Okvirni popis takvih varijabli, nastao na temelju proučenih teorija poduzeća i ovdje razrađenog modela resursne efikasnosti. Predstojeća analiza nastojat će obuhvatiti tri skupine faktora koje ograničavaju uspostavu maksimalnih razina efikasnosti:

- 1) Ograničenja dostupnosti fizikalnih inputa:
  - ugovorni odnosi i pravna zaštita,
  - ograničenja vlasničkih prava.
- 2) Ograničenja raspoloživosti kapitala:
  - mehanizmi koncentracije i alokacije kapitala,
  - vanjski izvori kapitala (dostupnost i cijena),
  - informacijska infrastruktura.
- 3) Ograničenja u procesima pribavljanja i operacionalizacije znanja:
  - raspoloživi izvori znanja, mehanizmi prijenosa, mehanizmi zaštite vlasničkih znanja,
  - oblici razvoja i difuzije internih organizacijskih znanja,
  - ograničenja koordinacijskih mehanizama koji se kao posljedica djelovanja institucionalne okoline nameću MO.

Popis je relativno ekstenzivan, osobito ako se uzme u obzir složenost odabranih faktora. No, upravo složenost faktora trebala bi dozvoliti analizu ekonomskih potencijala konkretnih slučajeva i onda kada iz literature ili statističkih izvješća nije moguće izvući komparativne podatke za svaki pojedinačni faktor. Time model MI postaje donekle prilagodljiv raspoloživim izvorima podataka, te omogućava realnu procjenu funkcioniranja stvarnih poslovnih mreža unatoč neizbježnim ograničenjima koja nameću stvarne životne situacije.

#### 4. SPECIFIČNOSTI GOSPODARENJA RESURSIMA U MREŽI (INTEGRALNA INTERPRETACIJA MO I MR)

Specifičnost gospodarenja resursima u mreži proizlaze iz činjenice da je efikasnost mreže potrebno sagledati kroz dva koraka: kroz efekte djelovanja mreža na pojedinačnu efikasnost članica mreže i kroz agregatnu efikasnost mreže u odnosu na konkurentne poslovne sustave. Skupni karakter efikasnosti u mreži odraz je **efekata prelijevanja** koji se spominju u literaturi. Model resursne efikasnosti izveden u ovoj disertaciji dopušta da se detaljnije rasvijetle izvori efikasnosti mreža s obzirom na neke od organizacijskih varijabli izraženih modelom MO.

Radi veće preglednosti, elementi resursne efikasnosti mreža, interpretirat će se istim slijedom kojim su i iznošeni u poglavlju 3.3.2.

Početni izraz:

$$\sum a_i(q_j) + \sum p_j(q_j) = K \quad (1)$$

u kontekstu poslovnih mreža, znači da će veći raspon fizikalnih resursa moguć uz povećanje količine ukupno raspoloživog kapitala, to jest onim tempom kojim nova poduzeća (s dodatnim kapitalom) budu pristupala mreži, i tempom kojim će napredovati interni rast. Otuda, kad se analizira povezanost efikasnosti gospodarenja fizikalnim resursima u kontekstu ranije identificiranih primarnih obilježja mreže, veće **opće dimenzije mreže**, značiti će i veći prostor za ostvarivanje relativne efikasnosti budući da će porasti mogućnosti da se u internoj proizvodnji za veći broj resursa dostigne tehnički optimalna razina proizvodnje.<sup>246</sup>

Stupanj efikasnosti koji omogućava povećana razina raspoloživog kapitala biti će međutim ograničen **stupnjem diverzifikacije mreže**, to jest količinom i raznolikošću aktivnosti koje će se odvijati u mreži, i resursa koje je potrebno

<sup>246</sup>Već u uvodnom predavljanju modela resursne efikasnost navedeno je da će se porast internalizacije aktivnosti interpretirati kao dobitak na efikasnosti.

nabavljati iz vanjskih izvora, budući da raspoloživi kapital za financiranje svih internih aktivnosti iznosi

$$\sum p_j(q_j) = K - \sum a_i(q_j) \quad (2)$$

Stoga, za pretpostaviti je da će manje mreže, sa manjim raspoloživim kapitalom biti manje diverzificirane od mreže koje raspolazu većom količinom kapitala.

Veće opće dimenzije mreže u pravilu će ipak poticati viši stupanj diverzificiranosti mreže radi širenja mogućnosti ostvarivanja dodatnih sinergija.<sup>247</sup> Time će rasti i broj aktivnosti aglomeriranih na jednom geografskom (ili strateškom) prostoru, i u pravilu broj organizacijskih jedinica. Za očekivati je da će **pravni status i strateški položaj organizacijskih jedinica** ovisiti o tipu mreže, to jest o postojećim mehanizmima koordinacije.<sup>248</sup> Policentrične mreže s pravno i poslovno samostalnim poduzećima trebale bi nastajati u uvjetima relativno potpune i transparentne ponude resursa unutar mreže, dok će u uvjetima netransparentne i nepotpune ponude nastajati asimetrične mreže s izraženim strateškim centrom i nizom formalno samostalnih ali strateški i operativno zavisnih poduzeća.

U asimetričnoj mreži očekivat će se i postojanje višeg stupnja funkcionalne specijalizacije zavisnih poduzeća, preciznija količinska i vremenska usklađenost poslovnih aktivnosti među poduzećima, što potencijalno znači viši stupanj interne efikasnosti i u pogledu gospodarenja fizikalnim resursima i u pogledu izloženosti transakcijskim troškovima. Relativno veća preglednost raspoloživih dobara, cijena koštanja i tržišnih cijena, smanjuje troškove pribavljanja informacija, a eventualna prostorna blizina smanjuje i troškove transporta. Svi ovi efekti pozitivno se odražavaju na ukupne troškove nabave fizikalnih resursa unutar mreže. No s obzirom na ključnu kontrolno-plansku ulogu strateškog centra u kreiranju mreže,

<sup>247</sup>Po definiciji modela aktivnost se internalizira tek ukoliko je interna proizvodnja jeftinija od eksternog nabavljanja.

<sup>248</sup>Odabir i efikasnost samih koordinacijskih mehanizama ovisit će pak prvenstveno o stupnju transparentnosti ponude u mreži i obilježjima resursa koji se transferiraju unutar mreže.



geografska koncentracija i nije nužna za poslovni uspjeh ovih mreže. Eventualni povećani troškovi transporta nadoknađuju se uštedama u transakcijskim troškovima (troškovima informacija) i sinergijama uspostavljenim na maksimalno izbalansiranim kapacitetima zavisnih poduzeća. Stoga ove mreže formalno-pravno i nastaju kroz vlasnička preuzimanja poduzeća, te kroz dugoročne i restriktivne ugovorne odnose središnjeg i satelitskih poduzeća.<sup>249</sup>

Transparentnost internog tržišta u policentričnoj mreži niža je od razine transparentnosti u mreži s izraženim strateškim centrom, no opet značajno veća u usporedbi s predodžbom reguliranog tržišta. Veća transparentnost internog tržišta ovdje je u velikoj mjeri predodređena prostornom blizinom. Prostorna blizina daje poduzećima u mreži bolju preglednost nad interno raspoloživom ponudom i realnim cijenama. Drugim riječima, za transakcije u mreži funkcija troškova  $a_i(q_i)$  imati će tendenciju približavanja neoklasičnim očekivanjima da je  $a_i(q_i) = \sum c_i * q_i$ . Pod pretpostavkom da je interna proizvodnja relativno efikasna, poduzeća u mreži ostvarivala bi relativnu troškovnu prednost u nabavi u odnosu na poduzećima izvan mreže budući da izbjegavaju pretežni dio transakcijskih troškova.

Za razliku od mreže s izraženim strateškim centrom, u policentričnoj se mreži horizontalna specijalizacija uspostavlja postupno inkrementalnim rastom.<sup>250</sup> Inkrementalni funkcionalno povezani rast ekonomski je i najracionalniji rast u uvjetima relativno malog i vlasnički raspršenog početnog kapitala. Transparentnost internog tržišta izazvana prostornom i socijalnom blizinom potiče relativno brzu i spontanu diferencijaciju poduzeća.<sup>251</sup> Izrazito djelovanje mehanizma prirodne

---

<sup>249</sup>visoka funkcionalna specijalizacija i inzistiranje na maksimalnoj operativnoj efikasnosti nije motivirano isključivo razlozima efikasnog gospodarenja fizikalnim resursima (postizanjem optimalnih raspona, omjera i vremenske usklađenosti proizvodnje u mreži), već i održavanjem odnosa moći u mreži (visoke efikasnosti informacijskih tokova).

<sup>250</sup>Nema velikog strateškog igrača. Dapače, kad se u literaturi spominje mreža kao alternativni model (pandan poduzeću i tržištu) misli se upravo na policentričnu mrežu. U uvjetima ograničenih privatnih kapitala, poistovjećivanja vlasnika pojedinca i poduzeća, ograničenih spoznajnih mogućnosti, jedini održiv model rasta jest postupan funkcionalno povezan rast.

<sup>251</sup>Argumenti populacijsko-ekološkog modela izvrsno funkcioniraju u kontekstu policentrične mreže.

selekcije i relativno velika preglednost lokalne potražnje za dobrima i uslugama, poticati će specijalizaciju i postupan funkcionalno povezan rast mreže. U prostorno ograničenom sustavu difuzija informacija biti će brz i široka, čime se povećava vjerojatnost da će poduzeća članice i same brzo i točno identificirati područja na kojima ostvaruju komparativne troškovne prednosti i na tom se području specijalizirati. Opravdana je i pretpostavka je da specijalizacija članica mreže povećava volumen proizvodnje po pojedinom pogonu do tehnički optimalnih razina čime se maksimalno iskorištavaju efekti ekonomija rastućih prinosa. Naime, specijalizaciju će poticati težnja članica mreža da, u nastojanju da povećaju vlastitu efikasnost, resurse nabavljaju na najpovoljnijem, svima poznatom izvoru. Tek pošto iscrpe raspoloživu ponudu na najpovoljnijem izvoru, okrenut će se ostalim izvorima. Posljedično, kapital će se najbrže akumulirati kod najpovoljnijeg ponuđača koji će dodatnim investicijama stalno pridobivati na konkurentskoj prednosti pred ostalim proizvođačima dotičnog dobra, sve dok njegova ponuda ne iscrpi svu potencijalnu potražnju u mreži.<sup>252</sup> Time bi se i u policentričnoj mreži trebalo očekivati iskorištavanje ekonomskih potencijala ekonomija količine i raspona, i "kontroliranu" razinu gubitaka iz eventualne nepovezane diverzifikacije.

---

<sup>252</sup>Iz opisa je radi pojednostavljenja isključena mogućnost alternativnog pribavljanja resursa iz vanjskih izvora, odnosno plasiranja vlastite proizvodnje izvan mreže.

## 5. ZAKLJUČAK TREĆEG POGLAVLJA

Nakon razrade formalnog modela za analizu izvora ekonomske efikasnosti pojedinih organizacijskih obrazaca, potrebno je osvrnuti se na **implikacije i ograničenja predloženog modela, osobito na mogućnosti formalne analize problema strateškog djelovanja u mreži.**

Budući da je interpretacija pojedinih modelskih sastavnica dana već prilikom njihove razrade, na ovom je mjestu potrebno istaknuti samo najznačajnije odrednice modela:

1. Efikasnost uvijek je relativna i jedno poduzeće ili organizacijski model efikasno je tek u usporedbi sa slabije efikasnim poduzećem ili organizacijskim modelom.
2. Efikasnost proizlazi iz načina gospodarenja resursima, te uključuje efikasnost u procesima pribavljanja resursa i efikasnost u samoj eksploataciji resursa.
3. S obzirom na mnogobrojne resurse čija se efikasnost komplementarno i interaktivno maksimizira, praktično je **nemoguće utvrditi apsolutnu gornju granicu ekonomske efikasnosti.** Rasčlana resursa, uz specifikaciju karaktera njihove međuzavisnosti može se stoga shvatiti prvenstveno kao putokaz za elaboraciju izvora komparativne efikasnosti različitih organizacijskih modela.
4. Stanovito pojednostavljenje u pokušaju da se ipak postavi neka orijentacijska točka prilikom utvrđivanja potencijalne efikasnosti moguća je kroz definiranje gornje granice efikasnosti ukupno raspoloživim kapitalom, odnosno putem (krovnog) kapitalnog ograničenja, koje će se koristiti i u interpretaciji načina djelovanja stvarnih modela organizacije u nastavku disertacije.
5. Budući da svako svodenje složene stvarnosti na konačan broj elemenata i klasa apstrahira mnoge od odnosa i veza koje postoje u stvarnom svijetu, ovdje prikazana analiza nudi model resursne efikasnosti koji donekle

egzaktno može identificirati ekonomske potencijale nekog organizacijskog sustava.

6. Konkretna realizacija tih potencijala zavisit će o organizacijskom kontekstu, a ovaj će pak ovisiti od strateškog ponašanja poduzeća i stanja institucionalne okoline.

Problem u daljnjoj operacionalizaciji modela nastaje upravo vezano uz definiranje strateškog ponašanja.

Prethodna analiza dozvoljava da se funkcija strateškog ponašanja izrazi kroz splet troškova, i to: operativnog poslovanja (troškove pribavljanja resursa i vlastite proizvodnje), strateških aktivnosti (troškove procesa odlučivanja, to jest pribavljanja i upotrebe informacija), te aktivnosti pribavljanja i iskorištavanja znanja.<sup>253</sup> Ovaj set faktora, shodno prethodnom određenju dinamike funkcioniranja modela resursne efikasnosti, predstavlja modelski izraz strateškog ponašanja poduzeća. Odnosno, kako je prikazala prethodna rasprava, struktura kapitala angažiranog u fizičke resurse, u konačnici je izraz efikasnosti ukupnog funkcioniranja organizacije. Za svaki organizacijski model, karakterističan je ostvarivanje resursne efikasnosti po specifičnim osnovama, što potvrđuje polaznu postavku da je resursna efikasnost funkcija strategije, ili  $MR=f(S)$ .

Srazmjer stvarnog ostvarivanja potencijalne efikasnosti ovisit će od spleta nezavisnih, eksternih faktora čiji će se utjecaj nastojati opisati modelom institucionalne okoline. Faktori institucionalne okoline biti će detaljnije razrađeni u idućem potpoglavlju, pa je u zaključku ovog dijela rada potrebno još ukazati na problematiku modeliranja vremenske dimenzije modela resursne efikasnosti. Naime, povijesno određenje organizacijskog modela nekog poslovnog sustava zadano je ne samo faktorima institucionalne okoline koji se također vremenom mijenjaju, već i kontinuitetom strateškog djelovanja samog poslovnog sustava.

---

<sup>253</sup>Vjerojatno bi primjereniji izraz bio moguć kad bi se ulaganja u resurse mogla analizirati u kontekstu procijenjene vrijednosti pojedinih kategorija resursa, no takva bi analiza zahtijevala drugačiju metodologiju i prelazila bi okvire ove disertacije.

Utjecaj tog strateškog djelovanja eventualno bi se mogao ukomponirati u model dodavanjem vremenske dimenzije.

Pretpostavka za takav model je da model organizacije prolazi kroz niz diskretnih organizacijskih stanja (izraženih sastavom aktivnosti) koji nastaju kao rezultat strateških odluka donesenih u prošlosti. Tako bi vremenska interpretacija funkcioniranja poslovnih sustava, u skladu s polaznim pretpostavkama modela, trebala implicirati da sastav aktivnosti (organizacijska struktura) nekog poslovnog sustava, proizlazi iz niza povijesnih odluka o tome koje će se aktivnosti internalizirati uz postojeću razinu raspoloživog kapitala. Iduća je pretpostavka da sastav aktivnosti uspostavljen u svakom pojedinom razdoblju predodređuje odluke o optimalnim izvorima resursa i sastavu aktivnosti u idućem razdoblju polazeći od poznavanja već spominjanih omjera doprinosa pojedinih resursa ukupnoj efikasnosti.

Primjena takvog modela u praktičnim proračunima efikasnosti za konkretne poslovne sustave, čak i u manje zahtjevnom komparativnom smislu, bila bi sigurno još mnogo složenija od primjene izvornog modela. Realna očekivanja<sup>254</sup> od uvođenje vremenske dimenzije u model (koje će ipak biti ostavljeno za neku drugu priliku) bila bi tek da se modelom dodatno naglasi da će promjene u bilo kojoj kontrolabilnoj veličini utjecati ne samo na trenutno stanje modela (sadašnju i statičnu potencijalnu efikasnost), nego i na stanje i efikasnost nekog poslovnog sustava u svim budućim razdobljima.

**Komparativne prednosti** su po definiciji kategorija dinamičnog karaktera. Komparativne prednosti nastaju kroz djelovanje poslovnih sustava, s tim da je jedan dio tih djelovanja svjestan, dakle strateški usmjeren. Budući da su resursi objektivna podloga komparativnih prednosti, taj strateški dio aktivnosti poduzeća biti će, radi jednostavnosti, sveden je na aktivnosti pridobivanja i iskorištavanja

---

<sup>254</sup>Nije opravdano očekivati da će u dinamičnom modelu biti moguće predočiti funkcioniranje poslovnog sustava kroz konačan i stalan zbroj resursa. Jednako tako, poduzeća i mreže ne posjeduju neku trajnu obdarenost ili oskudnost u komparativnim prednostima, pa bi dinamičan model resursne efikasnosti bio još apstraktniji od statičkog modela, ali bi vjerojatno kvalitetnije modelirao strateški faktor iz početne jednadžbe  $MR=f(MI, S)$ .

kritičnih resursa. Odnosno, pretpostavljeno je da je isključivi sadržaj strateškog djelovanja poduzeća sastoji u odabiru aktivnosti koje će se internalizirati, te odabiru resursa koji će se pribavljati iz vanjskih izvora.

Na taj način aktivnosti poduzeća postaje faktor koji oblikuje organizacijske obrasce, a ovi pak omogućavaju veću ili manju efikasnost u eksploataciji svih vidova resursa. Tako, na primjer, odluke o internalizaciji određenih aktivnosti odrazit će se na raznolikost aktivnosti u nekom poslovnom sustavu, što će vjerojatno utjecati na mehanizme koordinacije među aktivnostima, veličinu poslovnih jedinica i stupanj njihove autonomije. Jednako tako, odluke o upuštanju o određene mreže ugovornih odnosa su drugim poduzećima utjecat će na ukupnu razinu transakcijskih troškova, ali i na potrebe za uspostavljanje zahtjevnijih pratećih aktivnosti (složenijih nabavnih i pravnih službi).

Za očekivati je da će se ekonomiziranje jednim resursom ostvarivati se na štetu ekonomiziranja nekim drugim resursom. Preplitanja među izvorima ekonomičnosti vrijede i na vanjskom i na unutarnjem planu poslovanja i također su posljedica strateških odluka.

Dok s jedne strane relativno niski troškovi agenture koji će postojati prilikom vlasničkog upravljanja malim poslovnim jedinicama mogu značiti uštedu u troškovima praćenja (monitoringa) i stimuliranja agenata, iste uštede mogu biti poništene neproporcionalnim rizicima kojima će malo poduzeće biti izloženo u tržišnim transakcijama. Veće diverzificirano poduzeće suočavat će se s boljom preglednosti internih tokova i stoga nižim troškovima usklađivanja razine aktivnosti po pojedinim dijelovima poduzeća, ali će uz tako ostvarene troškovne prednosti, biti troškovno opterećeno aktivnosti i mehanizmima razrade i provedbe standardiziranog sustava praćenja i procjene internih aktivnosti (troškovi administrativne hijerarhije). Drugim riječima, jedan vid efikasnosti (ekonomičnosti) ostvaruje se uvijek na uštrb nekog drugog oblika uštede. U spomenutom primjeru malog poduzeća s niskim troškovima agenture, dodatne razlog komparativne neefikasnosti vjerojatno će proizlaziti i iz ograničenih mogućnosti interne specijalizacije. Nedovoljna specijalizacija će se očitovati kao neekonomična upotreba vremena zaposlenih.

Strateško djelovanje u slučaju poslovnih mreža očituje se u dva modaliteta: prvo, na razini pojedinačnih poduzeća kao nastojanje za postizanje tehničke efikasnosti kroz optimalni razmjor i raspon aktivnosti i resursa; i drugo, na razini mreže, kroz postojanje "središnjeg" uma koji smisljeno koordinira i formalno ograničava rast i razvoj mreže.

Naime, polaznim modelom (relacija 3.) izdvojena dva seta varijabli koji najizravnije predodređuju resursnu efikasnost i to: obilježja institucionalne okoline i utjecaj strateškog djelovanja. Razrada modela je ukazala na specifična obilježja institucionalnog konteksta koja su zaslužna za generiranje specifičnih oblika poslovnih mreža sa vlastitim specifičnostima u ekonomičnom gospodarenju resursima. Međutim, strateško djelovanje na razini mreže analizirano je s manje detalja. Pretpostavilo se tako da strateško djelovanje ili postoji ili ne postoji.<sup>255</sup> Za svaki pojedinačni slučaj poslovne mreže postavlja se dakle samo jedno pitanje: postoji li ili ne aktivno strateško djelovanje s neke centralne razine. Ukoliko je u djelovanju određene mreže prepoznatljiv upliv nekog centra strateškog djelovanja (relativno je jednostavno utvrditi postojanje vodećeg poduzeća kao temeljnog koordinatora odnosa u mreži), smatra se da je riječ o aktivnom strateškom djelovanju. U suprotnom slučaju, kod policentričnih mreža, odnosno mreža s raspršenom moći, pretpostavljeno je nepostojanje strateškog djelovanja na razini mreže, što ne isključuje strateško djelovanje pojedinih članica.

---

<sup>255</sup>Generička klasifikacija načina strateškog djelovanja, niti elementi strateškog djelovanja nisu podrobnije rasčlanjivani jer bi se time dodatno komplicirala argumentaciju, i značajno povećao opseg rada. Uz to, činjenica da je strateško djelovanje uvijek specifično, teško sagledivo, često nedokumentirano, i svakako slabo dostupno vanjskim promatračima, bila je dodatni razlog za njegovo apstrahiranje na ovoj razini analize.

#### **IV. RAZVOJ I FUNKCIONIRANJE POSLOVNIH MREŽA U SPECIFIČNOM INSTITUCIONALNOM KONTEKSTU (ODABRANI PRIMJERI)**

U skladu s postavljenom radnom hipotezom,<sup>255</sup> uspješne poslovne mreže bi u praksi trebale iskazivati natprosječnu efikasnost u usporedbi s alternativnim organizacijskim obrascima. No, prilikom promatranja konkretnih modela iz poslovne prakse najčešće nije moguće egzaktno identificirati izvore natprosječne efikasnosti. Stoga će se ovdje, prilikom empirijske analize, pretpostaviti da je već sam opstanak odgovarajućeg organizacijskog modela, ili pak održavanje odgovarajućih stopa rasta u dužem vremenskom periodu, dovoljna potvrda natprosječne gospodarske efikasnosti. Kriterij opstojnosti pri tom se uzima kao pokazatelj relativne efikasnosti, bilo da se radi o poduzeću, bilo da je riječ o poslovnoj mreži, ili o nekom drugom, šire definiranom rasponu poslovnog sustava.

Ako se u obzir uzmu i pretpostavke prethodno razrađenog tro-razinskog modela resursne efikasnosti, to jest pretpostavke da institucionalne okolnosti (kao šire organizacijsko okruženje), te obilježja same poslovne mreže (kao uži organizacijski sustav), određuju okvire za ostvarivanje određene razine efikasnosti; analiza primjera iz prakse trebala bi potvrditi da institucionalne i organizacijske okolnosti tvore stabilnu bazu koja osigurava da se u dužem razdoblju realiziraju natprosječne ekonomije u barem jednoj od sastavnica spleta temeljnih resursa.

Svrha primjene prethodno razrađenog strukturiranog modela resursne efikasnosti bila bi pojednostaviti identifikaciju kritičnih elemenata koji podupiru opstojnost i poslovni uspjeh neke poslovne mreže. Mogućnost identifikacije tih kritičnih elemenata stvorila bi ujedno pretpostavke za diferenciran pristup svakom pojedinačnom slučaju poslovnih mreža, čime bi se dobila analitička podloga koja bi omogućila pouzdanije smjernice prilikom kreiranja vlastitih poslovnih i razvojnih strategija i ekonomskim vlastima i pojedinačnim ekonomskim subjektima. U konačnici, komparativna analiza primjera iz prakse trebala bi omogućiti konačnu ocjenu relevantnosti faktora predviđenih modelom poslovnih mreža iz prethodnog poglavlja. Budući da je zasnovan na ocjeni primjera iz prakse, ovaj se dio rada može

---

<sup>255</sup> Teoretska polazišta za postavljanje radne hipoteze raščlanjena su u prikazu razvoja teorije poslovne organizacije (teorije poduzeća) i dodatno komentirana prilikom postavljanja modela resursne efikasnosti u prethodnom poglavlju.

smatrati uvodom u primijenjeno istraživanje koje će se završiti procjenom ekonomskih potencijala poslovnih mreža u Hrvatskoj.

Primjena teoretskih modela u praktičnoj analizi uvijek traži i određene prilagodbe. U ovom slučaju, prilagodbe se očituju već u izboru predmeta istraživanja.

Potreba za egzaktnijim opisima institucionalne okoline, za kontinuitetom u povijesnim prikazima i za konkretnim parametrima prema kojima bi se ocjenjivao opstanak i rast poslovnih mreža, orijentirala je analizu prema nacionalnim modelima poslovnih mreža, tipa industrijskog distrikta, odnosno prema dobavljačkim lancima koji su se razvijali uz pomoć poticajnih mjera od strane nacionalnih i regionalnih vlasti. Naime, to su ujedno oni slučajevi poslovnih mreža za koje postoji najveća količina javno dostupnih podataka. Naime, s obzirom da puna razrada modela resursne efikasnosti predviđa analizu mnogobrojnih parametara, bilo je potrebno analizu vezati uz one primjere iz poslovne prakse kojima je u znanstvenoj i stručnoj literaturi posvećeno i najviše pažnje,<sup>256</sup> očekujući da bi se tako došlo do što potpunijeg pregleda građe potrebne za objašnjavanje funkcioniranja svake od promatranih poslovnih mreža.

U izvedbi tako definiranog zadatka potrebno je još uvažiti i problem sistematiziranja prikaza i analiza mnogobrojnih autora koji poslovnim mrežama pristupaju s različitim perspektivama. Razlike u ciljevima, pristupima, rasponu i dubini raspoloživih analiza upućuju na činjenicu da obuhvat podataka neće biti identičan za svaki od analiziranih modela poslovnih mreža, premda će se analiza nastojati ujednačiti već samim strukturiranjem opisa pojedinih modela prema elementima formalnog modelskog okvira iz prethodnog poglavlja. Zbog navedenih razloga, u nastavku će biti obrađene poslovne mreže japanskog tipa, poslovne mreže talijanskog tipa, te poslovne mreže koje se u posljednjih desetak godina razvijaju u središnjoj Engleskoj, Škotskoj i Irskoj. Analizirani primjeri su odabrani s obzirom na prepoznatljivost u svjetskim razmjerima, bogatstvo raspoložive literature, te

---

<sup>256</sup> Kod poslovnih mreža koje iniciraju (koordiniraju) velika poduzeća praktično ne postoje javno dostupni podaci koji bi se po obuhvatu i pouzdanosti mogli usporediti sa službenim statistikama i analizama koju su poslužile kao podloga ekonomskim vlastima za poticanje gospodarskog razvoja kroz poticanje razvoja mreža.

mogućnosti da se pojedinim primjerima ilustriraju elementi prethodno razrađenog modela resursne efikasnosti.

Očekuje se da će usporedna analiza funkcioniranja poslovnih mreža zasnovana na navedenim primjerima omogućiti kritično preispitivanje institucionalnih faktora zaslužnih za ekonomsku uspješnost mreža. Za svaki primjer nastojat će se, u prvom koraku, utvrditi specifična obilježja relevantnog institucionalnog konteksta. U drugom koraku, utvrđivat će se organizacijske i resursne prednosti i ograničenja u ostvarivanju resursne efikasnosti, da bi se potom, prilikom komentara svakog slučaja, ukazalo na dugoročne ekonomsko-organizacijske implikacije koje se polazeći od pretpostavki modela resursne efikasnosti mogu očitati u pogledu utjecaja sadašnjih institucionalnih i organizacijskih obilježja konkretne mreže na budući razvoj svakog od promatranih sustava.

Očekuje se da će istraženi modeli poslovnih mreža potvrditi pretpostavke modela resursne efikasnosti, te da će onaj dio odstupanja u prezentaciji pojedinih dimenzija izvornog modela koji je uvjetovan nastojanjem da se iz svakog primjera izuzmu i istaknu oni elementi koji bi mogli biti relevantni za ocjenu ekonomskih potencijala poslovnih mreža u Hrvatskoj, samo povećati vjerojatnost ispravne identifikacije i interpretacije institucionalnih parametara relevantnih za uspješan razvoj i funkcioniranje poslovnih mreža i kod nas.

## 1. JAPANSKI MODEL POSLOVNE MREŽE

Među različitim modelima organizacije poslovnih mreža, u poslovnoj i ekonomskoj literaturi najsvieobuhvatnije je opisano funkcioniranje poslovnih mreža u Japanu. Takozvani "japanski model organizacije" gotovo da je postao sinonim za poslovne mreže. Osim što se u organizacijskoj teoriji najčešće izjednačava s pojmom poslovnih mreža, izraz "japanski model" često podrazumijeva i drugačije sadržaje već prema prirodi i predmetu interesa određenog područja društvenih znanosti. Tako se izraz "japanski model" podjednako često koristi i za sustav aktivnog ekonomsko-političkog upletanja države u gospodarske tokove. Zbog trajnog i intenzivnog gospodarskog rasta koji je rezultirao, ekonomska politika japanske vlade, s naglašenom ulogom MITI-a, godinama je bila uzor koji je određivao ekonomsku politiku brzo rastućih azijskih gospodarstava, ali i neazijskih zemalja. Paralelno su i organizacija i način djelovanja japanskih poslovnih mreža usvajani kao modeli organizacije kojima se željelo unaprijediti poslovanje brojnih zapadnih poduzeća i poslovnih sustava, pri čemu je osobit interes privukao japanski model organizacije proizvodnje.

### 1.1. Znanstveni značaj

Snažni ekonomski potencijali japanskog modela organizacije bili su jedan od temeljnih razloga za ponovno oživljavanje interesa za organizacijske teorije u akademskom svijetu, te za sve izrazitije prožimanje neoklasične ekonomske teorije i institucionalističkog pristupa.

Suvremena tumačenja japanskog čuda obično polaze od jedne od pet najraširenijih hipoteza:

1. **organizacijsko-sociološke** koja izvore ekonomskog uspjeha japanskih poduzeća vezuje uz drugačiji pristup ljudima, doživotno zapošljavanje, različite razvojne putanje u karijeri pojedinaca, različite sustave obučavanja zaposlenih, itd.;

2. **institucionalne** koja naglašava ulogu institucionaliziranih kontrolnih mehanizama i značaj financijske povezanosti među poduzećima (slučaj *zaibatsu*, *kigijo shundan* i *keiretsu* modela organizacije);
3. **tehnološke** koja japanski uspjeh tumači dobro iskorištenim položajem tehnološkog sljedbenika, odnosno tehnološkog imitatora;
4. **ekonomsko-političke** po kojoj u gospodarskom razvoju središnji značaj ima uspješna industrijska politika kapitalističke države; te
5. **povijesno-sociološke** hipoteze koja naglašava povijesnu i kulturološku jedinstvenost svakog gospodarskog prostora i autohtonih povijesnih ekonomskih institucija.<sup>257</sup>

Premda se pojedini autori u pravilu priklanjaju onim tumačenjima za koje su u okviru svojih matičnih znanstvenih disciplina razradili najdetaljniji analitički instrumentarij, ostaje činjenica da svi uvažavaju međuzavisni utjecaj svih pet navedenih faktora. Jednako je i s ovom disertacijom. S tim da je, s obzirom na obuhvat disertacije i odabranu metodologiju, za disertaciju primarna druga skupina tumačenja, ali su također relevantne prva, treća, četvrta i peta skupina tumačenja. Sva tumačenja koja japansku poslovnu organizaciju sagledavaju kroz stratešku integraciju triju organizacijskih razina (pogona kao operativne razine, poduzeća kao strateške razine i poslovne mreže kao institucionalne razine) doprinose razumijevanju resursne efikasnosti. Pri tom su osobito zanimljivi oni radovi koji ističu načine na koji japanski organizacijski model uspijeva ostvariti ekonomičnu upotrebu resursa, to jest "nadmoćnu produktivnost, funkcionalnu specijalizaciju i proizvodnu prilagodljivost".<sup>258</sup>

<sup>257</sup>Usporedi s W. Mark Fruin: *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Clarendon Press, Oxford, 1994., str. 2.

<sup>258</sup>Citat: W. Mark Fruin, *ibid.*, str. 3.

## 1.2. Razvoj i funkcioniranje japanskog modela organizacije

U usporedbi s trendovima razvoja poduzeća u zapadnom svijetu, osobito SAD,<sup>259</sup> multidivizionalno poduzeće nikad nije postao dominantan oblik organizacije ekonomske aktivnosti u japanskoj praksi. Razlozi su višestruki i značajnoj mjeri povijesno uvjetovani. U zaključku vrlo iscrpnog istraživanja, W. M. Fruin konstatira da je u Japanu "...industrijalizacija započela kasnije i dozrijevanje tržišta bilo je sporije; kako zbog ekonomskih i tehnoloških razloga - **brz ekonomski rast** poticao je gotovo kontinuirano i intenzivno organizacijsko učenje zasnovano na transferu i akviziciji tehnologija; tako i zbog organizacijskih razloga - po dostizanju određene veličine, i nakon određene razine poslovne povezanosti (operativne povezanosti, op. a.), funkcije i aktivnosti se dijele na diskretne ali međuzavisne organizacijske jedinice. Mala poduzeća, čak i ona uključena u poslovne mreže, fleksibilna su i prilagodljiva. Spremna su reagirati na tržišne signale budući da se relativno mali broj resursa interno stvara, a k tome, resursi se aktiviraju na bazi reciprociteta i jednakosti umjesto putem managerske koordinacije. U skladu s tim, relativno mala i funkcionalno specijalizirana poduzeća dinamički su usklađena s mrežama filijala i integrirana u proizvodne sustave..."<sup>260</sup>

Ovdje, u prikazu japanskog modela organizacije prema pretpostavkama ranije formuliranog analitičkog modela pokušat će se identificirati specifični aspekti efikasnosti koje je japanski model uspio ostvariti temeljem razlika u institucionalnim i organizacijskim varijablama. Predočit će se najprije opći organizacijski i institucionalni kontekst,<sup>261</sup> da bi se zatim prikazale specifičnosti samih mreža s njihovog *institucionalno-pravnog* aspekta, te konačno utvrdili potencijali resursne efikasnosti dostupni u okviru takvog organizacijskog modela.

<sup>259</sup>Vidjeti prvo poglavlje ove disertacije.

<sup>260</sup>Fruin, *ibid.*, str. 319.

<sup>261</sup>koji bi obuhvaćao faktore 1 i 3-5 iz gornjeg popisa.

### 1.2.1. Institucionalni kontekst

Po pretpostavkama modela MI, elementi institucionalne okoline kao što su kulturni, sociološki, politički i ekonomski kontekst presudno utječu na ponašanje kritičnih varijabli modela resursne efikasnosti.

**Kulturni i sociološki kontekst** predstavlja element japanske posebnosti na koji su se pozivala najranija tumačenja japanskog gospodarskog čuda. Bit se tih tumačenja svodila na isticanje razlikovnih elemenata japanske i zapadnjačke poslovne prakse izraženih u fenomenima visoke radne etike, uzajamne odgovornosti zaposlenih i poslodavaca, te drugim sociološkim faktorima čije se ishodište tražilo u religioznim korijenima.<sup>262</sup> Unatoč, vjerojatnoj ispravnosti ovih tumačenja, za ovaj su rad relevantni oni aspekti kulturoloških tumačenja koji doprinose razumijevanju procesa efikasnog gospodarenja pojedinim vidovima resursa iz modela resursne efikasnosti. Tako se može pretpostaviti je da je utjecaj kulturoloških faktora najizraženiji u spoznajnim procesima, to jest u procesima identificiranja, interpretacije i reagiranja na informacije, te u procesima razvoja tehničkih, tržišnih i organizacijskih znanja. No, kulturološki kontekst vjerojatno je značajan i kao faktor neformalnog nadopunjavanja procesa formalne kontrole. Ovaj će aspekt djelovanja kulturološkog i sociološkog konteksta biti preciznije istaknut povodom prikaza načina funkcioniranja japanskog organizacijskog modela.

**Povijesno-politički kontekst** iscrpno je tretiran u mnogobrojnim prikazima razvoja japanskog gospodarstva. Među osobito značajnim povijesnim determinantama svakako se ističu japanska imperijalna prošlost između dva svjetska rata, te razdoblje američke dominacije neposredno nakon drugog svjetskog rata. Pretpostavlja se da je feudalna (plemička) prošlost u kombinaciji s naporima za stvaranjem japanskog imperija poslužila kao podloga za razvoj personalno povezanih poslovnih carstava,<sup>263</sup>

<sup>262</sup>Vidjeti kod Kunio, Yoshihara: Japanese Economic Development, 2E, Oxford University Press, 1986. kao predstavnika izrazito sociološki orijentiranih tumačenja i kritiku naglašeno socioloških tumačenja kod Urabe, Kuniyoshi: Innovation and the Japanese Management System u Kunio, Child, Kagono, urednici, Innovation and Management: International Comparisons, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1988.

<sup>263</sup>Misli se na keiretsu sustave i druge sustave poslovnih mreža.

dok su potrebe opremanja vojske u prvim desetljećima dvadesetog stoljeća kanalizirale resurse zemlje u znanstveno i tehnološki intenzivnu vojnu industriju.<sup>264</sup>

Za **ekonomski kontekst** u kojem se razvijao japanski sustav organizacije osobito su značajna dva faktora: početna oskudnost resursne baze, te koordinacijska uloga države na relativno malom ali zaštićenom nacionalnom tržištu.

**Relativno malo ali regulirano (zaštićeno) nacionalno tržište** faktor je koji je došao do izražaja osobito nakon drugog svjetskog rata. U literaturi praktično postoji suglasnost da je Japan jedan od rijetkih primjera u kojima se zaštita mlade nacionalne industrije od stranih konkurenata pokazala uspješnom. Osim ove zaštitničke uloge, tvorcima ekonomske politike regulirali su i stvaranje izvoznog usmjerenog sektora gospodarstva,<sup>265</sup> posredno određujući dominantne tokove resursa u gospodarstvu. Osim poticanja okrupnjavanja u kapitalno i tehnološkim intenzivnim djelatnostima, još je 1963. godine, prema Osnovnom zakonu o malim i srednjim poduzećima, Ministarstvo međunarodne trgovine i industrije (MITI) uspostavilo Agenciju za mala i srednja poduzeća čiji je zadatak bio štititi interese sektora MSP. Između ostalog, poduzeća s godišnjim prometom manjim od 30 mil. jena bila su oslobođena plaćanja poreza na promet, dok se poduzećima s prometom između 30 i 60 mil. jena odobravao porezni kredit (odgoda plaćanja poreza na promet).<sup>266</sup>

**Oskudna resursna baza** drugi je faktor koji je u početnim stadijima poslijeratnog razvoja ograničavao japanske potencijale za postizanje višeg stupnja resursne efikasnosti. Kad se u raspravama o strategiji i faktorima rasta japanskog gospodarstva govori o resursnim ograničenjima, obično se pri tom misli na ograničene materijalne resurse. No, shodno modelu resursne efikasnosti razrađenom u

<sup>264</sup>O razvoju vojne industrije vidjeti Y. Kunio: Japanese Economic Development, 2E, Oxford University Press, 1986., M. Best: The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring, The Free Press, New York, 1990., W. Mark Fruin: The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures, Clarendon Press, Oxford, 1994.

<sup>265</sup>Izvoz je shvaćen kao strateški značajan za razvoj zemlje koja je, s obzirom da je bila siromašna prirodnim resursima, značajno ovisila o uvozu.

<sup>266</sup>L. P. Dana: Small but not independent SMEs in Japan, JSBM, vol. 36., no. 4., October, 1998., str. 74.



prethodnom poglavlju, moguće je pratiti kako je resursna efikasnost postupno i interaktivno evoluirala za sve kritične kategorije resursa, od fizikalnih resursa do tehničkih, organizacijskih i tržišnih znanja. Specifičnim mrežnim organizacijskim modelom uspjelo se prevladati početna kapitalna ograničenja, dok se nedostatak vlastitih prirodnih resursa razrješavao aktivnom uvozno-izvoznom politikom.

Zaista je nakon drugog svjetskog rata jedini obilno raspoloživi resurs bila motivirana radna snaga. Materijalni resursi, osobito resursi za provođenje ubrzane industrijalizacije, koja je zagovarana kao najkvalitetnija razvojna strategija u tada dominantnim teorijama gospodarskog razvoja, bili su krajnje nedostatni. Aktivna ekonomska uloga države pokazala se višestruko utjecajnom prilikom prevladavanja kapitalnih ograničenja. Prvo kroz poticaje integracijama u nacionalnoj prerađivačkoj industriji, a zatim kroz ciljanu alokaciju kapitala.

Kapital je sistematski akumuliran i usmjeravan u odabrane izvozne sektore gospodarstva, što potvrđuju i vrlo prepoznatljivi stadiji razvoja japanskog gospodarstva. Postupno su tako uklonjena početna resursna ograničenja, da bi evolucijom organizacijskih obrazaca, te porastom raspoloživog kapitala, ovaj put uz posrednu podršku vlade, rasla i tehnološka baza koja je stvorila mogućnosti za današnju visoku konkurentnost japanskog gospodarstva u svjetskim razmjerima.

Prema Bestovom prikazu, smatra se tako da je suvremeni model japanske ekonomske politike evoluirao kroz četiri stadija. Paralelno se razvijao i japanski model poslovne organizacije. Prvi stadij, neposredno nakon drugog svjetskog rata, bilo je razdoblje promicanja radno intenzivnih djelatnosti kao što su tekstilna industrija, industrija igračaka i industrija obuće, u kojima je japanski izvozni sektor konkurirao na bazi niskih cijena rada. U pedesetima, tvorci ekonomske politike preusmjeravaju pažnju na tehnološki intenzivnije djelatnosti, smatrajući (u skladu s tada prevladavajućim mišljenjem u svijetu) da se brзом industrijalizacijom, kroz selektivna ulaganja u kapitalno intenzivne djelatnosti Japan može brzo približiti društvu razvijenih zemalja. Ovakva je politika vodila nastajanju snažnih proizvođača, koji su zahvaljujući ekonomijama obujma mogli biti cjenovno konkurentni u svjetskim razmjerima. Naime, državna podrška jedina je bila u stanju osigurati dovoljno velik početni kapital za investiranje u tehnički najsuvremeniju opremu koja bi omogućila

postizanje maksimalno velikih ekonomija obujma. Podrška države bila je bitna i kako bi se prebrodile prve post-investicijske godine dok ulaganja ne počnu vraćati profite.

Nastojanja za daljnjim snižavanjem troškova po jedinici proizvoda japanske je proizvođače navodila na fokusiranje, čime japanska industrija ulazi u treći stadij poslijeratnog razvoja. Naime, za pojedinačno poduzeće, izbjegavanje diverzifikacije značilo je minimizaciju troškova razvoja proizvoda i tehnologija, snižavanje operativnih troškova nabavljanja, proizvodnje i prodaje, te troškova administrativnih i pratećih aktivnosti. Bitka s troškovima najuspješnije se vodila u samom pogonu. Smatra se da je japanski pristup problemu kvalitete (TQM), snabdijevanju radnih mjesta (JIT), brzom zamjeni alata i prilagodbi proizvodnih linija (SMED) temeljni faktor u generiranju japanskog sustava tzv. fleksibilne proizvodnje, koji se veže uz četvrti, najrazvijeniji stadij razvoja japanske poslovne organizacije.<sup>267</sup>

### 1.2.2. Specifičnosti japanskih poslovnih mreža

Japanski model mreže u osnovi je snabdjevački model u kojem se razlikuju dvije skupine dobavljača: kooperanti (subcontractors) i subsidiarna poduzeća (affiliates).<sup>268</sup> Podlogu za uspostavljanje poslovnih mreže japanskog oblika čini velik broj malih i srednjih poduzeća<sup>269</sup> povezanih snabdjevačkim odnosima. Model postizanja resursne efikasnosti zasnovan je na ekonomičnoj proizvodnji malih serija u svim fazama proizvodnog lanca. Karakteristično je, osobito u prerađivačkoj industriji, da poslovna i tržišna snaga poduzeća raste paralelno s povećanjem stupnja složenosti proizvoda i tehnologije, tako da su tehnološki najintenzivnije faze proizvodnog lanca organizirane u sklopu velikih poduzeća finalizera.

<sup>267</sup>M. E. Best: *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, The Free Press, New York, 1990., str. 140-143.

<sup>268</sup>W. M. Fruin, *ibid.*, str. 269.

<sup>269</sup>Malim i srednjim poduzećima službeno se smatraju poduzeća u maloprodaji i uslužnim djelatnostima s manje od pedeset zaposlenih ili poduzeća čija je vrijednost poslovne imovine niža od 10 milijuna jena; u veletrgovini, poduzeća s manje od 100 zaposlenih ili vrijednošću imovine ispod 30 mil. jena; te industrijska poduzeća s manje od 300 zaposlenih i kapitalom manjim od 100 mil. jena. L. P. Dana: *Small but not independent SMEs in Japan*, JSBM, vol. 36, no. 4, October, 1998.

U okviru mreže, i u cjelokupnom japanskom gospodarskom sustavu, velikim poduzećima pripada vodeća uloga u provođenju tehnoloških istraživanja i razvoju novih proizvoda, kreiranju tržišnih strategija i koordiniranju mreže dobavljača. Na poduzeća finalizere nadovezuju se subsidiarna poduzeća i kooperanti. Na svakog od njih nadovezuju se njihovi vlastiti kooperanti, itd... Zbog uske specijalizacije, mala i srednja poduzeća u ulozi dobavljača raspoložu s vrlo ograničenom poslovnom samostalnošću i u operativnom i u strateškom pogledu.

Suradnja sa slojem neposrednih dobavljača intenzivna je i obuhvaća ne samo izdavanje narudžbi, već i zajednički rad na konstrukcijskim i tehnološkim rješenjima. Koordinacija tokova resursa u osnovi je decentralizirana i zasnovana na tehnički manje zahtjevnim sustavima interne kontrole, te je upravo stoga središte pozornosti na materijalnim tokovima, to jest ekonomijama fizičkih resursa.

Koordinacija u cjelokupnoj mreži se obavlja direktno (horizontalno) na operativnoj razini, i praktički se automatizmom proteže posredstvom dobavljačkih odnosa, odnosno uzastopnih karika proizvodno-snabdjevačkog lanca, sve od poduzeća finalizatora (vodećeg poduzeća) pa do početnih, tehnički najmanje zahtjevnih faza u lancu. Postignut automatizam i decentraliziranost u koordinaciji tokova aktivnosti i resursa, a da pri tom ne bude narušena operativna ravnoteža svih dijelova mreže, znači mogućnost uspostave ekonomski efikasnog sustava kontrole nad natprosječno velikim rasponom aktivnosti i resursa. Međutim, uspostavljanje automatizma pretpostavlja i postojanje određenog povijesnog kontinuiteta koji je omogućio da uhodavanje određenih organizacijskih rutina, što je u suvremenim odnosima globalne konkurencije i prednost i nedostatak.<sup>270</sup>

<sup>270</sup>Time troškovi koordinacije po pretpostavljenoj jedinici aktivnosti i resursa postaju relativno niski. Jednostavniji sustav planiranja na pojedinačnoj razini proizlazi iz fokusiranja, dok se na razini mreže veća efikasnost uspostavlja zbog neposrednog usklađivanja među materijalnim tokovima izravno povezanih poduzeća, umanjujući tako potrebu za velikim birokratskim aparatom. Ujedno se ubrzava međusobna prilagodba, čime se umanjuju rizici nekurentne proizvodnje.

S druge strane, budući da mreža funkcionira kao jedinstven ekonomski sustav (tj. postoji visoka komplementarnost dijelova), povećane su mogućnosti za ostvarivanje ekonomija obujma sve dok ne nastupe radikalno nove okolnosti poslovanja. Teoretski i praktičan problem japanskog modela je upravo u utvrđivanju raspona i modaliteta dinamičnosti okoline na koje se ovaj organizacijski model uspješno adaptira.

Best je osobito precizan u utvrđivanju puteva evolucije tehnoloških i organizacijskih sastavnica japanskog uspjeha.<sup>271</sup> Kako navodi Best, većina ranih istraživanja japanskih poduzeća koncentrirala se na vodećim poduzećima ili tzv. "kaishama", zanemarujući mrežu malih i srednjih poduzeća (poduzeća sa 20-300 zaposlenih) koji su 1980 činili preko 99% poduzeća u prerađivačkoj industriji, zapošljavali više od 80% radnika i proizvodili preko 50% vrijednosti outputa.

Prema Bestu, odnos velikih poduzeća prema malima razvijao se postupno, paralelno s razvojem poslovnih strategija velikih, koje su uključujući zavisna mala poduzeća u sferu svojih razvojnih strategija postupno oblikovala specifični japanski model organizacije. Potrebno je napomenuti da Best koncentrira pažnju na japanski razvoj nakon Drugog svjetskog rata, za razliku od Fruina koji institucionalne korijene za razvoj japanskih poslovnih mreža nalazi već u XIX. stoljeću.

Prema Bestovom opisu, u prvom poslijeratnom razdoblju mala poduzeća ulazila su u podugovaračke aranžmane s velikima. Suradnju su obično inicirala velika poduzeća kako bi kroz angažiranje kooperanata smanjili vlastita kapitalna ulaganja, i uz to pridobila jeftinu radnu snagu,<sup>272</sup> Angažiranjem malih poduzeća također su štedjeli na troškovima vlastitog managorskog kadra i osiguravali se protiv recesije. Polovinom 1960-tih visoke stope rasta dovele su do nestašice radne snage, koja je potaknula prve racionalizacije u operativnom poslovanju, potičući više razine mehanizacije i automatizacije najprije u vlastitim pogonima a potom i kod snabdjevača. 70-tih godina velika poduzeća slijede strategije podizanja kvalitete proizvoda i skraćivanja razvojnih ciklusa za nove proizvode radi čega dodatno

<sup>271</sup>Specifični koncepti na kojima se bazira japanski model organizacije proizvodnje bili bi: zagovaranje procesne efikasnosti naspram proizvodnoj efikasnosti, JIT, SMED, prava automatizacija, nesekvencijalni razvoj proizvoda, konstantno tehnološko i organizacijsko učenje (inkrementalni pomaci nasuprot skokovitom razvoju), TQC. Vidjeti: M. E. Best: The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring, The Free Press, New York, 1990., str.147-160.

<sup>272</sup>Ono što se obično smatra japanskim modelom zapošljavanja s ravnopravnom suradnjom nadređenih i podređenih, doživotnim zapošljavanjem, mogućnostima obuke uz rad i nagrađivanjem prema godinama provedenim u poduzeću karakteristično je samo za velika poduzeća. Manja poduzeća često zapošljavaju radnike na određeno vrijeme i sa skraćenim radnim vremenom. Za ovu skupinu zaposlenih, koja uz kooperante uključuje i niže kvalificirane radnike bez stalnog zaposlenja, starije radnike i žene, ne primjenjuju se isti radni uvjeti kao za redovne zaposlenike u velikim

intenziviraju suradnju s dobavljačima. Zbog učestalosti međusobnih poslovnih veza ali i potrebe za kontinuiranim redefiniranjem tehničkih detalja poslovne suradnje, vodeća se poduzeća u odnosima s dobavljačima oslanjaju na neformalne, rjeđe i formalne, odnose dugoročne suradnje. Neformaliziranost poslovnih odnosa olakšavaju i osobne veze među zaposlenicima vodećeg poduzeća i poduzeća dobavljača. Naime dio dobavljača nastajao je i tako što su poduzetniji kvalificirani radnici napuštali matična poduzeća i osnivali vlastita. Obično su pri tom ostajali u vezi s matičnim poduzećem te su bili poželjni kao dobavljači koji dobro poznaju specifične potrebe matičnog poduzeća. Zahvaljujući osobnim vezama, norme ponašanja u mreži uspostavljale su se postupno i spontano, već prema potrebama za usklađivanjem operativnih aktivnosti i zahtjevima za razvojem novih proizvoda i proizvodnih tehnologija.<sup>273</sup>

Kako je prethodno napomenuto, po Fruinu, je moguće razlučiti tri razdoblja u razvoju japanskog organizacijskog modela, čije je ishodište u tehnološkim i organizacijskim procesima započetim još u XIX. stoljeću. Također za razliku od Besta, Fruin ističe ulogu osobnih veza i na operativnim i na strateškim razinama. No oboje, i Best i Fruin svoju periodizaciju zasnivaju na razvoju poslovnih strategija vodećih poduzeća. Svaki stadij u razvoju poslovnih strategija, uz tehnološke promjene, prate specifični oblici poslovnih mreža i adekvatne promjene u pogledu organizacijskih mogućnosti ostvarivanja ekonomija raspona. (v. tablicu 4.)

Predratnu fazu japanskog gospodarskog razvoja obilježavaju tzv. *zaibatsu* što bi u doslovnom prijevodu značilo "financijska grupacija". Zapravo, riječ je o poduzećima povezanim zajedničkim obiteljskim vlasništvom. Pojedina poduzeća, premda formalno-pravno samostalna, ovise o središnjem obiteljskom financijskom izvoru, kao i središnje utemeljenim aktivnostima podrške u prodaji, marketingu i distribuciji. *Zaibatsu* se pojavljuju u zadnjoj četvrtini devetnaestog stoljeća kao obiteljski holdinzi, dok je početkom dvadesetog stoljeća među poduzećima uključenim u mrežu sve prisutnije postaje uzajamno dioničarstvo i uzajamna zastupljenost članova

---

poduzećima. V. Best, *ibid.*, str. 146-147. Kako navodi Best, plaće u poduzećima s manje od 30 zaposlenih bile tokom sedamdesetih za oko 60% niže od plaća u velikim poduzećima. (*ibid.* str. 163.)

<sup>273</sup>Best, *ibid.*, str. 161-164.

upravnih odbora (cross-shareholding and interlocking directorates). Daljnjim porastom poslovne mreže rasla je strateška nezavisnost pojedinih članova, i direktni (osobni) oblici kontrole ustupali su mjesto indirektnoj financijskoj kontroli. Postupnim rastom i preobrazbom *zaibatsu* sustava ujedno je obilježen i prijelaz iz predkapitalističkog polu-feudalnog modela poslovne organizacije u kapitalistički model organizacije japanskog tipa.

Nakon drugog svjetskog rata tradicionalni *zaibatsu* se ukidaju, ali se zadržava organizacijski model poslovne mreže. Ovaj put, poduzeća se grupiraju oko poslovnih banaka ili većih trgovačkih poduzeća, često izvoznika i finalizera u proizvodnom lancu.<sup>274</sup> Osobito se ovaj zadnji slučaj poslovnih mreža u kojem se manja poduzeća vežu za vodećeg proizvođača smatra karakterističnim oblikom poslovnih mreža za Japan.

Suvremeni japanski sistem poslovnih mreža poznaje više vrsta mreža. U zapadnoj literaturi najviše su opisane tzv. *keiretsu* mreže. *Keiretsu* se sastoji od manjih i većih poduzeća različitih djelatnosti. Tipičnu *keiretsu* skupinu čine bankari, osiguravatelj, proizvođači sirovina, te poduzeća iz raznih grana prerađivačke industrije. Članice mreže su povezane procesom odlučivanja, ali obaveze koordinacije poslovnih odluka ne nastaju polazeći od formalnih vlasničkih udjela<sup>275</sup> (kao u holdingu, ili prijeratnim *zaibatsu* mrežama) nego proizlaze iz osobnih veza i "moralnih obveza" nastalih na temelju suradnje među poduzećima u proteklom poslovnom razdoblju.

---

<sup>274</sup>Fruin, *ibid.*, str. 90-92.

<sup>275</sup>Zakon zabranjuje bankama posjedovanje više od 5% vlasničkog udjela u nekom poduzeću, ali banka ipak implicitno kontrolira poduzeće.

Tablica 4.

**Put prema suvremenim korporacijama i japanskom organizacijskom modelu: Progressivni i hijerarhijski model**

	resursi unutar poduzeća	resursi među poduzećima
I FAZA do 1918  usredotočenost na dijelove poduzeća	MES u samo jednoj ind. grani: pamučnoj tekstilnoj industriji  funkcionalni fokus i izvrsnost	ekonomije obujma u financijama, transportu i distribuciji  pojava umjereno povezanih poslovnih mreža izvan prerađivačke industrije
II FAZA 1918-1954  usredotočenost na poduzeće kao cjelinu	ekonomije obujma u proizvodima druge ind. revolucije  izvrsnost proširenih hijerarhija	pojava proizvodno orijentiranih (product-based) poslovnih mreža  proizvodna i tržišna specijalizacija bez značajnije vertikalne integracije
III FAZA 1954-1990  usredotočenost na funkcioniranje poduzeća u svojoj poslovnoj okolini	ekonomije obujma zasnovane na funkcionalnim koalicijama  izvrsnost poslovnih mreža s mnogobrojnim čvorovima i hijerarhijama; povećano usklađivanje resursa unutar i između poduzeća	uštede na transakcijskim troškovima zasnovane na organizacijskom iskustvu (organizational learning)  čvrsto povezane koalicije, mreže s izraženim barijerama ulaska i izlaska, aktivan pristup 'stvaranju' poslovne okoline

Izvor: W. M. Fruin, *ibid.*, str. 315.

Postoje dva oblika *keiretsu* mreža: financijski *keiretsu* i proizvodni *keiretsu*. Članstvo u *keiretsu-u* poduzećima članicama daje prednost pred poduzećima nečlanovima. No, članstvo nije i automatska garancija uspostavljanja poslovnog odnosa. Veze među članicama nisu isključive prirode, što jamči da se u *keiretsu-u* osim suradničkih razvijaju i konkurentski odnosi.

Pored *keiretsu* sustava, japanska organizacija poslovnih mreža poznaje tzv. *sanchi* ili skupine malih poduzeća iste djelatnosti, kojima je osim poslovne sličnosti zajednička i geografska bliskost. Treći oblik poslovnih mreža je tzv. *Kyodokumiai*.

*Kyodokumiai* su proizvodne kooperacije koje zajednički koordiniraju nabavu, proizvodnju, skladištenje, narudžbe, prodaju, transport... U Japanu ima ih oko 50.000 i većina malih poduzeća pripada barem jednoj takvoj mreži. Broj članova mreže varira od desetak do nekoliko stotina. U pravnom smislu *kyodokumiai* ne predstavlja formalnu integraciju poduzeća i nije podložan protumonopolskom zakonodavstvu. Konačno postoje i *shita-uke gosha* kao sadržajno najrazrađeniji oblici poslovnih mreža, u kojem je čitav niz manjih poduzeća usko vezan uz jedno vodeće poduzeće. U *shita-uke goshama*, osim kroz odnose snabdijevanja, manja poduzeća vezana su s vodećim poduzećem i u aktivnostima nabavljanja sirovina, financiranja, a od velikih poduzeća obično dobivaju i tehničku pomoć.<sup>276</sup>

### 1.3. Organizacijsko-institucionalne pretpostavke ostvarivanja ekonomske efikasnosti

Kako navodi W. M. Fruin, prije drugog svjetskog rata japanski je gospodarski prostor bio prilično zatvoren a **dotok zapadnih ideja i tehnologija ograničen**. Različiti polazni uvjeti u implementaciji zahtjevnih managerskih tehnologija, osobito sofisticiranih računovodstvenih sustava i managerskih hijerarhija, vodio je drugačijem strukturiranju gospodarskih aktivnosti u odnosu na Zapad.

Fruinova teza o presudnom značenju formalnog sustava praćenja poslovanja u procesima oblikovanja organizacijskih obrazaca izvrsno se uklapa u institucionalnu perspektivu faktora efikasne ekonomske organizacije.<sup>277</sup> Ujedno, Fruinov iskaz u

<sup>276</sup>L. P. Dana: Small but not independent SMEs in Japan, JSBM, vol. 36, no. 4, October, 1998., str. 74-76.

<sup>277</sup>Značajnu ulogu sustavima računovodstvene kontrole u razvoju organizacijskih struktura pripisuje i M. Best, s tim da je Best precizniji u predočavanju trendova interaktivnog razvoja računovodstvenih sustava i administrativnih hijerarhija prilikom nastajanja američkog Big Business-a. U jedno, i drugom slučaju, i američkog Big Businessa (integriranog poduzeća) i japanskih poslovnih mreža, razvoj mehanizama funkcionalnog povezivanja specijaliziranih pogona zbio se kao posljedica (i u funkciji) ostvarivanja ekonomija razmjera i raspona.

mnogočemu doprinosi pojašnjenju odnosa komplementarne efikasnosti među kritičnim kategorijama resursa koji se zastupa u ovoj disertaciji.

Tako proizlazi da su japanska poduzeća, budući da nisu raspolagala detaljnim financijskim izvještajima koji daju brz i objektivan pregled stanja po poslovnim aktivnostima (osobito ako su te aktivnosti raznorodne), morala razviti alternativne mehanizme kontrole i koordinacije.

Neposredni horizontalni kontakti u kojem se detaljno dogovaraju prvenstveno kvalitativni i vremenski problemi u međusobnim snabdjevačkim odnosima, te trajnost osobnih veza kojima se dugoročno stabilizira poslovni sustav dio su tog alternativnog mehanizma. Ujedno, mreže funkcionalno povezanih poduzeća i pogona poslužile su kao mehanizam za ublažavanje rizika nabavljanja i plasmana, čime su umanjivani transakcijski troškovi poslovanja.

S obzirom da nije bilo moguće preciznije troškovno diferencirati dobavljače, pogotovo ne u kraćim vremenskim razdobljima, pažnja je s cijena i izbora najpovoljnijih dobavljača preusmjerena na uspostavljanje trajnih i pouzdanih snabdjevačkih i distribucijskih odnosa. Tako su, umjesto cijena, u prvi plan izbile potrebe za usklađivanjem količina, rokova i tehničkih svojstava međufaznih proizvoda, omogućujući postupni razvoj i implemantaciju JIT ušteda.

Konačno, kao što je već napomenuto, drugačiji raspon dominantnih interesa, već je samim svojim sadržajem nužno vodio k direktnoj, personalno intenzivnoj suradnji među pogonima povezanim istim proizvodno-prometnim lancem. Dapače, veze među funkcionalno povezanim pogonima, zbog prirode posla, nadjačavale su po učestalosti i intenzitetu veze među poduzećima kojima su pogoni pripadali.

Dodatni izvor efikasnosti u japanskoj mreži je **izrazita specijalizacija**. U uvjetima kad su spoznaje o raznorodnim aktivnostima i njihovoj isplativosti objektivno ograničene, koncentracija na onu aktivnost za koju pogon ili poduzeće posjeduje najkvalitetnija tehnička znanja čini logički očekivanu, najpovoljniju strategije poslovnog razvoja. Ograničena diverzifikacija poticala je horizontalni rast pogona i poduzeća, sa stalnim trendom intenziviranja ekonomija obujma i raspona. Ali, izrazitija specijalizacija značila je i da će pogon ili poduzeće biti ovisnije o poslovnoj

okolini i prema tome spremnijim da se aktivno angažiraju u stabiliziranju poslovnih odnosa u okolini.

Simptomatično je da se kod japanskih poduzeća, diverzifikacija kao razvojna strategija počinje u većoj mjeri pojavljivati tek nakon drugog svjetskog rata. I ovdje se postupni razvoj organizacijskog modela može dovesti u odnos s početno prisutnim razlikama u institucionalnoj okolini koje vremenom vode do evolucije različitih modela ekonomske organizacije s različitim modalitetima rasta i različitim potencijalima za ostvarivanja ekonomske efikasnosti.

Naime, nerazvijenost računovodstvenog sustava djelovala je i na razvoj procesa i struktura unutar poduzeća. Budući da se nisu uspostavili mehanizmi za informiranu internu alokaciju resursa na bazi financijskih pokazatelja, kao što je to slučaj s upravama multiproizvodnih korporacija na Zapadu, to su i pojedine funkcionalno specijalizirane jedinice, i poduzeća i pogoni, zadržavali dobit iz vlastite aktivnosti. Kontrola nad ostvarenom dobiti motivirala ih je da intenzivnije ulažu u aktivnosti kojima su najbolje ovladali i gdje mogu ostvariti najveće ekonomije obujma. Posljedica je bila veća angažiranost u istraživanju i razvoju, te funkcionalno fokusiran horizontalan rast.

Za razliku od zapadnog sustava poslovne organizacije, osobito u usporedbi s organizacijom multidivizionalnog poduzeća, u japanskom sustavu **veličina pogona** u financijskom smislu gotovo da je irelevantna kao faktor moći i uspješnosti. Naime, dok zapadni sustav uspostavlja hijerarhiju kako bi integrirao i **optimirao tokove kapitala, i naglašava koordinatorsku i redistributivnu** ulogu strateškog centra, japanski sustav **stremi integriranju i optimiranju operativnih tokova resursa**. Tako, položaj neke funkcionalne operativne jedinice u organizacijskoj **hijerarhiji u zapadnom sustavu** organizacije, formalno i suštinski orijentiranoj na maksimiziranje dobiti po konkretnom ulaganju, ovisit će prvenstveno o veličini ulaganja u konkretnu jedinicu. U zapadnjačkoj organizaciji stoga kapitalno intenzivnije jedinice automatski izbijaju u prvi plan. Financijski manje zahtjevni poslovi *a priori* su u drugom planu i prema tome na nižem mjestu u hijerarhijskoj ljestvici. Niži položaj u hijerarhiji znači veću udaljenost od strateškog centra, manju vidljivost u očima poslovnih stratega, te stoga manju vjerojatnost da će se pažnja i sredstva iz strateškog vrha usmjeriti upravo

na dotičnu kariku u lancu<sup>278</sup>. Posljedično, operativna efikasnost financijski manje značajnih jedinica biti će podređena efikasnosti financijski utjecajnijih jedinica sa vrha hijerarhijske ljestvice. Gledano iz kuta organizacijskih jedinica u neposrednoj operativi, udaljenost od strateškog vrha može se protumačiti kao podređenost centraliziranom strateškom planiranju, iz čega slijedi slabiji uvid u ukupne poslovne tokove, te manji vlastiti utjecaj na odabir i ponašanje izvora snabdijevanja. No iz toga ujedno proizlazi ograničena objektivna odgovornost za popunjenost vlastitih kapaciteta. Dodatno, administrativna hijerarhija i računovodstveno vrednovanje značaja baznih operativnih jedinica djeluje na još izrazitije ograničavanje mogućnosti i odgovornosti operativnih jedinica za iniciranje i provođenje tehnoloških i organizacijskih unapređenja.

Na drugoj strani, u **japanskom sustavu**, apsolutna veličina pojedinog pogona manje je značajna u funkcioniranju mreže formalno nezavisnih poduzeća. Mnogo važnija je **tehnička usklađenost** kapaciteta u svakom čvoru poslovno-operativnog sustava. Budući da je usklađenost kapaciteta zapravo vid manipuliranja vremenskom dimenzijom efikasnosti, moguće je tvrditi da japanski organizacijski model pruže povoljan okvir za efikasno gospodarenje vremenom kao kontrolno-planskim parametrom, a onda posredno i svim ostalim resursima, operativnim i strateškim. Drugim riječima, optimalna operativna efikasnost (u prethodnom poglavlju definirana kao efikasnost u gospodarenju fizikalnim resursima) postiže se postupnim i sinkroniziranim ostvarivanjem ekonomija obujma unutar tek okvirno zaokruženog poslovnog sustava. Na taj način, japanska poslovna mreža organizacijski je pandan zapadnom ekstenzivno integriranom poduzeću u kojem presudnu ulogu igraju formalni, hijerarhijski i pravno-vlasnički, aspekti organizacijskih jedinica.

---

<sup>278</sup>Zapravo, u sustavu gdje računovodstvena kontrola čini osnovu strateškog planiranja, najutjecajnije odluke za pojedinačnu sudbinu proizvodnih pogona (ali u konačnici i ukupnu efikasnost divizionalnog poduzeća) čini alokacija kapitala. Upravljanje svim ostalim vidovima resursa svedeno je u drugi plan samom logikom organizacijsko-institucionalnog funkcioniranja razrađene administrativne hijerarhije.

### 1.3.1. Ishodišta uspješnosti japanskih poslovnih mreža

Polazeći od prethodne sistematizacije razlika između japanskog i zapadnog organizacijskog modela, moguće je izdvojiti dvije kritične karike uz koje se veže uspješnost funkcioniranja poslovnih mreža japanskog oblika:

1. dobru operativna usklađenost kapaciteta
2. decentralizaciju i automatizaciju (spontanost) strateškog procesa

Koncentracijom pažnje na dva kritična obilježja japanskog modela poslovnih mreža ujedno je moguće izravnije povezivanje iznesenih zapažanja s pretpostavkama ranije postavljenog modela resursne efikasnosti.

#### ad 1. Operativna usklađenost

Ako bi se prvo obilježje interpretiralo u kontekstu modela resursne efikasnosti, proizišlo bi da japanski model s funkcionalno usklađenim djelovanjem formalno-strateški samostalnih poduzeća vrlo dobro iskorištava ekonomske potencijale fizikalnih resursa. Znači da su, zahvaljujući uspostavljenom sustavu neposredne koordinacije resursa, optimizirani različiti parametri pojedinačnog doprinosa svih fizikalnih resursa, barem što se tiče tehnološki uvjetovane proizvodne efikasnosti. Naravno, takav je sustav ekonomski konkurentan tek ukoliko je u stanju uspostaviti usporedive ili nadmoćne ekonomije obujma u odnosu na takmace i po fizikalnim i po strateškim resursima. Poznati bestseller, "The Machine that Changed the World",<sup>279</sup> sugerira da je japanska automobilska industrija uspostavila ekonomsku premoć u gospodarenju fizikalnim resursima i prije nego što je dostigla ekonomije obujma na razini američkim proizvođača automobila. Zapažanje je sukladno s postavkama modela resursne efikasnosti. Odnosno, ukoliko ne postoji apsolutna efikasnost, to su objektivne ekonomije dostizane u zapadnim, precizno planiranim sustavima masovne proizvodnje, morale biti umanjivane gubicima uzrokovanim organizacijskim ograničenjima sustava masovne proizvodnje. Rezultat nadmoćnih ekonomija u

---

<sup>279</sup>Womack, J., D. Jones, i D. Roos: The Machine That Changed the World, MIT Press, Cambridge, MA., 1991.

financijskim i informacijskim tokovima odrazio se na drugoj strani slabijom iskorištenosti operativnih resursa (materijala i proizvodnih kapaciteta).<sup>280</sup> Po Womacku et al. Japan je gubitke zbog neproporcionalnih ekonomija obujma nadoknađivao uštedama u "pratećim troškovima" ili onim troškovima koji nisu računovodstveno praćeni kao direktni troškovi proizvodnje.

Kad je jednom uspostavljena ekonomska premoć, odnosno, kad je stvorena razlika u ukupnoj efikasnosti, stvorena je i mogućnost trajnijeg zadržavanja konkurentne prednosti. Tako je rani japanski uspjeh vodio akumuliranju i reinvestiranju dobiti te postupnom uspostavljanju ekonomija obujma i raspona u sve većim razmjerima. Kao temeljni mehanizam za ubrzanje ostvarivanja ekonomija obujma poslužio je upravo sustav poslovnih mreža i to kao sustav izrazito funkcionalno specijaliziranih pogona u stabilnim i pouzdanim odnosima međusobnog snabdijevanja. Dakle, po pitanju objektivnih kapitalnih ograničenja ostvarivanju usporedivih ekonomija obujma, moguće je tvrditi da su oni u japanskom organizacijskom modelu zbog samih obilježja modela slabije izraženi, ta da su i tamo gdje su postojali postupno uklanjani, nadoknađujući slabije početne pozicije u ostvarivanju ekonomija razmjera.

Kapitalne prepreke ekonomijama obujma također su opadale s rastom i razvojem mreža, odnosno paralelno s rastom diferencijacije među snabdjevačima. Kako su efikasniji snabdjevači rasli su brže od manje efikasnih, jednom uspostavljene nadmoćne ekonomije obujma u odnosu na alternativne snabdjevače unutar sustava, poticale su veći priljev dobiti koja je, zbog nepostojanja strateških alternativa, reinvestirana u matičnu djelatnost. Interni rast je između ostalog bio moguć zahvaljujući visokim i konstantnim stopama rasta ukupnog gospodarstva. U stvari, povoljne makroekonomske okolnosti (održivost stope rasta najprije nacionalne potražnje, a zatim i izvoza) podržavale su trend kontinuiranog fokusiranog rasta najprije na razini pogona i poduzeća, a potom i ukupnog gospodarstva.

<sup>280</sup>I Best ističe da su oni isti organizacijski elementi koji su potencirali rast poduzeća masovne proizvodnje osnovni krivci da se američka poduzeća nisu na vrijeme i uspješno prilagodila prodoru japanske industrijske konkurencije početkom devedesetih. M. E. Best: *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, The Free Press, New York, 1990.

U japanskom modelu manje je izvjesna druga komponenta operativne efikasnosti, to jest komponenta efikasnosti vezana uz akviziciju komplementarnih resursa.<sup>281</sup> Vjerojatno i ovdje moguće nagađati o postupnom razvoju mehanizma umanjivanja transakcijskih troškova, ali različitom od modela kontrole oportunističkog ponašanja formalnim institucionalnim putem koji se razvio na zapadu. U zapadnom se organizacijskom modelu pretpostavlja postojanje razrađenog ugovornog zakonodavstva, objektivno i efikasno sudstvo, protumonopolsko zakonodavstvo... Za Japanski model, mehanizam kontrole transakcijskih troškova zasniva se na personalnim vezama, keiretsu sustavima s centralnim bankama i na ostalim oblicima mreža kojima se ostvaruje koordinatorska uloga među pravno nezavisnim poduzećima u snabdjevačkom lancu. Pretpostavka efikasne koordinacije ovdje je u institucionalnoj podlozi sociološkog i psihološkog karaktera. Zbog prevladavanja osobnih veza namjesto formalnih, te zbog postupnog jačanja međusobne poslovne upućenosti jednih na druge, za očekivati je da se i ovim alternativnim sustavom kontrole i koordinacije uspješno sužavaju mogućnosti društveno štetnog oportunističkog ponašanja.<sup>282</sup>

No, kako sustav stremlji k postupnom prerastanju u sustav gotovo ekskluzivnim dobavljačima otvara se novi problem na zapadu manje izražen; problem efikasne kontrole razine cijena i dugoročnih učinaka manje efikasne kontrole troškova na dugoročnu pojedinačnu i skupnu efikasnost. Za očekivati je da se u japanskom sustavu mrežne organizacije, rastom sustava, u cjelini i u pojedinim karikama postupno eliminira problem nedovoljno velikog obujma proizvodnje (MES) te se s time umanjuju proizvodni troškovi. Ostaje međutim pritisak na cijene koji proizlazi iz eventualnih kašnjenja u usvajanju organizacijskih i tehnoloških inovacija, a koji nastaje

<sup>281</sup>Drugi član u formuli operativne efikasnosti, kojim se izražavaju troškovi pribavljanja fizikalnih inputa iz izvora izvan poduzeća, definiran je kao zavisna o količini, prodajnim (tržišnim) cijenama i transakcijskim troškovima.

<sup>282</sup>Vjerojatno bi bilo moguće provesti komparativnu analizu glavnih komponenti ex-ante i ex-post transakcijskih troškova kao što su troškovi uspostave formalnog sustava kontrole međusobnih poslovnih odnosa na jednoj strani, te, na drugoj strani, troškova umanjene efikasnosti zbog objektivno umanjene transparentnosti alternativnih tržišnih prilika ili neprimijećenog pojedinačnog oportunističkog ponašanja.

kao posljedica slabo izražene konkurencije (nepostojanja alternativnih izvora snabdijevanja)

Teorija naime pretpostavlja da intenzivna konkurencija predstavlja najjači poticaj racionalizaciji poslovanja, dok bi sustav ekskluzivnih dobavljača zapravo djhelovao tako da eliminira konkurentsku prijetnju. Iz navedenr pretpostavke moguće je zaključiti da je japanski sustav poslovnih mreža morao razviti i neki dodatni mehanizam koji bi eliminirao opasnost opuštanja.

Jedna od uvjerljivih hipoteza, koja bi upućivala na rješenje navedene dileme možda je specifični japanski fenomen dualnog gospodarskog sustava. Naime, u Japanu je uočljiv izrazito različit status tržišno moćnih finalizatora-izvoznika u odnosu na poduzeća snabdjevače. Finalizeri u proizvodnom lancu izloženi su konkurenciji na izvoznim tržištima, te su tako pod pritiskom da kontroliraju proizvodne troškove. Zbog svog dominantnog utjecaja u odnosu na dobavljače, u stanju su kontrolu troškova ostvariti pritiskom na dobavljače. Dobra strana dualnog sustava proizlazi iz mogućnosti da vodeća poduzeća, jednom kad iscrpe mogućnosti racionalizacije u okrugu vlastitog poduzeća, poticaj se prenosi na iduću kariku snabdjevačkog lanca, opet kako bi se pojeftinile cijene inputa i tako sve do početnih, najmanji, tehnički najmanje zahtjevnih dobavljača. No, s druge strane, moguće je da mopolilistički status finalizera, i bliske osobne veze članova uprave s vlastima pogoduju oportunističkom ponašanju na najvišim gospodarskim i državnim razinama, koliko god da efikasno ograničavaju korupciju na nižim razinama. U svakom slučaju, održavanje kontrole nad proizvođačkim cijenama na nacionalnoj razini vezano je uz problem kontrole propusnosti proizvodno-prometnog lanca prema finalnoj karici gdje je nedvosmisleno moguće procijeniti dostignutu relativnu konkurentnost ali je vrlo upitna mogućnost identifikacije neefikasnih točaka u proizvodno-prometnom lancu i brzog reaktivnog korektivnog djelovanja.

Prednosti i slabosti manje formaliziranih mehanizama koordinacije dodatno se razrađuju i prilikom ocjene efekata i problema strateške decentralizacije u točki 2.

## Ad 2. decentralizacija strateškog procesa

Na temelju modela resursne efikasnosti moguće je pretpostaviti da je dinamična funkcionalna usklađenost u gospodarenju različitim vidovima resursa doprinijela efikasnom mehanizmu stvaranja strateških resursa, koji su kontinuirano (ciklički) pridonosili stalnom uspostavljanju više razine proizvodne efikasnosti i u gospodarenju fizikalnim resursima.

Zbog prakse da se tržišni odnosi među poduzećima dogovaraju na neposrednoj, personalnoj i dugotrajnoj osnovi, japanski model poslovnih mreža moguće je karakterizirati kao policentričnu mrežu. Doseg tržišne moći, čak financijski i tržišno najmoćnijih poduzeća finalizera uvijek je posredovan osobnim kontaktima u operativnoj sferi. Ne samo to posredništvo, već i brojnost odnosa u mreži implicira da će se konkretan sadržaj odnosa među poduzećima u mreži, u konačnici, biti prepušten pojedincima.

Iz ugrađenih mogućnosti decentralizirane koordinacije slijede i značajne implikacije za opće dimenzije japanskih poslovnih mreža.<sup>283</sup> Tako su mogućnosti funkcionalnog povezivanja specijaliziranih proizvodnih jedinica - poduzeća praktično su neograničene. Time su ublažavaju kapitalna ograničenja za postizanje ekonomija obujma.

Isti proces decentralizirane koordinacije doprinosi i da se stupanj diverzificiranosti mreže zadržava u relativno uskim okvirima. Odnosno, kako su promjene u kapacitetima na pojedinim karikama u lancu inkrementalne, i uz to potaknute neposredno izraženom potražnjom pouzdanih poslovnih partnera, izostaju značajniji rizici pre- i pod-kapacitiranosti, te se tehnička efikasnost globalnog mrežnog sustava ostvaruje na vrlo visokoj razini. Visok stupanj konzistentnosti i stabilnosti mreže poticajan je faktor za ostvarivanje ekonomija učenja. Učinak iskustvenog učenja osobito je vidljiv na tehničkom i organizacijskom polju. S druge strane, stjecanje tržišnih znanja neizbježno će biti ograničeno orijentacijom na ograničen broj intenzivnih, tehnički uvjetovanih veza.



Još jedan eventualni nedostatak japanskog organizacijskog modela predstavlja tendencija za okoštavanjem, odnosno razvojem sustava gotovo isključivih dobavljača. Za pretpostaviti je da se postupno, kako su sužavaju alternative za izbor poslovnih partnera, smanjuju i poticaji za unapređivanjem efikasnosti od strane pojedinih poduzeća u mreži koja tako polako poprima karakter zatvorenog sustava. Nastaje time problem kojeg u zapadnjačkoj literaturi o poslovnoj organizaciji slikovito nazivaju 'hold-up problem', ili, drugim riječima, uzajamni monopol. Zapravo je utvrđeno da model razvoja japanskih poslovnih mreža tendira okoštavanju. Kako primjećuje studija OECD iz 1998.,<sup>284</sup> u Japanu stope formiranja novih poduzeća konstantno opadaju, uz manje oscilacije još od početka 70-tih godina (sa 7% u razdoblju 1969-72. na manje od 4% u razdoblje 1992-94.), da početkom devedesetih stope raspuštanja poduzeća premašile stope nastajanja novih poduzeća. Za razliku od Japana, gospodarstvo SAD-a u čitavom periodu od 1982-1995 ostvaruje stope nastanka novih poduzeća na razini od preko 16% godišnje, s izuzetkom perioda od 1991-1994, kad je stopa još uvijek iznosila preko 15%. U istom periodu, stope raspuštanja poduzeća oscilirale su na razini od 10-12%. Navedeni podaci ukazivali bi na mnogo veću dinamičnost američkog gospodarstva u odnosu na japansko, te na činjenicu da se gospodarski rast i ulaganja u nove proizvode i tehnologiju, kad je o Japanu riječ, odvijao pretežnim dijelom unutar postojećih poduzeća.

Povezano pitanje, na kojeg nije moguće odgovoriti u ovom radu, je do koje mjere okoštavanje mreža podsjeća na strukturu i funkcioniranje socijalističkog organizacijskog modela. Teza, aktualna početkom 90-tih za tranzicijska gospodarstva bila je da im je ekonomski razvoj usporila upravo nemogućnost izvlačenja resursa iz postojećih poduzeća. U interpretaciji prema ovdje iznijetom modelu: postupni gubitak na relativnoj operativnoj efikasnosti, povezan s političkom prisilom pribavljanja komplementarnih resursa od privilegiranih dobavljača, vodio je eroziji komparativne ekonomske efikasnosti na operativnoj razini, jednako kao što je zatvorenost blokirala prijem novih organizacijskih, tržišnih i tehnoloških znanja i zakočila razvoj strateških

<sup>283</sup>Vidjeti u prethodnom poglavlju elemente poslovnih mreža (MO).

<sup>284</sup>OECD Economic Survey 1998., Japan.

resursa. Ako se evropske zemlje u tranziciji usporede s Japanom, promatrajući Japan, može se kao stanovita olakotna okolnost uzeti izrazita izvozna orijentiranost, koja je uz već spomenutu dualnost gospodarstva pomogla u reguliranju problema okoštavanja gospodarstva i problema popuštanja motivacijskih mehanizama.

Drugi potencijalni problem japanskog modela poslovnih mreža vezan je uz eksploataciju financijskih resursa, odnosno uz efikasnost kapitalnih tokova u mreži.

Uza sve ugrađene prednosti koje vode efikasnijoj eksploataciji raznih vidova fizičkih pa i strateških resursa, japanskom je sistemu imanentan problem kontrole financijskih tokova, odnosno tokova kapitala. Uzmemo li se u ocjeni efikasnosti korištenja kapitala elementi iz modela resursne efikasnosti, slijedi da, iako uloga kapitala kao apsolutno ograničavajućeg faktora za postizanje određene razine efikasnosti nije problematična, nije doručeno pitanje korištenja kontrolno-planske uloge kapitala, te problem mobiliziranja kapitala kao samostalnog resursa.

S jedne strane, zbog gotovo neograničenih mogućnosti širenja japanskih poslovnih mreža, te zbog neposrednog i postupnog procesa uzajamnog funkcionalnog usklađivanja, problem apsolutnih kapitalnih ograničenja gotovo da ne postoji. Isto je i s problemom efikasne funkcionalne koordinacije na mikro-razini.

S druge strane, izvjestan je problem efikasne alokacije kapitala.<sup>285</sup> Za pretpostaviti je da su nakon iscrpljivanja mogućnosti internog rasta (fokusiran rast predstavljao je optimalan pravac rasta sve dok su to dozvoljavale apsorpcijske sposobnosti sustava), poduzeća morala tražiti nova područja za profitabilno investiranje. Naime, kad su jednom dostignute granice rasta u primarnoj djelatnosti, dobit je reinvestirana u nove djelatnosti, gdje su potencijali rasta bili veći, ili pak i okviru iste djelatnosti ali izvan Japana. Jedno od mogućih tumačenja na koje upućivala i dosadašnja analiza da se zbog institucionalno uvjetovanog nižeg stupnja razvoja

<sup>285</sup>Pretpostavlja se da je preduvjet efikasne alokacije kapitala adekvatna informiranost (transparentnost) i motiviranost onih koji su u položaju raspolagati ekonomskim resursima društva.

tržišnih znanja,<sup>286</sup> moguće tvrditi da su japanske kompanije ušle u suboptimalna ulaganja.<sup>287</sup> Jer, što se tiče razvoja managerskih tehnologija, izvjesno da je veće prisustvo japanskih kompanija na svjetskim tržištima vodio i trendu smanjivanja razlika među japanskim i zapadnim sustavom poslovne organizacije. Zapadni modeli organizacije i funkcioniranja poduzeća vremenom su preuzimani i primjenjivani i od japanskih poduzeća, osobito primjena standardiziranih i razrađenih računovodstvenih sustava, ali i koncept diverzifikacije, strateških poslovnih jedinica i budžetske kontrole.

### 1.3.2. Organizacijsko-institucionalni korijeni suvremenih trendova u japanskom gospodarskom razvoju

Primjer razvoja poslovnih mreža u Japanu potvrda je da se promjenom koordinacijskih mehanizama, mijenja poslovna praksa uz posljedičnu promjenu razine efikasnosti u eksploataciji kritičnih ekonomskih resursa. U japanskom primjeru, možda više nego u ikom drugom, izvjesna je povijesna uvjetovanost organizacijskih obrazaca. Utjecaj institucionalne okoline na mijenjanje organizacijske prakse osobito je vidljiv kroz postupnu evoluciju stupnja i načina formalizacije mehanizama koordinacije operativnih i strateških aktivnosti. Naime, s porastom preciznosti i pouzdanosti objektivnih sustava praćenja i planiranja operativnih aktivnosti unutar i između poduzeća, opadala je i potreba za koordinacijskom ulogom vertikalnih lanaca. Istraživanje Agencije za mala i srednja poduzeća iz 1996. navodi da se postotak poduzeća sa čvrstim dobavljačkim vezama smanjio za polovicu, te da se poduzeća iz keiretsu grupacija sve češće okreću vanjskim dobavljačima ne samo iz Japana nego i inozemstva. Također, značajan dio operativnih proizvodnih aktivnosti prebacuje se u inozemstvo kako bi se i na taj način smanjili troškovi radne snage i kapitala. Opada i uloga keiretsu banaka, te uopće financiranja putem bankarskih kredita. Dok su u

<sup>286</sup>bez obzira da li se radilo o poznavanju nabavnih i prodajnih tržišta u novih djelatnosti, ili o općenito slabom poznavanju tržišta i načina poslovanja u novoj sredini.

<sup>287</sup>U prilog ovoj tezi išli bi prošlogodišnji pad vrijednosti dionica na daleko-istočnim tržištima kapitala.

razdoblju 1970-74. poduzeća 42% svog poslovanja financirala bankarskim kreditima, udio bankarskih kredita u razdoblju 1990-1994. iznosio je 19%. Premda ne postoje pouzdani podaci, također se procjenjuje da opada značaj uzajamnog dioničarstva. Konačno, napušta se sve više i organizacijska praksa doživotnog zapošljavanja, a javlja se i trend postupne individualizacije mjerila zalaganja i nagrađivanja.<sup>288</sup>

Posebno je pitanje do koje su mjere suvremeni problemi japanskog gospodarstva zaista povezani neefikasnim djelovanjem poslovnih mreža. Vjerojatno je opravdano pitanje, da li japanski model mreže i njenog inkrementalnog razvoja savršeno odgovara prilikama kontinuiranog rasta, ali postaje neefikasan kad je potrebno provoditi kontrakciju poslovanja. Moguće je pretpostaviti da se tada, zbog izraženih odnosa moći, javlja problem negativne (neekonomske) selekcije analogan onom koji je postojao u nekadašnjim planskim privredama. Povezan problem je i problem atrofiranja strateškog vrha, odnosno pitanje što se s funkcioniranjem mreže događa ako zbog bilo kojih razloga izostane adekvatan priljev novih znanja ili kapitala za financiranje daljnjih tehnoloških unapređenja (priljev znanja i novog investicijskog kapitala barem u razini s globalnim konkurentima). Činjenica je da i Japan, ali na drugačijoj razvojnoj razini nego evropske tranzicijske zemlje, trenutno prolazi kroz razdoblje prilagođavanja na otvaranje domaćeg tržišta i na postupno povlačenje države iz regulatornih i poduzetničkih uloga.<sup>289</sup>

Primjereno je međutim i pitanje jesu li gospodarski problemi japanskog gospodarstva u devedesetima izazvani prvenstveno s primijećenom tranzicijom s tradicionalnih japanskih organizacijskih obrazaca na zapadnjačke oblike organizacijskog ponašanja svojstvene globalnim korporacijama, gdje je povećana

<sup>288</sup>OECD Economic Surveys, 1997-1998, Japan, str.166-168.

<sup>289</sup>Budžetski razlozi, javni dug i potreba da se potakne rast i investicije smanjenjem poreskog opterećenja smanjili su npr. državna ulaganja u javne radove. Procjena je OECD-ove studije da zbog izravnih državnih ulaganja, čak 10% od broja ukupno zaposlenih radi u građevini, koja s 560000 poduzeća daje 9% GDP-a. Sličnosti s Hrvatskom, bez obzira na razmjere i stupanj gospodarskog razvoja ogleđaju se i u problemima sanacija bankarskog sustava (japanska država organizirala je "bankarske mostove" za postupnu likvidaciju/restrukturiranje insolventnih banaka), ocjenjuje se da su i Japanu potrebne promjene zakonodavstva koje regulira upravljanje poduzećima...

zastupljenost holdinga kao organizacijskog modela i financijskog managementa kao koordinacijskog mehanizma.

Studija OECD-a iz 1998. ne pokazuje da bi Japan uskoro mogao izaći iz razdoblja usporenog rasta i recesije. Oporavak bi po istoj studiji trebao ovisiti o ozdravljenju financijskog sektora, makroekonomskoj podršci ekonomskim aktivnostima, te ubrzanju strukturalnih reformi kojima će se stimulirati ekonomska dinamičnost i smanjiti neizvjesnost stanovništva u pogledu budućih prihoda.<sup>290</sup>

## 2. TALIJANSKI INDUSTRIJSKI DISTRIKTI

Talijanski model poslovnih mreža predstavlja još jedan model autohtonog razvoja poslovnih mreža. I talijanski je model, poput japanskog, zadobio popularnost u stručnoj javnosti sredinom osamdesetih. Tada je skovan izraz "Treća Italija" (Third Italy) pod kojim se obično podrazumijeva uspješan obrazac gospodarskog razvoja zasnovan na regionalnoj suradnji i međunarodnoj konkurentnosti mreža malih i srednjih poduzeća.

Za Hrvatsku posebna zanimljivost talijanskog modela proizlazi iz povijesnih i kulturoloških sličnosti, što upućuje na očekivanja da bi podudarne institucionalne okolnosti mogle poticati efikasnost sličnih organizacijskih modela i u suvremenom hrvatskom gospodarstvu. Drugi bitan moment pri uključivanju talijanskog modela u razmatranje je i činjenica da je talijanski gospodarski prostor i geografski vrlo blizak hrvatskom, te da postoji intenzivna poslovna suradnja među talijanskim i hrvatskim poslovnim subjektima. To s jedne strane povećava vjerojatnost percepcije, procjene i prilagodbe talijanskih obrazaca uspješnog organizacijskog razvoja, dakle kulturološku razmjenu, a druge strane, povećava mogućnost ostvarivanja čisto operativnih aspekata efikasnosti kroz međusobnu trgovinsku razmjenu.

U prikazu će se nastojati ukazati na specifičnosti razvojnog puta talijanskog modela poslovnih mreža. Pažnja će biti usmjerena na utvrđivanju sličnosti i razlika između talijanskog i japanskog modela. Analogno prethodnoj obradi japanskog modela poslovnih mreža i ovdje će se najprije utvrditi specifičnosti u kulturološko-sociološkom, povijesno-političkom i konačno širem ekonomskom kontekstu, da bi se potom opisao specifičan razvojni put talijanskog modela poslovnih mreža. Uz analizu izvora ekonomske uspješnosti talijanskog modela poslovnih mreža, poglavlje i ovom prilikom završava komentarom međuzavisnosti općeg institucionalno-organizacijskog okvira i tekuće gospodarske situacije Italije.

### 2.1. Institucionalni kontekst

M. Best fenomen "Treće Italije" smješta u sjeverno središnje područje Italije, i smatra ga, u organizacijskom smislu, alternativnim razvojnim obrascem u odnosu na tradicionalno industrijske regije oko Milana, Torina i Genove na sjeveru, te tipično poljoprivrednog talijanskog juga.<sup>291</sup> U 1980-tima, od dvadeset talijanskih regija, Emilia-Romagna je kao jedna od regija s najintenzivnijim razvojem malih i srednjih poduzeća, imala najviše stope rasta u Italiji. Sa sedamnaestog mjesta u 1970. dostigla je 1980. drugo mjesto na ljestvici razvijenosti: Iste je godine imala najnižu stopu nezaposlenosti i činila 10% talijanskog izvoza i 4% uvoza.<sup>292</sup>

### Kulturološki okvir

Talijanski gospodarski prostor sociološki je i kulturološki heterogen. Regionalne razlike nastaju ponajviše s obzirom na dominantne političke i gospodarske utjecaje koji su se osjećali u pojedinim regijama.<sup>293</sup>

<sup>290</sup> OECD Economic Surveys, 1997-1998, Japan, str. 1.

<sup>291</sup> Best, *ibid.*, str. 201.

<sup>292</sup> Best, *ibid.*, str. 204-205.

<sup>293</sup> Politički i ekonomski kontekst komentira se u nastavku ovog poglavlja, dok peta cjelina donosi usporedni prikaz sociološko-kulturoloških specifičnosti Italije.

### Povijesno-politički kontekst

Relevantni elementi povijesno-političkog konteksta u kojima je evoluirao talijanski model industrijskog distrikta može se protumačiti utjecajima koje su imali slom fašizma, te podjela zemlje u dvije cjeline. U jednoj, južnoj osjećao se dugo snažan utjecaj velikih zemljoposjednika i stare političke elite. Druga, sjeverna, prošla je redovni put industrijalizacije i uspješno se uklopila u razvojne modele snažnih tržišnih gospodarstava. Između dvije krajnosti, razvio se treći put, ili po Bestu: "treća Italija".

Ovaj "treći model" politički obilježava socijalistička lokalna ekonomija. Komunistička politička partija koja nije mogla pobijediti na nacionalnoj razini ali je bila uspješna u izborima na lokalnoj razini (za razliku od ortodoksnih komunističkih zemalja i jugoslavenskog socijalizma) uspostavila je savez sa malim obrtnicima. Best osobito ističe slučaj Modene.<sup>294</sup> Mnoge značajne institucije, kao Nacionalna konfederacija obrtnika (Confederazione Nazionale dell' Artigianato- CNA) osnovana 1946. i koja s 340 tisuća članova (Hatch, 1986) predstavlja najveće udruženje gospodarstvenika u Italiji još se asociraju s ljevicom.

Obrtnici su prema zakonu iz 1986. jesu poduzetnici registrirani kao obrtnici ili poduzeća s ograničenom odgovornošću, koja uz vlasnika zapošljavaju barem još jednog člana obitelji, i ukupno imaju do 18 zaposlenih, bez brojanja članova obitelji i naučnika. No, u stvarnosti obrtnici zapošljavaju prosječno 3 radnika. Kao obrtnici, poduzetnici imaju pristup privilegiranom kreditiranju subvencioniranom od strane države a imaju i pristup uslugama obrtničke udruge CNA koje uključuju računovodstvene usluge, financijske usluge (CNA u Modeni organizira po principu zadruge konzorcije financijera za ulaganje u malo poduzetništvo), pomaže razvoj industrijskih parkova i pomaže razvoj centara za pružanje poslovnih usluga u marketingu, proizvodno-tehnološkom savjetništvu i obučavanju.<sup>295</sup>

<sup>294</sup>Best, *ibid.*, str. 208.

<sup>295</sup>Best, *ibid.*, str. 209-211.

### Ekonomski kontekst

Italija je zemlja koja posjeduje najjaču tradiciju državnog intervencionizma među velikim evropskim državama. Nakon svjetske depresije tridesetih godina ovog stoljeća, u Italiji je 1932. osnovan Institut za industrijsku obnovu (IRI - Istituto per la Ricostruzione Industriale) koji je ubrzo kontrolirao čitave sektore gospodarstva; najprije dio bankarske industrije, a zatim indirektno brodogradnju, pomorski transport, proizvodnju čelika... Smatra se da je djelovanje IRI-ja potpomoglo talijanski gospodarski razvoj najprije poticanjem teške, zatim lake industrije i na koncu poticanjem bzorastućih tehnološki intenzivnih sektora u računalnoj, elektronskoj i telekomunikacijskoj industriji. Osim indirektnog usmjeravanja financijskih tokova, izravnih subvencija, uplitanje države u gospodarstvo manifestiralo se i kroz značajan broj poduzeća u državnom vlasništvu.<sup>296</sup>

U sedamdesetima, država je nacionalizirala mnoga velika poduzeća ne bi li spriječila njihovu propast. Tokom osamdesetih i devedesetih teret gubitaka i dugova državnih poduzeća potaknuo je deficit državnog proračuna. Proračunski deficit, neefikasnost državne birokracije (korupcijske afere) i konačno pritisak ujedinjavanja Evropskog tržišta potaknuli su sredinom osamdesetih talijansku državu na postupno povlačenje iz gospodarstva.<sup>297</sup>

Za razliku od Japana koji se u svjetskim razmjerima specijalizirao za tehnološki intenzivne sektore, Italija se specijalizirala za dobra široke potrošnje: odjeću, obuću, namještaj, gdje do izražaja više dolaze dizajn i strategije diferencijacije, nego velike ekonomije razmjera. Mnogi istraživači talijanskog modela poslovnih mreža smatraju da je upravo kritična masa poduzeća vezana uz visoko segmentirana tržišta bila odlučujući faktor za razvoj industrijskih distrikata u proizvodnji odjeće i obuće. (Camagni, 1991) Po njemu, velika, vertikalno integrirana poduzeća, mogla su uz pomoć napredne komunikacijske i informacijske tehnologije osigurati pregled nad mrežom poduzeća koja će se baviti proizvodnjom i distribucijom, dok bi na njima

<sup>296</sup>Među zemljama OECD Italija ima najviši omjer državnog vlasništva u gospodarstvu. OECD Economic Surveys. Italy, 1996., str. 127.

<sup>297</sup>Jacobson, Andreosso, str. 289-290.

ostala uloga povezivanja industrije s modnim kreatorima u početnoj točki proizvodnog lanca, te svjetskim tržištima u završnoj karici lanca.<sup>298</sup>

Sam tip djelatnosti za koje se specijalizira jedna nacionalna ekonomija nije međutim samo pitanje strateške opcije, osobito ne isključive strateške opcije jednog strateškog centra. Prema propozicijama ovdje razrađenog modela resursne efikasnosti može se očekivati da će u slučajevima kada postoji veća raspršenost (dostupnost) kritičnih resursa, osobito kapitala, te djelomično i fizikalnih resursa i znanja kao strateškog resursa, rasti mogućnosti da se ekonomski efikasno aktiviraju i manje privilegirani dijelovi gospodarstva, to jest oni isključeni iz centralne društvene matice. Osobito je to slučaj ako je gospodarska struktura po djelatnostima takva da podržava razvoj djelatnosti sa skromnijim početnim zahtjevima za resursima kao što su radno intenzivne djelatnosti u kojima kapitalno i tehnološki intenzivna oprema nije imperativ opstanka. U slučaju Italije može se pretpostaviti da se dogodio upravo takav oblik razvoja. I u Italiji, i u Japanu postojala je izražena uloga države u koncentraciji i alokaciji prvenstveno kapitalnih resursa. No, očito je da u Italiji centralizacija resursa od strane države nije zakočila alternativne kanale rasta u "nestratiškim" djelatnostima.<sup>299</sup> Dapače, kad je ove prve pogodila kriza, zemlju su na visoko mjestu na razvojnoj ljestvici izvukli upravo radno intenzivni sektori gdje su potencijalne koristi od masovne proizvodnje ograničene.

I u ovom slučaju, ilustrativno je zapažanje A. Chandlera, koji je proučavao povijest razvoja suvremenog američkog gospodarskog sustava.<sup>300</sup>

Kako primjećuje Chandler, osnovni institucionalni obrasci koji se koriste za proizvodnju i distribuciju dobara u sjevernoj Americi potpuno su se razvili do kraja dvadesetih. Plaćeni manageri u poduzećima s mnogobrojnim organizacijskim jedinicama zamijenili su vlasnike u poduzećima s jednom proizvodnom (poslovnom)

<sup>298</sup>Jacobson, Andreosso, str. 117-118.

<sup>299</sup>I Italije je kao i većina zemalja prije i nakon dugog svjetskog rana slijedila politiku dirigiranog ubrzavanja procesa industrijalizacije zemlje.

<sup>300</sup>A. D. Chandler: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, 1977.

jedinicom. Tamo gdje je proces proizvodnje bio kapitalno intenzivan, trošio puno energije, i gdje je bilo potrebno stvaranje marketinške organizacije da bi se pomogla prodaja i distribucija masovno proizvedenih dobara. U takvim djelatnostima, proizvodna poduzeća koordinirala su poslovne procese i protok roba. Tamo gdje su proizvodni procesi bili u većoj mjeri radno-intenzivni, gdje su energetske potrebe bile manje, i gdje stvaranje specijaliziranog sustava planiranja, oglašavanja i sličnih usluga nije donosilo značajnije koristi, u ulozi koordinatora javljali su se masovni trgovci... U djelatnostima u kojima su proizvodna poduzeća postala koordinatori, poduzeća su rasla, a odluke vezane uz tekuću proizvodnju i distribuciju koncentrirale su se u rukama malog broja managera....Po Chandleru, ovi su faktori imali daleko veći utjecaj na oblikovanje američke industrijske strukture nego što su ga imali poduzetništvo, raspoloživost kapitala, ili državna ekonomska politika.<sup>301</sup>

Japan je sa svojom specijalizacijom slika prvog modela, dok su talijanski industrijski distrikti odraz drugog razvojnog modela. Povijesni korijeni industrijske organizacije u pojedinim gospodarskim granama, relevantni su za proučavanje potencijala za nastanak i razvoj poslovnih mreža i danas, te u sredinama koje, poput Hrvatske, tek pokušavaju osmisliti načine poticanja razvoja uspješnih organizacijskih modela. Sa stanovišta novog poduzetnika relevantna je osobito relativna složenost tehnologije, koja onda u pravilu korespondira s kapitalnom intenzivnošću tehnologije. Tehnološki manje zahtjevna proizvodnja, ako uz to ne traži značajnije početne investicije, omogućit će širem krugu ljudi ulaz u djelatnost. Ako k tome još postoji transparentnost i sigurnost na tržištima fizikalnih inputa, te ako još postoji sigurnost plasmana, kao što se dogodilo u talijanskom slučaju, stvoreni su početni uvjeti za razvoj održivih poslovnih mreža. Prethodnom skupu faktora moguće je pridodati još jedan preduvjet, a taj je da ne postoji izravna konkurencija sličnih, već uhodanih, provjerenih i stoga superiornih mreža u istoj djelatnosti koje su orijentirane prema istim sirovinskim izvorima i istim finalnim tržištima.

<sup>301</sup>Chandler, *ibid.*, str. 372-373. Zapravo, početkom stoljeća u SAD-u kapital uopće nije bio rijedak resurs. Bankari, financijeri i špekulanti tražili su pothvate u koje bi uložili kapital. Što se tiče industrijske politike, nije postojao preferencijalni tretman za bilo koju industrijsku granu, iz čega Chandler zaključuje da su specifičnosti tehnologije (i tržišta) bile ključni faktor koji je u Americi predodredio veličinu poduzeća po pojedinim djelatnostima. (str. 374.)

U slučaju Hrvatske danas, u susjednoj državi već postoji razvijena organizacijska mreža malih srednjih i velikih poduzeća u globalno usmjerenoj tekstilnoj industriji, te se teško može očekivati da će joj Hrvatska moći parirati autonomnim razvojem vlastite mreže u istoj djelatnosti. To ne znači da Hrvatska ne može iskoristiti prostornu blizinu talijanskih poslovnih mreža. Gledano u svjetskim razmjerima, početna prednost je na strani talijanskih poslovnih mreža. Ono što Hrvatska može ponuditi je slobodan prostor, raspoloživa radna snaga kod čijeg zapošljavanja često ne postoji čak ni jezična barijera (slučaj Istre i Primorja). Uključivanjem u postojeće talijanske mreže kratkoročno se, u najmanju ruku, rješava problem socijalne sigurnosti domaćeg stanovništva, a vremenom, dubljom integracijom u mrežu mogućnost da u Hrvatsku i iz hrvatskog prostora prodru nove ideje i uspostavi se povoljniji položaj unutar mreže i prema evropskoj i svjetskoj ekonomiji.

S druge strane, u slučaju Hrvatske, postoje i negativne implikacije međugraničnog povezivanja koje se očituju kroz cjepkanje nacionalnog gospodarskog prostora i ograničavanje razvojnog poticaja na granična područja uz Italiju (ili analogno, na područja uz slovenskom, austrijsku, mađarsku granicu), što uz nepoželjne političke posljedice, nosi i opasnost do gubljenja ekonomske samostalnosti nacionalnih i lokalnih ekonomskih vlasti i pojedinih gospodarskih subjekata.

## 2.2. Industrijski distrikt kao organizacijski model

Pojam suvremenog industrijskog distrikta, kako je već naznačeno, veže se uz talijanski model poslovnih mreža. "Talijanski industrijski distrikt" sinonim je za lokalne zajednice obrtnika i malih poduzeća, koje uz ekonomske, obilježavaju i snažne socijalne veze.

### 2.2.1. Povijesni razvoj - industrijski parkovi kao preteče suvremenih industrijskih distrikata

Industrijski parkovi nastali sredinom 1950-tih. Pretežno poljoprivredna provincija Modena doživjela je da početkom pedesetih, kad je nezaposlenost u regiji već bila visoka kao posljedica rata, najveći industrijski poslodavac u regiji Fiat (poljoprivredna mehanizacija) otpusti značajan broj zaposlenih. Bio je to poticaj za aktivni angažman lokalnih vlasti i početak razvoja talijanskih industrijskih parkova.

Stvaranje industrijskih parkova odvijalo se u tri faze. U prvoj fazi, općina je otkupila zemljište, parcelirala ga i po povoljnim cijenama prodala nezaposlenim obrtnicima pretežno metaloprerađivačke struke. U 3-4 godine u sklopu tog programa profunkcioniralo je 74 poduzeća. Početkom 1962. krenula je druga inicijativa koja je pokrenula uspostavu novih 178 poduzeća, a 1969. startala su još 124 poduzeća. U međuvremenu donesen je zakon koji je općinama omogućio ekspropriaciju privatnih zemljišta sa svrhom organiziranog formiranja industrijskih parkova. U Modeni, lokalne su si vlasti zacrtale cilj da po čitavoj provinciji rasprše specijalizirane industrijske centre koji bi u kasnijoj fazi trebali generirati nova radna mjesta. Godine 1974. ustanovljen je konzorcij koji je povezo pet industrijskih parkova i dodatno poticao funkcionalnu specijalizaciju pojedinih sektora.<sup>302</sup> Iste godine startao je i

<sup>302</sup>Opširnije o značenju konzorcija za razvoj malih i srednjih poduzeća vidi Best, *ibid.*, str. 214-218. Djelovanje konzorcija u Italiji regulirano je zakonom po kojem su konzorciji neprofitne organizacije upisane u sudski registar. Konzorcij se obično bavi investicijskim i financijskim aktivnostima ili pak marketinškim aktivnostima. Za rani razvoj sektora malog poduzetništva u Italiji presudan je bio razvoj financijskih konzorcija. U stvari, uspostavljenje financijskih konzorcija bio je način samofinanciranja poduzetnika koji nisu posjedovali dovoljnu nepokretnu imovinu kojom bi jamčili za bankarske kredite. Kao insidari, obrtnici i financijeri povezani u financijskom konzorciju mogli su bolje od banaka procijeniti tržišnu isplativost pojedinih poslovnih programa i time su raspoloživa sredstva mogli efikasnije alocirati.

Za razliku od financijskih, koji su do izražaja došli u prvoj fazi; marketinški su se konzorciji pokazali vrlo značajni u kasnijoj fazi proboja na geografski udaljenija tržišta, osobito u proboju modne industrije i industrije namještaja na svjetska tržišta. Učinkovit i troškovno povoljan kolektivni marketing sigurno je jedan od faktora koje je pridonio umanjivanju značaja hijerarhijskih odnosa u talijanskim poslovnim mrežama. Premda se zajedničkim marketingom žrtvuje dubina obrade tržišta, izostanak koordinacijske uloge jakih distribucijskih poduzeća daje individualnim poduzetnicima veću slobodu u kreaciji vlastitih proizvodnih programa i tako predstavlja odmak od uniformiranosti masovnih industrijskih proizvoda koji dominiraju svjetskim tržištima. A upravo se jedinstvenost dizajna i izvedbe smatra snažnom konkurentskom prednosti talijanskih proizvođača na svjetskim tržištima.

program stvaranja industrijskih parkova za mala poduzeća koja nisu bila obuhvaćena prethodnim inicijativama (u industrijskim parkovima prve faze najmanje zemljišne čestice morale su iznositi 1000 m<sup>2</sup>). Time je započela i druga faza razvoja industrijskih distrikata. I sada se nastojala postići tehnička komplementarnost, odnosno specijalizacija unutar jednog industrijskog distrikta. Osim snižavanja troškova ulaska u posao (niske cijene zemljišta i niži troškovi zajednički organizirane gradnje i opremanja proizvodnih hala i poslovnih prostora), industrijski distrikti nudili su poduzetnicima i dodatne pogodnosti: bolje infrastrukturne uvjete i blizinu drugih poduzetnika, čime im se poboljšavala tehnička, tržišna i organizacijska informiranost.

Treća faza razvoja industrijskih parkova započela je 1987. Osim zemljišta, poduzetnici su sada otkupljivali i poslovni prostor u već dovršenim poslovnim zgradama. Opremanje prostora ugovaralo se zajednički ali prema potrebama i specifikacijama svakog pojedinog poduzetnika. Lokalne su vlasti procijenile da je ovakvim aranžmanima, početna cijena poslovnog prostora i opremanja svedena na polovicu cijena koju bi poduzetnici platili da su u posao ulazili pojedinačno. Time se, bez direktnih novčanih transfera, i bez direktnog uplitanja vlasti u poslovanje poduzetnika, potaknuo industrijski razvoj. Uz to, gradnja industrijskih distrikata poticala je razvoj i diferencijaciju i u lokalnoj građevinskoj industriji. U četrdeset godina, urbano područje Modene uvećalo se 500%, a stanovništvo 62%.<sup>303</sup>

### 2.2.2. Funkcionalne specifičnosti talijanskih industrijskih distrikata

Specifičnosti industrijskog distrikta čije postojanje suvremena literatura o poslovnoj organizaciji izravno veže uz talijanski model poslovnih mreža karakteriziraju geografski koncentrirane kulturno-sociološke i ekonomske zajednice. Zajednice su autohtone i gotovo autonomne, što intenzivira značaj kulturološke i sociološke pripadnosti. Mala i srednja poduzeća unutra zajednice moguće je grupirati u tri funkcionalne skupine:

<sup>303</sup>Best, str. 211-214.

- tradicionalna mala poduzeća lokalnog karaktera u proizvodnim i uslužnim djelatnostima (pekari, slastičari, mesari, trgovci...)

- proizvodna poduzeća u podugovornom odnosu (design-dependent subcontracting firms) obično ovisna o vodećem poduzeću iz vanjske okoline koji kontrolira kritične faze proizvodno prometnog lanca, najčešće početnu (dizajn) i finalnu (plasman).

- nezavisna proizvodna poduzeća (design-independent suppliers)<sup>304</sup>

Sposobnost industrijskog distrikta za nezavisno strateško djelovanje ovisit će o omjeru nezavisnih poduzeća, dakle o broju i o tržišnoj, tehnološkoj i financijskoj snazi pripadnika treće skupine.

Unatoč nepostojanju preciznih podataka, neke studije sugeriraju da provincije s većim brojem poslovno nezavisnih proizvodnih poduzeća (stupanj nezavisnosti interpretiran je polazeći od samostalnosti u određivanju proizvodnih programa i prema relativnom broju kupaca za poduzeća iste djelatnosti u jednogodišnjem razdoblju), imaju više stope rasta, veći broj novoosnovanih poduzeća.<sup>305</sup> I interpretacija zasnovana na ovdje razvijenom modelu resursne efikasnosti, upućivala bi da viši stupanj poslovne samostalnosti mora biti u pozitivnoj korelaciji s konzistentnom razvijenošću temeljnih funkcijskih područja unutar temeljne proizvodne jedinice. U tom slučaju, morali bi objektivno postojati povoljniji tehnički, sociološki i ekonomski faktori za generiranje ekonomija operativnih (fizičkih) resursa i za ubrzanu i efikasnu komercijalizaciju novih znanja.

U mreži s relativno velikim brojem poslovno nezavisnih poduzeća,<sup>306</sup> poduzeća u proizvodnom lancu kolektivno i simultano razvijaju nove proizvode, a povećavanje volumena proizvodnje i specijalizacija postrojenja izvodi se na način da proizvodne

<sup>304</sup>Best, *ibid.*, str. 205-206.

<sup>305</sup>Best, *ibid.*, str. 206-207. Istraživanja na koje se ovdje poziva Best jesu Bruscova istraživanja objavljena 1982. i 1986. U tim se istraživanjima po pokrajinama uspoređuje doprinos malih i srednjih poduzeća gospodarskom razvoju.

<sup>306</sup>Best ovakvu mrežu naziva poduzetničkom mrežom.

aktivnosti koje omogućavaju postizanje većih ekonomija razmjera ostaju centralizirane. Velik broj novoosnovanih poduzeća razvijaju se kao *spin-offs*, tj. poduzeća koja se formalno pravno izdvajaju od bivšeg matičnog poduzeća, a matično poduzeće, osim što unosi dio osnivačkog kapitala, predstavlja i ishodište tehničkih, tržišnih i organizacijskih znanja potrebnih za uspješno vođenje novog poduzeća. Osnivači tih novih poduzeća često su članovi obitelji vlasnika matičnog poduzeća ili pouzdani bivši zaposlenici.<sup>307</sup> Zbog dobrih međuljudskih odnosa s vlasnicima (upravom) u nekadašnjim poduzećima, nova poduzeća ostaju socijalno dobro povezana. Socijalna integracija u mrežu pretpostavka je pak dobre informacijske povezanosti koja pojedinačnom poduzeću jamči veću uspješnost u procjenjivanju izglednijih strategija razvoja. Na taj način smanjeno je nepotrebno rasipanje resursa tako što su značajno umanjeni rizici prekapacitiranosti, a i tekuće materijalne tokove je moguće promptno usklađivati prema kretanjima na finalnim tržištima. Osim što sistem decentralizirane koordinacije proizvodnje povezan sa socijalnom integracijom poduzeća ostvarenom posredstvom osobnih veza doprinosi proizvodnoj efikasnosti, a što je možda i značajnije, decentralizacija koordinacije povećava fleksibilnost, odnosno brzinu odgovora na tržišne zahtjeve na razini mreže koja djeluje kao integralni poslovni organizam. U tom su smislu talijanske poslovne mreže slične japanskim.

No, između japanskih (*keiretsu* osobito) i talijanskih poslovnih mreža postoje i znatnije razlike. Jedan izvor razlika talijanskih poslovnih mreža u odnosu na Japan je da su talijanske poslovne mreže sastavljene isključivo od malih i srednjih poduzeća. Drugim riječima, u usporedbi s Japanom, strateška koordinacijska uloga velikih poduzeća značajno je manja ili potpuno izostaje. Jedna od mogućih interpretacija bila bi da razlike nastaju kao posljedica različitog karaktera djelatnosti u kojima talijanska poslovne mreže konkurentne u svjetskim razmjerima. Princip koji bi se mogao izvući iz prethodne konstatacije je da jače segmentirana tržišta, jednako kao i dinamičnija tržišta (modna industrija i općenito industrije podložne znatnijim uzlaznim i silaznim trendovima) ne podnose gomilanje kapaciteta u bilo kojoj karici posla, osobito ka d je

<sup>307</sup>Best, *ibid.*, str. 207.

riječ o prerađivačkom dijelu proizvodno prometnog lanca. Ujednačena tržišna snaga partnera duž proizvodnog lanca ne dozvoljava izdvajanje bilo kojeg člana i njegovo neprikosnoveno nametanje kao makar neformalnog vođe lanca.

S druge strane, moguće je i alternativno tumačenje razloga zbog kojih u talijanskom primjeru ne dolazi do izražaja hijerarhičnost. Naime, vjerojatno je da značaj neformalnih hijerarhija (obiteljskih veza, društvenog položaja, tradicije...) umanjuje značaj formalnih hijerarhija. Ovu bi tezu mogla podržati i izrazitija geografska kompaktnost talijanskih poslovnih mreža, te iz nje proizlazeća socijalna kompaktnost koje ujednačuje očekivanja pojedinaca. U svakom slučaju, detaljnija istraživanja talijanskih poslovnih mreža, te njihova usporedna analiza s poslovnim mrežama izraslim u drugačijim ekonomskim, sociološkim i kulturnim sredinama, mogla bi ponuditi nove podatke za potvrđivanje i dorađivanje hipoteza o ishodištima resursne efikasnosti.

U svakom slučaju, iz dosadašnje je analize izvjesno da se fenomen geografske centralizacije u kombinaciji sa snažnim djelovanjem socijalne okoline vjerojatno pokazao presudan u pogledu utjecaja na ljudske resurse. Tako je na temelju gore iznesenog opisa principa funkcioniranja talijanskih poslovnih mreža moguće je spekulirati i o efektima socijalne integracije prilikom rješavanja problema strukturnog usklađivanja (ne)zaposlenosti. Drugi interesantan aspekt istog problema, na kojeg se rad također osvrće u nastavku, je fenomen kontrakcije i ekspanzije poslovnih aktivnosti paralelno s kretanjima na finalnim tržištima.

### 2.3. Ekonomski potencijali talijanskih poslovnih mreža u novom razvojnem ciklusu

Tokom osamdesetih gospodarski razvoj u Italiji generirala je rastuća izvozna potražnja, koja se u deset godina udvostručila.<sup>308</sup> Istraživanja OECD-a ističu da 1995. za Italiju započinje novi razvojni ciklus (1994. obilježila je recesija). Od 1995.

<sup>308</sup>Godine 1986 ukupan talijanski izvoz iznosio je 97 mild. dolara, da bi recesijske 1994. iznosio 186 mild. OECD Economic Surveys, Italy, 1996., statističke tablice, str. 173.



produktivnost opet raste, rastu proizvodna ulaganja, osobito u opremu. Dio tog rasta potakle su direktne inozemne investicije. No, strukturalna nezaposlenost na razini 10% ukazuje na nedostatak razvojnih perspektiva na gospodarski slabijem jugu zemlje gdje su stope nezaposlenosti do polovice devedesetih još uvijek bile na razini od preko 19%.<sup>309</sup> Zapravo, u zadnjih 30 godina gubitak radnih mjesta u razdobljima depresija nije nikad nadoknađen u razvojnim stadijima ekonomskog ciklusa.<sup>310</sup>

Massimo Florio<sup>311</sup> smatra da politika talijanske vlade da se stimulira ulaz velikih kompanija u ekonomski zaostale regije ne garantira dobre rezultate u pogledu trajnog novog zapošljavanja i poticanja razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u dobavljačkim odnosima prema velikom poduzeću. Polazeći od analiziranih pokazatelja Florio zaključuje da pokušaji da se kemijska, automobilska i elektronička industrija privuče u područje Mezzogiorna uz pomoć državnih subvencija nacionalnim i međunarodnim divovima ne vodi povoljnim ekonomskim aranžmanima. Velik dio koristi tek je privremenog karaktera. Dolazak novog velikog investitora mobilizira građevinsku operativu i vodi porastu zapošljavanja u građevinarstvu kroz ograničeno vrijeme. Ali, po završetku radova, slijedi ponovni porast nezaposlenosti i eventualni povratak u aktivnosti preživljavanja.<sup>312</sup> Kako pokazuje analize, korištenje lokalnih dobavljača na jugu Italije manje je od relativnog korištenja lokalnih dobavljača u središnjem i razvijenom sjevernom dijelu zemlje. Autonomija lokalnog managementa u nabavljanju najčešće je ograničena od strane središnjice tvrtke koja u širim globalnim razmjerima traži najpovoljnije ponuđače. K tome, potrebe za angažiranjem većeg broja managera u kratkom vremenskom razdoblju često znače da će iz postojećih poduzeća biti izvučeni najkvalitetniji manageri i poduzetni pojedinci čime se umanjuju

<sup>309</sup>Talijanski jug, tzv. Mezzogiorno, sa 36% stanovništva sudjeluje u nacionalnom GDP- u sa 25%, zapošljava 29% od ukupnog broja zaposlenih i ima 54% od ukupnog broja nezaposlenih. OECD Economic Surveys, Italy, 1996., str. 68.

<sup>310</sup>Opširnije o stanju zaposlenosti vidjeti OECD Economic Surveys, Italy, 1996, str. 125-126.

<sup>311</sup>Vidjeti studiju M. Florio: Large firms, entrepreneurship and regional development policy: 'growth poles' in the Mezzogiorno over 40 years, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 8, no. 3, 1996., str. 263-295.

<sup>312</sup>ranije napuštene aktivnosti i samozapošljavanje u djelatnostima koje ne traže velik inicijalni kapital niti značajnija tehnička znanja, koje imaju ograničeno tržište, nisku iskoristivost ljudskih i materijalnih resursa, te nisku profitabilnost i mogućnosti razvoja.

ekonomski potencijali domicilnih poduzeća. Što se pak tiče mogućnosti transfera tehnoloških znanja, i one ostaju ograničene budući da su strateške istraživačke i razvojne aktivnosti obično centralizirane radi postizanja ekonomija razmjera. Ovom je popisu moguće dodati i činjenicu da se državnim subvencioniranjem vanjskih korporacija, domaća poduzeća stavljaju u neravnopravan položaj, te da se sredstva namijenjena stimuliranju razvoja odlijevaju na način da dodatno slabe domaću konkurenciju ali i potencijalne domaće dobavljače.

Usporedba Floriovim zapažanja s ranije opisanim djelovanjem industrijskih distrikata i japanskih poslovnih mreža navodi na zaključak da je vanjske investitore (premda jesu veliki generatori i koordinatori industrijskog razvoja) potrebno tretirati drugačije nego autohtona poduzeća. Inozemni investitori očito ne generiraju jednake koristi za lokalnu zajednicu kao i autohtoni razvoj velikih domicilnih poduzeća unutar mreže malih dobavljača, no od njih se očekuje da u zemlju unesu resurse koje domaći poduzetnici ne mogu pribaviti, osobito znanja i novi kapital.

### 3. BRITANSKO-IRSKI MODEL - PREINAKA IZVORNIH MODELA I IZVEDENE POUKE

Razvoj poslovnih mreža u Velikoj Britaniji i Irskoj nastupio je relativno kasno, praktično tek osamdesetih, da bi značajnije rezultate u svjetskim razmjerima pokazao tokom devedesetih. Budući da je tada već bilo poznato iskustvo japanskih poslovnih mreža, moguće je tvrditi da je britansko-irski model<sup>313</sup> inspiraciju pronašao u japanskom modelu. Naime, i ovdje je riječ prvenstveno o razvoju snabdjevačkih mreža uz idejnu i materijalnu potporu regionalnih vlasti. U tom pogledu postoje sličnosti i s talijanskim modelom.

<sup>313</sup>Odabirom naziva modela željelo se sugerirati da je u načelu riječ o istom modelu, što će biti vidljivo i u nastavku izlaganja. Model je ponegdje u literaturi moguće pronaći i pod nazivima Birminghamski model, ili se pak govori o nacionalnim modelima razvoja Irske ili Škotske. U ovoj disertaciji grupiranje navedenih slučajeva provedeno je kako zbog sličnosti u vremenu nastanka, institucionalnim uvjetima, i načinu funkcioniranja modela, ali i zbog mogućnosti da se npr. slučajem Irske kao manje i homogenije zemlje, na temelju raspoloživih statističkih podataka, bolje ilustriraju dometi ovog tipa poslovnih mreže u suvremenom globaliziranom gospodarstvu.

Razlika u odnosu na oba prethodno promatrana modela je u vrlo važnoj ulozi inozemnih investicija (FDI) i prepuštanju koordinatorske uloge u mreži inozemnom investitoru. Posebno u slučaju Irske, ocjenjuje se da su izravne inozemne investicije<sup>314</sup> značajno potaknule rast tzv. novih industrija poput kompjuterske, kemijske i industrije bezalkoholnih pića. Proizvodnja ovih triju djelatnosti porasla je za dvije trećine u tri godine.<sup>315</sup> U oba slučaj, ali posebno u slučaju Engleske, izrazita je uloga osmišljenih programa i uspostava formalnih institucija:

1. za privlačenje inozemnih investitora i
2. za poticanje samozapošljavanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva.

Upravo je aktivna ekonomska politika na ovom polju omogućila mobilizaciju vlastitih (zastarjelih i napuštenih) industrijskih potencijala, osobito nezaposlene radne snage s industrijskim iskustvom, potakla restrukturiranje, te pomogla predusretanju trenda globalizacije proizvodnje i poslovanja. Jedna od posljedica novog vala industrijalizacije u obje zemlje je ubrzan industrijski rast, koji onda potiče i razvoj uslužnog sektora i financijskih tržišta i sveukupan gospodarski razvoj. Dobrim dijelom zahvaljujući poslovnim mrežama, Irska bilježi osobito visoke stope rasta kroz više od jednog desetljeća. Tako je, u posljednjih deset godina, Irski GDP porastao za 93%, u usporedbi s 27% porastom u Evropi.<sup>316</sup>

Sa stanovišta ove disertacije, britansko-irski model poslovnih mreža interesantan za analizu zbog najmanje tri razloga. Prvo, riječ je o inoviranom modelu snabdjevačkih lanaca, pozicioniranom tako da iskoristi prednosti suvremenog trenda globalizacije. Drugo, s teoretskog aspekta, ovdje se odjedinjavaju modeli regionalnih mreža tipa industrijskog distrikta, sa fluidnijim modelima **poslovnih sustava čije**

<sup>314</sup>Iako nema preciznih brojki o razmjeru inozemnih investicija budući da je riječ o ulaganjima privatnih kompanija, poznato je da profiti svih inozemnih kompanija nakon oporezivanja iznose 15% dodane vrijednosti u Irskoj. OECD Economic Surveys: Ireland, 1997, str. 3.

<sup>315</sup>Ibid.

<sup>316</sup>OECD Economic Surveys: Ireland, 1997, str. 3.

**funkcioniranje koordiniraju vodeće kompanije.**<sup>317</sup> Treće, sa stanovišta Hrvatske, zanimljivo je da se radi o organizacijskom modelu, iniciranom od državnih vlasti, koji je u potaknuo novi ciklus industrijskog razvoja u sredinama koje ili nisu bile industrijalizirane u većoj mjeri, ili su bile opterećene zastarjelim i nerentabilnim industrijskim kompleksom koji se više nije mogao ekonomski održati. Odnosno, u britansko-irskom slučaju, riječ je o modelu kojim je relativno nedavno uspješno riješeno pitanje produktivnog zapošljavanja i poticanja novog, održivog ciklusa gospodarskog rasta

### 3.1. Institucionalni kontekst

Specifične okolnosti koje su potaknule uspostavljanje i razvoj poslovnih mreža britansko-irskog tipa u ovom su prilikom razvrstane uobičajenim slijedom kao kulturološke, povijesno-političke i ekonomske specifičnosti.

**Kulturološke specifičnosti**<sup>318</sup> - U slučaju Velike Britanije i Irske postoji više povijesno uvjetovanih kulturoloških specifičnosti koje, u doba intenzivne globalizacije, podržavaju uspješno uklapanje njihovih novonastalih poslovnih mreža u globalne proizvodno-tržišne lance. Na prvom mjestu, tu je sigurno prednost pripadanja engleskom govornom području. Engleski jezik kao međunarodni poslovni jezik čini Veliku Britaniju i Irsku preferencijalnim zemljama prilikom lociranja prekomorskih (evropskih) podružnica multinacionalnih kompanija. K tome, povijesna, kulturološka i institucionalna bliskost s SAD-om kao najvećom ekonomskom silom svijeta, te sjedištem najjačih svjetskih poslovnih divova, dodatno pojačavaju atraktivnost UK i Irske prilikom odabira ulaznih točaka za tržište Evropske unije. Konačno, u slučaju UK, uske povijesne, a potom trgovačke veze sa zemljama nekadašnjeg imperija (kasnije British Commonweltha) bile su već od ranije baza za razvoj prerađivačke

<sup>317</sup>Znanstvena obrada ovih slučajeva je otežana zbog ograničene raspoloživosti podataka, budući da se radi o poduzećima koje podatke o odnosima s dobavljačima smatraju poslovnom tajnom.

<sup>318</sup>Opis kulturoloških specifičnosti dijelom proizlazi iz osobnih zapažanja prilikom jednomjesečnog studijskog boravka u Wolverhamptonu (središnja-zapadna Engleska) tokom listopada i studenog 1996.

industrije u većem rasponu nego što bi bilo moguće s obzirom na širinu domicilnog tržišta.

### **Povijesno-politički kontekst**

Kao i u slučaju Italije, i ovdje je uočljiva izrazita ekonomska uloga regionalnih (ili pak nacionalnih) vlasti. Vjerojatno je ekonomska autonomija lokalnih vlasti proizišla iz potrebe da se prevladaju regionalne napetosti u višenacionalnoj državi. Pored izražene nacionalne pripadnosti (slučaj Škotske i Irske), gotovo je u svim sredinama moguće razlučiti dva društvena sloja: aristokraciju i narod; ali i etničke podvojenosti (Indijci, i uopće imigranti iz Commonwetha nasuprot Englezima; Englezi nasuprot Škotima i Ircima). Društvena slojevitost s ekonomskog motrišta predstavlja faktor koji će pogodovati homogenizaciji unutar pojedinih skupina (konzensusom u provođenju ekonomsko-političkih mjera na nacionalnoj razini u slučaju Irske, Škotske) ali je ujedno faktor koji može podržavati dualnu ekonomiju na sličan način kao u japanskom primjeru.

U povijesno-političkom kontekstu, u Velikoj Britaniji je za razvoj poslovnih mreža zasnovanih na novoj industrijalizaciji relevantno dugo razdoblje u vladavine konzervativne stranke tokom osamdesetih i devedesetih. M. Thacher provela je ekonomske reforme kroz privatizaciju državnih poduzeća i liberalizaciju gospodarstva.<sup>319</sup> Popratno, kako bi se potaknula poduzetnička kultura i ublažili socijalni šokovi restrukturiranja, potaknut je i program izravne pomoći malim poduzećima i samozapošljavanju. Tokom devedesetih program je razvijan kako bi se potaknula konkurentnost malih i srednji poduzeća. Odnosno, veća se pažnja poklanja komplementarnoj ulozi MSP u gospodarskoj strukturi, tako da u devedesetima, prilikom kreiranja politike pomoći MSP ekonomski razlozi pretežu nad socijalnim. Također, u skladu sa još uvijek liberalnom politikom centralnih vlasti, naglasak je tada

<sup>319</sup> Aktivnosti koje su unaprijedile položaj malog poduzetništva uključuju povećanje razine prometa nakon koje poduzeće ulazi u sustav PDV-a (uveden 1973), uklanjanje administrativnih prepreka u osnivanju novih (malih) poduzeća, uz osnivanje Ureda za mala poduzeća 1971 (koje se vremenom razvio u 50 podružnica za savjetodavne usluge MSP) i Ureda za poduzeće i deregulaciju (1986), oba u okviru Ministarstva trgovine i industrije (MTI). v. Smallbone, ibid. str. 6-11. i Marsden, ibid. str. 253-255.

stavljen na stvaranje propulzivnog makroekonomskog okruženja, koje neće diskriminirati među poduzećima s obzirom na veličinu, djelatnost ili oblik vlasništva.<sup>320</sup>

### **Ekonomске specifičnosti**

Bitne ekonomske specifičnosti koje su pogodovale uspostavi određenog organizacijskog modela se i u ovom slučaju mogu izraziti kroz raspon tržišta i kroz stanje ekonomskih resursa.

Domaće tržište sa 60 milijuna stanovnika UK i 3.5 milijuna u Irskoj, davao je u razdoblju ranih faza industrijalizacije velike prednosti UK u ostvarivanju ekonomija obujma već u opsluživanju domaćeg tržišta. Ograničeno domaće tržište, sigurno je jedan od razloga zbog kojih Irska sve do osamdesetih nije bila industrijski značajnije razvijena zemlja. Danas su i UK i Irska članice Evropske unije, za nečlanove interesantne kao punkt ulaska u potencijalno sve zatvorenije evropsko tržište. Faktor geografske blizine s evropskim kontinentom, te još i više članstvo u EU utjecalo je na privlačenje stranih investicija, osobito krajem osamdesetih, odnosno prije stvaranja zajedničkog evropskog tržišta 1992.<sup>321</sup>

### **Ekonomski resursi**

Ograničenost vlastitih ekonomskih potencijala osobito je bila izražena u pogledu pribavljanja novog **investicijskog kapitala** i novih managerskih i tehnoloških znanja. Upravo stoga, u pozadini industrijskog preporoda u Britaniji i Irskoj, mjesto faktora broj jedan pripada izravnim inozemnim investicijama (FDI). Tako su u područje srednje zapadne engleske prvo su došla japanska ulaganja (Nissan, Toyota,

<sup>320</sup>D. Smallbone, Support Policy, Luton, Oct., 1996.

<sup>321</sup>Vidi stope rasta industrijske proizvodnje, GDP-a, i investicija u prilogu.

Honda), a potom i druge multinacionalne kompanije koje su potom potakle restrukturiranje i razvoj domaćeg sektora.<sup>322</sup>

U pogledu kritičnih obilježja raspoložive radne snage Središnja Engleska i Wales pretežno su ruralna područja uz industrijska središta čija je industrijalizacija zasnovana na tzv. starim industrijama (ugljen, čelik, metaloprerađivačka industrija).<sup>323</sup> Riječ je o radnoj snazi s industrijskom tradicijom, koja je naviknuta na radu u industriji, te se relativno brzo može prilagoditi produktivnom radu i u novom industrijskom okruženju. Za razliku od Engleske, Irska i Škotska oslale su dugo industrijski podrazvijene,<sup>324</sup> ali nedovoljna zaposlenost<sup>325</sup> i izražen nacionalni ponos predstavljale su jak poticaj lokalnim vlastitima da uđu u nadmetanje s engleskim regijama u privlačenju izravnih stranih investicija.

**Nezaposlenost** koja se zadržala i tokom devedesetih predstavlja jedan od ključnih motivirajućih faktora i za regionalne vlasti i za pojedince u poticanju intenzivnijeg ekonomskog angažmana. U Velikoj Britaniji, odlučujuć se pokazao utjecaj krize u sedamdesetima i već spomenuta konzervativna politika vlasti koja je odbila osamdesetih godina subvencionirati nerentabilne grana kako bi sačuvala radna mjesta. Kao posljedica liberalne politike i nemiješanja stvorena je relativno velika ponuda slobodne radne snage i pritisak na nadnice koju su ostale na razinama nižim

<sup>322</sup>Interview s dr. J. Lewis, managerom Centra za inženjersku izvrsnost (Centre for Engineering Excellence) i Glavnim koordinatorom poslovnog razvoja u Wolverhamptomskom znanstvenom parku, vođen 12. 11. 1996. prilikom spomenutog boravka autorice u Engleskoj.

<sup>323</sup>Općenito su poticajne mjere zemalja Evropske unije u industriji, sve do sredine osamdesetih bile usmjerene na zaštitu tradicionalnih industrijskih sektora. M. J. Jovanović: *European Economic Integration: Limits and Prospects*, Routledge, London, 1997., str. 199.

<sup>324</sup>Među zemljama Evropske unije Irska ima najveći postotak poljoprivrednog stanovništava (11% u 1996. naprama 26% još 1971.) U industriji je zaposlenost u istom razdoblju pala za 1%, odnosno, s 20.3% na 19.1%, ali se povećao udio industrijskog sektora U GDP-u sa 36.2% u 1970. na 41.1% u 1995. s tim da je udio novih industrija, kompjuterske, elektroničke i kemijske, u 1995. sam iznosio 18.2%. Zahvaljujući pretežno razvoju novih industrija, prosječna godišnja stopa porasta izvoza dobara od 1990. do 1995 iznosila je čak 13.4% što je najviši porast u Evropi. Izvor: OECD Economic Surveys, Ireland, 1997. str. 57., 176. i pregled temeljnih statističkih pokazatelja po zemljama.

<sup>325</sup>Prosječna nezaposlenost 1986-1995 na razini 16% (nezaposlenost veća od 10% pojavila se tek ranih osamdesetih). 1986. nezaposlenost je iznosila 17% s tendencijom laganog opadanja, da bi u 1995. pala na 12.2%. OECD Economic Surveys, Ireland, 1997. str. 162.

od evropskog prosjeka. Ujedno je na nacionalnoj razini vođena politika koja će onemogućiti pritiske na troškove zapošljavanja, kako bi se kroz nisku cijenu rada potaklo domaće poslodavce na zapošljavanje i privuklo što više stranih investicija. Zalaganje za niske troškove rada vidljivo je osobito tokom devedesetih prilikom odbijanja Velike Britanije da za svoje radništvo prihvati razinu zaštite koje je nudila Socijalna karta EU.<sup>326</sup>

Razina blagostanja u UK i danas je, nakon više godina uspješnog rasta relativno skromna u usporedbi s drugim zemljama Evropske Unije, a jednako tako i razina radničkih prava. OECD-eva studija iz 1994., provedena na osnovi ispitivanja subjektivnih ocjena o stupnju reguliranosti pojedinih oblasti koje utječu na odnose poslodavaca i zaposlenih (dakle i na sadržaj ugovora u radu) ustanovila je da je stupanj reguliranosti tržišta rada u UK vrlo nizak. Istraživanjem se nastojalo utvrditi da li postoje zakoni koji reguliraju trajanje radnog vremena (odnosno trajanje dnevnih, tjednih i godišnjih odmora); trajni, privremeni i povremeni rad; uvjete pod kojima se zaposlenik može otpustiti, zakonom ili kolektivnim ugovorom regulirana minimalna razina plaća. Ocjena 0 ukazuje na činjenicu da ne postoji zakon koji bi određeno područje regulirao ili je pak mogućnost da se određena uredba unese u ugovor o radu, ili se njeno izvršenje traži u sudskom postupku, vrlo mala. Ocjena 1 označava srednju razinu zaštite, dok ocjena 2 označava da postoje i da se provode zakonske odredbe

<sup>326</sup>I inače je razina radničkih prava lošija u UK nego na kontinentu. Jedan od razloga sporova između UK i EZ bilo je neprihvatanje evropske Socijalne karte čime bi se poslodavcima podiglo troškove rada, a radnicima ograničila dužinu radnog dana i radnog tjedna....

S druge strane, smatra se da je među zemljama EU upravo Velika Britanija razradila i implementirala najsveobuhvatniji sustav mjera za sređivanje tržišta rada, i osobito, za uklanjanje strukturne nezaposlenosti do koje je došlo uslijed napuštanja "starih industrija". Politika konzervativne vlasti zalagala se za smanjenje pregovaračke moći sindikata i za decentralizaciju (liberalizaciju) u formiranju cijena rada, uz istovremeno vezivanje socijalne politike uz poticajne mjere za zapošljavanje. U tu svrhu postupno se smanjivala pomoć za nezaposlene, ali se uvećavala pomoć za zaposlene sa slabim primanjima i to kroz porezne kredite za zaposlene, subvencioniranje niskih nadnica, otvaranje mogućnosti (do)školovanja i zapošljavanjem u javnom sektoru. Strukturna nezaposlenost rasla je u ranim godinama reforme, sve do 1986, kad je dostignut maksimum od 11.8 % nezaposlenih, ali od tada UK predstavlja jednu od rijetkih evropskih zemalja (uz Irsku, Nizozemsku, Dansku i Španjolsku) u kojima zaustavljen trend cikličkog porasta nezaposlenosti. World Economic Outlook, May, 1999., Chronic Unemployment in the Euro Area: Causes and Cures. str. 112.

navedenog tipa. Agregatni indeks predstavlja zbroj dobivenih ocjena i pokazatelj je razine regulacije radnih odnosa u pojedinoj državi. (v. tablicu 5.)

Tablica 5.

**Procjena stupnja reguliranosti tržišta rada**

zemlja	radno vrijeme	trajanje radnog odnosa	otpuštanje	minimalna plaća	agregatni indeks
Austrija	1	1	1	0	3
Belgija	0	1	1	1	3
Finska	1	1	1	1	4
Francuska	1	1	1	2	5
Njemačka	1	1	1	1	4
Irska	2	0	2	0	4
Italija	1	2	2	2	7
Nizozemska	1	0	1	1	3
Portugal	1	1	1	1	4
Španjolska	2	1	2	2	7
Danska	0	0	0	0	0
Grčka	2	1	2	2	7
Švedska	1	2	1	1	5
UK	0	0	0	0	0
SAD	0	0	0	0	0

Izvor: World Economic Outlook, May, 1999. tab 4.2, str. 103 preneseno prema OECD, Employment Outlook, Paris, 1994.

Vezano uz zaposlene, zanimljivo je napomenuti da Irska danas ima najveći broj znanstvenika i inženjera u OECD području, te da trećina učenika koja danas završava srednju školu, nastavlja obrazovanje.<sup>327</sup>

### 3.2. Specifičnosti britansko-irskog organizacijskog modela

Model japanske poslovne mreže funkcionira u kontekstu razvijene mreže odnosa među komplementarnim poduzećima. I britansko-irski model zasniva se na istim pretpostavkama, s time da ovdje ulogu vodećeg poduzeća (nositelja investicija,

istraživanja i razvoja, i kreatora tržišne strategije) ima multinacionalna kompanija, to jest vanjski investitor. Poduzeća dobavljači organizirani su u više slojeva već prema stupnju tehnološke dorađenosti dijelova koji proizvode, te se njihova veličina i ekonomska snaga smanjuje u mjeri u kojoj proizvode manje složene dijelove, i izvode manje zahtjevne poslove tehnološke obrade. Ekonomije koje su prisutne u japanskom modelu, trebale bi biti prisutne i ovdje, te se stoga neće ponovno ulaziti u pojedinosti funkcioniranja poslovnih mreža tipa snabdjevačkih lanaca.

Stanovite **razlike**, proizlaze prvenstveno s obzirom na mjesto i prostor nastanka poslovnih mreža britansko-irskog tipa. U načelu, riječ je o razlikama u intenzitetu i stupnju formalizacije interakcija između institucionalnog konteksta i poslovne mreže, koje su u odnosu na japanski model znatno naglašenije.

Već je prilikom formuliranja modela resursne efikasnosti pretpostavljeno da je karakter poslovne mreže odraz institucionalnog konteksta koji podupire uspostavu poslovnih mreža upravo određenog oblika i sadržaja. Britansko-irski model dodatno potvrđuje navedenu tezu. I japanski i britansko-irski model poslovnih mreža funkcionalno su prvenstveno snabdjevačke mreže, no pravni karakter odnosa, to jest mehanizmi koordinacije, a prema tome i ekonomski dosezi svakog pojedinog modela ipak se značajnije razlikuju.

Zbog naglašene uloge formalnih institucija u britansko-irskom modelu poslovnih mreža, ovdje će se odvojeno razmatrati dva aspekta odraza institucionalnog konteksta na obilježja organizacijskog modela: 1) implicitni utjecaj psiho-socioloških, kulturnih, povijesnih i općih institucionalnih okolnosti i 2) eksplicitni utjecaj na model organizacije i efikasnost koji rezultira iz strateškog djelovanja dominantnih ekonomskih subjekata.

Kad je riječ o **implicitnom utjecaju institucionalnih okolnosti**, u britansko-irskom modelu, jednako kao i u slučaju Japana, postoje indicije da bi se mogao funkcionirati princip **dualne ekonomije**. Naime, s jedne strane javljaju se nove industrije (novi kapital, nove tehnologije...koje dolaze s inozemnim ulagačima), a s

<sup>327</sup>OECD Economic Survey, Irska, 1997, str. 2.

druge strane, postoje podzaposleni kapaciteti u klasičnim industrijskim granama i izražena strukturna nezaposlenost. Premda nije bilo moguće pronaći precizne pokazatelje koji bi potvrdili ovu tvrdnju, kao indikator postojanja dualnog gospodarstva mogao bi poslužiti nesrazmjer između plaća i radnih uvjeta između velikih i malih poduzeća. Budući da se model snabdjevačkih lanaca bazira se na koordinacijskoj ulozi finalnog proizvođača ili distributera koji "organizira" aktivnosti poduzeća proizvođača opreme i dijelova, za pretpostaviti je da će kao velika poduzeća figurirati upravo strani investitori, dok će se domaća (prenamijenjena i novonastala) industrijska poduzeća naći u ulozi dobavljača. Dakle, nije isključeno (dapače, vjerojatno je) da će sukob novog i starog industrijskog sektora naći odraza u razinama plaća između novopridošlih velikih inozemnih kompanija i domaćih malih i srednjih poduzeća.

Postoje stanovita istraživanja koja doduše ne razlučuju poduzeća u kategorije domaćih i stranih ali moguće je pretpostaviti da će situacija kod stranih multinacionalnih kompanija biti sličnija onoj velikih poduzeća, dok će poduzeća dobavljači i njihovi zaposleni dijeliti sudbinu sektora MSP. Tako, za UK, Marsden zapaža da godinama postoji odnos nižih primanja u manjim poduzećima, nasuprot boljim primanjima i boljim uvjetima rada u velikim poduzećima.<sup>328</sup> Pitanje je također, do koje mjere su manja poduzeća ovisna, odnosno do koje su mjere u satelitskom odnosu prema većim poduzećima i uopće drugim poduzećima. Marsden, na primjer, smatra da se teorija o malim poduzećima kao satelitima velikih može tek donekle potvrditi, dijelom i zbog toga što su manja poduzeća često bila konkurenti, ne samo "sateliti" odnosno dobavljači većih poduzeća s bolje plaćenom radnom snagom.<sup>329</sup> No, vrlo je vjerojatno da bi ciljana analiza vezana uz organizaciju i funkcioniranje novog

<sup>328</sup> D. Marsden: United Kingdom, 5. poglavlje Employment and Work in Small Firms, str. 232-238; i str. 250., u W. Sengenberger, G. Loweman i M. J. Piore: The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialized Countries, ILO, Geneva, 1990. Marsden konstatira da su troškovi rada (plaće i ostala primanja i koristi od rada) niže u manjim poduzećima, te da za manja poduzeća postoji manja učestalost sindikalnog organiziranja. Iznimke postoje utoliko što statistike ukazuju da manja poduzeća više ulažu u obučavanje zaposlenih (vjerojatno uslijed razlika koje nastaju zbog potrebe za angažiranjem kvalificiranih radnika i primjene naučničkog sustava u obrtničkim radionicama).

<sup>329</sup> Ibid., str. 224.

industrijskog sektora (Marsdenova istraživanja obuhvaćaju ukupan industrijski sektor u Velikoj Britaniji, op. a.) ukazala da u njemu ovisnost postoji.

**U eksplicitnom pogledu,** utjecaj institucionalnog konteksta ogleda u načinu pravnog određenja odnosa među strateškim partnerima. U ovom se slučaju formalizirani institucionalni odnosi javljaju na dvije razine, odnosno kao odnosi između nacionalnih (lokalnih) vlasti i inozemnih investitora, te kao odnosi vodećeg poduzeća u mreži i poduzeća u snabdjevačkom clusteru.

Slika 8.

**Strateški partneri u britansko-irskom modelu poslovnih mreža**



Izvor: izradio autor

Debljom crtom prikazani su odnosi koji doživljavaju najviši stupanj formalizacije, te su zbog javnog i formalnog karaktera najdostupniji promatranju i analizama (podržani institucijama, pravno regulirani zakonima); tanjom crtom prikazani su odnosi unutra mreže između vodećeg poduzeća i dobavljača (zasnovani na formalnim-ugovornim odnosima i na odnosima moći), iscrtkanom crtom označeni su fluidniji, manje formalni odnosi između lokalnih/nacionalnih vlasti i domicilnih poduzeća.

Naglašena uloga lokalnih vlasti u britansko-irskom modelu proizlazi iz prirode poslovnih mreža koje su uspostavljaju kao posljedica izravnih inozemnih investicija. Budući da su vodeća poduzeća kompanije koje djeluju globalno, javlja se problem veće globalne izloženosti britansko-irskih mreža koji u izvornom japanskom modelu

nije postojao. Problem otvorenosti manifestira se u više aspekata relevantnih za daljnji gospodarski razvoj lokalne zajednice. To su prvenstveno:

1. **problem reinvestiranja dobiti;** odnosno, jednako kao što je i ušao kapital može napustiti zemlju u potrazi za boljim destinacijama, osobito ako gro dobiti zadržava strani investitor (što je vjerojatno s obzirom na tržišnu snagu, ali i preferencijalni tretman koji vanjski investitor najčešće dobiva od strane domaćih vlasti). Zadržavanje kapitala u zemlji traži stalno investiranje u resurse koji će biti od interesa za stranog partnera. Modaliteti zadržavanja kapitala zadiru u poreznu politiku (Irska: 10% oporezivanje prerađivačke industrije do 2010), ali još više u politike kojima se podiže apsorpcijska sposobnost gospodarstva i pojedinih sektora za privlačenje novih investitora (novih stranih poduzeća) i tehnologija. Tako, premda se dio kapitala povlači, osigurava se i stalni dotok novog kapitala.<sup>330</sup>

2. **problem istiskivanja** koji se javlja uslijed preuzimanja najkvalitetnijih resursa i dobavljača (zbog vlastite ekonomske snage ali i preferencijalnog tretmana) i postupnog uništavanja domaće konkurencije. Umanjivanje negativnih efekata istiskivanja domaće industrije moguće je postići pravodobnim strukturnim prilagođavanjem domaćih proizvođača s obzirom na raspon proizvoda i proizvodnih usluga koje nude i tehnoloških mogućnosti kojima raspolažu. U prvom slučaju, podlogu restrukturiranju čine aktivnosti na razvoju malog i srednjeg poduzetništva u industrijskoj branši, dok se drugom problemu pristupa kroz poslovno i tehnološko savjetovanje kojemu je svrha podići apsorpcijske sposobnosti lokalnog gospodarstva za prihvaćanje poslova za stranog investitora. Međutim, najveća protuteža efektu istiskivanja vjerojatno se postiže kroz povećanu produktivnost resursa. Računa se da je u Irskoj produktivnost rada u "modernom" sektoru prosječno rasla za 10% na godinu u 1994. i 1995., naprama 3%-om rastu u "tradicionalnom" industrijskom sektoru. Nove industrije privukle su i znatan dio radne snage iz manje produktivne

<sup>330</sup>U Irskoj je u jednom desetljeću, od 1986-1996 udvostručen broj stranih poduzeća koji danas dosiže preko tisuću. Samo u 1996. FDI otvorile su 14 novih radnih mjesta, što čini gotovo 1% ukupne zaposlenosti. OECD Economic Survey, Irska, 1997., str. 13-15. Poduzeća u stranom vlasništvu zapošljavaju 40% zaposlenih u prerađivačkoj industriji i odgovorna su za 70% izvoza industrijskih proizvoda. D. Jacobson and B. Andreosso-O'Callaghan, Industrial Economics and Organization- An European Perspective, McGraw-Hill, London, 1996., str. 292.

poljoprivrede, gdje je produktivnost za polovinu manja nego u industrijskom sektoru.<sup>331</sup>

3. problem uklapanja lokalnih dobavljača u mrežu i **ostvarivanja maksimalnih efekata prelijevanja**. Efekti prelijevanja, kako je istaknuto u drugom poglavlju, odnose na razvoj resursa i ostvarivanje ekonomija koje nadilaze granice neposrednih ulaganja u točno određeno poduzeće. Veličina tih efekata ovisna je o rasponu i intenzitetu veza novog poduzeća s domaćom industrijom. Osim efekata koje imaju u održavanju postojećih i otvaranju novih radnih mjesta, izravni inozemni investitori su domaćinu interesantni kao posrednici u transferu novih tehnologija. Problem nastaje utoliko što najnovija I&R često mimoilazi lokalne okvire, dok se narudžbe često plasiraju globalno umjesto da budu ostvarene u lokalnoj poslovnoj zajednici.

Jedan od načina uspostave veza stranih kompanija i domaćih proizvođača je kroz osnivanje agencija koje posreduje u uspostavljanju kontakata između stranog investitora i domaće ponude proizvodnih i poslovnih usluga (Business Links). Drugi način uspostave poslovnih kontakata je preko već spomenutog poticanja razvoja domaćih proizvođača kako bi se povećala sposobnost domaćih dobavljača u privlačenju poslova za stranog investitora. Poticanje razvoja vlastite industrije u ulozi dobavljača i kooperanata pokušava se provesti preko određivanja razine domaćih inputa (tzv. domestic content regulations), ali i stvaranjem agencija za financijsko praćenje poslova i poduzeća kroz koje se nude krediti i garancije.

4. **problem gubitka ekonomskog suvereniteta** i problem stvaranja ovisnosti. Problemu posebno pogoduje gotovo neizbježna specijalizacija za pojedine djelatnosti uslijed koje se povećava izloženost ciklusima na određenim tržištima. Uz to, budući da se lokalna industrijska baza razvija cijno na način da se maksimalno prilagodi privlačenju i održavanju interesa stranog investitora, ograničavaju se mogućnosti suradnje s konkurencijom u slučaju da vodeće poduzeće uđe u teškoće.

<sup>331</sup>OECD Economic Survey, Irska, 1997., str. 17.

Navedeni problemi naglašavaju utjecaj interakcija lokalnih ekonomsko-političkih vlasti i privatnih poslovnih sustava, te se odražavaju na proces uspostavljanja i na funkcionalne karakteristike poslovnih mreža. Naime, i na jednoj i drugoj strani riječ je o organiziranim strateškim akterima, koji sustavno pristupaju odabiru najpovoljnijih strateških alternativa. Pored zajedničkih interesa za uspostavom efikasne poslovne mreže, problemi su stalni izvor potencijalnih antagonizama između vodećih poduzeća (nosilaca FDI) i lokalne zajednice i njenih institucionalnih predstavnika. Svijest da antagonizmi postoje, može se nazrijeti kroz mjere kojima se regulira ulazak i poslovanje stranih kompanija na domaćem tržištu.

Britansko-irski model poslovnih mreža, premda zadržava obilježja mreža komplementarnih dobavljača, te također funkcionira temeljem izražene asimetrije moći, prate i i obilježja koja izrazito inducira institucionalna okolina. Uloga lokalnih vlasti i sukob interesa podržavaju ali i traže znatniju formalizaciju odnosa koja nije prisutna u izvornom japanskom modelu.

### 3.3. Ekonomski potencijali britansko-irskog modela

Uhodana kooperacija u snabdijevanju vodi ekonomiziranju na troškovima koordinacije, te na troškovima vezanim uz komercijalne aktivnosti. Na taj se način veća izvjesnost odražava na uštede u transakcijskim troškovima.

Problem, međutim, kao i u japanskom slučaju, nastaje ukoliko dođe do kontrakcije na finalnim tržištima, odnosno ukoliko zbog bilo kojeg razloga dotok stranih ulaganja značajnije opadne u odnosu na razinu odljeva dobiti. No, i u tom slučaju ostaju određene gospodarske koristi koje ne bi bile ostvarene bez stranih ulaganja i s njima povezanih poslovnih mreža. Prethodno je sugerirano da čak i u slučaju povlačenja kapitala preostaju prednosti ostvarene s osnova restrukturiranja gospodarstva (i povećanja sektorske i ukupne produktivnosti) i pristupa novih tehnologijama i managerskim vještinama koje inače ne bi ni bile došle u zemlju.

Još jedan problem nastaje uslijed konstantnog sukoba između tendencije za okoštavanjem (radi povećane efikasnosti koja nastaje ostvarivanjem ekonomija učenja i snižavanja transakcijskih troškova) u interesu domaćeg partnera, i tendencije za

fluidnošću (fleksibilnošću) strateškog poduzeća koji je u mrežu "uvučen" kako bi iskoristio komparativne prednosti koje mu u nekom vremenu nudi određena lokalna zajednica. Stoga, u pogledu konačnog salda **efekata prelijevanja tehnoloških znanja** postoje različita mišljenja.

U komentaru učinaka tehnološke kooperacije i transfera znanja u Irskoj početkom devedesetih, studija četvorice autora<sup>332</sup> iznosi zapažanja o većoj ili manjoj prikladnosti pojedinih oblika transfera tehnoloških znanja s obzirom na očekivani doprinos koje pojedini oblik transfera tehnologije može polučiti u zatvaranju tehnološkog jaza.

Autori govore o pet najčešćih mehanizama transfera znanja. Zbog značaja što ih irska iskustva u poticanju rasta mogu imati za Hrvatsku, svi spomenuti mehanizmi su, uz pripadajuće komentare, navode u nastavku:

#### 1. Vlastita organizacija istraživanja i razvoja (strategija internalizacije) -

Nerealno je očekivati da bi se male zemlje mogle osloniti samo na ovaj izvor novih tehnologija. (op. M.K.M. mogućnosti brzo i efikasnog razvoja i komercijalizacije znanja realno su manje u odnosu na one koje posjeduje veće zemlje i veći poslovni sustavi zbog postojanja kapitalnih ograničenja, i ograničenih mogućnosti specijalizacije. Kako napominju autori, čak i kad se radi o kooperaciji više nacionalnih poduzeća na istom projektu.)

#### 2. Transfer tehnologije posredstvom multinacionalki -

Prema procjeni, 2/3 svih transfera tehnologije u svijetu odvija se preko multinacionalnih kompanija i njima supsidiarnih poduzeća. Sa stanovišta male zemlje u kojoj se nalazi supsidiar, problem nastaje utoliko što je daljnja (lokalna) difuzija tih znanja ograničena podložnim odnosom domaćeg poduzeća prema multinacionalnoj kompaniji i jednako često formalno-pravnim ograničenjima mogućnosti prelijevanja znanja izvan samog supsidiara.

---

<sup>332</sup>T. J. Allen et al.: Direct Acquisition of Technology by Irish Industry: Results of a Survey of Irish Owned Companies Licencing Patented Technology, urednik D. O'Doherty: The Cooperation Phenomenon: Prospects for Small Firms and the Small Economies, Graham and Trotman, London, 1990., str. 78-79.



3. "**Ugrađena**" tehnologija pojam je kojim su obuhvaćena tehnološka znanja nužna za operativno vođenje postrojenja i pogona. Stoga se ova znanja transferiraju "u paketu" s opremom prilikom izgradnje novih kapaciteta. Tehnološka i konkurentna prednost koje se očekuju od ulaganja u suvremena postrojenja varirat će ovisno o propulzivnosti grane u koju se investira. Što je brži tehnološki razvoj određene djelatnosti, oprema će brže zastarijevati. Također je potrebno uvažiti činjenicu da će održive komparativne konkurentne i tehnološke prednosti vjerojatnije nastati vlastitim djelovanjem (kao rezultat vlastitog učenja), nego putem obučavanja koje prati isporuke opreme i postrojenja.

4. **Mobilnost ljudskog kapitala** (stručnjaka i tehničkog osoblja). Irci i Hrvati obično predstavljaju izvor školovane radne snage za druge, te je ovo mehanizam s kojim se ozbiljno računa prilikom tehnološkog usavršavanja poslovanja.

5. **Direktna akvizicija** tehnoloških znanja putem otkupa patentnih prava i drugi oblici komercijalnog transfera tehnologije - Ovdje se javljaju dva problema, problem suvremenosti (između ostalog vezan i uz kvalitetu patentne zaštite) i problem apsorpcijskih sposobnosti sredine koja otkupljuje patent. Budući da je problem apsorpcijskih sposobnosti već je komentiran, ostaje problem zakonske infrastrukture koja imateljima novih tehnoloških i organizacijskih znanja jamči zaštitu njihovih vlasničkih prava. Ocjena je da je ovo područje u Irskoj institucionalno zapostavljeno, a isti je slučaj i u Hrvatskoj i drugim donedavno gospodarski slabije razvijenim zemljama.

Iskustva Velike Britanije, ali osobito Irske, relevantna su za Hrvatsku zbog svoje recentnosti, ali i zbog mnogih sličnosti u startnim uvjetima. Naime, u oba slučaja postojala je oskudna ili zastarjela i neorganizirana industrijska baza. Na planu makroekonomske politike slijedi desetljeće liberalizacije i privatizacije koju uzrokuju nezaposlenost uz nisku razinu zaštite radničkih prava, sve dok socijalni pritisak, koji rezultira poticanjem samozapošljavanja, ne potakne razvoj malog i srednjeg poduzetništva, aktivniju politiku privlačenja stranih investicija i mogući novi razvojni val.

Budući da Hrvatska tek zalazi na put uklapanja u svjetsko gospodarstvo, popis koraka, institucija, te postignutih rezultata u Irskoj u proteklom desetljeću svakako su koristan putokaz u pokušaju procjene razvojne točke hrvatskog gospodarstva te mogućnosti koje se otvaraju emuliranjem slične razvojne strategije.

#### 4. ZAKLJUČAK ČETVRTOG POGLAVLJA

Na temelju proučenih primjera iz svjetske prakse moguće je zaključiti da ekonomski potencijali poslovnih mreža predstavljaju **kolektivan kapacitet**. Razumijevanje pojedinačnog uspjeha poduzeća članica poslovne mreže, moguće je tek u kontekstu ocjene grupne organizacijske strukture poslovne mreže u kojoj promatrano poduzeće djeluje.

U tom smislu i ovdje proučeni primjeri iz prakse dokazuju da se poslovne mreže mogu i moraju promatrati kao poslovni sustavi analogni tradicionalnoj paradigmi diverzificiranog poduzeća, te da je i u slučaju poslovnih mreža opravdana primjena analitičkog i mjernog instrumentarija kojim se procjenjuje ekonomski efekti razmjera i sastava aktivnosti poduzeća u neoklasičnoj ekonomskoj teoriji.

Proučavanje primjera funkcioniranja poslovnih mreža u gospodarstvu Japana, Italije, Britanije i Irske polučilo je brojna pitanja koja mogu biti relevantna u procjeni hrvatskih potencijala za uspješnu primjenu mrežnog modela organizacije. Ovim je poglavljem također potvrđena teza o relevantnosti organizacijskih obrazaca za uspostavljanju natprosječne resursne efikasnosti.

Poglavljem su također potvrđene modelske pretpostavke da je međusobna uvjetovanost efikasnog gospodarenja određenim resursom i razvoja uspješnih poslovnih mreža, ovisna o specifičnoj institucionalnoj okolini. Utjecaj institucionalne okoline pokazao se ključnim faktorom prilikom formiranja poslovnih mreža kao organizacijskih modela kojima se prevladavaju problemi resursne insuficijencije pojedinačnih poduzeća. Moguće je utvrditi da se u proučenim primjerima kroz

poslovne mreže rješavao problem ograničenja relativne veličine poduzeća kao poslovnog sustava (neravnopravnih ekonomija razmjera i raspona), te problem nedovoljne resursne baze ili nesrazmjera resursa.

Najvažnija zapažanja do kojih se došlo u ovom poglavlju rezimirana su u nastavku u tri fokusne točke:

### **1. Prevladavanje ograničenja apsolutne veličine mreže**

Poslovna mreža kao organizacijski model ublažava problem konkurentski suboptimalne veličine poduzeća. Međutim, apsolutna veličina mreže nije faktor kojeg bi se moglo precizno označiti, odnosno putem kojeg bi se moguće provoditi pouzdane usporedbe efikasnosti među stvarnim poslovnim mrežama. Riječ je zapravo o konstrukciji analitičkog značaja putem koje je moguće pretpostaviti da će se posredstvom mreža uspostaviti veći razmjer raspoloživih resursa, prvenstveno kapitala, na temelju čega će se generirati nadmoćne ekonomije raspona i razmjera.

### **2. Prevladavanje neadekvatne strukture resursa i aktivnosti**

Kao što slijedi iz prethodno postavljenog analitičkog modela resursne efikasnosti, ali i iz analize praktičnih primjera, apsolutna kapitalna ograničenja trebalo bi biti moguće prevladati efikasnijim iskorištavanjem drugih vidova resursa, od onih fizikalnih do strateških. Iskustva japanskog modela odnosa s dobavljačima, uz postupnu usku specijalizacija članova u proizvodno-prometnom lancu, sugeriraju da je povećana tehnološka efikasnost (efikasnost u korištenju fizikalnih resursa) djelovala kao zamjena za početni nedostatak kapitala te za dogu prevladavajuću inferiornu kapitalnu efikasnost. Posljedica tako "kompenzirane" efikasnosti je da je unatoč početnom slabijem konkurentskom položaju u odnosu na zapadne korporacije, japansko gospodarstvo kroz dvadesetak godina uspješno prevladalo tehnološki jaz i postalo globalno konkurentno u čitavom nizu gospodarskih djelatnosti.

### **3. Geografska i sociološka bliskost (utjecaj institucionalnog okvira)**

Kod svih promatranih primjera uočen je izražen utjecaj geografske i sociološke bliskosti na formiranje poslovnih mreža. U stvari su svi analizirani primjeri, primjeri uspjeha poslovnih mreža unutar relativno precizno razgraničenih geografskih i

socioloških prostora. Ranije spomenuti faktor apsolutne veličine mreže svakako je povezan s faktorom lokalizacije. Naime, još su klasične teorije poduzeća pretpostavile da su granice rasta poslovnog sustava zadane opadajućom krivuljom troškova koordinacije, a troškovi koordinacije svakako su niži u homogenijem (i stabilnijem) socijalnom prostoru. Poslovna mreža bi stoga predstavljala organizacijski sustav sa višom razinom efikasnosti koordinacije, odnosno sustav u kojem je, zbog visoke zastupljenosti djelovanja neformalnih kontrolnih sustava, moguća ušteda na formalnim tokovima informacija.

Drugi vid efikasnosti uvjetovan geografskom blizinom nalazi se u efektu prelijevanja. Budući da su sva tri primjera analiziranih poslovnih mreža kroz duže vremensko razdoblje pokazala više stope rasta u odnosu na neposrednu okolinu, moguće je zaključiti, da osim povećana statičke (tehničke, operativne) efikasnosti, mreže iskazuju i natprosječnu stope dinamičke (strateške) efikasnosti. Efekte prelijevanja moguće je po ovdje razrađenom modelu resursne efikasnosti interpretirati kao povećanje efikasnosti u raspolaganju strateškim resursima, to jest znanjima. No, pod intuitivnom pretpostavkom da prednosti lokalizacije (prelijevanja) slabe s geografskom raspršenošću, pitanje je do koje se mjere mogu postizati pozitivni efekti veličine ako se apsolutni rast mreže generira porastom geografske raspršenosti mreže. Isto tako, s obzirom na utvrđen značaj sociološkog identiteta prilikom uspostavljanja mehanizama autonomne motivacije, postavlja se i pitanje jesu li granice socio-kulturnog prostora stvar percepcije (zajedničkog povijesnog iskustva i zajedničke političko-teritorijalne pripadnosti) ili su više vezane uz objektivna fizikalna obilježja prostora kao što je fizička udaljenost i intenzitet transportne i komunikacijske povezanosti. Konačno, pitanje je i koliko je značajan vremenski period prevladavanja različitih identiteta ukoliko se poslovno integriraju dva geografski bliska ali ranije ekonomsko-politički razdvojena područja, kao što je na primjer slučaj s Hrvatskom i Italijom.

**V. ANALIZA ORGANIZACIJE HRVATSKOG  
GOSPODARSTVA**

Na temelju dosad provedene analize dokazano je da se o problemu efikasnosti nekog poslovnog subjekta ili određenog gospodarstva može govoriti polazeći od ispitivanja organizacijskih obrazaca kojima je regulirano njegovo djelovanje. Prema formalnom analitičkom modelu predloženom u disertaciji, organizacijski obrasci pod kojima se odvija ekonomsko djelovanje odredit će efikasnost korištenja fizikalnih, kapitalnih i strateških resursa. Komparativna efikasnost u iskorištavanju resursa presudno će utjecati na poslovnu uspješnost promatranog poslovnog sustava. To jest, kao što je to pokazalo i prethodno poglavlje, organizacijskim varijablama zaista je moguće objasniti uzroke natprosječnih dobitaka na gospodarskoj uspješnosti stvarnih modela poslovnih mreža u Japanu, Italiji, te današnjoj Engleskoj i Irskoj. U odnosu na geografski i institucionalno bliska područja, u promatranim se primjerima zaista uspješno ostvariti efikasnije iskorištavanje svih resursa, a s obzirom na paralelnu ubranu akumulaciju kritičnih resursa kao što su kapital i znanja, i posljedično umanjene krovni ograničenja, stvoreni su uvjeti za trajno povećavanje mogućnosti ostvarivanja ekonomija razmjera i raspona.

Analiza razvoja tranzicijskih gospodarstava, i posebno Hrvatske trebala bi poslužiti kao dodatna potvrda valjanosti postavljenih hipoteza. Analiza u nastavku trebala bi potvrditi dijagnostičke mogućnosti formalnog modela ekonomske efikasnosti, proučiti odstupanja između Hrvatske i ranije proučenih modela, te tako stvoriti analitičku podlogu za izvođenje preporuka za organizaciju poslovnih sustava u Hrvatskoj.

U skladu s tako definiranim zadatkom, poglavlje je podijeljeno u tri dijela.

Prvi dio komentira razloge radi kojih upravo se tranzicijska gospodarstva mogu smatrati posebno pogodnim objektom za analizu izvora ekonomske efikasnosti po institucionalnom pristupu. Prije svega stoga što, više nego bilo koji od ranije analiziranih slučajeva, tranzicijska gospodarstva predstavljaju izrazit primjer djelovanja koordiniranih nastojanja da se ciljanim zahvatima u institucionalnu infrastrukturu potakne gospodarski rast i poveća gospodarska efikasnost.

Drugi dio poglavlja podastire prikaz institucionalnih sastavnica na osnovi kojih je moguće postaviti dijagnozu trenutnog stanja industrijske organizacije u hrvatskom

gospodarstvu. Analiza hrvatskog gospodarstva provedena je sukladno ranije razrađenim sastavnicama formalnog modela resursne efikasnosti, odnosno primijenjen je isti postupak i redoslijed izlaganja koji je korišten prilikom analize japanskog, talijanskog i irskog modela poslovne organizacije. U skladu s navedenim, potrebno je bilo najprije definirati temeljna obilježja institucionalne okoline da bi se potom induktivno izvele i komentirale organizacijske sastavnice koje uređuju funkcioniranje gospodarske organizacije u Hrvatskoj. Na taj bi način, kroz usporedni prikaz, trebala biti omogućena identifikacija divergentnih institucionalne sastavnica hrvatskog gospodarskog prostora u odnosu na institucionalne sastavnice koje su određivale razvoj modela poslovnih mreža analiziranih u prethodnom poglavlju.

Koristeći dobivena zapažanja nastojat će se procijeniti organizacijski i ekonomski potencijal dostupan hrvatskom gospodarstvu na prijelazu u treće tisućljeće. Time bi se ujedno, u trećem dijelu, precizirali organizacijski problemi koji otežavaju ostvarivanje viših razina efikasnosti, dostupnih i uz istu, objektivno ograničenu, razinu gospodarskih resursa. Završno, zaokružujući analizu, razrađene su okvirne preporuke koje je na temelju ove disertacije moguće uputiti kreatorima hrvatske gospodarske politike i hrvatskim gospodarstvenicima.

## 1. TRANZICIJSKA GOSPODARSTVA KAO OBJEKT ANALIZE GOSPODARSKE EFIKASNOSTI INSTITUCIONALNIM PRISTUPOM

Kako je uvodno naznačeno, tranzicijska gospodarstva predstavljaju pogodnu empirijsku podlogu za testiranje upotrebljivosti formalnog modela resursne efikasnosti postavljenog u disertaciji, odnosno za istraživanje međuzavisnosti između institucionalnog konteksta, pripadajućih organizacijskih obrazaca i iz njih proizašlih ograničenja ekonomske efikasnosti.

Razlozi su višestruki. Naime, sam idejni kontekst u kojem je zamišljen i vođen tranzicijski proces izrazito je institucionalistički koncipiran. Institucionalna podloga promišljanja tranzicijskih procesa vidljiva je u procesnom pristupu, u načinu formuliranja problema i načinu procjenjivanja ostvarenih tranzicijskih pomaka.

Izričito **isticanje procesne sastavnice** prisutno je već i kroz korištenje izraza *proces* u nazivu pojave, pa je tako uobičajeno govoriti o "tranzicijskom procesu" ili o "procesu tranzicije". Procesna uvjetovanost stanja i zbivanja dio je temeljne paradigme institucionalističkog pristupa, najčešće izražavane kroz **istraživanje učinka "prijeđenog puta"**.<sup>333</sup>

Drugi pokazatelj institucionalističke orijentacije načina promišljanja procesa tranzicije nalazi se u dominaciji tema vezanih uz vlasništvo, privatizaciju, poduzetništvo... te prateće promjene zakona i institucija koje bi trebale poticati promjene i usmjeravati procese restrukturiranja u skladu sa zadanim smjernicama. Primarna briga za zakone i institucije ukazuje na intuitivno prihvaćanje ideje da se **promjenom institucionalnog konteksta mijenja i efikasnost gospodarenja**.<sup>334</sup>

<sup>333</sup>"Prijeđeni put" hrvatski je prijevod za "path-dependance", odnosno za uvjerenje da prošle okolnosti predodređuju budućnost u većoj mjeri nego bilo koji drugi faktor.

<sup>334</sup>Kontrolirano (i ubrzano) provođenje tranzicije traži svjesno i sustavno zadiranje u formalnu institucionalnu bazu, jer kako primjećuje T. Eggertsson: "...potražnja za efikasnim institucijama ne stvara s vremenom svoju vlastitu ponudu." T. Eggertsson: *Ekonomika institucija u tranzicijskim zemljama*, Financijska praksa 23 (1), 1999., str. 64.

Idući razlog koji čini procesni pristup primjerenim pristupom u analizi tranzicijskih procesa metodologijom razrađenom u ovoj disertaciji je i činjenica da se procesnim pristupom implicira **akumuliranje ekonomskih potencijala**, što uključuje i akumuliranje ekonomskih resursa. Akumuliranje resursa u procesu gospodarskog razvoja moguće je predočiti kroz dvije dimenzije: kvantitativnu i kvalitativnu. Model resursne efikasnosti postavljen u disertaciji izričito ističe važnost obje dimenzije. Kvantitativno akumuliranje ekonomskih potencija koje se odnosi na stvaranje potrebne kritične mase angažiranih resursa. To je ono akumuliranje koje dozvoljava ostvarivanje tehničke efikasnosti, odnosno efikasnosti proizišle iz ekonomija obujma. Ovaj se vid efikasnosti prvenstveno manifestira u korištenju resursa u materijalnom i kapitalnom obliku.<sup>335</sup> Kvalitativni aspekt dobitaka na efikasnosti nadilazi ideju ekonomičnosti zasnovane na optimalnim omjerima resursa i podrazumijeva neizravan poticaj, odnosno organizacijski "ugrađenu" sposobnost prepoznavanja načina podizanja razine operativne i strateške efikasnosti.<sup>336</sup> Sposobnost stalnog podizanja razine operativne i strateške efikasnosti bit je suvremene **konceptije konkurentskih prednosti kao pokazatelja relativne i dinamične dimenzije efikasnosti**. Ovaj, kompleksno shvaćeni vid efikasnosti izravna je posljedica kolektivnog iskustva jednog društva, te povijesnog procesa utemeljenja i difuzije formalnih i neformalnih institucija koje reguliraju gospodarske tokove.

<sup>335</sup>Tehnološki efekt veličine pojašnjen je u prvom poglavlju u okviru obrazloženja tehnološke teorije poduzeća, dok je u modelu ekonomske efikasnosti tehnička efikasnost matematički predočena prvim članom funkcije efikasnosti za fizičke resurse, to jest kao izravni učinak količine angažiranih resursa ( $q_i$ ) i uspostavljenih omjera resursa pod djelovanjem kapitalnog ograničenja  $K$ . (vidjeti treće poglavlje i obrazloženje modela)

$$e(Rf_i, Rfe) = \sum_i A_i(q_i)^{\alpha_i} * \sum_j P_j(q_j)^{\beta_j}$$

<sup>336</sup>Kao što je ranije objašnjeno, teorijska podloga pronađena za ovu hipotezu pronađena je u strateškoj literaturi, odnosno u takozvanom resursnom pristupu. U kontekstu modela resursne efikasnosti kvalitativni aspekt dobitaka na efikasnosti može smatrati strateškom efikasnosti ili efikasnosti koja prvenstveno proizlazi iz "znanja" shvaćenog u najširem smislu riječi. "Znanje" funkcionira kao faktor koji podiže razinu izvjesnosti u pogledu načina funkcioniranja ekonomskog sustava manifestira se, za razliku od tehničkog faktora efikasnosti, kroz podizanje alokativne efikasnosti, te kroz podizanje tehnološke razine, dakle opet kroz razvoj saznanja o optimalnoj kombinaciji faktora. (vidjeti model)

Osim idejne usklađenosti s pristupom ove disertacije, tranzicijska gospodarstva privlačan su predmet mnogobrojnih analiza zbog relativno **dobre znanstvene i statističke "pokrivenosti"**.

Propulziji istraživanja tranzicijskog fenomena značajno je pogodovalo globalno razaznavanje značenja tranzicije donedavno gospodarski divergentnih prostora za efikasno funkcioniranje "globalnog gospodarstva". Kako zbog broja zahvaćenih zemalja, tako i zbog političkih implikacija raspada bipolarnog svjetskog poretka, procesi tranzicije privukli su pažnju najznačajnijih međunarodnih institucija i niza nezavisnih znanstvenika. I jedni i drugi, u nastajanju da povećaju kontrolabilnost procesa razgradnje bivših dirigiranih ekonomija, aktivno su se angažirali na osmišljanju i usmjeravanju procesa tranzicije u svim zahvaćenim zemljama, te je globalni interes pogodovao je prilično ujednačenom definiranju tranzicijskih ciljeva i dinamike uvođenja formalnih institucionalnih promjena. Svi ti naponi generirali su niz analiza specifično usmjerenih na procese u zemljama tranzicije. Neka od njih poslužila su i prilikom interpretacije zapažanja u vezi s hrvatskim modelom organizacije i u njemu dostupne razine gospodarske efikasnosti.

Naime, malo je vjerojatno da bi bez uplitanja međunarodne zajednice proces tranzicije obuhvatio toliko zemalja istodobno.<sup>337</sup> Isto tako, nije vjerojatno ni da bi postojala tolika sličnost prilikom definiranja (ili previda) kritičnih pitanja, mjera i interpretacija rezultata.<sup>338</sup> Već podatak da međunarodne institucije: IMF, Svjetska banka, EBRD ali i niz nezavisnih institucija (komercijalnih banaka, savjetnika...)

---

<sup>337</sup>IMF u zemlje u tranziciji ubraja 28 zemalja u tri skupine: 1. Središnja i istočna Europa (18 zemalja, uključujući Hrvatsku), 2. Rusija, 3. Zakavkazje i središnja Azija (9 zemalja). World Economic Outlook, May 1998. str. 141.

<sup>338</sup>Postoji i sve raširenije mišljenje da je tranzicijski proces početno bio tek vrlo površno zamišljen, što bi u stvari govorilo u prilog potrebi da se sistematski preispitaju mogućnosti i dosezi organizacijskih transformacija gospodarskog sustava, kao što se to pokušava i ovom disertacijom. Tako na primjer D. Vojnić primjećuje "... potrebno (je) spomenuti da na početku tranzicije nije postojala neka teorijski zasnovana koncepcija i strategija ostvarivanja tranzicije. U takvoj je situaciji svaka zemlja nastojala definirati vlastite koncepcijske osnove... Najveće su se zablude u polaznoj koncepcijskoj osnovi odnosile na pretpostavku da će razvitak tržišta i tržišnih ustanova." D. Vojnić: "Zemlje u tranziciji - koncepcijski propusti i strateške zablude", Privredna kretanja i ekonomska politika, Ministarstvo financija Republike Hrvatske i Ekonomski institut, Zagreb, br- 74, 1999. str. 73.

razrađuje sustave usporednih pokazatelja postignutih razina tranzicije djeluje na ujednačavanje sadržaja i tempa tranzicije u formalno politički nezavisnim i kulturološki i prema stupnju gospodarskog razvoja ipak raznolikim sredinama.

Međutim, unatoč primjerenosti pažnji i dobroj dokumentiranosti tranzicijskih procesa, preostaje ipak problem funkcionalnog povezivanja agregiranih makroekonomskih pokazatelja i gospodarske prakse na mikrorazini. Funkcioniranja tranzicijskih gospodarstava procjenjuje se najčešće usporedbom makroekonomskih pokazatelja, dakle kroz mjerila efikasnosti. Faktori efikasnosti ostaju pretežno nerazjašnjeni, osim opet kroz agregirane strukturne pokazatelje broja privatiziranih, malih ili eventualno novih poduzeća. Preciznije analize organizacijskih faktora, odnosno empirijska istraživanja i dokumentiranje načina na koji organizacijski obrasci utječu na efikasnost, gotovo da ne postoje.<sup>339</sup>

Doprinos ovdje razrađene metodologije trebao bi se osjetiti upravo u pojašnjavanju oblika međusobne uvjetovanosti institucionalnih mjera i rezultirajućih pomaka u efikasnosti tranzicijskih gospodarstava. Izvjesno je, naime, da još nema dovoljno sistematskih ni dovoljno kompleksnih promatranja problema interakcija između institucionalne baze i ekonomske efikasnosti, osobito ne takvih koji bi naglašavali organizacijsku komponentu. No, uzme li se u obzir da institucionalna baza tek posredstvom organizacijskih pomaka utječe na kumuliranje dobitaka i gubitaka efikasnosti, za očekivati je da će se makar u budućnosti, kako tranzicijski procesi budu napredovali, više pažnje početi poklanjati analizi problema organizacijskog strukturiranja.

Ovom prilikom, potrebno je naglasiti da odnos između institucionalnih odrednica, osobito onih formalnih, i ekonomske efikasnosti nije linearan odnos. Prvo, stoga što su institucionalne odrednice mnogobrojne, a mnoge su neosviještene i dio

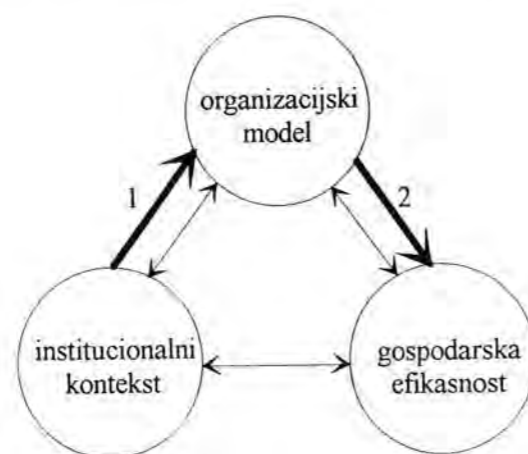
---

<sup>339</sup>Pomaci u efikasnosti nastaju i vidljivi su najprije na mikroekonomskoj razini, dakle u ocjenama i procjenama opravdanosti organizacijskih rješenja, a tek potom i na makroekonomskoj razini. Na mikrorazini uvijek je izraženiji problem prikupljanja i sistematizacije podataka, tako da se istraživači mikroekonomskih problema moraju orijentirati na vlastite izvore podataka (ograničenog obuhvata, neslužbene, arbitrarne i skupe). Činjenica je da postoje analize organizacije rađene su prilikom pretvorbe i privatizacije nekadašnjih društvenih poduzeća, ali prema spoznajama autorice ta građa za sad nije objedinjena i sistematska obrađena.

kulturnog i socijalnog konteksta, te kao takve implicitne i podložne različitim pojedinačnim interpretacijama. Drugo, mnogobrojnost institucionalnih sastavnica sugerira i da čak kod onih formalnih i naizgled kontroliranih institucionalnih sastavnica, nije moguće ukloniti mogućnosti kolizije. Do kolizije djelovanja dolazi, ako ni zbog kojeg drugog razloga, onda zbog vremenske (ne-)usklađenosti u donošenju pojedinih mjera i zbog nikad potpuno predvidive dinamike kojom će se razvijati pojedinačni i skupni utjecaj institucionalnih sastavnica. Zbog navedenih razloga, proces nadogradnje efikasnosti primjerenije je promatrati tako da se u povratnu i iterativnu uzročno-posljedičnu koja postoji između institucionalne okoline i gospodarske efikasnosti interpolira i treći element. (Vidi sliku 9) Upravo po tom interpoliranom elementu, odnosno analizom obilježja dominantnog organizacijskog modela, moguće je preciznije procijeniti gubitke i dobitke koje jedno gospodarstvo ostvaruje na potencijalnoj efikasnosti.<sup>340</sup>

Slika 9.

#### Institucionalna i organizacijska uvjetovanost gospodarske efikasnosti



Izvor: autor

Slika ilustrira međuzavisnost pojedinih sastavnica modela. U stvarnom svijetu svi odnosi među sastavnicama modela su simultani i nerazlučivi. Međutim, za potrebe analize, odnosno za postizanje preglednosti i sistematičnosti, pretpostavit će se da početnu točku u lancu predstavlja institucionalni kontekst, slijede promjene u organizaciji, i na kraju vidljivi pomaci u ekonomskoj efikasnosti. Po toj je logici organizirana i rasprava o hrvatskom modelu poslovne organizacije u nastavku disertacije.

Isto tako, pretpostavlja se da formalni pomak jednog elementa institucionalnog konteksta, na primjer donošenjem novog zakona, djeluje kao okidač promjena u ostalim elementima neformalnog institucionalnog konteksta. Sveukupnost promjena u formalnom i neformalnom institucionalnom kontekstu potiče promjene u organizacijskom modelu, odnosno prethodi i posreduje procesu pregrupiranja aktivnosti i resursa. Tek to pregrupiranje aktivnosti i resursa dovodi do stvarnih i vidljivih pomaka u gospodarskoj efikasnosti.

Ako se ovakav model razmišljanja primijeni pri promatranju konkretnih poslovnih sustava, bilo pojedinačnog poduzeća, bilo poslovne mreže, moguće je osvijetliti mnoge momente koji utječu i na ekonomsku efikasnost i na konkurentski položaj dotičnog sustava.

U nastavku disertacije, analiza će se koncentrirati na specifičnim elementima trinoma institucionalni kontekst-organizacijski kontekst-mehanizmi stvaranja i gubitka vrijednosti, na razini cjelokupnog hrvatskog gospodarstva. Uz pomoć ranije razrađenog formalnog modela resursne efikasnosti, nastojat će se najprije precizirati kritični faktori koji predodređuju ekonomski potencijal hrvatskog gospodarstva. Cilj je analizom stvoriti dovoljno razrađen predložak za djelotvornije i suptilnije zahvate u institucionalnu infrastrukturu.

Iz prethodne diskusije proizlazi da će se očekivani rezultati tranzicije, u smislu povećane efikasnosti, postići tek u onoj mjeri u kojoj izdvojeni pomaci u formalnom institucionalnom kontekstu budu u stanju pokrenuti zadovoljavajuću razinu promjena u materijalnim tokovima gospodarskih procesa. Tako, vlasničko restrukturiranje, odnosno, reforma zakona u području vlasničko-pravnih odnosa, određivanja pravnog

<sup>340</sup> Riječ je o pojednostavljenom prikazu modela resursne efikasnosti detaljnije razrađenom u trećoj cjelini.

okvira poduzeća, obvezno-pravnih odnosa i slično, moraju biti shvaćeni tek kao nužan institucionalni preduvjet, odnosno **popratni okvir** u kojem je moguće **brže i jednostavnije** provesti restrukturiranje (=reorganizaciju) tokova operativnih procesa u gospodarstvu. Drugim riječima, pri dijagnosticiranju dostignutog stupnja napretka u tranzicijskim zemljama, relevantni su rezultirajući pomaci u ekonomskoj efikasnosti. Ovi nastaju pregrupiranjem resursa i aktivnosti, dakle organizacijskim transformacijama. Koncentracijom pažnje upravo na organizacijske transformacije, moguće je unaprijed predvidjeti potencijalni gospodarski učinak različitih zahvata u institucionalni okvir,<sup>341</sup> stoga je i put za otkrivanja deficitarnih točaka u institucionalnom okviru moguće pronaći u problemima poslovne organizacije.

Tranzicija traži institucionalnu prilagodbu. Uspješno vođenje tranzicije moguće je i potrebno želi li se držati korak sa svijetom. Sve više se javlja svijest da je početne pomake u institucionalnoj strukturi potrebno nadopuniti specifičnim rješenjima najprimjerenijim pojedinim gospodarskim prostorima. Otud i javne kritike nositeljima gospodarske politike u pogledu nedostatka vizije. Naime, prostor za reorganizaciju i razvoj koji je stvoren početnom liberalizacijom tržišta i poslovnog organiziranja, te postignutom makroekonomskom stabilizacijom, iscrpljen je. Preostaje stoga problem ispravne identifikacije institucionalnih zahvata potrebnih u budućnosti, kao i problem njihovog usklađivanja u vremenu, intenzitetu i modalitetu. Ovom se disertacijom razrađuje i provjerava analitički instrumentarij koji će omogućiti individualan pristup koji uvažava specifičnosti svakog gospodarskog prostora.

## 2. SPECIFIČNOSTI HRVATSKOG INSTITUCIONALNOG PROSTORA

Kako je prethodno najavljeno, koncentriranjem analize na promatranju poduzeća kao koordinacijskog mehanizma pokušat će se utvrditi koji je današnji ekonomskih potencijal oblika organizacije koji se primjenjuju u hrvatskoj poslovnoj praksi. Poglavlje stoga polazi od problematike izučavanja gospodarskih tokova u

<sup>341</sup> Sa stanovišta pojedinačnim poduzeća i poslovnih mreža, relevantan će biti porast strateške i operativne efikasnosti koji će uslijedi kao posljedica organizacijskih promjena.

tranzicijskim zemljama, da bi se po tom definirale odrednice institucionalne i organizacijske odrednice koje oblikuju hrvatski gospodarski prostor. Zaokružujući raspravu, poglavlje završava propitivanjem problema organizacije djelotvornih poslovnih mreža u hrvatskom gospodarstvu.

### 2.1. Sociokulturni kontekst

Problem poduzetništva i poduzetničkog duha vjerojatno je najzastupljenije pitanje koje se vezuju uz stručna i laička propitivanja karaktera interakcija između kompleksa sociološko-psihološkog varijabli i gospodarske uspješnosti. Stoga i ovaj rad razmatra problem ocjene pogodnosti poduzetničke klime u Hrvatskoj. Osvrt na sociokulturne specifičnosti koje utječu na organizacijsko oblikovanje ekonomskih aktivnosti u hrvatskom gospodarstvu, provedeno je kroz dva koraka:

1. kroz propitivanje relevantnosti pretpostavki o nedostatku poduzetničke inicijative i prevladavajućoj psihologiji ovisnosti; te propituje alternativni pogled koji
2. pokušava tipološki odrediti poduzetničku klimu u hrvatskom društvu komparativnim putem.

#### ad 1. O problemu istočno-zapadne polarizacije

Općenita je praksa da definiranje sociokulturnog konteksta u kojem teče proces tranzicije u bivšim socijalističkim zemljama najčešće izražava u obliku negacije. Tako, uobičajene klasifikacije sociološkog i kulturnog prostora u sebi nose prefiks ne- npr. **nepoduzetnička** klima, **nedostatak** osobne inicijative, pravna **nesigurnost**, zatvorenost (=neotvorenost) tržišta... Odnosno, svakom navedenom kvalifikacijom ističe se **nepostojanje** okolnosti koje na "zapadu" postoje, i koje, za razliku od "istoka" na tom zapadu stvaraju povoljnu gospodarsku klimu.

Ovakvim se pristupom, s jedne strane, pojednostavljuju zapažanja, što može biti pozitivno ukoliko potiče promptnu i ciljanu akciju. Međutim, s druge strane, izrazito polariziranje i govor o "istoku" i "zapadu" kao dva posve odvojena i



suprotstavljena svijeta zapravo negira procesnu i multikauzalnu stvarnost ekonomskih i društvenih pojava.

Prvi spomenuti problem negativističke klasifikacije tranzicijskih gospodarstava, otvara i dodatni problem održivosti argumenata u dužem vremenskom kontekstu. Naime, u skladu s danas prevladavajućom situacijskom teorijom, za pretpostaviti je da problem nedostatka pojedinačne poduzetničke inicijative blijedi paralelno s promjenom okolnosti u kojima ljudi žive. Do promjena individualnih naklonosti dolazi, ako ni zbog čega drugog, onda zbog prijelaza na novi sustav odnosa između zaposlenih i poslodavaca. Prijelazom bivših socijalističkih društava u (pseudo ?) kapitalistički sustav radnih odnosa, gubi se sigurnost zaposlenja i potencira egzistencijalna ugroženost.<sup>342</sup> Već sama činjenica da službene stope nezaposlenosti u Hrvatskoj dostižu 20% dovodi u pitanje tezu o nepoduzetničkom mentalitetu. Naravno, pozitivne pomake poput okretanja samozapošljavanju i uopće povećana poduzetnička inicijativa mogu inhibirati isto tako sveprisutni sociološki faktori suprotnog predznaka: frustriranost osobnim neuspjehom, percipirana nejednakost, percipirana nepouzdanost sustava i slično.

Dakle, negativističko dijagnosticiranje poduzetničke klime promašeno je prvenstveno stoga što odvraća pozornost od stvarnih zbivanja i postupnosti u promjeni društvene klime. Jednako tako negativistička klasifikacija otežava izdvajanje specifičnih sastavnica sociokulturnog konteksta čime otežava analizu socioloških posljedica pojedinih institucionalnih intervencija. Konačno, negativistički pristup, zbog izostavljanja vremenske dimenzije socijalnih promjena propušta uzeti u obzir efekt zakašnjele reakcije, odnosno činjenicu da se u populaciji stečene predodžbe zadržavaju još stanovito vrijeme i nakon što je došlo do formalnih promjena u institucionalnoj okolini.

<sup>342</sup>V. D. Topolčić: "Zaposleni u novom radnom okružju: postojanost ili promjenjivost radnih vrijednosti" u zborniku Privatizacija i modernizacija, ur. I. Rogić i Z. Zeman, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 1998., str.217-218. gdje autor navodi da je "...Prva i glavna promjena (do koje dolazi procesom tranzicije, op. a.) nesigurnost zaposlenja." Potom slijede drastičan pad životnog standarda, kod nas potenciran i ratom, te promjena odnosa moći u poduzeću i nemogućnost utjecaja zaposlenih na procese restrukturiranja (otpuštanja tzv. tehnoloških viškova).

## ad 2. Hrvatska u Tylekoteovoj klasifikaciji

Nasuprot prvom pristupu, koje se zadovoljava bipolarnom klasifikacijom, postoje nastojanja da se definiranju sociokulturnog konteksta pristupi deskriptivno. Deskriptivno predočavanje odrednica nekog sociokulturnog područja ili sustava, nudi veći prostor za identificiranje pojedinačnih sastavnica koje podržavaju viši ili niži stupanj gospodarske uspješnosti, odnosno, ako se upotrijebi formulacija iz modela resursne efikasnosti, radi se o sastavnicama institucionalnog prostora koje ovisno o svojim obilježjima nude viši ili niži **gospodarski potencijal**.<sup>343</sup> U osnovi takvog pristupa ugrađena je kritičnost prema institucionalnom okviru koji regulira djelovanje određenog gospodarskog prostora.

Tražanjem položaja Hrvatske prema sadržajno profiliranom kulturnom naslijeđu, moguće je Hrvatsku pozicionirati prema kulturološki bliskom gospodarskim prostorima. Svrha takvog postupka je ispitati primjenjivost pojedinih organizacijskih modela u određenom gospodarskom prostoru. Budući da tranzicijska gospodarstva obično prepisuju zakonske i druge mjere kojima se utiče na poslovno ponašanje, bliskost institucionalnih prostora služi za detekciju konzistentnosti neke mjere s ostalim sastavnicama prostora u koji se intervenira. Naime, očekuje se da će u mjeri u kojoj postoji sociokulturna sličnost među pojedinih gospodarskim prostorima, postojati i veća vjerojatnost da će određena intervencija u institucionalni kontekst proizvesti i sličan učinak kao što je ga je proizvela u prostoru iz kojeg je proizišla. Na taj način, smanjuje se rizik eksperimentiranja s ekonomskim mjerama.

Usporedbe sociokulturnih konteksta osobito su zanimljive ukoliko se Hrvatska uspoređuje sa sredinama koje su uspjele postići viši stupanj gospodarske efikasnosti. Ujedno to su i one zemlje i oni modeli koji se najčešće sugeriraju kao primjeri koje bi zemlje u tranziciji trebale slijediti. Propitivanje poželjnosti pojedinih gospodarskih mjera s obzirom na pretpostavljene psihološko-sociološkim odrednice<sup>344</sup> hrvatskog

<sup>343</sup>Isto pravilo "stvaranja" pretpostavki vrijedi i za druge institucionalne i organizacijske odrednice koje u krajnosti "reguliraju" efikasnu alokaciju i iskorištenje gospodarskih resursa. Otuda i opredjeljenje da se već u naslovu disertacije budu istaknute riječi **ekonomski potencijal**.

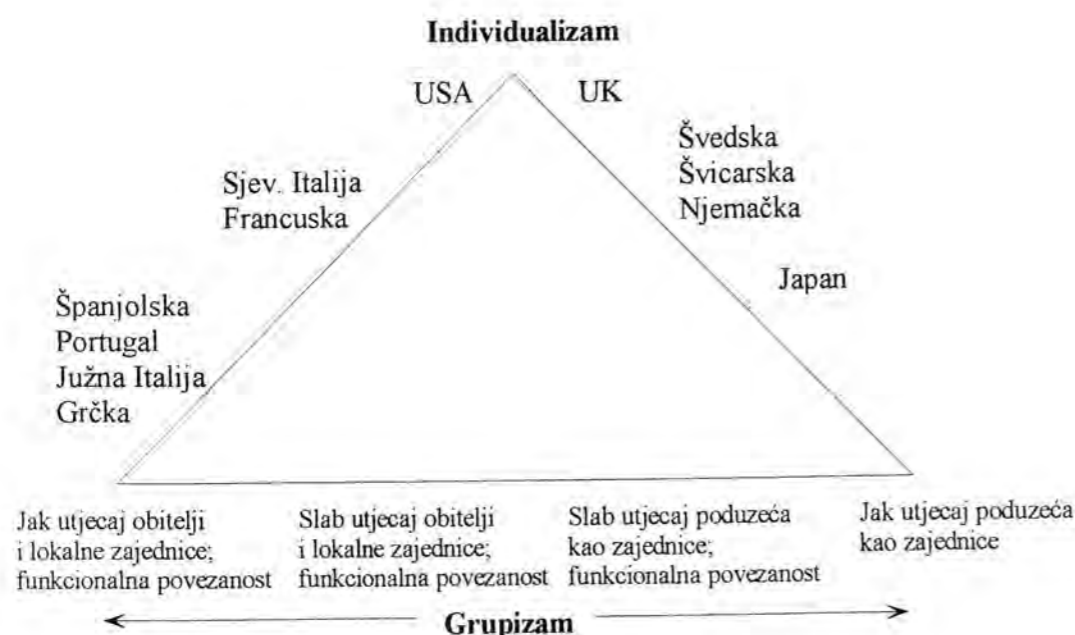
<sup>344</sup>premda njihova detaljnija razrada prelazi okvire ove disertacije.

društva doprinosi stvaranju izdiferenciranog pristupa izgradnji strategije gospodarskog razvoja.

Tylekoteova klasifikacija<sup>345</sup> preuzeta je i prerađena prema ranijoj Hofstedeovoj (1983, 1984) klasifikaciji kulturnih sredina. Podloga su joj dvije odrednice kojima se podrobnije opisuju poduzetničke predispozicije društva. To su razlike u moći (power distance) ili stupanj tolerirane nejednakosti u bogatstvu i utjecaju pojedinaca, te stupanj individualizacije društva, odnosno mjera u kojoj pojedinci vrednuju osobnu slobodu u odnosu na vrijednost koju pridaju prihvaćanju odgovornosti prema obitelji, plemenu i uopće zajednici.<sup>346</sup> (V. sliku 10.)

Slika 10.

### Individualizam i četiri oblika grupizma



Izvor: P. Guerrieri i A. Tylecote: "Cultural and institutional determinants of national technological advantage", *Technological Change and Organization*, ur. T

<sup>345</sup>P. Guerrieri i A. Tylecote: "Cultural and institutional determinants of national technological advantage", *Technological Change and Organization*, ur. T Coombs at al., Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 1998., str. 180-209. u poglavlju National Predispositions - Implications of National Predispositions for Behavioral Requirements.

<sup>346</sup>Ibid., str. 183.

Coombs at al., Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 1998., str. 184.

Bez ulaženja u detaljniju analizu, u Tylecoteovom trokutu Hrvatsku se prema svom povijesnom razvoju i prema geografskoj blizini vjerojatno može najbolje poistovjetiti s kulturnim prostorom Njemačke i Italije. Uz njemački je gospodarski prostor veže duga povijest u Austro-ugarskoj monarhiji, radi koje je i hrvatsko zakonodavstvo najbližnje upravo njemačkom pravnom sustavu,<sup>347</sup> dok je uz Italiju vežu mediteranski položaj, katoličanstvo i osobito srednjovjekovno razdoblje u razvoju Hrvatske države, uprave i običaja. Također je u slučaju Hrvatske moguće očekivati i značajnija regionalna odstupanja.

### 2.2. Povijesno-politički kontekst

S povijesnog aspekta, osim već spomenutog naslijeđa iz ranije hrvatske povijesti, potrebno je ekonomski potencijal hrvatskog gospodarskog modela posebno analizirati s obzirom na razdoblje socijalizma i samoupravljanja kao vremenski najbližeg povijesnog razdoblja s najizraženijim utjecajem na današnje gospodarsko stanje.

Najbitnije obilježje socijalističkog razdoblja svakako je objedinjavanje ekonomske i političke moći, uz naglašenu hijerarhičnost moći u društvu.

Josip Županov najjasnije je postavio pitanje tko zapravo odlučuje u socijalističkom poduzeću. Jer, premda se samoupravljanje pretežno definiralo kao kolektivno odlučivanje i participacija (zaposlenih), empirija je ukazivala na "razlike u participaciji", koje je Županov pokušao povezati s razlikama u motivaciji i

<sup>347</sup>U ravnoj znanosti uobičajeno je da se pravni sustavi dijele na dva temeljna svjetska sustava: kontinentalni i tzv. *common law* (V. Britanija, Irska, SAD, Kanda, Australija, i uopće pripadnici Britanskog Commonweltha). Unutar kontinentalnog sustava još se razlikuju "romanski" sustav (Beneluks, Italija, Španjolska, Portugal, Latinska Amerika, Quebec u Kanadi, frankofone afričke zemlje, te Rumunjska, Bugarska i Albanija) i "germanski" sustav (Njemačka, Austrija, Švicarska, Lichtenstein, Grčka, Turska, bivši Sovjetski Savez, Mađarska, Češka, Slovačka, bivša Jugoslavija, i u stanovitom smislu Japan. Detaljnije vidi kod A. Goldštajn: *Trgovačko ugovorno pravo: međunarodno i komparativno*, Narodne novine, Zagreb, 1991., str. 17.

nejednakim šansama za samoupravljanje.<sup>348</sup> Još tokom šezdesetih Županov je, proučavajući naizgled paradoksalnu nemotiviranost zaposlenih za samoupravljanje, zaključio da nedostatak tehničke informiranosti "neposrednih proizvođača" umanjuje njihove objektivne mogućnosti za aktivno sudjelovanje u donošenju značajnih poslovnih odluka.<sup>349</sup> Ako se posljedična koncentracija moći u poduzeću, poveže s mehanizmima "političkih" izbora rukovodilaca kao stvarnih nosilaca vlasti, njihova potčinjenost političkim centrima, te nepreciznost zakonskih formulacija neizbježno se razvija sustav baziran na arbitrarnosti poslovnih odluka. Poslovne odluke tako u konačnici donose i koordiniraju **udaljeni** pojedinci iz političkog establishmenta.<sup>350</sup>

Županov među ostalim konstatira da: "Sociološka analiza počinje tek onda kada se škare između stvarne i "idealne" organizacije počinju objašnjavati društvenim i kulturnim faktorima. Takva analiza ne može "poštedjeti" ni sam projekt (samoupravni model organizacije poduzeća, op. M.K.M): ona mora postaviti pitanje o tome na kojim se sistemsko-teorijskim osnovama "projekt" zasniva; koja mu je glavna funkcija

<sup>348</sup>J. Županov: Samoupravljanje i društvena moć, Naše teme, Zagreb, 1969., str. 101.

<sup>349</sup>U nizu izvrsnih socioloških studija iz kasnih šezdesetih godina objedinjenih u knjizi "Samoupravljanje i društvena moć" Županov argumentirano ukazuje na niz problema zbog kojih zamišljeni samoupravni model organizacije nije mogao funkcionirati u skladu s ideološkim postavkama. J. Županov: Samoupravljanje i društvena moć, Naše teme, Zagreb, 1969. Gledano sa stajališta suvremenih ekonomskih teoretičara organizacije, njegova zapažanja potvrđuju mnoge postavke američkog novog institucionalizma.

Županov proučava motiviranost zaposlenih- samoupravljača za odlučivanje i zaključuje da su uslijed djelovanja "društvene norme egalitarnost" aspiracije samoupravljača za poslovnim odlučivanjem vrlo ograničene, čime je ograničena i uloga radničkih savjeta kao formalne institucije za provođenje samoupravljanja. Županov također istražuje položaj direktora (prvenstveno društveno-politički funkcioner ili prvenstveno manager-stručnjak), i zaključuje da mu "lokacija unutar organizacijske strukture daje strategijsku ulogu u sistemu kolektivne odgovornosti... Međutim, ta moć nije 'legitimna' s institucionalnog stajališta... Pomanjkanje 'legitimiteta' faktičke moći čini položaj rukovodioca ranjivim na razne vanjske intervencije i unutarnje pritiske..." Ostaje implicitan zaključak da se izostankom motivacije za odlučivanjem od strane zaposlenih, gospodarskom sustavu moraju nametnuti alternativna mjesta odlučivanja, odnosno alternativni centri moći. U stvari studijom se suptilno ukazuje na problem volontarističkog odlučivanja iz izdvojenih centara moći. I, premda ne koristi isti rječnik, niti potječe iz istog idejnog i teoretskog okvira američke ekonomske teorije, studija svojim zaključcima potkrepljuje tezu o neefikasnosti neinformiranog i nemotiviranog i/ili pogrešno motiviranog odlučivanja jednako kao što to čini i teorija transakcijskih troškova svojom tezom o ekonomskim troškovima ograničene racionalnosti.

<sup>350</sup>Teorija transakcijskih troškova ovakvo stanje kvalificirala bi kao netransparentno, to jest, ekonomski suboptimalno stanje koje potiče oportunističko ponašanje i stoga podiže razinu transakcijskih troškova.

(nije li možda prvenstvena funkcija "projekta" da u jednoj kulturno heterogenoj zemlji stvori neophodni koncenzus na eksplicitnom nivou, a ne u tome da predstavlja "inženjerski nacrt" za provođenje organizacione i društvene promjene)."<sup>351</sup> I prema propozicijama ove disertacije, problem efikasnosti hrvatskog gospodarstva neposredno je vezan je uz formalno reguliranje organizacijskih postupaka i organizacijskih oblika, te za njihovu provedbu u praksi.

Detaljnije o strukturnim i ekonomskim odrednicama modela samoupravne organizacije raspravljat će prilikom kasnije problematizacije naslijeđenog organizacijskog modela, te kroz procjenu danas prisutnih trendova u organizaciji hrvatskog gospodarstva.

### 2.3. Ekonomski kontekst

Ekonomski kontekst u kojem se odvijao proces institucionalne i organizacijske tranzicije hrvatskog gospodarstva najbolje je moguće sagledati u sklopu promjena na opće makroekonomskom planu. Vrijedi posebno izdvojiti dva momenta koji također uvjetuju konjunkturalna kretanja, pa onda i organizacijsko prestrukturiranje hrvatskog gospodarstva. To su:

1. Promjene na robnim tržištima i tržišnoj konjunkturi
2. Promjene u raspoloživosti i pokretljivosti trajnih gospodarskih resursa (*factor endowment and factor mobility*)

Ad 1.

Odnose ponude i potražnje u Hrvatskoj dugo je određivalo relativno zatvoreno tržište roba, usluga i kapitala. Teorija dozvoljava pretpostavku da se problem

<sup>351</sup> J. Županov: Samoupravljanje i društvena moć, Naše teme, Zagreb, 1969., str. 301.

nedovoljne domaće ponude morao odraziti na poslovanje i organizaciju poduzeća i to s obzirom na raspoloživost potrebnih inputa i razinu ulaznih cijena.

Tako je teoretski opravdano pretpostaviti da je nedovoljna, nepouzdana, i/ili skupa ponuda ulaznih resursa poticala poduzeća na viši stupanj internalizacije aktivnosti nego što bi to bilo potrebno na dobro opskrbljenom, institucionalno razvijenom tržišnom prostoru u kojem vladaju konkurentski odnosi. Stoga je izvjesno da se visok stupanj vertikalne i konglomeratske integracije, tipičan za hrvatska poduzeća u pretkapitalističkom razdoblju, velikim dijelom može pripisati konjunkturalnim faktorima.

Naime, visok stupanj integracije može biti koristan sa stanovišta poduzeća, dakle individualno efikasan, osobito ukoliko doprinosi umanjivanju transakcijskih troškova. Isto tako, internalizacija povezanih, pa i nepovezanih, aktivnosti može donositi veće ekonomije razmjera i raspona i uštede na kapitalu. No, premda visok stupanj integracije može povećavati razinu gospodarske efikasnosti, prekomjerno visok stupanj vertikalne i konglomeratske diverzifikacije izravno utječe na raspršivanja resursa, osobito resursa univerzalne namjene kao što su managerska znanja, managersko vrijeme i kapital. U takvom slučaju, raspršenost resursa snižava prag efikasnosti nametnut krovim ograničenjima,<sup>352</sup> i to u onoj mjeri u kojoj se raspoloživa sredstva za ostvarivanje ekonomija razmjera u užoj skupini povezanih djelatnosti preusmjeravaju na proizvodnju relativno malih količina inputa koje bi drugo poduzeće, s istom financijskom snagom, istom tehnologijom i istom razinom tržišne moći, pod uvjetom da djeluje na uređenim tržištima, radije pribavljalo iz vanjskih izvora. Kumuliranjem pojedinačnih gubitaka na efikasnosti, na nacionalnoj razini znači nižu produktivnost nacionalnog gospodarstva, ali se stvara i konstantan, perzistirajući poticaj za sve višim stupnjevima integriranja i diverzificiranja aktivnosti unutar pojedinih poduzeća. Svaka pojedinačna odluka o internalizaciji dodatno smanjuje ukupna potražnja za određenim inputom u okvirima nacionalnog gospodarstva. Time umanjuje tržišni prostor za pojavu specijaliziranih proizvođača

<sup>352</sup>Prilikom razrade formalnog modela resursne efikasnosti definirano je krovno kapitalno ograničenje. Ista logika vrijedi međutim i za druge kritične resurse kao što su vrijeme, pažnja i vrijeme menadžera i slično.

konkretnog inputa i limitira im prostor za ostvarivanje ekonomija razmjera, tako da poduzećima korisnicima tog inputa financijski opravdava proizvodnju za vlastite potrebe i sa suboptimalnim kapacitetima.

Pored ovog primarnog učinka na stalno umanjivanje potencijalne razine efikasnosti, zatvorenost tržišta postupno nalazi sve veći odraz i na ekonomičnost procesa nastajanja i iskorištavanja nematerijalnih resursa. Izvorna zatvorenost robnih tržišta, potpomognuta aktivnom politikom izvozne supstitucije odrazila se i na mogućnosti transfera ideja, tehnologija, organizacijskih obrazaca i konkretne poslovne prakse. U tom su smislu, težnje za kontroliranom konjunkturalnom situacijom negativno utjecale na formiranje baze nematerijalnih resursa. I dok je problem neodgovarajuće ponude ulaznih resursa mogao biti relativno brzo uklonjen, ovaj sekundarni problem neefikasnosti u kreiranju i eksploataciji nematerijalnih resursa, teže je prevladati.

Naime, prijelazom na tržišno gospodarenje, otvaranjem granica i politikom tečaja koja je stimulirala uvoz, raspoloživost inputa je porasla i cijene inputa su stabilizirane. Tako, na primjer, jedno nedavno istraživanje konjunkturalnih uvjeta u hrvatskom gospodarstvu<sup>353</sup> ukazuje na visok stupanj zadovoljstva hrvatskih gospodarstvenika razinom zaliha sirovina i poluproizvoda, što bi se, polazeći od propozicija formalnog modela ekonomske efikasnosti, moglo protumačiti kao dvostruko pozitivan pokazatelj: pozitivan s obzirom na strukturu i razinu kapitala vezanog u zalihama; i pozitivan s obzirom na umanjivanje poticaja za prekomjernom diverzifikacijom.<sup>354</sup>

#### Ad 2.

U pogledu raspoloživosti resursa, nestašica kapitala definitivno je djelovala kao jedan od najvećih problema u određivanju gornje granice efikasnosti. Nestašica

<sup>353</sup>"Konjunkturalni test hrvatskog gospodarstva za III tromjesečje 1999." specijalni prilog. Privredni vjesnik. 1. studenog 1999., Centar za istraživanje konjunkturalne.

<sup>354</sup>Postoje međutim i faktori koji djeluju suprotnom smjeru kad je riječ o problemu restrukturiranja aktivnosti u hrvatskim poduzećima. Tu se osobito ističu problemi neplaćanja (i porasta vjerojatnosti da usprkos raspoloživosti nekog inputa na tržišnu, taj input ipak neće biti raspoloživ i poduzeću koje ga nije u stanju platiti), te problemi rješavanja viškova zaposlenih koji nastaju restrukturiranjem.

kapitala stalno je pogađala hrvatsko gospodarstvo, no od osamdesetih godina nametnula kao trajan i gorući problem efikasnog gospodarskog funkcioniranja.

Problem raspoloživosti kapitala moguće je rasčlaniti u više sastavnica. Dio problema može se vezati uz nisku početnu razinu raspoloživog kapitala, odnosno uz već spomenut problem kapitalnih ograničenja. Ovaj je vid problema moguće prevladati ili djelomično ublažiti uvozom kapitala.<sup>355</sup>

Međutim, izvorni problem niske početne razine kapitala može postati trajan problem čak i uz značajniji dotok vanjskog kapitala. Problem će biti izraženiji u mjeri u kojoj je način organizacije resursa i aktivnosti u nekom gospodarskom sustavu inferioran u usporedbi s konkurentnim sustavima.<sup>356</sup>

Ovaj dio problema vezan je uz nisku produktivnost, odnosno nisku izdašnost kapitala. Problem niske izdašnosti kapitala izrazito je organizacijski uvjetovan i može se opet rasčlaniti u dvije sastavnice: prvu, već spominjanu, koja proizlazi iz suboptimalne strukture resursa (količine, i posebno sastava i omjera resursa koji dozvoljavaju ili onemogućavaju postizanje maksimalne tehničke efikasnosti); te drugu, koja je posljedica "vezanosti" kapitala i općenito "vezanosti" svih oblika ekonomskih resursa u društvu.

Po teoriji, suboptimalna struktura resursa kojima raspolaže jedan pogon, jedno poduzeće ili šire definirana gospodarska cjelina, rezultira internom ili tehničkom neefikasnosti; dok umanjena pokretljivost resursa između gospodarskih jedinica rezultira alokativnom neefikasnosti. Oba vida neefikasnosti objašnjena su u uvodnom poglavlju disertacije i prilikom rasprave u prethodnoj točki. Ovdje je međutim potrebno posebno se osvrnuti na specifična obilježja problema alokativne neefikasnosti u hrvatskom gospodarstvu.

<sup>355</sup>Vidi priloge: investicijska aktivnost u hrvatskoj industriji; kretanje direktnih inozemnih investicija u Hrvatskoj i odabranim tranzicijskim zemljama.

<sup>356</sup>Tada je izdašnost kapitala niža, te se nakon određenog vremena, usporedbom dvaju sustava koji startaju sa istim kapitalnim ograničenjima, uočava da jedan sustav raspolaže većom zalihom kapitala i dakle ima predispozicije za ostvarivanje nadmoćnih ekonomija opsega, u odnosu

Problem niske pokretljivosti resursa, ili tzv. "lock-up" problem,<sup>357</sup> dijagnosticiran je kao problem svih dirigiranih gospodarstava. U Hrvatskoj je do devedesetih problem generiran prvenstveno pozitivnim zakonskim propisima (ZUR-om) i ideologiziranim sustavom društvenog vlasništva (dakle i potrebe društvene kontrole) koji je u konačnici vodio arbitrarnom odlučivanju i nesklonosti promjenama.<sup>358</sup> U devedesetima međutim, unatoč derogaciji ZUR-a i deklariranog prijelaza na liberalniji gospodarski sustav problem nije uklonjen, iako ga djelomično sakriva trenutno niska razina gospodarskih aktivnosti.<sup>359</sup> U stvari, oslobađanje ljudskog kapitala u apsolutnom smislu uslijedilo je relativno brzo, te je prosječan broj nezaposlenih osoba u tijeku jednog desetljeća porastao s blizu 140 tisuća u 1989. na 261 tisuću ljudi u 1996.<sup>360</sup>, da bi po najnovijim procjenama, krajem 1999. došao na više od 300 tisuća.<sup>361</sup> Doda li se tom broju porast u broju novih umirovljenika, slijedi da se oslobođeni ljudski kapital nije i ponovno produktivno zapošljavao. Današnju gospodarsku situaciju dodatno otežava i to što je novo i ponovno zapošljavanje u velikoj mjeri ostvarivano u manje produktivnim djelatnostima i poslovima,<sup>362</sup> što bi se

---

na manje efikasan sustav. Problem izdašnosti kapitala izrazito je organizacijski problem, kao što će biti predočeno u nastavku.

<sup>357</sup>Problem vezivanja resursa moguće je promatrati ne samo kao problem niske pokretljivosti kapitala i zaposlenih, iako je to najčešći pristup, već i kao problem vezanosti narudžbi, što predstavlja drugu stranu medalje, i dugoročno otežava razvrgavanje uhodanih tehnoloških cjelina i uhodanih oblika protoka resursa. Vidi npr. T. Petrin (1989) gdje govori o vezanosti za interne dobavljače (*locked-in procurement*). Vidi i obradu problema restrukturiranja velikih hrvatskih poduzeća, i ograničene mogućnosti preorijentacije na nove izvore snabdijevanja u Kaštelan Mrak, Vehovec (1997).

<sup>358</sup>Organizacijske i gospodarske posljedice ZUR-ovskog modela organizacije tretirane su u nastavku, tako da se na ovom mjestu neće detaljnije obrazlagati.

<sup>359</sup>Hrvatski društveni proizvod 1996. dostiže otprilike 70% društvenog proizvoda iz 1989., Statistički ljetopis, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 1997; izračunala autorica prema tablicama na str. 167, (10-5. Indeksi bruto domaćeg proizvoda...) Istovremeno, indeks fizičkog obujma ukupne industrijske proizvodnje u 1996 iznosio je 51% industrijske proizvodnje 1989. Ibid., str. 249, tab. 17-3. Indeks fizičkog obujma ukupne industrijske proizvodnje.

<sup>360</sup>Statistički ljetopis, 1997, str. 148., tab. 8-1. Nezaposlenost i slobodna radna mjesta.

<sup>361</sup>Krajem srpnja 1999. Hrvatski zavod za zapošljavanje imao je evidentirano 317 680 nezaposlenih. Privredni vjesnik, god XLVI, broj 3110/3111, str. 10.

<sup>362</sup>Kako primjećuje P. Bejaković: "U ukupnosti sadašnja organizacijska struktura hrvatskog gospodarstva omogućuje razvitak malog privatnog poduzetništva s usmjerenošću na djelatnosti niže kapitalne intenzivnosti i tehnološki manje zahtjevne, koje su u prijašnjem sustavu bile razmjerno

moglo protumačiti kao pad alokativne efikasnosti unatoč povećane mobilnosti resursa. Drugim riječima, ako su resursi i oslobađana izostala je njihova produktivnija mobilizacija, tako da je konačni rezultat smanjenje društvenog proizvoda. Slično je bilo i s financijskim resursima. Kapital i štednja, u mjeri u kojoj su oslobađani, također su bili usmjeravani izvan proizvodnih tokova,<sup>363</sup> to jest pretežno u potrošnju i održavanje rastućeg broja ovisnog stanovništva.

Moguće je nagađati da će problem pokretljivosti resursa biti izražen i u budućnosti i to u mjeri u kojoj, uslijed opće dezorijentacije, bude otežano ili usporeno donošenje strateških odluka na mikroekonomskoj razini, dakle i efikasna mobilizacija resursa.

Dakle, moguće je govoriti o dvije razine problema ograničenih resursa. S jedne strane postoji stvarni nedostatak resursa, osobito izražen kao nedostatak investicijskog kapitala, te izvedeni problem dodatnog umanjavanja razine raspoloživih resursa angažiranih u gospodarskim djelatnosti, koji nastaje uslijed poslovne neperspektivnosti. Problem ovog dodatnog ili "izvedenog" nedostatka resursa dijelom je problem "tehnika oslobađanja" manje efikasno korištenih resursa,<sup>364</sup> ali je dijelom i problem ponovne efikasne mobilizacije oslobođenih resursa.

Moguće "tehnike oslobađanja" resursa jesu i postupna prerazdioba resursa putem tržišta i cjenovnog mehanizma, ili u konačnici stečaja; ali oslobađanje resursa za produktivnije namjene moguće je postići poticajnijim uvjetima za operativno i strateško povezivanje poduzeća, dakle i kroz različite inačice poslovnih mreža. U ovom slučaju, potrebni su institucionalni mehanizmi koji će poduzećima s perspektivom ali s moguće nedostatnim vlastitim resursima garantirati uspostavljanje kontrole nad gospodarskim resursima i gospodarskim aktivnosti u granicama dostatnim za ostvarivanje zadovoljavajuće tehničke efikasnosti. Mogućnosti postoje u

---

manje razvijene." P. Bejaković: Privatizacija, gospodarski razvoj i demokracija: slučaj Hrvatske, Privatizacija i modernizacija, ur. I. Rogić i Z. Zeman, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 1998., str. 117.

<sup>363</sup>Vidjeti u prilogu tablicu kretanja investicijske aktivnosti u industrijskom sektoru.

<sup>364</sup>npr. kroz način vođenja privatizacijskog procesa, ili kroz način uklanjanja neefikasnih poduzeća s tržišta (brza likvidacija, ili više ili manje kontrolirani postupni stečajevi).

internom rastu uz pomoć posuđenih resursa,<sup>365</sup> ali i također kroz formiranje poslovnih mreža. U tom pogledu, neriješeni vlasnički odnosi (ili prevedeno legitiman oblik izravne, od društva potvrđene i garantirane kontrole), nesigurnost pravnog prometa (neizvjesnost u pogledu raspoloživosti resursa i troškova raspolaganja resursima u formalnom vlasništvu drugih osoba) priječi hrvatskim gospodarstvenicima da formiranjem poslovnih mreža dosegnu slični stupanj raspoloživosti i pokretljivosti resursa koji je dostupan poduzećima u razvijenim tržišnim gospodarstvima.

Dakle organizacijski oblici tržišnog ponašanja gospodarskih subjekata, tržišna moć i tržišni (ugovorni) odnosi bitan su element efikasne organizacije ekonomskih aktivnosti i resursa u nekom gospodarskom prostoru. Međutim, ni izglasavanje novih zakona kojima se reguliraju pravni oblici poduzeća, ugovorni odnosi, vlasnička prava... nije samo po sebi dovoljno. "Tamo gdje tržišna ekonomija ne postoji, ili je tržište imperfektno, pravno pružena mogućnost slobode ugovaranja, ustvari, nema ekonomske preduvjete da se u praksi i ostvari."<sup>366</sup>

Iz prethodne rasprave proizlazi da su i naizgled "čisti" ekonomski fenomeni kao što su konjunkturni odnosi i raspoloživost i izdašnost resursa u svojoj biti organizacijski i institucionalno dimenzionirani, te da se organizacijskim rješenjima može utjecati ne samo na internu, već i na alokativnu efikasnost koju postiže jedno društvo. Stoga je, radi ispravne ocjene hrvatskog gospodarskog potencijala, te radi ispravne identifikacije institucionalnih "rupa" potrebno prije svega identificirati odrednice oblika gospodarskog organiziranja u Hrvatskoj.

---

<sup>365</sup>Problemi internog rasta, pod uvjetima vlastitih kapitalnih ograničenja razrješava klasičan kreditni odnos. Na žalost, klasične kreditne ustanove u Hrvatskoj pokazuju ograničeni interes za kreditiranje poslovnih pothvata prvenstveno zbog visokih rizika plasmana kredita. Alternativni oblik zaduživanja, putem dugoročnih obveznica, još je teže provediv u uvjetima institucionalne nesigurnosti, pa tako, prema saznanjima autorice, burze kao tržišta kapitala premda zamišljena kao mehanizmi za prikupljanje i produktivno angažiranje slobodnih financijskih resursa, uglavnom se upotrebljavaju kao mehanizmi restrukturiranja vlasničkih omjera unutar već formiranih poduzeća.

<sup>366</sup>A. Goldštajn: "Trgovačko ugovorno pravo: međunarodno i komparativno", Narodne novine, Zagreb, 1991. str. 4.

### 3. ORGANIZACIJSKE ODREDNICE FUNKCIONIRANJA HRVATSKOG GOSPODARSTVA

Kako bi se stekao uvid u suvremenu problematiku efikasne organizacije hrvatskog gospodarstva potrebno je, osim poznavanja povijesnog, političkog, sociološkog i ekonomskog konteksta, napraviti pregled razvoja dominantnih oblika gospodarskog organiziranja u nešto dužem vremenskom razdoblju. Organizacija, naime, postoji i djeluje kroz organizacijske procedure i organizacijske obrasce, koji su samo dijelom formalne prirode, i kao takvi podložni izravnim zapažanjima i eksplicitnim promjenama. Zbog svog dominantnog neformalnog dijela, organizacija se sporo preoblikuje, osobito ukoliko izostanu poticajne okolnosti u široj poslovnoj i društvenoj okolini.<sup>367</sup> Zbog toga, razlaganje organizacijske problematike započinje analizom samoupravnog modela organizacije.

#### 3.1. Samoupravni model organizacije

Samoupravni model organizacije gospodarske aktivnosti propisan Ustavnim amandmanima iz 1971., 1974. i konačno Zakonom o udruženom radu 1976.

Bez obzira na formalno napuštanje samoupravnog modela organizacije, derogiranog najprije Zakonom o poduzećima a zatim i Zakonom o trgovačkim društvima, samoupravni model organizacije vrlo je relevantan je za ocjenu današnjeg modela gospodarske organizacije u Hrvatskoj zbog najmanje dva razloga. Najprije zbog vremenskog kontinuiteta i pretpostavke da ni jedan gospodarski prostor nije imun na učinak *prijedenog puta* (path dependance). Opravdano je stoga očekivati neskokovitosti u implicitnim društvenim normama, što znači da će i deset nakon deklarativnog prijelaza u novi gospodarski sustav znatan dio gospodarske aktivnosti

<sup>367</sup> Jednom uhodani tokovi resursa i aktivnosti sporo se mijenjaju. Svjesna promjena traži posviješćenje problema, dakle potrebno je vrijeme za narastanje problema do kritičnih, vidljivih razmjera; traži okolnosti koje nude alternative, čije proučavanje i oblikovanje također iziskuje vrijeme; i konačno, traži resurse. Trajanje procesa organizacijskih promjena, njegove faze i potrebni preduvjeti mogli bi se detaljnije razrađivati, no ovdje se iznose isključivo kako bi se naglasilo perzistentnost organizacijskih obrazaca, te istaknulo važnost promatranja organizacijske problematike u kontinuitetu i odgovarajućem institucionalno ambijentu.

odvijati istim ili sličnim tokovima, te će današnja distribucija gospodarskih resursa i aktivnosti barem djelomično nalikovati onoj iz 1990.

Drugi argument u prilog proučavanja modela samoupravne organizacije zasniva se na činjenici da zbog visokog stupnja formalizacije organizacijskog modela proklamiranog Zakonom o udruženom radu, uspostavljena značajna uniformiranost organizacijskih oblika. Upravo ta nametnuta uniformiranost organizacijskih formi (diktirana zakonima i praksom prošlog sustava) stvara idealne, gotovo laboratorijske uvjete za preciznije usporedbe samoupravnog modela i raznih nacionalnih inačica mrežnog modela organizacije opisanih u prethodnom poglavlju.

Za razliku od samoupravnog modela s eksplicitnim pravilima organizacijskog povezivanja, današnje organizacijsko stanje, zbog pluraliteta organizacijskih obrazaca i sve veće zastupljenosti implicitnih mehanizama koordinacije nosi i manju transparentnost organizacijskih formi. Netransparentnost organizacijskih procesa općenito je u porastu, u Hrvatskoj jednako kao i u svijetu.

Samoupravni model organizacije pokazuje stanovite značajne sličnosti i razlike u odnosu na već opisane modele organizacije u poslovnoj praksi Japana, Italije i drugih.... Prema ZUR-u temeljna gospodarska jedinica definirana je u OOUR (osnovnoj organizaciji udruženog rada) koja, osim što predstavlja tehnološku cjelinu dakle funkcionalno zaokruženo područje ekonomskih aktivnosti, ima garantiran i izdvojen pravni status i barem formalno izrazit stupanj slobode u poslovnom odlučivanju i povezivanju. Prema svojoj pravnoj samostalnosti, OOUR predstavlja pandan malog poduzeća, s tom razlikom da malo poduzeće u talijanskom, japanskom ili englesko-irskom modelu ima privatnog vlasnika. S čisto teoretske strane, ovakav aranžman, kao i predviđena mogućnost (propisanost) udruživanja u gospodarske cjeline većeg raspona i šireg sastava aktivnosti ostavljala je prostor za ostvarivanje svih tehničkih aspekata ekonomske efikasnosti.

Drugim riječima, OOUR je sa stanovišta ekonomske teorije i organizacijske prakse zapada ispravno postavljen kao institucionalni okvir za ostvarivanje ekonomija funkcionalne specijalizacije. Dakle, što se tiče mogućnosti ostvarivanja učinaka tehničke efikasnosti, OOUR bi načelno bio sveden na funkcionalno autonoman pogon.

Eventualno ograničenje zakona u pogledu ostvarivanja maksimuma tehničke efikasnosti veže se jedino uz ograničenje maksimalnog broja zaposlenih u OOUR. Naime, ZUR-om je predviđeno broj zaposlenih u OOUR-u ne smije prelaziti pedeset osoba. Time je za određene tehnologije postavljeno ograničenje u pogledu dominacije tehničkog faktora nad ideološko-političkim, odnosno u drugi plan je svedeno načelo minimalnog efikasnog opsega proizvodnje (MES - *minimum efficient scale*), zbog pretpostavke da će veći broj zaposlenih onemogućiti izravno odlučivanje.

Moglo bi se u stvari raspravljati o koliziji dvaju ekonomskih razloga za definiranje veličine pogona i jedinice odlučivanja. Iz teorije je poznato da djelovanje u manjim skupinama povećava osjećaj pripadnosti, pa time i osjećaj odgovornosti i zalaganje članova zajednice. Dakle, načelno, ograničavanje broja zaposlenih po OOUR-u moglo je voditi i pozitivnim ekonomskim učincima na nacionalnoj razini i razini pojedinih funkcionalnih jedinica, ukoliko bi ekonomski učinak povećanog zalaganja nadmašio negativne učinke neostvarivanja ekonomija obujma. Međutim, činjenica je da formalno ograničenje broja zaposlenih, te eksplicitno davanje primata ideološkim a ne tehničkim faktorima, pogodovalo uspostavljanju tehnički i ekonomski manje efikasan raspored resursa. Posljedica su neizbježno očitovale kroz uvećanje operativnih troškova i troškova koordinacije. Gubitak na efikasnosti pogadao je prvenstveno funkcionalne cjeline koje su, zbog propisa, nasilno rascjepkane. Međutim, tako "ugrađenom" višom cijenom dijela inputa, zbog zatvorenom tržišta na državnoj razini, smanjivala se konkurentnost ukupnog gospodarstva.

Problem cjepkanja tehnoloških cjelina djelomično je mogla ublažiti zakonski obavezno udruživanje OOUR-a i radne organizacije (RO). Propis o obveznom udruživanju OOUR-a u RO nudio je formalnu mogućnost da se unatoč pravnoj samostalnosti OOUR-a prevladaju problemi koordinacije aktivnosti i resursa kroz dugoročnu formalizaciju odnosa među OOUR-ima jedne RO. Udruživanje u RO stvarao je i prostor za ostvarivanje ekonomija stabilnosti, odnosno učenja i obujma, jednako kao i SOUR-i koji su i zamišljeni kao socijalistička verzija velikih korporacija iz kapitalističkog svijeta. Praksa formiranja takozvanih zajedničkih službi, to jest

jedinstvenog organiziranja pratećih aktivnosti poput nabave, prodaje, računovodstva i slično na razini RO, dodatno je trebala pojednostaviti internu koordinaciju i ojačati kontrolu vrhovnih managera nad djelovanjem organizacijskih jedinica nižeg ranga.<sup>368</sup>

Proklamirano samoodređenje OOUR u pogledu pristupanja integracija višeg reda (izuzetak čini RO u koju je udruživanje bilo obavezno), zakonski regulirana mogućnost raspolaganja vlastitim računom (s mogućnosti egzaktnog obračuna rezultata poslovanja), te pravo da vlastitom politikom raspodjele dohotka autonomno odlučuju o alokaciji resursa (kapitala), zapravo se relevantno mjesto odlučivanja "spuštalo" u tehničku bazu, koja je, uz uvažavanje proklamiranog kriterija slobodne raspodjele dohotka, ujedno i najizravnije pogođena rezultatima vlastitih odluka. Time bi tehnički znalci (direktni radnici)<sup>369</sup> morali imati ne samo najpovoljniji raspon relevantnih informacija, nego i dovoljno izražen ekonomski stimulans koji bi garantirao privatno i kolektivno optimalne ekonomske odluke. Prema tome, samoupravni model organizacije morao bi u pravilu voditi prema *informiranim i dobronamjernim (ekonomski najefikasnijim)* odlukama.<sup>370</sup>

Značajnije odstupanje ZUR-ovskog modela prema zapadnom modelu ranih poslovnih mreža (japanski i talijanski model), postoji s obzirom na funkcionalnu

---

<sup>368</sup>Kao kuriozitet, zanimljivo je primijetiti da H. Mintzberg nastojanja za samokontrolom organizacijskih jedinica nižeg ranga naziva "balkanizacijom", to jest situacijom u kojoj svatko vuče na svoju stranu uslijed čega opada zajednička efikasnost. Vidjeti H. Mintzberg: *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press, 1989., str. 112.

<sup>369</sup>Opravdano je očekivati da će neposredni radnik, s obzirom da se nalazi u središtu zbivanja, posjedovati dovoljnu bliskost s tehničkim problemima vlastitog posla, te adekvatno stimuliran, najbolje znati i moći racionalizirati vlastite radne aktivnosti. U ovom ili slično obliku su i iznošeni glavni argumenti u prilog samoupravljanju.

<sup>370</sup>U osamdesetima, Županov i izričito konstatira da postoji nepodudarnost između idejnog (idealiziranog) modela organizacije i stvarne organizacije gospodarskih aktivnosti: "Nasuprot zahtjevima globalno samoupravnog ekonomskog sistema koji se zasniva na samoupravnoj koordinaciji odluka ekonomskih subjekata, u stvarnosti se koordinacija vrši na temelju djelovanja tržišta ili na temelju državne intervencije." (istaknula M. K. M.) Vidjeti J. Županov: *Marginalije o društvenoj krizi, ČGP Delo, OOUR Globus, Zagreb, 1983.* str. 35. O nepodudaranju proklamiranog i stvarnog piše i N. Knežević: *Problemi formiranja i ostvarivanja poslovne politike u organizacijama udruženog rada, Problemi samoupravne organizacije*, red. M. Novak, Informator, Zagreb, 1981., str. 14-32. koji također uočava konvergenciju sustava, i što je za ovu disertaciju također zanimljivo, prtok inozemnih ulaganja vidi kao "penetraciju transnacionalnih firmi" u domaća poduzeća u kojima se "rizici podružljavaju". Ibid. str. 19.



nesamostalnost OOUR-a. Zbog funkcionalne određenosti, i zbog ograničenja ukupnog broja zaposlenih, izvjesno je bilo da će se sve stručne službe formirati na razini radnih organizacija. Upravo iz tog razloga, iako tehnološki cjelovit i formalno pravno samostalno reguliran, OOUR nema i stvarne ingerencije u samostalnom poslovnom odlučivanju,<sup>371</sup> koje imaju mala privatna poduzeća u sustavu poslovne mreže. Na taj način, mala privatna poduzeća, iako uz formalno nepostojeću ili pak objektivno manje efikasnu stručnu podršku, postižu višu razinu ekonomske efikasnosti jer uvijek iznova, pri svakoj promjeni u okolini, promptno maksimiziraju individualnu efikasnost, samostalno procjenjujući opravdanost prilagodbe vlastitih ciljeva ciljevima veće cjeline.

### 3.2. Problemi poslovne organizacije u hrvatskoj tranziciji i ostvareni pomak od polaznih uvjeta

Jedna od dominantnih hipoteza kojom se tumače uzroci neefikasnosti tranzicijskih gospodarstava je hipoteza o neprimjerenoj atribuciji moći u ekonomskom odlučivanju. Teza se susreće u kolokvijalnim raspravama o pretjeranoj koncentraciji moći, formalnim i neformalnim centrima moći, o političkim kriterijima u donošenju gospodarskih odluka, i slično... ali i u strožem znanstvenom kontekstu, gdje se nastoji egzaktnije definirati. Budući da su odnosi moći civilizacijski regulirani vlasničkim pravima, to se među najčešće proučavanim tranzicijskim temama nalaze pitanja o vlasničkoj strukturi. Druga, uz njih vezana skupina pitanja tiče se specifičnih obrazaca i dinamika promjena u veličini poduzeća. Obje skupine tema zadiru direktno u središte suvremene ekonomske teorije organizacije.

I prema postavkama ove disertacije, pozicija moći u tržišnim odnosima, tzv. *lokus* kontrole unutar institucionaliziranih ekonomskih jedinica, kao i atributi moći

<sup>371</sup>Od druge polovice sedamdesetih godina, sistem centralnog planiranja sve se više napušta, i kao mehanizmi koordinacije među poduzećima sve se više pojavljuju samoupravni sporazumi i društveni dogovori, koji međutim, ne vode povećanju ekonomske efikasnosti. Zadnje dvije godine razdoblja, uključivo s prikazom organizacijskih promjena. Bogunović, Crkvenac, Sharma: Osnove ekonomike narodne privrede, Narodne novine, Zagreb, 1991. str. 375.

(raspon, intenzitet, troškovi provođenja...) kritični su elementi kojima se definira neki model gospodarske organizacije.<sup>372</sup>

U duhu teorije transakcijskih troškova poduzeće ili bilo koji drugi, više ili manje formalni oblik funkcionalno povezane poslovno-organizacijske cjeline, prvenstveno predstavlja centar koordinacije. Kvaliteta te koordinacijske aktivnosti, te troškovi djelovanja tog centra jesu ono što određuje kratkoročnu i dugoročnu uspješnost nekog gospodarskog sustava. S tim da, kako je zagovarano u ovom radu ali i nizu ranijih teorijskih i empirijskih istraživanja, ekonomsku efikasnost poslovnog sustava nije moguće promatrati izolirano od efikasnosti čisto operativnih materijalnih tokova resursa. I upravo se problem definiranja raspona i raznolikosti resursa i aktivnosti, koje je u nekom gospodarskom prostoru i vremenu mogu efikasno koordinirati iz jednog centra kontrole, i skriva iza vrlo rasprostranjene dileme o optimalnoj veličini poduzeća.

Drugi, podjednako često tretiran problem efikasnosti koordinacije vezan je uz oblike vlasništva i institucionalno zajamčena prava utjecaja na tokove gospodarskih aktivnosti i resursa.<sup>373</sup> S obzirom da bi detaljnija rasprava ovih problema prelazila

<sup>372</sup>Između ostalog, prema obliku razdiobe moći postavljena je i osnovna klasifikacija poslovnih mreža na centralno vođena i policentrične mreže.

<sup>373</sup>D. Čengić: "Vlasništvo i poduzeće: problem menadžerske kontrole" u Privatizacija i modernizacija, ur. I. Rogić i Z. Zeman, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 1998., str.129-159. uspoređuje strukturu vlasništva i obilježje kontrole u korporacijama u SAD-u Japanu i Evropi (Njemačka i V. Britanija), kako bi utvrdio mogućnosti i probleme uvođenja sličnih modela u postsocijalističkim gospodarstvima. Zanimljivo je da je za Njemačku i V. Britaniju, za koje autor iznosi i brojčane pokazatelje, karakteristična veća vlasnička koncentracija (... "Među gotovo 85% velikih korporacija postoji najmanje jedan dioničar s vlasničkim udjelom većim od 25%...",) ali također i izrazita orientiranost na interne izvore financiranja. Prema podacima koji obuhvaćaju razdoblje od 1970-1989., u Njemačkoj je 76% sredstava za investiranje potjecalo iz unutrašnjih fondova korporacija, dok je u V. Britaniji iz unutrašnjih fondova potjecalo čak 87.9% sredstava. Ovakav omjer među izvorima ulaganja upućuje na zaključak da uloga banaka kao najznačajnijih institucionalnih vlasnika ne ostvaruje isključivo kroz vlasničko upravljanje i preferencijalno kanaliziranje bankarskih kredita u poduzeća u vlastitom vlasništvu, već se i tu javlja "određena vrsta kumulirane moći" preko vlasničkih predstavnika u upravnim i nadzornim odborima, kroz institut punomoći koji banci omogućuje zastupanje malih dioničara, te tek na kraju kroz rafinirane mehanizme svoje kreditne politike. (str. 143.) Nadalje, njemačkim zakonom o trgovačkim društvima predviđeno je učešće zaposlenika u nadzornim odborima koje raste s porastom veličine poduzeća. Kako dalje navodi Čengić, javlja se sustav ko-determinacije zaposlenih, managementa i vlasnika: "...U tom smislu sustav ko-determinacije potiče neformalni *deal* uprave i radnika, jača menadžersku kontrolu korporacije i u konačnici (pogotovo u situaciji brzih promjena u okolini) može ići na štetu dioničara." (str. 144.)

okvire disertacije, u nastavku se objema skupinama problema pristupa uzimajući u obzir samo one momente koji doprinose kasnijem definiranju sustava poslovne organizacije u Hrvatskoj.

### 3.2.1. Problem veličine i strukture poduzeća

Usporedbe sastava poduzeća u nacionalnom gospodarstvu prema veličini poduzeća ukazuju da su početkom službenog tranzicijskog procesa zaista postojale značajnije strukturne razlike između zapadnih, kapitalističkih gospodarstava, i gospodarstava zemalja u tranziciji. Zbog tog su razloga tranzicijske zemlje rano u tranzicijskom procesu nastojale stvoriti uvjete koji će potaknuti razvoj malih i srednjih poduzeća koja će doprinijeti zatvaranju te takozvane "socijalističke crne rupe".<sup>374</sup> Razmjer tih disproporcija vidljivi su u tablici 6.

Tablica 6.

#### Gospodarska struktura prema veličini poduzeća izraženoj brojem zaposlenih (postotni udio u 1981. godini)

Broj zaposlenih	Japan	Jugoslavija	Mađarska
5-33 zaposlenih	70,6	6,6	2,2
33-75 zaposlenih	14,4	15,8	4,8
75-189 zaposlenih	9,2	32,1	18,7
189-243 zaposlenih	1,5	12,0	9,2
preko 243 zaposl.	4,3	33,5	65,1

Izvor: Prema N. Rosenberg: Exploring the Black Box: Technology, Economics and History, Cambridge University Press, 1994., str. 105.

<sup>374</sup>P. Sikavica i M. Novak: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 655. prema A. Vahčić: Institucionalni mehanizmi za unapređivanje uloge male privrede u funkciji prestrukturiranja jugoslavenske privrede. Vidjeti: Komparativna analiza iskustava drugih zemalja, naučno-stručni pristup, Centar za međunarodno sodelovanje in razvoj, Ljubljana, 1988. "socijalističku crnu rupu" definira kao nedostatak poduzeća od 10, 20, 50 pa i 100 zaposlenih u sustavu gospodarske organizacije neke zemlje.

Zapravo, problem organizacije hrvatskog gospodarstva očitovao se kao dvostruki strukturni problem. S jedne strane, sustav društvenog vlasništva, dakle i društvenog planiranja i kontrole gospodarskih tokova, neizbježno je pogodovao stvaranju velikih poslovnih sustava. Sam po sebi, trend okrupnjavanja poduzeća ne vodi umanjivanju neefikasnosti. U tržišnim gospodarstvima poduzeća su rasla kako bi ostvarila ekonomije razmjera i raspona i bolju kontrolu tržišta. No, veliki poslovni sustavi koji su se u Hrvatskoj razvijali nisu bili vođeni istom logikom tehničke efikasnosti koje je poticala razvoj velikih poslovnih sustava u razvijenom svijetu. Više od tehničkih razloga, u Hrvatskoj i svim centralno vođenim gospodarstvima, porast veličine poduzeća diktirale su potrebe uspostavljenih tehnika provođenja društvene kontrole. Prioritetan cilj bio je efikasan i djelotvoran sustav centralnog planiranja, na uštrb pojedinačne efikasnosti na razini poduzeća. Ideja samoupravljanja i potreba da se ukupnoj radno sposobnoj populaciji omogući pristup "društvenim sredstvima za proizvodnju" služila je kao dodatni argument za potvrdu "ispravnosti" odabranih prioriteta, s tim da se pretpostavilo da će do samouprave doći bude li se dominantna kontrola dodijelila lokalnim političkim centrima.

Dokazi za ovakvu tvrdnju mogu se tek posredno izvesti. S jedne strane, potvrda izvorno neekonomskih motiva prilikom određivanja raspona i opsega aktivnosti poslovnih sustava vidljiva je već kroz izrastanje poslovnih konglomerata iz razine regionalne određenosti. Osobito u osamdesetim godinama, u manjim sredinama razvila se praksa da jedno poduzeće (SOUR) preuzima svu značajnu gospodarsku aktivnost u dotičnoj, regionalno-politički definiranoj, zajednici. Izrazit primjer takvih poslovnih konglomerata (uvjetovanih potrebama društveno-političke kontrole) pružaju hotelsko-trgovačko-proizvodni SOUR-i duž jadranske obale. Čak i u većim urbanim sredinama, te u više manje "čisto" industrijskom sektoru, gdje se održala veća brojnost poslovnih subjekata, i veća ponuda roba i usluga posredstvom tržišta, ipak je bio prisutan visok stupanj integracije i to prvenstveno vertikalne.

S obzirom da konglomerati nisu nastajali postupno i spontano radi komplementiranja osnovne djelatnosti, organizacijske inovacije u navedenom razdoblju vodile su, umjesto ka većoj ekonomskoj efikasnosti, ka stvaranju zatvorenih

poslovnih sustava u kojima su se interno, u suboptimalnim razmjerima, proizvodili inputi za finalni proizvod.<sup>375</sup>

Izvorna tehnička neefikasnost proistekla iz suboptimalnog sastava i razmjera aktivnosti, dopunjavana je i dodatnim izvorom strukturne neefikasnosti. Kad je sedamdesetih, te osobito osamdesetih godina sužen prostor za daljnji rast poduzeća, i dalje je postojao pritisak za novim zapošljavanjem, pa makar i na neproduktivan način.<sup>376</sup> U uvjetima nedostatnih investicijskim mogućnosti, najjeftiniji oblik otvaranja novih radnih mjesta bio je kroz povećanje broja administrativnim kadrova u poduzećima. Posljedica je da su poduzeća i dalje rasla, ali i ovaj put bez pozitivnih pomaka u produktivnosti.

Kako primjećuju brojni autori,<sup>377</sup> kretanja društvenog proizvoda, investicija i zaposlenosti u zadnjim desetljećima socijalizma pokazuju značajne nesrazmjere i to tako što porast ulaganja i porast zaposlenosti ne prati i jednakomjeran porast društvenog proizvoda.

I nesrazmjeri u kretanju ekonomskih rezultata naprama ulaganim resursima posredno potvrđuju prethodna razmišljanja da su tendencija regionalizacije kontrole nad gospodarskim tokovima, i tendencija prekomjernog zapošljavanja, vodile su neefikasnom rastu poduzeća. Istovremeno, privatne inicijative u vidu manjih privatnih poduzeća, bile su onemogućene zakonskom barijerom o maksimalnom broju zaposlenika u privatnom poduzeću. No, i pored ovog zakonskog ograničenja, opće okolnosti za razvoj i opstanak manjih i srednjih poduzeća, pa makar i u društvenom vlasništvu, zbog istih su razloga bile ograničene.

<sup>375</sup>T. Petrin, A. Vahčić, W. G. Sheperd: "Alternative Industrial Policies for Slovenia", Conference on the 50-th Anniversary of the Economic Faculty of Ljubljana, 1996., working paper, str. 5. govore o specifičnostima malih zemalja i ostvarivanja efikasnosti istovremeno po dvije osnove: konkurentske utakmice na nacionalnoj razini, i ekonomija razmjera na razini poduzeća. Petrin i Vahčić ujedno su bili prvi koji su u bivšoj Jugoslaviji upozoravali na problem pomanjkanja ekonomija razmjera u naizgled velikim socijalističkim poduzećima.

<sup>376</sup>Takav se pritisak može očekivati u svim politički kontroliranim sustavima u svim razdobljima kad je investicijska aktivnost niska.

Tranzicijski procesi u svakom su slučaju doprinijeli smanjivanju udjela velikih poduzeća u gospodarskoj strukturi. Relativni udjeli zaposlenih u malim, srednjim i velikim poduzećima iznosili su 1995. godine, 26,7 %, 23,0 %, 50,3 %, dok udio iste tri skupine poduzeća u ukupnom prihodu gospodarstva iznosio 35,1%, 18,1% i 46,8%.<sup>378</sup>

Tablica 7.

**Usporedba strukture hrvatskog gospodarstva sa gospodarsko strukturom zemalja Evropske unije**

veličina poduzeća prema broju zaposlenih	udio u ukupnom broju poduzeća		udio u ukupnoj zaposlenosti	
	EU 12 (1990)	Hrvatska 1995	EU 12 (1990)	Hrvatska 1995
Velika	0,1	0,9	28,1	50,3
Srednja	0,5	2,2	15,4	22,8
Mala (10-50)	6,2	96,9	24,8	26,9
Mala (0-10)	93,2	n.a.	31,7	n.a.

Izvor: Panorama of EU Industry 1995-96, European Commission, Luxembourg, 1995. i Informacija o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika iz Republike Hrvatske u 1995. godini, ZAP, Zagreb, June, 1996.

Problem se stoga danas manje u relativnom udjelu malih i srednjih poduzeća u nacionalnoj ekonomiji, a više u sastavu resursa i aktivnosti, odnosno u ekonomičnosti stvaranja i eksploatacije svih bitnih kategorija gospodarskih resursa.

Kako primjećuje Kovačević, post-ulazni rezultati poslovanja malih poduzeća u Hrvatskoj odudaraju od poslovnih rezultata novih malih poduzeća u razvijenim gospodarstvima. Osobito početkom devedesetih, novonastala mala poduzeća u Hrvatskoj već u prvoj godini poslovanja ostvaruju relativno visoke tržišne udjele,

<sup>377</sup>Bajt, Sirotković, Kovačević, vidjeti raspravu Z. Kovačević, Djelotvornost tranzicijskog procesa u Hrvatskoj s aspekta veličine gospodarskih subjekata. doktorska disertacija. Ekonomski fakultet, Zagreb, 1997. str. 16-17.

<sup>378</sup>dokumentacija ZAP-a.

pokazuju veću efikasnost nego već postojeća srednja i velika poduzeća, ali i veću efikasnost u odnosu na mala poduzeća s dužim vijekom postojanja. U ostalim pokazateljima, kao što su veličina novonastalih malih poduzeća, stopa smrtnosti, te rast nakon prebrođenih prvih pet razvojnih godina, mala poduzeća u Hrvatskoj se ne razlikuju znatnije od malih poduzeća u razvijenim zemljama. Iz navedenih zapažanja, Kovačević izvodi zaključak da su poduzeća s ranim ulaskom iskazala veću inovativnost od kasnijih generacija malih poduzeća koja su na tržište ulazila nakon 1993.<sup>379</sup> No, neočekivana odstupanja u efikasnosti između novonastalih malih poduzeća na početku tranzicije i već postojećih poduzeća mogla bi se također smatrati argumentom koji potvrđuje tezu o strukturnoj neadekvatnosti poduzeća koja su nastajala u razdoblju socijalizma. Dapače, gubitak na efikasnosti koji je proizlazio iz neodgovarajuće strukture i razmjera aktivnosti, te iz prekomjernog zapošljavanja, eliminirao je sve uštede koje su eventualno mogle nastati s izvora smanjenih transakcijskih troškova ili uspješno realiziranih ekonomija obujma.

### 3.2.2. Vlasničko restrukturiranje - formalni i stvarni dosezi

Gledano s institucionalnog aspekta, kako je već utvrđeno, probleme neefikasne gospodarske strukture u velikoj je mjeri uvjetovao i potencirao proklamirani sustav društvenog vlasništva. Formalne pretpostavke za njegovu derogaciju postupno su se stvarale počevši sa Zakonom o poduzećima iz 1989. godine, koji je uz društvena poduzeća, predvidio i postojanje mješovitih poduzeća i čisto privatnih poduzeća, ali ovaj put bez administrativne ograničenja maksimalnog broja od 10 zaposlenika po privatnom poduzeću.

Potrebno je još istaknuti da je društveno vlasništvo pogodovalo intenziviranju već spominjanog **problema okoštavanja**, odnosno ograničavanja mobilnosti gospodarskih resursa. Vezivanje novih investicija, te slobodnih resursa isključivo uz postojeća poduzeća, odnosno poduzeća najvidljivija na socijalnoj, političkoj i

<sup>379</sup>Z. Kovačević: Comparison of the Post-Entry Performance of New Small Firms in Croatia and in Some West European Countries. International Conference on "Economic System of the European Union and Adjustment of the Republic of Croatia". Rijeka, 24-25 April 1997.

ekonomskoj sferi, također je doprinijelo urušavanju samoupravnog modela organizacije. Ovaj je problem naglašen i u svim ostalim dirigiranim ekonomijama i izravna je posljedica objedinjavanja i koncentracije gospodarskih i političkih odluka.<sup>380</sup>

U Hrvatskoj, Zakonom o pretvorbi društvenih poduzeća koji je na snagu stupio 1. svibnja 1991. svim društvenim poduzećima, kao i poduzećima u mješovitom vlasništvu dan je rok do 30. lipnja 1992. da postanu poduzeća s poznatim vlasnikom.<sup>381</sup> Činom pretvorbe završena je prva faza u privatizacijskom procesu nakon koje je formalno omogućeno stjecanje vlasničkih prava nad poduzećima svim domaćim i stranim pravnim i fizičkim osobama.

Stvarna promjena lokusa kontrole, te pojednostavljena procedura prijenosa vlasništva, postupan je proces. "Neki autori (Katunarić, 1995, Kiss, 1993.) smatraju da se u Hrvatskoj, zbog primijenjenog modela privatizacije, odnos zavisnosti gospodarske elite od političke elite nije bitno promijenio."<sup>382</sup> Ili, kako navode Veselica i Vojnić u svom često citiranom "Quo vadis Croatia": "Kao posljedica pogrešaka u privatizaciji... stvoreno je jedno veoma specifično makroekonomsko, a može se reći i makropolitčko okruženje. Temeljne karakteristike toga okruženja nastale su pod utjecajem djelovanja različitih monopola i oligopola. To se posebno odnosi na monopol vlasništva, monopol tržišta i monopol političkog ustrojstva."<sup>383</sup>

U svakom slučaju, privatizacijski proces, trebao bi barem ublažavati formalna institucionalna ograničenja većoj fluidnosti resursa. U tom pogledu privatizacija pridonosi potencijalnoj većoj efikasnosti gospodarstva. Nije slučajno stupanj privatizacije prihvaćen kao jedan od najznačajnijih parametara za ocjenu stupnja

<sup>380</sup>Kaštelan Mrak M. i M. Vehovec, više radova vezano uz razvoj sektora malih i srednjih poduzeća.

<sup>381</sup>P. Sikavica i M. Novak: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 657.

<sup>382</sup>D. Topolčić: "Zaposleni u novom radnom okružju: postojanost ili promjenjivost radnih vrijednosti" u Privatizacija i modernizacija, ur. I. Rogić i Z. Zeman, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 1998., str. 217. Vidjeti i A. Štulhofer: Krivudava staza hrvatske privatizacije, u istom zborniku, na str. 168-169. sažima prigovore hrvatskoj privatizaciji.

<sup>383</sup>V. Veselica i D. Vojnić: Quo vadis Croatia", Informator, Zagreb, br. 4667, 28. studenog 1998., str. 3.

napretka neke zemlje u tranzicijskom procesu. Budući da je stupanj privatizacije pogodan pokazatelj potencijalne fluidnosti vlasničkih prava, posredno se mora odraziti i na alokativnu fleksibilnost nekog društva. Naime, fluidna vlasnička prava, barem formalno uvećavaju vjerojatnost da se posredstvom djelovanja tržišta kapitala, te kroz nastanak novih i raspad postojećih poduzeća ostvaruje veća efikasnost alokacije i korištenja gospodarskih resursa u nekoj zemlji. Tablica 8. ukazuje na relativan položaj Hrvatske među evropskim tranzicijskim zemljama s obzirom na postignuti pomak u privatizaciji i tranziciji.

Tablica 8.

**Udio privatiziranih poduzeća u odabranim tranzicijskim zemljama i ocjena ostvarenog napretka u tranziciji**

Zemlja	Udio privat. sektora u GDP-u (u % sredina 1998)	Ocjena* privatizacije velikih poduzeća	Ocjena* privatizacije malih poduzeća	Ocjena* stupnja liberalizacije tržišta	Ocjena* financijskih institucija**
Albanija	75	2	4	3	3
Bugarska	50	3	3	3	3-
Češka rep.	75	4	4+	3	3
<b>Hrvatska</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>4+</b>	<b>3</b>	<b>3-</b>
Mađarska	80	4	4+	3+	4
Poljska	65	3+	4+	3+	3+
Rumunjska	60	3-	3+	3	2+
Slovačka	75	4	4+	3	3-

\* Ocjene su u skali od 1-4, pri čemu ocjena 1 znači najmanji ostvareni napredak

\*\* provedenih bankarskih reformi i liberalizacije tečaja

Izvor: Europska banka za obnovu i razvoj, Transition Report, 1998, tab. 2.1. preuzeto i prerađeno prema V. Tanzi. Transition and the Changing Role of Government, Finance and Development, IMF, June, 1999., str. 21.

Međutim, drugi tranzicijski trendovi, poput liberalizacije tržišta i cijena, barem privremeno smanjuju transparentnost poslovanja.<sup>384</sup> Ukidanjem centralnog planiranja ne postoje više indikatori, uz izuzetak tržišnih cijena koji upućuju poduzeća što proizvoditi, odnosno koja je roba trenutno deficitarna na tržištu. Središnje agencije, koje su vršile financijsku kontrolu poslovanja i eventualno prijebaj plaćanja, nestale su ili im je smanjen raspon poslova, dok je tzv. "privatizacija" odozdo, odnosno mnogobrojnost novih malih poduzeća ugrozila ažurnost registara, sudova i drugih ustanova koje u uređenim kapitalističkim gospodarstvima s većim kontinuitetom institucionalnog razvoja djeluju u pravcu prevladavanja nesigurnosti poslovanja.

**3.2.3. Poslovne mreže u Hrvatskoj i stupanj usklađenosti sa svjetskim trendovima**

U pogledu funkcioniranja poslovnih mreža u Hrvatskoj relevantno je pitanje jesu li i u kojoj mjeri hrvatskom gospodarstvu uzele maha organizacijske promjene koje klasične administrativne oblike koordinacija zamjenjuju raznim inačicama poslovnih mreža. Zbog slabe transparentnosti poslovnog ponašanja hrvatskih poduzeća, teško je donositi konkluzivne zaključke, odnosno davanje odgovora na gornje pitanje susreće se s problemima u procjeni stvarnog stanja.

Sustavne analize ili pokazatelji, prema autorovom saznanju za sad ne postoje.

Moguće govoriti tek o izdvojenim primjerima, i to pretežno prema poslovnim vijestima u dnevnom ili sličnim prigodnim prikazima u stručnim publikacijama. Tako se vrlo vjerojatno Pliva može smatrati domaćim, aktivnim pokretačem potencijalno uspješne poslovne mreže, budući da, uspoređujući se s konkurentima na međunarodnom tržištu, pokušava uspostaviti dovoljno velik razmjer i raspon poslova.

Sličan primjer, ali s domaćim poduzećima u pretežno pasivnoj ulozi predstavlja ulazak stranih ulagača u pivarsku i duhansku industriji, te u industriju građevinskog

<sup>384</sup>V. Tanzi. Transition and the Changing Role of Government, Finance and Development, IMF, June, 1999., str. 22-23.

materijala (cementna industrija osobito medijski eksponirana). I u slučaju Plive, i u slučaju ulaska stranog kapitala u domaća proizvodna poduzeća, riječ je o strateški vođenim poslovnim sustavima s jasnim centrom koordinacije. Izvjesno je da se u Hrvatskoj javljaju i drugi oblici mreža. Moguće je, na primjer, govoriti o policentričnim mrežama, bliskim strateškim alijansama prilikom formiranja konzorcija za financiranje strateških investicija kao što je to slučaj kod gradnje cesta, projekata razminiravanja... Isto tako, postoje koordinirana nastojanja od strane lokalnih vlasti za formiranje industrijskih distrikata (PORIN, PINS i slični) No, relativnu procjenu relativne zastupljenosti, učestalosti, sadašnje i buduće vrijednosti, te trajnosti tih oblika suradnje teško je preciznije procijeniti. Ukoliko se gledaju poslovni odnosi među isključivo ili pretežno privatnih domaćih poduzetnika, stanje je još manje sagledivo, budući da dobivaju i daleko manju medijsku pažnju.<sup>385</sup> Stoga, ključno pitanje, do koje se mjere poslovne mreže razvijaju u Hrvatskoj, te koliki je njihov doprinos povećanju tehničke i alokativne efikasnosti, potrebno je preformulirati u oblik koji će moći bolje rasvijetliti postojeću situaciju.

Budući da se cijelim radom organizacijske manifestacije vežu uz institucionalne okolnosti u kojima stvarni gospodarski subjekti funkcioniraju, uputno je postaviti pitanje kakve su institucionalne odrednice, te koji je njihov vjerojatni utjecaj u pogledu razmjera i obilježja poslovnog umrežavanja u Hrvatskoj u devedesetima.

Oblici integracije poduzeća predviđeni Zakonom o trgovačkim društvima uključuju:

Povezana društva, odnosno trgovačka društva koja su pravno samostalna ali i povezuju jednostrani ili obostrani vlasnički udjeli i poduzetnički ugovori. Predviđena je tako mogućnost postojanja ovisnih društava, u kojima neko drugo, vladajuće društvo ostvaruje većinsko sudjelovanje u vlasništvu, čime preuzima kontrolu nad poslovanjem zavisnog društva. Vladajuće društvo koje upravlja jednim ili više ovisnih društava čini koncern, s tim da koncern može nastati i ugovorom o vođenju poslova,

<sup>385</sup>Osim ako se radi o nekoj aferi, odnosno analizi strukture i razmjera privatnim poslovnih carstava najčešće nakon potpunog poremećaja u poslovanju.

pa u dva ili više poduzeća postoji objedinjena kontrola, ali ne na temelju vlasništva, već na temelju zajedničkog vođenja ("pravi" koncern, za razliku od prvog tipa koncerna koji se u uvriježenoj ekonomskoj terminologiji naziva holdingom). Zakonom je također predviđeno postojanje društva s uzajamnim udjelima, odnosno društava među kojima postoji uzajamno suvlasništvo na više od četvrtine ukupnog kapitala drugog društva, te konačno predviđen je i razvoj društava povezanih poduzetničkim ugovorom, koji osim ugovora o vođenju poslova društva, predviđa poslovnu povezanost i temeljem ugovora o prijenosu dobiti i ostalim poduzetničkim ugovorima.<sup>386</sup>

U svakom slučaju, početna zakonska osnova za simetrične i asimetrične asocijacije poduzeća postoji. Dakle, dvije temeljne skupine poslovnih mreža identificiranih u prvom poglavlju disertacije, te pretpostavka da se mreže mogu uspostavljati po različitim osnovama prepoznalo je i suvremeno hrvatsko zakonodavstvo.

Detaljnija analiza koja bi dala točnu dijagnozu dinamičnosti organizacijskih obrazaca bila bi moguća na temelju podataka o učestalosti pojedinih oblika povezivanja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Vjerojatno bi jednako tako bili potrebne i studije slučaja kako bi se utvrdio precizniji sadržaj poslovne suradnje među zahvaćenim poduzećima, trajanje te suradnje, te izvori eventualnih nesporazuma, kao i lakoće (troškovi) njihovim razrješavanja.

Za sad raspoloživi podaci, s obzirom da zakonom nije predviđena i obaveza posebne registracije ovih oblika povezivanja poduzeća, niti prema autorovom znanju postoje dovoljno iscrpne analize poslovne prakse koncentracije moći putem vlasništva, povezanih uprava ili putem klasičnog djelovanja mehanizma tržišne moći, nije moguće donositi argumentirane sudove o uvriježenosti poslovnih mreža u hrvatskoj gospodarskoj praksi.<sup>387</sup> Eventualno bi bio moguć studij slučaja, ali je upitno

<sup>386</sup>P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str.726-728.

<sup>387</sup>Netransparentnost strukture vlasništva (javnosti nepoznata imena dioničara nacionalno značajnih poduzeća), onemogućavaju egzaktni procjenu mjere u kojoj se povezano djelovanje poduzetnika razvija i u hrvatskoj poslovnoj praksi. Ž. Ivanković konstatira kako u takozvanoj Javnoj

do koje bi se mjere tada moglo govoriti o opće važećoj ili dominantnoj organizacijskoj praksi, pa tako ni o hrvatskom modelu poslovne organizacije.

Eventualno, je moguće određene zaključke povući u pogledu organizacijskih modela koji se, najčešće pod patronatom države, ali i privatnih vlasnika uspostavljaju u pojedinim djelatnostima. Iznimno interesantne slučajeve predstavljali bi neformalni državni holdinzi poput Hrvatske brodogradnje, koja je zamišljen kao krovna institucija nad svim hrvatskim brodogradilištima koja nisu uspjela proći proces privatizacije. Sličan je slučaj s najavljenom mogućnosti formiranja holdinga u turizmu. Pozivajući se na ministra Heraka, u središnjem holdingu pod kontrolom Ministarstva turizma trebalo bi se naći 50-60% vrijednosti ukupne turističke imovine u Hrvatskoj, odnosno turistički portfelj u vlasništvu Hrvatske države, to jest Hrvatskog fonda za privatizaciju. Uloga holdinga očitovala bi se i kroz izbor managementa i vođenje "strateške kadrovske politike".<sup>388</sup>

Stvaranjem jedinstvenog poslovnog sustava, barem u formalnim okvirima, značilo bi ostvarivanje koncentracije rijetkim resursa, što bi pretpostavkama ovdje postavljenog modela ekonomske efikasnosti vodilo ekonomijama obujma koje bi se ostvarivale i na osnovi povećane tehničke efikasnosti i na osnovi ojačane pregovaračke pozicije u odnosu na eksterne izvore inputa i finalna tržišta. Pod pretpostavkom da bi se u modelu, odgovarajućim (formaliziranim) sustavom

---

knjižnici Komisije za vrijednosne papire "nema najintrigantnijih poduzeća" (autor izričito spominje nedostupnost podataka Plive, Ine, Podravke, Zagrebačke i Varaždinske banke, brodogradilišta ali i velikih privatnih poslovnih sustava kao Europa press holdinga i Globus holdinga, op. M.K.M.), "nedostaju podaci o vlasništvu" ili su podaci neažurni. U Knjižnici bi trebali tromjesečno biti obuhvaćeni podaci o poslovanju najznačajnijih hrvatskih poduzeća, odnosno onih koji po zakonu o računovodstvu spadaju u red velikih poduzetnika. Također bi registrirali imena članova uprave, broj zaposlenih, broj dioničara, podatke o dionicama i isplaćenim dividendama....Ž. Ivanković: Rendgenska slika 555 poduzeća, Banka, godina IX, rujan 1999. str. 14-16.

<sup>388</sup>Vidjeti V. Kovač. Turizam: vječito perspektivan, nikad rentabilan, Banka, godina IX, rujan 1999. (članak napisan na temelju intervjua s I. Herakom, aktualnim ministrom turizma).

Jednako bi interesantna bila i analiza "privatnih", odnosno nedržavnih holdinga poput Agrokora, Globus grupe, Europa press holdinga, s obzirom na sastav aktivnosti, funkcionalnu povezanost organizacijskih jedinica u njihovom sastavu, te ostvarivanje financijskih rezultata.

izvještavanja povećala transparentnost funkcionalne strukture i učinila uočljivijom efikasnost u alokaciji resursa, vjerojatno je da bi se teoretski mogli umanjiti i transakcijski troškovi. Ovdje provedena teoretska analiza, i sam model predviđaju međutim probleme u oportunističkom ponašanju, odnosno stvarnoj netransparentnosti koja nužno nastaje u predimenzioniranim, isključivo formalno kontroliranim sustavima.

Izvjesno je da do formalnih povezivanja (okrupnjavanja) dolazi i u vodećim poduzećima koja ne podliježu izravnom patronatu državne administracije. Na to ukazuju ulaganja Plive u Poljsku, pregovori o spajanju mađarskog MOL-a i hrvatske Ine, i drugi slični primjeri. Dok je u slučaju državom predvođenih integracija riječ o povezivanju u nacionalnim okvirima, i to o povezivanju poduzeća u djelatnostima koje se percipiraju kao manje efikasne,<sup>389</sup> u slučaju prekograničnih udruživanja i preuzimanja koja osmišljaju i provode posloводства pojedinih tvrtki moguće je govoriti o trendovima koji su sukladni svjetskoj praksi okrupnjavanja nametnutog globalnom konkurencijom. Zajedničko obilježje u oba slučaja je da se okrupnjavanja opravdavaju planovima za restrukturiranje kojima se namjerava podići razina ekonomske efikasnosti. Moguća interpretacija jačanja trendova za formalnim integracijama mogla bi krenuti od hipoteze o nedovoljnoj razrađenosti institucionalnog okvira koji bi podržavao neformalne integracije, to jest, one oblike integracije koji nastaju putem tržišnih i sporazumnih odnosa među formalno nezavisnim poduzećima.

Preostaje, dakle, definiranje ostalih bitnih odrednica institucionalnog okvira u kojem određena organizacijske rješenja postaju više ili manje izvjesna u dugoročnom razvitku strukture hrvatskog gospodarstva.<sup>390</sup> Stoga se u nastavku komentiraju uvjeti

---

<sup>389</sup>Interesantno je da je u slučaju brodograđevne i turističke industrije također riječ o izvozno orijentiranim djelatnostima. Obje su desetljećima smatrane strateškim granama hrvatskog gospodarstva i obje su nakon dugog razdoblje podinvestiranja, u devedestima doživjele gubitak tržišta, osipanje zaposlenih i došli u stanje prezađuženosti prema bankarskom sektoru i dobavljačima.

<sup>390</sup>Također i ocjenu postignute efikasnosti moguće je postaviti samo temeljem agregiranih pokazatelja na nacionalnoj razini.

ugovornog povezivanja poduzeća. Praksa gospodarskih subjekata u pravnom prometu uspostavljaju koordinaciju aktivnosti i resursa alternativa je i naličje oblicima interne koordinacije aktivnosti i resursa.

#### 4. OKVIRNE PREPORUKE HRVATSKIM GOSPODARSKIM VLASTIMA I HRVATSKIM GOSPODARSTVENICIMA

Kako su prikazala uvodna poglavlja, svjetska praksa poslovnog umrežavanja vezana je uz dugogodišnju tradiciju, te su najuspješniji primjeri stručno opisani i znanstveno obrađeni. Iskustva iz svijeta svakako mogu poslužiti kao putokaz kreatorima gospodarske politike u Hrvatskoj. Svjetska iskustva korisna su i hrvatskim gospodarstvenicima pri oblikovanju vlastitih razvojnih strategija i u poduzimanju konkretnih akcija po kojima će poslovne mreže sve više funkcionirati i u hrvatskom okruženju, i po kojima će se temeljem organizacijskih promjena ubirati plodovi kroz povećanu efikasnost na mikro- i makro- ekonomskoj razini.

##### 4.1. Pravci djelovanja na nacionalnoj razini

Iz gornje rasprave, proizlazi da se mjere nužne za podizanje efikasnosti gospodarenja, osobito kroz veću operacionalizaciju koncepta poslovnih mreža u hrvatskoj poslovnoj praksi, mogu se svesti na tri skupine mjera:

1. Mjere kojima se utječe na pritek resursa, osobito regulativa vezana uz dotok stranog kapitala kroz direktne inozemne investicije;
2. Mjere kojima se utječe na pokretljivost resursa i njihovu više ili manje produktivnu mobilizaciju;<sup>391</sup>
3. Mjere kojima se utječe na povećanje transparentnosti poslovanja.

<sup>391</sup> Za očekivati je da će složenija procedura oslobađanja resursa (npr. zbog otežanog procesa likvidacije poslovno manje sposobnih poduzeća) pogodovati poslovnom umrežavanju pod uvjetom da postoje institucionalno zaštićeni oblici kontrole i bez formalnih vlasničkih prava nad povezanim poduzećem.

Prve dvije skupine mjera spadaju u širu sferu makroekonomske politike i njihov utjecaj na promjene organizacijskih obrazaca pretežno je posrednog karaktera.<sup>392</sup> Treća skupina mjera direktno utječe na smanjenje transakcijskih troškova, te je teoretski i praktično potvrđena kao faktor neophodan za razvoj poslovnih mreža. Uz to smanjivanje transakcijskih troškova direktno podupire napore usmjerene na povećanje pritoka resursa iz vanjski izvora i/ili iz domaćih gospodarski slabo iskorištenih izvora, kao što pozitivno utječe na povećanje pokretljivosti resursa. U nastavku rada pokušati istaknuti oni faktori koji direktno pridonose većoj preglednosti i sigurnosti poslovanja.<sup>393</sup>

Prvenstveno, riječ o mjerama koje će postupno doprinosi razvoju institucionalnih uvjeta koji će uspješnije alocirati, precizirati i štititi vlasnička prava. Na tom polju osobito su značajni ugovorno zakonodavstvo, koji predstavljaju mehanizam za uspostavljanje kontrole nad resursima i aktivnosti nad kojima ne postoji neposredna vlasnička kontrola, te zakonodavstvo koje regulira uspostavu, način upravljanja i prestanak djelovanja poslovnih subjekata (Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o obrtu, Zakon o stečaju...). Obje skupine zakona podloga su za uspostavljanje kontinuiteta u tokovima resursa i aktivnosti, te podloga svim organizacijskim formacijama.

<sup>392</sup> Problemi akumuliranja i kanalizacije resursa krajem devedesetih, osim uz navedene vežu se i uz nekoliko dodatnim okolnosti specifičnih za tekuće gospodarsko i političko stanje. Tu se posebno ističu:

- potrebe restrukturiranja u bankarskom sektoru, nepovjerenje u manje banke, bankarska nestabilnost uzrokuje usporavanje kreditne aktivnosti banaka s ograničavanje bankarskih kredita poduzetnicima i stanovništvu;
- prijetnje reprogramiranje državnog proračuna radi smanjivanja javne potrošnje;
- prekid javnih investicija u obnovu i infrastrukturu;
- pad ekonomske aktivnosti, pad zaposlenosti uz posljedično smanjivanje domaće kupovne moći i os strane stanovništva;
- višegodišnji trend negativne trgovinske i platne bilance, u 1999. dodatno opterećen padom prihoda od turističkih usluga;
- pritisci na devalvaciju kune i inflatorno financiranje u predizbornoj godini i neposredno nakon izbora.

<sup>393</sup> Područje razrade pravne i institucionalne infrastrukture mnogo je šire od ovdje izdvojenih pitanja, te obuhvaća daleko više zakona nego što je moguće komentirati u ovoj disertaciji. za ilustraciju vidjeti prilog.



Iako dosad malo spominjano, ugovorno zakonodavstvo, i uopće pravila ponašanja stranaka u komercijalnim odnosima, iznimno su značajno područje za procjenu potencijalne efikasnosti i organizacijskih obrazaca u nekom gospodarskom prostoru. Njime su regulirane mogućnosti formiranja efikasnih poslovnih mreža. Odnosno, vrijedi pravilo da što je mreža manje formalna, manji su i troškovi njene uspostave, nadgledanja i funkcioniranja, pod uvjetom da je mreža relativno stabilna i pouzdana.<sup>394</sup>

Komplementarni aspekt ugovornog zakonodavstva vezuje se uz poduzetničku disciplinu, te stvarne zakonske mogućnosti, vjerojatnosti i troškove ishoda odgovornog ponašanja stranaka u poslovnim ugovorima.

Kriza nelikvidnosti i nesigurnosti u pravnom prometu, traženje alternativnih aranžmana: vlasničkih, ugovornih... (kompenzacija, upisa u vlasništvo nekretnina, kružne kompenzacije...). B. Lokin početkom 1998. upozorava na nedovoljnu važnost koja se tada pridavala problemu nelikvidnosti poduzeća, i pri tom nelikvidnost ocjenjuje kao strukturni problem neusklađenosti proizvodnje i potrošnje, prvenstveno administrativne. problem proistječe još iz prošlog režima. "Strukturne neusklađenosti, produbljene intervalom dezinvestiranja koji se protegao na desetljeće osamdesetih godina u cijelosti, prenesene su, razumljivo, i u državu Hrvatsku, ali i potencirane ratnom agresijom... Restriktivna monetarna politika onemogućila je inflacijsku kompenzaciju, pa je ventil za financiranje ponovno pronađen u sustavu međusobnog zaduživanja."<sup>395</sup>

Sa stanovišta disertacije, navedena zapažanja se mogu interpretirati kao trend ka povišenju transakcijskih troškova, što bi strukturu hrvatskog gospodarstva zasnovanu na brojnim mikro poduzećima činilo ne samo tehnički neefikasnom nego i transakcijski visoko neefikasnom.

<sup>394</sup>U tom slučaju postiže se viši stupanj interne efikasnosti zbog srazmjerno većeg dijela resursa usmjerenog u direktno produktivne svrhe, čime se ublažava kapitalno ograničenje i omogućuje viši stupanj tehničke efikasnosti.

<sup>395</sup>B. Lokin: (Ne)likvidnosna prijetnja. Privredni vjesnik, ožujak 1998., str. 12-14.

Nesigurnost pravnog prometa dodatno otežava procjena da je 17 000 poduzeća spremno za stečaj. Doda li se tome problem preopterećenosti sudova, te prešutno neprovođenje zakona i/ili selektivnost u primjeni zakona, moguće je pretpostaviti kako postojeći institucionalni i organizacijski okvir ne nude zadovoljavajuće pretpostavke za ostvarivanje optimalnih organizacijskih rješenja, pa tako ni uvjete za ostvarivanje zadovoljavajuće razine ekonomske efikasnosti.

Po pretpostavkama ekonomske teorije, za očekivati je da će se u uvjetima koji ne pogoduju ugovornom povezivanju, tendirati formalnom objedinjavanju poslovanja i administrativnoj (internoj) koordinaciji. I obrnuto, tamo gdje je sigurnost pravnog prometa visoka, gdje postoje visoki standardi etičkog ponašanja u poslovnim odnosima, a s time i velika izvjesnost načina ponašanja poslovnih partnera, funkcionalne veze među resursima i aktivnostima uspostavljat će se sporadično, ali i kontinuirano među formalno nezavisnim poslovnim subjektima. Ekonomika organizacije u jednoj i dugoj krajnosti bitno je različita.

U prvom slučaju, oblikovanje i uređivanje velikih sustava dovodi do rastućih ekonomija obujma i to u onoj u mjeri u kojoj sustav ostvaruje rast tako da se svakim porastom razine aktivnosti dostiže teoretski optimum u proizvodnji još jednog dodatnog inputa (odnosno smanjuje se cijena fizikalnih, kapitalnih ili ljudskih resursa).

**U drugom slučaju potencijalno ograničene mogućnosti ostvarivanja ekonomija obujma kompenziraju se uštedama u transakcijskim troškovima.**

U nedostatku konkluzivnih dokaza i empirijske potvrde navedenih pretpostavki, vrijedi ipak primijetiti da neki pokazatelji ipak sugeriraju da ukupnost institucionalnih utjecaja stvara nepovoljnu klimu za fleksibilnije oblike poslovnog umrežavanja. Teško je naime, decidirano tvrditi do koje je mjere raspon i karakter integracija u Hrvatskoj usklađen sa sličnim trendovima u svijetu. U ekonomskoj struci općenito prevladava uvjerenje da do okrupnjavanja u nekoj industrijskoj djelatnosti

dolazi onda kad na tržištu postoje preveliki kapaciteti i /ili slobodan raspoloživi kapital u rukama dijela poduzeća na tržištu.<sup>396</sup>

U Hrvatskoj, opstajanje tendencije za prekomjernim, čak destruktivnim, formalnim okrupnjavanjem kroz potpune integracije,<sup>397</sup> može biti znak da drugi fleksibilniji oblici povezivanja nisu troškovno efikasni sa stanovišta pojedinačnih poduzeća, te da mogućnost formiranja mreža sa izraženim strateškim centrom, postoji tek uz najmanje fleksibilnu i najskuplju vlasničku integraciju.

U svakom slučaju, problemi vezani uz razvoj institucionalnih uvjeta za uspješno poslovno umrežavanje tema je koja će i u budućnosti privlačiti pažnju teoretičara i praktičara. I u nekim budućim analizama, koje se svakako preporučuju, uvijek će biti najteže izdvojiti i procijeniti kvalitetne pokazatelje kretanja, i s obzirom na pojavne oblike poslovnog povezivanja poduzeća, i s obzirom na dorečenost formalnih propisa, te utjecaje prevladavajuće poslovne etike i dobrovoljnog pridržavanja standarda poslovnog ponašanja.

Isto tako, problem predviđanja, zakonskog fiksiranja i praćenja različitih modaliteta poslovnih mreža, uvijek će se susretati s dilemom do koje mjere je uputno formalizirati poslovne odnose. **Problem pretjerane formalizacije**, odnosno neuvažavanja specifičnosti poslovnih veza i gospodarskih tokova i njihovog evolutivnog karaktera, bio je jedan od temeljnih problema socijalističkog razdoblja. Stoga, vjerojatno će najvažnija i najdjelotvornija (prema tome i najefikasnija) nastojanja biti ona koja će voditi odgovornijem poslovnom ponašanju svih sudionika u pravnom prometu.

Potrebno je na kraju napomenuti da budući da je poslovno umrežavanje specifičan fenomen, vrlo ovisan o specifičnim okolnostima, nije vjerojatno da će poticaji i tempo poslovnog umrežavanja imati isti tijek i intenzitet u svim

<sup>396</sup> Slučaj svjetske automobilske industrije, avioprijevoznika, bankarsko-financijske....

<sup>397</sup> Autor ne isključuje i prisutnost drugih motiva, poput jeftine i privilegirane (kupovine s odgođenom otplatom) kupnje čim većih carstava u ranim fazama privatizacijskog procesa, kao bi se onda kasnije, po višoj cijeni postupno prodavali dijelovi imovine.

djelatnostima. Isto tako, poticaji za nastanak poslovnih mreža, oblici kroz koje se ostvaruje povezivanje, te načini ekonomskog djelovanja poslovnih mreža razlikovat će se među regijama, što znači da je, kao u promatranim slučajevima Italije, Velike Britanije i Irske, potrebno lokalnim vlastima ostaviti inicijativu i rasporediti sredstva kako bi vlastitim nastojanjima (zbog vlastitih lokalnih interesa) poduprli lokalne mogućnosti i potrebe, te dali svoj doprinos kroz razvoj fizičke i institucionalne infrastrukture u lokalnim okvirima.

Kod faktora **lokalizacije** javljaju se barem tri pitanja relevantna i za Hrvatsku. Prvo, koliko je faktor lokalizacije uopće značajan.<sup>398</sup> Naime, još je u drugom poglavlju utvrđeno da se fenomen poslovnih mreža ne pojavljuje samo kroz tzv. industrijske distrikte, već i obliku više ili manje formalnih integracija poduzeća koja često prelaze nacionalne, pa i kontinentalne granice. Činjenica je, da je u ovom drugom primjeru, opstojnost i cjelovitost funkcioniranja partnera u mreži intenzivno pravno definirana kroz precizne ugovorne aranžmane i općenito sofisticirane mehanizme pravne zaštite, jednako kao što je zasnovana i na ekstenzivnim proučavanjima međusobnih odnosa snaga prije, tokom i nakon uspostavljanja poslovne suradnje.

Vezano u faktor lokalizacije važno je i pitanje utječe li veličina zemlje na intenziviranje pozitivnih i negativnih djelovanja faktora lokalizacije; do koje su mjere značajne pojedine skupine institucionalnih faktora: ekonomski (veličina tržišta i

<sup>398</sup> O lokalizaciji industrije govorio je još i A. Marshall (1890) koji je također uočio tri razloga za proizvodnu specijalizaciju pojedinih regija: lokalnu specijalizaciju vještina, dostupnost specifičnih inputa po proporcionalno nižim troškovima, i tehnološka prelijevanja koja nastaju uslijed lakšeg kolanja informacija u jednoj maloj i povezanoj sredini. Prema Krugmanu dovodi u pitanje logiku funkcioniranja sva tri Marshallova razloga, ipak zaključuje da postoje empirijski dokazi koji dokazuju regionalnu koncentraciju (barem za proučavani sustav SAD-a) ali je, po Krugmanu, regionalna prije stvar "povijesnih slučajeva i kumulativnih procesa" nego racionalnog uvažavanja Marshallovih faktora. P. Krugman ispituje tezu o uzrocima lokalizacije na jednostavnom modelu dva proizvodna faktora i dvije lokacije. Ukratko, logika je slijedeća: Ako se neki faktori prostorno specifični, a to je najčešće slučaj kod prirodnih faktora, npr. plodna zemlja, a isto je tako, u neku ruku, i s tržištem, ukoliko postoje tehnološki potencijal za ostvarivanje ekonomija raspona, poduzetnici će proizvodnju koncentrirati na jednoj lokaciji kako bi smanjili transportne troškove. Prema projekciji modela, koncentracija proizvodnje ovisit će o tri faktora: visokim fiksnim troškovima, neovisnost proizvodnje o prirodnim resursima (=mogućnost arbitrarnog izbora lokacije), i niskim transportnim troškovima. Analizom statističkih podataka za SAD i Zapadnu Evropu, Krugman dolazi do zaključka da je lokalizacija prisutnija u SAD-u, dok je u Evropi manje izražena zbog postojanja nacionalnih barijera uvozu. Za opširniju raspravu v. P. Krugman: Location and Competition: Notes on Economic Geography, u Rumelt, Schendel, Teece: Fundamental Issues in Strategy, Harvard Business School Press, 1995., str. 463-493.

raspoloživost izvora ulaznih resursa), sociološko-psihološki (kulturološki obilježeni i vezani za vrijednosni sustav...) i institucionalno-pravni...; te koje su mogućnosti uspješnog funkcioniranja mreža zbog slabije razvijenosti u jednom setu institucionalnih faktora.

Odgovori na postavljena pitanja nisu u potpunosti moguća čak ni uz opsežnija znanstvena istraživanja prelaze mogućnosti pojedinca i okvire ovog rada. U svakom slučaju, određena ocjena perspektivnosti hrvatskog gospodarskog prostora moguća je na temelju intuitivnog prosuđivanja gore navedenih parametara.

#### 4.2. Problem operacionalizacije ideje poslovnih mreža na razini poduzeća

Problem operacionalizacije koncepta poslovnih mreža na razini poduzeća vezan je uz procjenu raspoloživosti resursa prilikom realizacije različitih dugoročnih i kratkoročnih poslovnih poduhvata. Temeljna preporuka koju može polučiti ova disertacija je da je osmišljanje razvojnih i poslovnih strategija usko, isključivo u okvirima vlastitih poduzeća prevladana filozofija.

Svako poduzeće, ukoliko želi formulirati konzistentnu i održivu strategiju razvoja, mora procijeniti postojanje poslovnih mreža u svojoj okolini, i unutar tih mreža, kao pridruženi član, ili kao inicijator (već prema raspoloživim resursima, i prema dostignutom tržišnom položaju), tražiti mogućnosti konkretizacije vlastitih razvojnih planova.

Drugim riječima, pri razradi poslovnih i razvojnih strategija potrebno je propitati razmjere i raspon aktivnosti i ocijeniti konkurentski položaj kojeg je moguće postići s postojećim resursnim ograničenjima. Ukoliko postojeći obuhvat aktivnosti ne nudi zadovoljavajuću razinu relativne efikasnosti, potrebno je tražiti puteve za horizontalno, vertikalno i eventualno konglomeratsko povezivanje s drugim poduzećima, koje se logički nastavlja istraživanjem optimalnih modaliteta veza među poduzećima. Time, traganje za najnižim troškovima kontrole (najnižim transakcijskim troškovima) postaje bitan element procjene efikasnosti zatečene interne organizacijske strukture, i putokaz za razradu organizacijskog modela koji nadilazi granice pojedinačnog poduzeća.

Teorija, ali i mnoga svjetska iskustva potvrđuju da poslovne mreže nude povoljniji organizacijski aranžman i za ostvarivanje više razine tehničke efikasnosti, nižih transakcijskih troškova, te pogodne uvjete za razvoj i uspješno iskorištavanje neopipljivih resursa. Postupan pristup analizi efikasnosti organizacija, ponuđen u ovdje razrađenom formalnom modelu organizacijske efikasnosti, može poslužiti kao koristan predložak za detektiranje relativnog položaja pojedinačnog poduzeća u svojoj poslovnoj okolini, te pomoći pri usmjeravanju pažnje i djelovanja upravo na točke kritične za njegovo uspješno funkcioniranje.

## 5. ZAKLJUČAK PETOG POGLAVLJA

Osamdesete godine percipirane su kao godine krize samoupravnog modela gospodarskog organiziranja. Kritičniji suvremenici već su tada zapazili trendove tranzicije, odnosno neizbježne konvergencije gospodarske organizacije, premda je tranzicija formalno započela tek u devedesetima.<sup>399</sup>

Analizom institucionalnog okvira za poslovno povezivanja poduzeća moguće je izvesti posrednu dijagnozu efikasnosti organizacijske strukture hrvatskog gospodarstva u devedesetima. Zapravo, cilj je ove cjeline ukazati na aktualne trendove u procesu aktualnog restrukturiranja hrvatskog gospodarstva, kako bi se ocijenili ostvareni omaci u odnosu na samoupravni model organizacije, i dobila usporedna slika organizacijskih transformacija u Hrvatskoj u kontekstu integracijskih procesa u svjetskim okvirima. Budući da je dostupnost podataka za detaljnu analizu organizacijskih oblika vrlo ograničena, preostaje mogućnost da se trendovi i dometi hrvatskog modela organizacije identificiraju posredno, kroz propitivanje pravaca i snage poticaja koji imaju pojedine odrednice relevantnog institucionalnog okvira. U skladu s teoretskim i analitičkim pristupom razrađenim u ovom radu, naglasak je

<sup>399</sup>Županov, op. cit. govori o krizi i kriznim procesima u "svim važnijim podsistemima globalnog sistema: u tehnologiji, ekonomiji, socijalnoj strukturi, političko-institucionalnom sistemu i u normativno-vrijednosnom sistemu..." (str. 40.) U ekonomskom sistemu govori o sociološkim posljedicama stagnacije, galopirajuće inflacije i porasta nezaposlenosti koja će *de facto* stratificirati društvo i razviti normativno-vrijednosni sustav kao u kapitalizmu ili će pak prijeći u "dirigirano samoupravljanje", odnosno etatizam. J. Županov: Marginalije o društvenoj krizi, ČGP Delo, OOUR Globus, Zagreb, 1983. str.40-62.

stavljen na zakonodavni okvir (osobito zakone koji reguliraju poslovno povezivanje poduzeća) te na primjere iz poslovne prakse koji ilustriraju utjecaj institucionalnih odrednica na konkretna organizacijska rješenja.

Poslovne mreže, kao izdvojeni slučajevi već djeluju, uz veću ili manju efikasnost i u Hrvatskom gospodarstvu. Međutim, o potencijalnoj **operativnoj efikasnosti**, odnosno efikasnosti koja proizlazi iz razmjera i raspona aktivnosti, nije moguće govoriti bez odgovarajuće statističke podloge u kojoj bi poslovne mreže bile uspoređene sa alternativnim organizacijskim formacijama koje posluju u istom ili sličnom kontekstu. Stoga, preostaje oslonac na ekonomsku teoriju koja tvrdi da povećanje raspoložive veličine resursa i aktivnosti vodi većoj tehničkoj efikasnosti, koja ukoliko nije nagrizena prekomjernim rastom transakcijskih troškova, odnosno troškova kontrole, vodi apsolutnom dobitku na efikasnosti.

Isto tako, poslovne mreže povećavaju mobilnost resursa, osobito protočnost neopipljivih resursa, te tako, opet ukoliko ne nastanu preveliki transakcijski troškovi, utječu na podizanje **alokativne efikasnosti** gospodarstva.

Izvjesno je da u hrvatskoj postoje poslovne mreže. Konkluzivnih podataka o raširenosti te poslovne prakse, njenim ekonomskim dometima, te problemima koji remete ostvarivanje optimalne (dostupne) razine efikasnosti za sad nažalost nema. Međutim, ocjena institucionalnih odrednica, uz pretpostavku postupnog prijelaza na nove institucionalne osnove i nove organizacijske obrasce, dozvoljava razmišljanje da institucionalna okolina još uvijek nije dovoljno razvijena da bi i u Hrvatskoj poslovne mreže saživjele jednako kao i u razvijenom svijetu, te postizale komparativne ekonomske rezultate. Ocjena je da će briga za veću konkurentnost hrvatskog gospodarstva biti djelotvornija bude li se gospodarska politika ciljano usmjeravana prema prevladavanju institucionalnih ograničenja koja usporavaju uspostavu uspješnijih oblika organizacijskog povezivanja resursa i aktivnosti.

## ZAKLJUČAK

## Teorijski doprinos

Teorijski doprinos ove disertacije spada u područje organizacijskih znanosti i može se podvesti pod disciplinu ekonomika organizacije. Ekonomika organizacije predstavlja organizacijsku disciplinu čija se temeljna teoretska uporišta tek istražuju, i u kojoj se, pored menadžerski orijentirane organizacijske teorije, bazirane pretežno na tehničkim i sociološkim principima, sve izrazitije prepoznaje utjecaj neoklasične ekonomske teorije i osobito takozvanog novog institucionalizma u ekonomiji.

U disertaciji se organizacija definira kao određeno ustrojstvo resursa i aktivnosti, temeljem kojeg je moguće postizanje određene razine efikasnosti u okvirima objektivno raspoloživih resursa. Definicija je ujedno podloga za polaznu hipotezu disertacije. Organizacijske alternative (i organizacijski obrasci) razlikuju se ovisno o zastupljenim oblicima koordinacije, koji shodno teoretskim ishodištima, variraju od isključivo administrativnih prema isključivo spontanima oblicima koordinacije. Stvarni organizacijski modeli funkcioniraju u prostoru između te dvije teoretske krajnosti.

Disertacija je uvjetno podijeljena u dva dijela: prvi, teoretski; i drugi primijenjeni.

U prvom dijelu, kroz tri poglavlja, kritički je preispitana postojeća ekonomska i organizacijska literatura, prema polaznoj hipotezi postavljena je definicija poslovnih mreža, i postavljen je i razrađen vlastiti formalni model za analizu ekonomske efikasnosti poslovnih sustava, uključivo poslovnih mreža.

U prvom poglavlju, razrađena je polazna hipoteza i ispitane su znanstvene paradigme kroz koje suvremena ekonomska znanost tumači organizaciju ekonomskih aktivnosti društva. Na temelju kritičke evaluacije, selekcijom i revizijom postojećih pristupa, u disertaciji je razrađen vlastiti konceptualni okvir kojim se omogućuje utvrđivanje ekonomski efikasne organizacije. Prema formalnom modelu, provodi se i analiza stvarnih modela poslovne organizacije.

Analiza stvarnih organizacijskih modela oslanja se na sumarni i komparativni pregled istaknutih institucionalnih odrednica koje predodređuju ekonomsku

organizaciju. I ovdje se kritički preispituju mehanizmi koordinacije u sklopu zadanih resursnih i institucionalnih ograničenja. Posebno se potencira efikasnost djelovanja gospodarskih i poslovnih mreža, kao organizacijskih obrazaca specifičnih po svojim funkcionalnim, koordinacijskim i ekonomskim dimenzijama.

Kao što je utvrđeno još u prvom teorijskom poglavlju rada, gospodarski tokovi mogu biti usmjeravani interno, i kao takvi trajno formalno objedinjeni pod jednim pravnim subjektom i jednim centrom kontrole. Alternativno, objedinjavanje aktivnosti i resursa može se ostvarivati formalnim i neformalnim sporazumima između više pravnih subjekata. U tom slučaju, nastaje poslovna mreža, a tokovi resursa i aktivnosti reguliraju se opet ili centralizirano ili policentrično.

Slučajevi u kojima se koordinacija uspostavlja sporadično bliski su tržišnim odnosima među funkcionalno i formalno pretežno nezavisnim gospodarskim subjektima. Postoji li veća funkcionalna ovisnost, ili pak geografska povezanost, velika je vjerojatnost nastanka policentričnih mreža.

Slučajevi u kojima se koordinacija uspostavlja na dugoročnoj osnovi, prema unaprijed definiranim uvjetima koje se nastoje kontrolirati ekstenzivnim formalno-pravnim preciziranjem prava i odgovornosti (ugovori, pravilnici...), češće su centralizirani. U tom slučaju javlja se poduzeće lider, u pravilu sa jasnom razrađenom razvojnom strategijom koja je podloga za plansko dimenzioniranje i profiliranje poduzeća u mreži. U svim navedenim slučajevima, djelovanje poslovnog sustava približava internoj koordinaciji. Porast dosega kontrole i preko granica pojedinačne poslovne moći pa i najvećeg (financijski, tehnološki, kadrovski... najmoćnijeg poduzeća) povećava mogućnosti ostvarivanja ekonomija razmjera i raspona, te ekonomija kapitala, vremena i znanja. Ali, uspostava centralizirane poslovne mreže traži institucionalni okvir, odnosno zakonodavstvo, sudstvo ili alternativni oblik kontrole koji će garantirati kontrolabilnost resursa i aktivnosti i onda kada nisu formalno u sastavu vodećeg poduzeća. Gotovo isključivu mogućnost efikasnog funkcioniranja poslovne mreže bez nužne institucionalne podloge predstavljaju poslovni sustavi u kojima je koordinacija asimetrična i bazirana na tržišnoj moći jednog od partnera. Iznimka su tzv. "strateške alijanse", to jest slučajevi kada koordinacija može biti spontana (neformalna), ukoliko je poduprta komplementarnim

interesima (zbog funkcionalne komplementarnosti) i ravnotežom moći poslovnih partnera (zbog slične financijske, tehnološke i kadrovske moći).

Treće teorijsko poglavlje razrađuje formalni model za utvrđivanje ekonomskih potencija pojedinih organizacijskih modela, čije se bitne odrednice komentiraju u nastavku.

Ovdje je bitno napomenuti da disertacija razlikuje: **formalni model gospodarske efikasnosti**, koji služi kao teoretski predložak za analizu ekonomskog potencijala "organizacijskih modela" definiranih u stručnoj i znanstvenoj literaturi. Pod **organizacijskim modelima** podrazumijevaju se dakle idejna predodžba o oblicima i principima funkcioniranja poslovne organizacije u konkretnim primjerima kao što su to japansko gospodarstvo, talijanski industrijski distrikt, i drugi slučajevi (npr. clustera) čiji su opisi uglavnom "fiksirani" u ekonomskoj i organizacijskoj literaturi. Budući da postoji koncenzus oko bitnih sastavnica navedenih modela, struka se na njih uvriježeno poziva govoreći o "japanskom modelu", "talijanskom modelu", i slično. Konačno, kao treća razina analize javljaju se **stvarni poslovni sustavi**: poduzeća, poslovne mreže i gospodarski prostori; ne više kao teoretske konstrukcije, već kao sustavi sa mnogobrojnim, ne uvijek vidljivim interakcijama resursa i aktivnosti. I ovdje je opravdano koristiti izraz "model" u slučajevima kad se odrednice funkcioniranja ovih "živih" sustava svode u okvire ograničenog broja kategorija jednog formalnog modela, pa je stoga moguće govoriti i o hrvatskom modelu organizacije ili pak modelu organizacije nekog poduzeća ili poslovne grupacije.

Dakle, ovdje razrađen formalni model gospodarske efikasnosti predstavlja podlogu za sistematičnu razradu problema efikasnosti odabranih organizacijskih modela (koji opisuju funkcioniranje stvarnih sustava) u praktičnom dijelu rada. Analizirani primjeri ukazuju da je vjerojatnost uspostave i uspješnog funkcioniranja poslovnih mreža moguće je podići izravnim intervencijama nacionalnih i regionalnih vlasti. Provedena analiza ujedno služi kao putokaz pri propitivanju interaktivnosti institucionalnih i organizacijskih odrednica ekonomske efikasnosti i u slučaju hrvatskog gospodarskog prostora u posljednjem poglavlju.

## Znanstveno-metodološki doprinos

Pored teoretskih objašnjenja, te izvođenja vlastitih definicija i klasifikacija, značajan dio znanstvenog doprinosa ove disertacije leži u razradi vlastitog modela za procjenu gospodarske efikasnosti poslovnih sustava. Model se zasniva na institucionalističkoj pretpostavki da su kontekst i tzv. "prijeđeni put" ključni faktori u procjenjivanju ekonomskih potencijala pojedinog gospodarskog sustava. Bez obzira na složenost modela,<sup>400</sup> kontekstualni pristup ostaje najpouzdaniji pristup kada je riječ o ekonomskoj efikasnosti poslovnih mreža, bez obzira da li je riječ o mreži dizlociranih ali funkcionalno povezanih poduzeća ili pak o socijalno kompaktnim i geografski koncentriranim mrežama tipa industrijskog distrikta.

Na osnovi postavljenog modela moguće je integralnije i preciznije identificirati specifičnosti pojedinačnih društveno-povijesnih prostora, te uočiti implicirane pretpostavke za ostvarivanje pojedinih vidova efikasnosti. U navedenom se ogleda i temeljni doprinos ove disertacije na znanstveno-metodološkom planu.

Temeljne odrednice (pretpostavke) funkcioniranja modela:

1. višestruka određenost ekonomske efikasnosti,
2. trostupanjska sistematizacija čimbenika efikasnosti, to jest odvojena razrada:
  - institucionalne dimenzije efikasnosti,
  - organizacijske dimenzije efikasnosti, i
  - resursne (ekonomsko-tehnološke, strukturne) dimenzije efikasnosti,
3. međusobna interaktivnost čimbenika efikasnosti

<sup>400</sup>što, zbog brojnih interakcija među odabranim varijablama, uvijek i neizbježno generira potrebu dodatnim interpretacijama rezultatata provedene analize, te se doima kao da analiza nikad i nije dovršena.

4. ekonomski potencijal izražen u skladu s institucionalističkim pristupom:

- individualno (specifičan za svaki poslovni sustav u određenom prostoru i vremenu),
- relativno (kao odmak od optimalnog), i
- dinamično (kroz procese interakcije institucionalne okoline i strateškog djelovanja)

5. strateško djelovanje shvaćeno kao djelovanje putem kojeg u uvjetima postojanja institucionalnih ograničenja, poslovni subjekti traže organizacijski model koji minimizira ekonomske gubitke (minimizira odmak od objektivno moguće razine efikasnosti)

Model je testiran dijagnosticiranjem institucionalnih specifičnih primjera funkcioniranja poslovnih mreža opisanih u poslovnoj i ekonomskoj literaturi. Polazeći od stečenih zapažanja, model je apliciran na analizu hrvatskog gospodarskog prostora kao bi se izvele preporuke specifično za hrvatska poduzeća i hrvatske ekonomske vlasti.

### Praktični doprinos

Vjeruje se da se razradom teme ove doktorske disertacije doprinosi rješavanju praktičnih problema efikasnosti, i to kako na nacionalnoj razini tako i na razini pojedinih poslovnih sustava.

Na teoretskoj razini, bitno je prepoznati razliku između mjerila efikasnosti i faktora efikasnosti. Mjerila efikasnosti jesu standardizirani i univerzalni pokazatelji koji s više ili manje pouzdanosti dozvoljavaju procjenu dostignute razine efikasnosti. To su uobičajeni statistički podaci o kretanju bruto domaćeg proizvoda, proizvodnje, cijena, zaposlenosti, plaća... Budući da mjerila vrijede jednako za bilo koji gospodarski sustav, to je putem njih moguće uspoređivati efikasnost više gospodarskih sustava u nekom trenutku ili kroz određeno razdoblje. Međutim, oslanjanje analize isključivo na ova mjerila ne daje i odgovore o izvorima efikasnosti, pa prema tome ni o potrebnim mjerama kojima bi se efikasnost poboljšala. Također, agregirani makroekonomski indikatori ne zadovoljavaju potrebe analize za gospodarske sustave definirane u drugačijim okvirima, kao što su to na primjer

poduzeće, poslovna mreža, ili geografski prostor koji se ne poklapa s granicama administrativnih (statističkih) jedinica.

Stoga, ova disertacija tek u manjoj mjeri koristi standardna mjerila efikasnosti, i u većoj se mjeri okreće eksplikativnom pristupu. Umjesto kroz usporedne tablice mjerila efikasnosti, naglasak je bio na identifikaciji faktora efikasnosti i na tumačenju razlika u ekonomskoj uspješnosti. U disertaciji se kao faktori efikasnosti razvrstavaju u dvije skupine; skupinu organizacijskih faktora i skupinu institucionalnih faktora, odnosno institucionalnih uvjeta. Njihovom rasčlanom, istraživanjem međuzavisnosti, te utvrđivanjem poveznica između načina djelovanja pojedinih faktora i njihovih učinaka, definira se dominantan organizacijski model, putem kojeg se propituju mogućnosti za efikasnu formaciju i eksploataciju gospodarskih resursa pod konkretnim institucionalnim i organizacijskim sposobnostima. Na taj način stvara se okvir za dijagnozu gospodarskih potencijala nekog organizacijskog modela, temeljem kojeg je moguće izvoditi vjerodostojne prognoze za funkcioniranje stvarnih sustava.

S aspekta vođenja makroekonomske politike, obogaćivanjem analize povećava se izvjesnost u pogledu vjerojatnih organizacijskih i gospodarskih rezultata pojedinih institucionalnih intervencija. Sa stanovišta pojedinih poduzeća, nezavisno o pripadnosti i položaju u poslovnim mrežama, analiza prema propozicijama formalnog modela resursne efikasnosti, trebala bi omogućiti preciznije uočavanje funkcionalnih (operativnih i strateških) slabosti i pouzdanije planiranje potrebnih organizacijskih prilagodbi.

Aplikacija modela na hrvatski gospodarski prostor ukazuje na niz područja koja dosad nisu pokrivena sustavnim istraživanjima, uslijed čega su bile ograničene i mogućnosti intervencije vlasti radi pospješivanja razvoja poslovnih mreža. Dio uočenih problema detaljnije je raščlanjen već u okviru disertacije, no postoje problemi čija obrada prelazi mogućnosti jednog rada i jednog autora, kao i problemi čija će obrada biti moguća tek uz razvoj odgovarajuće informacijske podloge (npr. širenjem mogućnosti pristupa i pretraživanja javnih registara putem interneta) i uz iniciranje i podržavanje ciljanih istraživanja vezanih uz pojedine elemente institucionalne okoline.

## Metodološka ograničenja

Praktičan doprinos ove disertacije proizlazi iz razrađenog analitičkog instrumentarija, provedene analize, te zapažanja i preporuka koje iz nje slijede. U radu su se međutim pojavljivale i mnoge dileme u pogledu alternativnih mogućnosti definiranja pojedinih kategorija i njihovih međusobnih odnosa, te posebno u pogledu implikacija koje bi širenje modela imalo za njegovu operacionalizaciju i za interpretaciju rezultata. Tako, se unatoč želji za bogatijim obuhvatom kategorija koje će ući u fokus analize, ipak nastojalo zadržati uravnotežen model koji će biti dovoljno jednostavan (praktično primjenjiv) ali i dovoljno eksplikativan i izdašan u generiranju ideja za praktično djelovanje.

Prema pretpostavkama ovdje razrađenog modela resursne efikasnosti, kritičan faktor efikasnosti, pa prema tome i relevantan klasifikator potencijalnog stupnja ekonomske uspješnosti, predstavljaju sastav aktivnosti i resursa u okviru nekog poslovnog sustava. Mogućnosti potvrde teze doktorske disertacije postoje više posredno kroz korištenje opisa poslovne prakse gospodarskih sustava i poslovnih mreža koje su pobudile veću pažnju svjetskih znanstvenika. Riječ je i o ovdje korištenim primjerima Japana, Italije, te suvremenog razvojnog modela Irske i Velike Britanije. Bogata literatura omogućila se prikupljanje kritične mase istraživanja koja govore u prilog ispravnost odabira pretpostavki formalnog modela resursne efikasnosti.

U slučaju Hrvatske, mogućnosti potvrde analitičkih mogućnosti modela (kao i potvrde praktične korisnosti modela) znatno su manje. Budući da je organizacijski razvoj hrvatskih poduzeća u tranzicijskom razdoblju vrlo slabo istražen, ili pak provedena istraživanja nisu dostupna javnosti, vrlo je teško doći do pouzdanih i reprezentativnih podataka koji bi dokumentirala organizacijske specifičnosti hrvatskih poduzeća i obilježja njihovih poslovnih interakcija. Posljedica da je ovu područje i nadalje, devet godina nakon političkih promjena, još uvijek vrlo slabo istraženo.

Otuda slijedi da zaključci koje je moguće donijeti u ovoj disertaciji podliježu ograničenjima vezanim za raspoložive izvore podataka. U načelu, raspolagalo se s dvije skupine izvora podataka. Jednu skupinu čine pretpostavke objavljene u stručnim

i znanstvenim obradama problema tranzicije. U tim studijama u pravilu se spominju problemi i procesi restrukturiranja. Drugi izvor podataka jesu statističke publikacije iz kojih se na temelju agregiranih podataka može nagađati i o mikroekonomskim procesima u njihovoj pozadini. U oba je slučaja tim pretpostavkama potrebno pristupiti s rezervom. U prvom slučaju, pouzdanost zapažanja bazira se pretežno na činjenici da nisu opovrgnuta. Na određen način, riječ je više o javnom mnijenju, nego o čvrstim znanstvenim činjenicama.

Također, sam pojam restrukturiranja često se upotrebljava u različitom značenju,<sup>401</sup> pri čemu se u tranzicijskim zemljama pod restrukturiranjem najčešće podrazumijevaju promjene u strukturi vlasništva, a rjeđe u sastavu aktivnosti obuhvaćenih u institucionalnim granicama jednog poduzeća. No, upravo je sastav aktivnosti relevantniji faktor za dokazivanje hipoteze ovog rada. Konačno, pod restrukturiranjem se podrazumijeva srazmjer broja malih, srednjih i velikih poduzeća, za što postoje i službeni (javni) statistički pokazatelji i što može biti tek indikator promijenjene strukture aktivnosti unutar i između poduzeća.

Detaljnija analiza koja bi dala potpuniju dijagnozu dinamičnosti organizacijskih obrazaca bila bi moguća na temelju podataka o učestalosti pojedinih oblika povezivanja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Vjerojatno bi jednako tako bili potrebne i studije slučaja kako bi se utvrdio precizniji sadržaj poslovne suradnje među zahvaćenim poduzećima, trajanje te suradnje, te izvori eventualnih nesporazuma, kao i lakoće (troškove) njihovih razrješavanja.

---

<sup>401</sup>Naime, pitanje definiranja ekonomskih pojava nije samo apstraktno teorijsko pitanje. Način na koji je pojam restrukturiranja shvaćen na najvišim državnim razinama reflektirat će se u definiranju strateških i operativnih ciljeva ekonomske politike, a time definiranju pokazatelja za praćenje dostignute razine postavljenih ciljeva. Automatski, realizacija ciljeva koji su eksplicitno prihvaćeni biti će odgovarajuće popraćena službenom statističkom i analitičkom podlogom. Ovako, premda je već intuitivno jasno da preobrazba fizičkih tokova resursa može bitno utjecati na pad ili porast ekonomske efikasnosti, prosudbe o pravcima i o mjeri u kojoj je tranzicijska preobrazba stvarno nastupila, vezane su uz posredne pokazatelje te ne dozvoljavaju u potpunosti pouzdanu procjenu ostvarenih pomaka.



## POPIS TABLICA

Tablica 1 Oblici veza među poslovnim aktivnostima i moguća organizacijska rješenja.....	str. 80
Tablica 2 Atributi tržišta i integriranog poduzeća kao organizacijskih modela .....	str. 126
Tablica 3 Funkcionalna obilježja tržišta i poduzeća kao organizacijskih modela i podupirući faktori institucionalne okoline .....	str. 131
Tablica 4 Put prema suvremenim korporacijama i japanskom organizacijskom modelu: Progresivni i hijerarhijski model.....	str. 180
Tablica 5 Procjena stupnja reguliranosti tržišta rada .....	str. 214
Tablica 6 Gospodarska struktura prema veličini poduzeća izraženoj brojem zaposlenih (postotni udio u 1981. godini).....	str. 256
Tablica 7 Usporedba strukture hrvatskog gospodarstva sa gospodarskom strukturom zemalja Evropske unije .....	str. 259
Tablica 8 Udio privatiziranih poduzeća u odabranim tranzicijskim zemljama i ocjena ostvarenog napretka u tranziciji.....	str. 262

## POPIS SLIKA

Slika 1 Pravci razvoja američkih kompanija kroz XX. stoljeće.....	str. 27
Slika 2 SCP model.....	str. 29
Slika 3 Oblici koordinacije (organizacije) .....	str. 40
Slika 4 Oblici transakcija sa stanovišta specifičnosti i učestalosti .....	str. 46
Slika 5 Prikaz područja obuhvata teorije organizacije i razine agregiranja analize .....	str. 70
Slika 6 Tipologija dobavljača s obzirom na složenost poslova i potreban stupanj koordinacije.....	str. 86
Slika 7 Krivulje učenja i inovacija.....	str. 152
Slika 8 Strateški partneri u britansko-irskom modelu poslovnih mreža .....	str. 217
Slika 9 Institucionalna i organizacijska uvjetovanost gospodarske efikasnosti .....	str. 234

## POPIS LITERATURE

1. Acs, Z. J. i D. B. Audretsch, eds.: *Small Firms and Entrepreneurship, an East-West Perspective*, Cambridge University Press, 1993.
2. Alchian, A. A. i H. Demsetz: *Production, Information Costs and Economic Organization*, *The American Economic Review*, br. 62, December, 1972.
3. Allen, T. J. et al.: *Direct Acquisition of Technology by Irish Industry: Results of a Survey of Irish Owned Companies Licencing Patented Technology*. urednik D. O'Doherty: *The Cooperation Phenomenon: Prospects for Small Firms and the Small Economies*, Graham and Trotman, London, 1990.,
4. De Alessi, L.: *The Economics of Property Rights: A Review of the Evidence*, *Research in Law and Economics*, Vol. 2, 1980.
5. De Alessi, L.: *Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency: An Essay in Economic Theory*, *American Economic Review*, Vol. 71, No. 1, March 1983.
6. Barković, D.: *Nobelova nagrada za ekonomiju*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1998.
7. Bejaković, P.: *Privatizacija, gospodarski razvoj i demokracija*, u zborniku *Privatizacija i modernizacija*, ur. I. Rogić i Z. Zeman, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 1998.
8. Best, M.: *The New Competition - Institutions of Industrial Restructuring*, Polity Press, Cambridge, MA, 1990.
9. Blair, J. M.: *Economic Concentration - Structure, Behavior and Public Policy*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1972.
10. Blenker, P. i P. R. Christensen: *Interactive Strategies in Supply chains - a Double-edged Portfolio Approach to Small- and Medium-sized Subcontractors*, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7., br. 3., 1997.
11. Boyton, A. C. i B. Victor: *Beyond Flexibility: Managing the Dynamically Stable Organization*. *California Management Review*, Fall, 24 (1991), 1, str. 16-32.
12. Casson, M.: *The Organization of International Business: Studies in the Economics of Trust*, 3. pogl. *Modelling inter-firm networks*.
13. Chandler, A. D., Jr.: *Strategy and Structure - Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1962.
14. Chandler, A. D., Jr.: *Scale nad Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachussets, London, England, 1990.

15. Charan, R.: How Networks Reshape Organizations for Results, HBR; September-October, 1991.
16. Clarke, W.: Industrial Economics u What's new in Economics, urednik J. Mahoney,
17. Coase, H.: The Nature of the Firm, Zbornik tekstova, ur. Peter Bruckey and Jonathan Michie, Oxford University Press, 1996.
18. Čengić, D.: "Vlasništvo i poduzeće: problem menadžerske kontrole" u zborniku Privatizacija i modernizacija, ur. I. Rogić i Z. Zeman, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 1998.
19. Dana, L. P.: Small but not Independent SMEs in Japan, JSBM, vol. 36, no. 4, October, 1998.
20. Demsetz, H.: Ownership, Control, and the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
21. Demsetz, H.: The Economics of the Business Firm: Seven Critical Commentaries, Cambridge University Press, 1997.
22. van Dijk, M. P. i R. Rabellotti, eds.: Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries, Frank Cass, London, in association with EADI (European Association of Development Research and Training Institutes, Geneva), Book Series 20, 1997.
23. Doz, Y. L. i G. Hamel: The Use of Alliances in Implementing Technology Strategies, Managing Strategic Innovation and Change, Collection of Readings, urednici: M. Tushman i P. Anderson, 6. poglavlje Managing Linkages, Oxford University Press, New York, Oxford, 1997.
24. Doz, Y. L. i C. K. Prahalad: Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm, str. 525. u R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: Fundamental Issues in Strategy, Harvard Business School, Boston, MA, 1995.
25. Drucker, P. F.: Managing in Turbulent Times, Harper & Row, New York, 1980.
26. Eggertsson, T.: Ekonomika institucija u tranzicijskim zemljama, Financijska praksa, vol. 23., br. 1., 1999.
27. Florio, M.: Large Firms, Entrepreneurship and Regional Development Policy: 'Growth Poles' in the Mezzogiorno over 40 years, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 8, no. 3, 1996.
28. Fruin, W. M.: The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures, Clarendon Press, Oxford, 1994.
29. Gašparović, V.: Uvod u ekonomiku i organizaciju proizvodnje, Informator, Zagreb, 1987.
30. Garud, R. i A. Kumaraswamy: Technological and Organizational Designs for Realizing Economies of Substitution, Strategic Management Journal, vol. 16., Special Issue, Summer 1995.
31. Godfrey, P. C. i Ch. W. L. Hill: The Problem of Unobservables in Strategic Management Research, Strategic Management Journal, vol. 16. br. 7., October, 1995.
32. Goldštajn, A.: Trgovačko ugovorno pravo: međunarodno i komparativno", Narodne novine, Zagreb, 1991.
33. Guerrieri, P. i A. Tylecote: "Cultural and Institutional Determinants of National Technological Advantage", Technological Change and Organization, ur. T. Coombs et al., Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 1998.
34. Gugler, P.: Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage. Long Range Planning, vol. 25., br. 1., 1992.
35. Gunnarson, C.: What is New and What is Institutional in the New Institutional Economics? - An Essay on Old and New Institutionalism nad the Role of the State in Developing Countries, Scandinavian Economic History Review, 1997.
36. Hagedoorn, J.: A Note on International Market Leaders and Networks of Strategic Technology Partnering, Strategic Management Journal, vol. 16. (1995), br. 3.
37. Hall, R. H.: Organizations: Structures, Processes & Outcomes, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996.
38. Hart, O. D.: Firms, Contracts and Financial Structures, Clarendon Press, Oxford, 1995.
39. Hirshhorn, L. i G. Thomas: The New Boundaries of the Boundaryless Company. Harvard Business Review, Boston, vol. 70., br. 3., 1992.
40. Ivanković, Ž.: Rendgenska slika 555 poduzeća, Banka, godina IX, rujan 1999.
41. Jacobson, D. and B. Andreosso-O'Callaghan: Industrial Economics and Organization- An European Perspective, McGraw-Hill, London, 1996.
42. Jensen, M. C. i W. H. Meckling: The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, 1976.
43. Jensen, M. C.: The Eclipse of the Public Corporation, Harvard Business Review, br. 5, 1989.
44. de Jong, H. W.: Mergers and Competition Policy: Some General Remarks. Jacquemin Alexis et al., Admiraal P. H., ed.: Merger and Competition Policy in The European Community. Oxford, Cambridge (MA): Basil Blackwell, 1991.

45. Joskow, L.: Vertical Integration and Long-term Contracts: The Case of Coal Burning Electric Generating Plants, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 1, no. 1, 1985.
46. Jovanović, M. J.: *European Economic Integration: Limits and Prospects*, Routledge, London, 1997.
47. Kaldor, N.: The Equilibrium of the Firm, *Economic Journal* 44 (1934), P. Buckley i Jonathan Mitchie, ur., Readings, Oxford University Press, 1996.
48. Kapustić, S. et al.: *Organizacijska teorija*, Zagreb: Informator, 1991.
49. Kaštelan Mrak, M.: Prilozi razumijevanju suvremenih organizacijskih transformacija poduzeća, magistarski rad, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1993.
50. Kaštelan Mrak, M.: Relevantnost vremenskih koncepcija upravljanja u suvremenom poslovanju, *Računovodstvo i financije*, br. 3, 1994.
51. Kaštelan Mrak, M.: Prerequisites of Contemporary Market Economy Organization, *Međunarodna konferencija "Enterprise in Transition"*, Split, 4-6. listopada 1995.
52. Kieser, A.: Adapting Organizations to Micro-Electronics - and Micro-Electronics to Organizations: Experiences in the Federal Republic of Germany. Urabe K., Child John, Kagono T, ed.: *Innovation and Management: International Comparisons*, Walter de Gruyter, Berlin, 1988.
53. Knežević, N.: Problemi formiranja i ostvarivanja poslovne politike u organizacijama udruženog rada, *Problemi samoupravne organizacije*, red. M. Novak, Informator; zagreb, 1981.
54. Kovač: Turizam: vječito perspektivan, nikad rentabilan, *Banka*, godina IX, rujan 1999. (članak napisan na temelju intervjua s I. Herakom aktualnim ministrom turizma).
55. Kovačević, Z.: Comparison of the Post-Entry Performance of New Small Firms in Croatia and in Some West European Countries. *International Conference on "Economic System of the European Union and Adjustment of the Republic of Croatia"*, Rijeka, 24-25. April 1997.
56. Kovačević, Z.: Djelotvornost tranzicijskog procesa u Hrvatskoj s aspekta veličine gospodarskih subjekata. doktorska disertacija. *Ekonomski fakultet*, Zagreb, 1997.
57. von Krogh, J. i J. Roos, urednici: *Managing Knowledge - Perspectives on Competition and Cooperation*, Sage publications, London, 1996.
58. Krugman, P.: *Location and Competition: Notes on Economic Geography*, u *Fundamental Issues in Strategy*, *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.
59. Kunio, Y.: *Japanese Economic Development*, 2E, Oxford University Press, 1986.
60. Lane, C.: *Industry and Society in Europe: Stability and Change in Britain, Germany and France*; Edward Elgar Publishing Limited, Gower House, UK; 1995.
61. Langlois, R.: Capabilities and Coherence in Firms and Markets, Paper for the conference on Evolutionary nad Resource-based Approaches to Strategy, Copenhagen, August 1993.
62. Laundry, J. T.: Briefings from the editor, *HBR*, vol. 76., br. 6/98.
63. Leibenstein, H.: *Inside the Firm - The Inefficiencies of Hierarchies*, Harvard University Press, Cambridge, 1987.
64. Liebowitz, J. i S. E. Margolis: Path Dependence, Lock-In, and History, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 11, br. 1.
65. Louca, F.: *Turbulence in Economics: an Evolutionary Appraisal of Cycles and Complexity in Historical Processes*, Edward Elgar Publishing Limited, London, 1997.
66. Lokin, B.: (Ne)likvidnosna prijetnja, *Privredni vjesnik*, ožujak 1998.
67. Lorenzoni, G. i Ch. Baden-Fuller: Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, *California Management Review*, Vol. 37, no. 3, Spring 1995.
68. Lucas, H. C.: *The T-form Organization: Using Technology to Design Organizations for the 21<sup>st</sup> Century*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.
69. Machlup, F.: Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial, *The American Economic Review*, vol. 57, br. 1, proljeće 1967.
70. Mamkiw, N. G.: Why We Don't Speak Esperanto", *Fortune*, October 12, 1998.
71. Marsden, D.: United Kingdom, 5. poglavlje Employment and Work in Small Firms, u W. Sengenberger, G. Loweman i M. J. Piore: *The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialized Countries*, ILO, Geneva, 1990.
72. Martin, S.: *Industrial Economics - Economic Analysis and Public Policy*, Macmillan, Collier Macmillan, New York, London, 1987.
73. Meindl, J. R., C. Stubbart i J. F. Porac: *Cognition Within and Between Organizations*, Sage Publications, Series Organization Science, Thousand Oaks, 1996.
74. Meyanathan S. D.: *Industrial Structures and the Development of Small and Medium Enterprise Linkages, Examples from East Asia*, Economic Development Institute of The World Bank, 1994.

75. Miles, R. E. i C. C. Snow, Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review, Summer, 1992.
76. Mintzberg, H.: Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, 1989.
77. Moingeon, B i A. Edmunson, ur.: Organizational Learning and Competitive Advantage, Sage Publications, London, 1996.
78. Mönsted, M.: Processes and Structures of Networks: Reflections on Methodology, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 7. no. 3, July-September 1995.
79. Morgan, G.: Images of Organizations, Sage Publications, Newbury Park, 1986.
80. Moss Kanter, R.: World Class: Thriving Locally in the Global Economy, Simon and Schuster, New York, 1995.
81. Nanda, A.: Resources, Capabilities and Competencies, u B. Moingeon i A. Edmonson: Organizational Learning and Competitive Advantage, Sage Publications, London, 1996.,
82. Nicholson, W.: Microeconomic Theory - Basic Principles and Extensions, 6E, The Dryden Press, 1995.
83. North, D. C.: Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, 1990.
84. Norton, S. W.: An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, Journal of Business, 1988., vol. 61., br. 2.
85. Novak, M.: Problemi samoupravne organizacije, Informator, Zagreb, 1981.
86. Ohmae, K.: The Global Logic of Strategic Alliances. Harvard Business Review, Boston, vol. 67., no. 3., 1989.
87. Penrose: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, 1995.
88. Petrin, T., A. Vahčić, W. G. Sheperd: Alternative Industrial Policies for Slovenia", working paper, Conference on the 50-th Anniversary of the Economic Faculty of Ljubljana, 1996.
89. Pike, F.: Industrial Development Through Small Firm Cooperation, ILO, 1992.
90. Porter, M. E.: Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980.
91. Porter, M. E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985.
92. Porter, M. E.: The Competitive Advantages of Nations. New York: The Free Press, 1990.
93. Porter, M. E.: Toward a Dynamic Theory of Strategy, u Fundamental Issues in Strategy: a Research Agenda, eds. R. P. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.
94. Prahalad, C. K. i G. Hamel: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, vol. 78., svibanj-lipanj, 1990.
95. Pratten, S.: The Nature of Transaction Cost Economics, Journal of Economic Issues, vol. 31., br. 3., rujan 1997.
96. Reid, G. C.: Theories of Industrial Organization, Basil Blackwell, Oxford, 1987.
97. Reid, G. C.: In Praise of Duality and Dualism - Rethinking Agency and Structure in organizational Analysis, Organization Studies, vol. 18, no. 1., 1997.
98. Rindfleisch, A. i J. B. Heide: Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications, Journal of Marketing, Vol. 61, Oct, 1997.
99. Robin, J. i M. F. Weirsema: A Resource-based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, Strategic Management Journal, vol. 16., br. 4., svibanj 1995.
100. Robertson, L. R. i R. N. Langlois: Institutions, Inertia, and Changing Industrial Leadership, March 1994., (fortcoming in Industrial and Corporate Change; www.mit.edu).
101. Rosenberg, N.: Exploring the Black Box: Technology, Economics and History, Cambridge university Press, 1994.
102. Rubin, P. H.: The Theory of The Firm and The Structure of The Franchise Contract, Journal of Law and Economics, vol. 21, br. 1., April 1978.
103. Rumelt, R. P., D. E. Schendel i D. J. Teece, urednici: Fundamental Issues in Strategy, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.
104. Rutherford, M.: Institutions in Economics - The Old and New Institutionalism, Cambridge University Press, 1996
105. Sawyer, M. C.: The Economics of Industries and Firms, 2E. Croon Helm: b.i., 1985.
106. Scholtes, P. R.: Industrial Economics for Countries in Transition, Evidence from Eastern Europe nad Asia Pacific, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 1996.
107. Scott, W. R.: Symbols and Organizations: From Barnard to Institutionalists, U O. E. Williamson (ur.) Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995.
108. Sengenberger, W., G. Loweman i M. J. Piore: The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialized Countries, ILO 1990.; F. Pike: Industrial Development Through Small Firm Cooperation, ILO, 1992.

109. Sikavica, P. i M. Novak: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
110. Smallbone, D.: Support Policy, working paper, Luton, Oct., 1996.
111. Stalk, G.: Time - The Next Source of Competitive Advantage. Harvard Business Review, Boston, vol. 66 (1988), br. 5.
112. Storey, D. J.: Understanding the Small Business Sector, Routhledge, London, New York, 1994.
113. Tanzi, V.: Transition and the Changing Role of Government, Finance and Development, IMF, June, 1999.
114. Tirole, J.: The Theory of Industrial Organization, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1995.
115. Topolčić, D.: "Zaposleni u novom radnom okružju: postojanost ili promjenjivost radnih vrijednosti" u zborniku Privatizacija i modernizacija, ur. I. Rogić i Z. zeman, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 1998.
116. Urabe, K.: Innovation and the Japanese Management System u Kuniyoshi, Child, Kagono, urednici, Innovation and Management: International Comparisons, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1988.
117. Vehovec, M. i M. Kaštelan Mrak: Dynamics of Small Business Formation in the Transitional Economy of Croatia, Međunarodna konferencija Ekonomskog fakulteta Rijeka, studeni 1995. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 13 (1995), 2.
118. Vehovec, M. i M. Kaštelan Mrak: SME Development in the Republic of Croatia: Evidence, Problems and Suggestions, Međunarodna konferencija u povodu 25-godišnjice Ekonomskog fakulteta u Ljubljani, Ljubljana, 18-19 rujna, 1996. - koautor doc. dr. Maja Vehovec
119. Vehovec, M. i M. Kaštelan Mrak: The Challenge of Building Trust in the Emerging Business Culture in Croatia, Međunarodna konferencija "Enterprise in Transition", Ekonomski fakultet Split, 1997.
120. Veselica, V. i D. Vojnić: Quo vadis Croatia, Informator, Zagreb, br. 4667, 28. studenog 1998.
121. Vira, B.: The Political Coase Theorem: Identifying Differences between Neoclassical and Critical Institutionalism, Journal of Economic Issues, Vol.31, br. 3., rujen 1997.
122. Viser, E. J.: Local Sources of Competitiveness, Spacial Clustering and Organizational Dynamics, doktorska disertacija, University of Amsterdam, 1995.
123. Vojnić, D.: "Zemlje u tranziciji - konceptijski propusti i strateške zablude", Privredna kretanja i ekonomska politika, Ministarstvo financija Republike Hrvatske i Ekonomski institut, Zagreb, br. 74, 1999.
124. Wernerfelt, B.: The Resource-based View of the Firm: Ten Years Later, Strategic Management Journal; vol. 16(3), ožujak, 1995.
125. Williamson, O. E.: The Economic Institutions of Capitalism. New York, London: The Free Press, 1985.
126. Williamson, O. E.: The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, JEL 19, DEc. 1981., pp.1537-65. Pretisak u T.J.Coyne, Readings in Managerial Economics, Business Publications, Inc., 4E, Plano, Texas, 1985.
127. Williamson, O. E., ed.: Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond. New York, Oxford: Oxford University Press, 1995.
128. Williamson, O. E.: Strategizing, Economizing, and Economic Organization, u Fundamental Issues in Strategy, ur. R. D. Rumelt, D. E. Schendel i D. J. Teece, Harvard Business School, Boston, MA, 1995.
129. Williamson, O. E.: Economics and Organization: A Primer, California Management Review, Vol. 38, br. 2, Winter 1996.
130. Womack, J., D. Jones, i D. Roos: The Machine That Changed the World, MIT Press, Cambridge, MA., 1991.
131. Wright, M. et al.: Buy-Ins and Buy-Outs - New Strategies in Corporate Management, Graham and Trotman, London, 1991.
132. Županov, J.: Samoupravljanje i društvena moć, Naše teme, Zagreb, 1969.
133. Županov, J.: Marginalije o društvenoj krizi, ČGP Delo, OOUR Globus, Zagreb, 1983.

#### OSTALI IZVORI

- Informacija o osnovnim financijskim rezultatima poduzetnika iz Republike Hrvatske u 1995. godini, ZAP, Zagreb, Lipanj, 1996.
- OECD Short Term Economic Indicators, Transition Economies, 1997.
- OECD Economic Surveys: Ireland, 1997; Italy, 1996; Japan, 1997; Japan, 1998.
- Panorama of EU Industry 1995-96, European Commission, Luxembourg, 1995.
- Statistički ljetopis republike Hrvatske 1997.
- World Development Report, The World Bank, 1998/99.
- World Economic Outlook, IMF, May 1997, May 1998, May 1999.
- "Konjunkturni test hrvatskog gospodarstva za III tromjesjeće 1999." specijalni prilog, Privredni vjesnik, 1. studenog 1999., Centar za istraživanje konjunktura.

## PRILOG 1

**Prijevod razgovora vođenog 12. studenog 1996. s dr. Jackie Lewis, voditeljicom Centra za tehničku izvrsnost u Wolverhamptomskom znanstvenom parku (Center Manager and Principal Business Development Officer, Centre for Engineering Excellence, Wolverhampton Science Park)**

Intervju je pripremljen kao intervju otvorenog tipa s naznačenim pitanjima-temama koje su u nastavku dane u izvorniku (označenom kao A.), nakon čega je prilog (označen kao B.) na hrvatskom jeziku u kojem su iznesena mišljenja i stavovi intervjuirane, te moji osobni zaključci (ispisani kurzivom u zagradama) proizišli iz razgovora.

### **A. PITANJA (engl. izvornik)**

1. How does SME development relate to specific push-factors:

-general macroeconomic conditions (recession...)

-foreign direct investment

-new managerial strategies in large firms

2. Evidence of industrial district development - FDI and other investment leading to concentration of components' suppliers and business services

3. Importance of national/regional government support networks and its role in raising regional attractiveness

4. How uniform are services in different regions (in G. Britain) and what are specific manufacturing support services in the Wolverhampton and Birmingham area

5. Importance of general living conditions - housing, education, health care...

6. Subcontracting patterns of large enterprises, where do they tend to develop

7. How do small firms increase visibility/ establish connections; do:

- large firms advertise jobs/tenders
- through personal ties / former employees
- support agencies,...

8. How stable are once established ties

9. What is the ownership structure of subcontractors, and do large firms tend to take an ownership stake.

**B. RAZGOVOR (samo je prvo pitanje postavljeno integralno u gore navedenom obliku, nakon toga su pitanja i potpitanja slijedila tijekom razgovora. Odgovori su potom sistematizirani i prikazani po tematskim cjelinama)**

**Pitanje 1.** Koji su specifični uvjeti djelovali na poticanje razvoja prerađivačke industrije u regiji?

**Odgovor:** Ishodišta današnjeg razvoja moguće je tražiti u recesiji koju su tokom sedamdesetih doživjele tradicionalne industrije. Recesija i nezaposlenost identificirani su kao problem od strane lokalnih i središnjih vlasti, što im je bio poticaj da započnu s programima koji će privući investitore (business) u ova područja.

Nakon što je sedamdesetih godina regiju pogodila recesija, nezaposlenost je stvorila ponudu radne snage s industrijskim iskustvom. Računajući da bi se jedinstveno Evropsko tržište moglo postupno zatvarati, a s obzirom da su u regiji pronašli jeftiniju radnu snagu u usporedbi s ostatkom Evrope, područje je privuklo japanske investitore, ali također i druge domaće investitore i inozemne investitore, pogotovo s obzirom na poticaje koje su ponudile lokalne i središnje vlasti, što je značilo i dodatne pogodnosti za investitore.

Kad su jednom počela ulaganja pokrenuli su se prvenstveno srednji, a za njima i manji poduzetnici. Vrlo mali poduzetnici nisu karakteristični za proizvodni sektor, kao što nisu karakteristične ni visoke stope ulaska novih poduzeća, barem ne još u ovom razdoblju.

Inače, nema nekih drugih specifičnih indicija, koje bi upućivale zašto je krenuo novi razvojni ciklus, na primjer tumačenje trenutnog razvojnog trenda pomoću ekonomskih ciklusa.

*(Izravne inozemne investicije, zajedno s domaćim investicijama definitivno su osnovni i temeljni faktor koji je potaknuo tekući trend industrijskog razvoja u središnjoj Engleskoj, Walesu, Škotskoj i Irskoj. Smatram također da su državne vlasti otvoreno vodile politiku održavanja niskih cijena radne snage, čemu u prilog govori i nepristajanje Velike Britanije da prihvati evropske norme zaštite zaposlenih. Praktični su neslaganja s EU, odnosno odbijanje prihvaćanja tzv. Social Charter-a iskorišteni za globalnu propagandu jeftinog radništva, čime se V.B. reklamirala kao poželjna investicijska destinacija za globalni industrijski kapital.)*

Transfer managerskih znanja (foreign management techniques), i strategije postupnog unapređivanja poslovnih procesa (*principi funkcioniranja odnosa s dobavljačima japanskih poslovnih lanaca*) nisu u tolikoj mjeri inicirale strana proizvodna poduzeća koja su u ovom području gradila svoje pogone, nego su im u većoj mjeri pridonijele agencije uspostavljene od strane ekonomskih vlasti. Tu specifičan položaj ima i Centar za tehničku izvrsnost (Centre for Engineering Excellence, *kojim rukovodi J. Lewis*). Poduzeća su stjecala suvremena managerska znanja i nastojala ih provesti u praksi; dijelom pod utjecajem svoje industrijske grupacije; zbog politike matičnih poduzeća, ali i zbog djelovanja lokalne konkurencije koju su nastojali nadmašiti i čim bolje zadovoljiti vlastite kupce (*misli se na strane investitore kao vodeća poduzeća u poslovnoj mreži*). Ali i poduzeća snabdjevači inicirala su i promjene poslovanja i kod poduzeća finalizera; npr. ako su imali određeni odnos s Nissanom i Toyotom, ili su za njih obavljali posao na određen način, onda su i u poslovanje s Roverom nastojali prenijeti dobra iskustva do kojih su došli s japanskim kompanijama. Danas se očekuje da dobavljači velikih poduzeća (*finalizera*) raspoložu s određenim mogućnostima samostalnog dizajniranja proizvoda, te da nude vlastite ideje za unapređenje tehničkih rješenja. Narudžbe nisu detaljno specificirane u smislu da se izdaju precizne upute u pogledu konstrukcijskih i proizvodno-tehnoloških svojstava proizvoda.



## Regionalni aspekti

Neka su područja definitivno pokazala veću spremnost u uspostavljanju mreža za podršku poduzetničkih aktivnosti (Business Support Networks) i u podizanju globalne prepoznatljivosti vlastite regije kao poželjne investicijske destinacije.

Veliki dio te nove aktivnosti u prerađivačkoj industriji u West Midlands Area, lociran je oko Telforda, osobito industrija motora, automobila i zrakoplova s NISSANOM, TOYOTOM, HONDOM i drugima. To su ujedno industrijske djelatnosti u kojem se već opaža postojanje industrijskih distrikata, i već su vidljivi pozitivni učinci prelijevanja poslovnih znanja.

Za atraktivnost područja Telforda zaslužno je postojanje slobodnog zemljišta s dovoljno prostora za izgradnju novih pogona, i to u blizini velikog izvora nezaposlenih ali industrijski obučanih radnika u Wolverhamptonu i Birminghamu. Uz to su lokalne vlasti uspjele privući poticajna sredstva (grants) koje je država namijenila poticanju razvoja. Oboje, i Birmingham i Wolverhampton imaju najviši status "razvojnih područja" ("development areas") za razliku od drugih područja koja uživaju niži status ("intermediate areas"). Status povlaštenog razvojnog područja automatski donosi više upita od strane potencijalnih investitora, ali također jamči i veći iznos poticajnih sredstava za tu regiju i viši iznos kredita koji se može odobriti jednom investitoru.

Sama lokalna vlast ne raspolaže značajnijim vlastitim finansijskim sredstvima ali ima pristup izvorima sredstava na nacionalnoj razini, i to kako državnim, tako i komercijalnim izvorima. Lokalnim vlastima nije dozvoljeno dvostruko, paralelno, poticanje istog poduzetnika za istu namjenu (npr. nabavku opreme), odnosno ne smije mu odobriti vlastita sredstva, ako je dotično poduzeće po toj osnovi dobilo poticajna sredstva od središnje vlasti. Međutim, lokalne vlasti mogu potencijalnim investitorima ponuditi drugi vid usluga kao što su:

- pomoć pri traženju radne snage
- obučavanje zaposlenih i organizacija seminara i radionica
- ulaganja u infrastrukturu, zgrade, zemljišta...
- pomoć u planiranju i provođenju administrativnih poslova
- konzultantske usluge, ...

Usluge se ne ograničavaju samo na razdoblje koje neposredno prethodi investiranju, već se nude i već uhodanim poduzećima. Tako postoji članarina koja poduzećima članovima daje besplatno trodnevne seminare za uvođenje ISO standarda; pa besplatne konzultantske usluge za provođenje politike inkrementalnih poboljšanja (continuous improvements). Zapravo, većina usluga je besplatna. Naglasak je na personaliziranim uslugama, po mjeri korisnika; povezani su sa Sveučilištem u Wolverhamptonu, kontaktiraju se profesori, a najviše suradnje pokušavaju uspostaviti s tehničkim fakultetom; angažiraju i vanjske konzultante.

Sredstva za vlastito financiranje dobivaju od gradskih vlasti, i dio su Chief Executives' Department, CED, odnosno čine njegov tim za ekonomski razvoj koji okuplja 10 ljudi. Centar za ekonomsku izvrsnost ima troje ljudi (1996) i vjerojatno će rasti. Postoji i poseban Odjel za poslovne veze (Business Links) koje je preuzeo dosta velik dio posla oko uspostavljanja kontakata među poduzetnicima i u organiziranju mreža.

Centre for Engineering Excellence postoji od 1993. Usluge nude poput komercijalne agencije kroz oglase, brošure i druge publikacije, uključujući News from Wolverhampton Science Park i kroz održavanje kontinuiranih kontakata s pretežno najvećim poduzećima.

Za poticanje razvoja malih poduzeća postoji nezavisna Agencija za poduzetništvo (Enterprise Agency) koja nije u sklopu CED-a. I njihov je osnivač grad, a uloga im je pomoći pokretanje novih poduzeća. Usluge koje su također besplatne uključuju usluge savjetovanja, usluge obučavanja u općem managementu, marketingu, prodavanju, računovodstvu, financijama... uglavnom su okrenuti nezaposlenom stanovništvu, odnosno onoj populaciji koja nema perspektivu zapošljavanja u novim industrijski djelatnostima. Od njih se ni kasnije, u prosjeku, ne može očekivati neki značajniji doprinos gospodarskom razvoju, tako da je glavna uloga agencije socijalna. *(jeftinije im je dati određena sredstva ili uputiti ih kako da sami uđu u neki posao: trgovinu na malo, osobne usluge, sitni popravci... nego ih držati nezaposlene i na socijalnoj skrbi.)*

*(CED lociran je u velikoj zgradi Znanstvenog parka - Science Park, dok na drugoj lokaciji u gradu postoji još i Business Park, u čijem je sastavu Agencija za poduzetništvo)*

### **Odnosi velikih i manjih poduzeća**

Područje je pretežno privuklo ulagače iz tzv. zrelih industrijskih grana, za koje je potrebno relativno malo ulaganja u razvoj proizvoda i tržišta, što znači da se najznačajniji doprinosi razvoju očekuju kroz poboljšanja u organizaciji proizvodnje i managementa.

Podugovaranje je razgranato. Pred nekoliko godina postojeća poduzeća prošla su kroz razdoblje restrukturiranja, tako da danas nema puno promjena; mreže dobavljača već su uhodane, tako da se procjenjuje da su industrijski distrikti već razvijeni.

Trenutni trend u racionalizaciji poslovanja ide prema smanjivanju broja dobavljača, uvođenju japanskih tehnika i stvaranju intenzivnijih veza s dobavljačima. Cijena, kvaliteta i vrijeme isporuke osiguravaju se povećanjem stupnja ovisnosti, tako da dobavljač snabdijeva samo jedno poduzeće i ograniči diverzifikaciju. Kontrola od strane velikog poduzeća uspostavlja se i kroz vlasnički udio, ali i kroz otvaranje vlastitih podružnica.

Za sad trend smanjivanja broja zaposlenih nije prouzročio porast nezaposlenosti, budući da odbačeni dobavljači svoje usluge nudi poduzećima koja su ostala u snabdjevačkom lancu. *(poduzeća koja otpadaju iz lanca vjerojatno su ona koja ne mogu dovoljno brzo dograditi proizvodni kapacitet i specijalizirati se za jednu fazu proizvodnog lanca, odnosno, otpadaju poduzeća koja ne uspiju usvojiti novu specijaliziranu tehnologiju koja bi im omogućila bržu i precizniju izradu. Što se tiče strukture same poslovne mreže, odnosno industrijskog distrikta, za očekivati je da pojedinačna poduzeća rastu horizontalno (specijalizirano) te da se broj karika u proizvodnom lancu povećava; na izravno pitanje rastu li poduzeća horizontalno, odgovor je bio da, što bi moglo upućivati na veću tendenciju okoštavanja odnosa u mreži paralelno s porastom stupnja vertikalne i horizontalne specijalizacije*

*pojedinih poduzeća u mreži. Kako se postupno budu sve preciznije usklađivali proizvodni kapaciteti, svako će poduzeće postajati više "specifično" za vlastitu mrežu....vidjeti Tiroleovo tumačenje "specifičnosti" u prvom poglavlju disertacije)*

Kontakte između poduzeća i finalizera obično iniciraju manja poduzeća, potencijalni dobavljači. Obično pismenim putem obavještavaju o svojoj ponudi, ali funkcioniraju i osobni kontakti; i to ne toliko posredstvom bivših zaposlenika, budući da je većina brzorastućih poduzeća osnovana tek nedavno.

### **Obrasci u podugovaranju**

Obično se isporučuju dijelovi nižeg stupnja tehničke složenosti. Automobilski motori ne proizvode se u regiji. Uglavnom je riječ o obradi metala, prešanju, izradi komponenti za kontrolne panele, izradi ručki i drugih ugradbenih dijelova. Složenije i vrednije komponente izrađuju se u matičnim poduzećima.

Lokalno tržište nije značajno kao tržište finalnih proizvoda, tako da se odnosi između vodećih poduzeća i manjih poduzeća ne razvijaju u sektoru distribucije.

### **Gospodarske posljedice na sektorskoj razini - struktura poslovne mreže**

Proizvodnja u malim serijama u manjim poduzećima na udaljenijim karikama snabdjevačkog lanca djeluju na povećanje fleksibilnosti cijelog sektora. *(Fleksibilnost vjerojatno raste ako se uspoređuje fleksibilnost poslovne mreže s fleksibilnošću vlasnički i managerski integriranog poduzeća, međutim čini mi se da japanski JIT sistem odnosa s dobavljačima u kojem svatko stupa u neposredne, tijesne kontakte uglavnom isključivo s proizvodnim fazama koje mu neposredno slijede ili prethode, otvara i pitanje mogućnosti uvođenja značajnijih proizvodnih, tehnoloških i managerskih inovacija. To bi odgovaralo i zapažanju da japanski poslovni sustav sposoban za kontinuirano unapređenje organizacije ali je ujedno vrlo tradicionalan i nesklon drastičnim skokovima.)*

Što se cijena tiče, smanjivanje broja dobavljača djeluje pozitivno na smanjivanje troškova, a uspostavljanje intenzivnijih odnosa s dobavljačima sprečava oportunističko ponašanje, budući da tržišna moć raste prema finalnim karikama u lancu. Dozvoljena visina troškova za poduzeća finalizere zadana neelastičnošću cijena na tržištima finalnih potrošača.

### **Gospodarske posljedice na razini regije**

Ako postoji percepcija da su negdje uspješno uspostavljeni industrijski distrikti, potencijalni investitori će i sami težiti da dođu u ta područja, npr. njemački proizvođači prepoznali su ovo područje kao atraktivno područje za ulaganja zbog postojanja razvijene metaloprerađivačke industrije, raspoloživosti obučene radne snage i postojanja institucija potpore. Kako se bude iscrpljivao postojeći višak radne snage, očekuje se da će njemačka poduzeća pristajati na povišenje plaća zaposlenima budući da će one još uvijek biti značajnije ispod prosjeka plaća kontinentu. Što se tiče efekata prelijevanja, industrija automobila i zrakoplova je zrela industrijska grana, tako da se na ovom području ne odvija značajnija aktivnost na istraživanju i razvoj. Kad jednom pokrenu poslovanje, poduzeća su suočena s troškovima potencijalnog povlačenja koja ih vezuju uz ovu regiju. Za sad mogućnost povlačenja stranih kompanija ne predstavlja prijetnju, budući da su stope rasta vrlo visoke i privlače nova ulaganja.

Poticaj razvoju malih poduzeća nije za sad naročito značajan. Prisutno je relativno malo novonastalih poduzeća ali je s druge strane i vrlo malo poduzeća koja se povlače iz posla, budući da poduzeća koja izgube položaj dobavljača prema jednom poduzeću, postaju dobavljači poduzećima na nižoj karici proizvodnog lanca. No, očekivani porast zapošljavanja i porast plaća potaknut će rast u trgovini i uslužnom sektoru.

Nema tehnoloških "spin-offova" budući da je sadržaj poslova na istraživanju i razvoju koji se odvija u regiji relativno skroman, a lokalna velika poduzeća tek su pogoni u kojima se finalizira proizvodnja velikih međunarodnih industrijskih grupacija.

Velik dio usluga potpore poduzećima je potpomognut od strane središnjih i lokalnih vlasti. Bankarske i financijske usluge dostupne su posredstvom lokalnih podružnica velikih banaka. Financiranje investicija nije značajniji problem. Finalizeri grade nove pogone svježim kapitalom (inozemnim, domaćim s drugih područja, državnim novcem...) Dobavljači velikih jesu poduzeća koja već otprije postoje u regiji, a kapacitet dograđuju prvenstveno tako da i sami uzimaju poddobljivače. Što se vlasništva tiče, velik dio manjih poduzeća preuzele su veće 'grupacije', no postoji još nešto tvrtki u obiteljskom vlasništvu.

PRILOG 2

USPOREDNE TABLICE

Tab. 1

Usporedni pokazatelji za odabrane tranzicijske zemlje

Zemlja	HR	ČS	H	PL	SL	SK	IR
Stanov. u mil.	4,50	10,29	10,11	38,65	1,98	5,39	3,70
GDP u mld. USD*	20,6	55,1	47,7	157,7	19,6	20,2	72,5
GDP rast 1997	6,5	1,0	4,6	6,9	3,8	6,5	9,8
GDP rast 1998	2,4	-2,2	5,0	4,8	3,9	4,4	9,0
GDP/c*(osim IR)	4291	5350	4676	4047	9899	3741	19600 <sup>1</sup>
GDP/c ppp	6300	12700	9300	6900	13200	8900	18300 <sup>1</sup>
Ind. proiz. 98/90	64,0	83,3	113,4	157,7	84,4	86,7	228,2
Uvoz u mil.USD	4541	26416	22955	27191	9048	10667	64333
Izvoz u mil USD	8383	28917	25596	46494	10110	13032	44503
Sdo.VT razmj.	-3842	-2501	-2641	-19303	-1062	-2365	19830
Nezaposlenost	20,8	9,4	9,6	13,1	13	11,3	5,7 <sup>3</sup>
FDI u mld USD '99	1,3	4,0	1,5	6,5	0,1	0,2	-
FDI kum '90-99	3,5	15,1	18,8	30,0	1,4	2,1	-
FDI kum '90-99/c <sup>2</sup>	732,5	1,645,6	1,849,4	777,4	685,0	393,1	-
FDI k. '90-99%GDP <sup>4</sup>	17%	27%	39%	19%	7%	11%	-

Izvor: DZS mjesečno izvješće 5/200.i gdje označeno(\*)Ekonomski barometar, PV, 19. srpnja 1999. str.14-15. prema podacima Erste Bank; Podaci o FDI, PV, 8. svibnja 2000. str. 13. prema Business Central Europe On line.

<sup>1</sup>EU-15 GDP/c iznosio je 23000 USD, GDP/c ppp 19600.

<sup>2</sup>u USD.

<sup>3</sup> Izvor: PV, 17. travnja 2000., str. 16, Kako zaposliti novu Evropu.

<sup>4</sup> Izračunao autor prema podacima u tablici.

Tab. 2

Investicije i fizički obujam industrijske proizvodnje u prerađivačkoj industriji Hrvatske 1989-1999.

godina	indeks kretanja outputa 1990=100	indeks kretanja investicija 1990=100
1989	112,75	198,12
1990	100,00	100,00
1991	71,54	108,78
1992	61,12	97,93
1993	57,41	74,96
1994	55,91	103,03
1995	56,04	87,49
1996	57,81	79,73
1997	61,74	131,14
1998	64,02	145,58
1999	63,12	134,47

Izvor: DZS; SLjH 1997, preuzeto prema: tab.10-5. "Indeksi bruto domaćeg proizvoda, procjena u stalnim cijenama 1990", str. 167., tab. 11-3. "Ostvarene investicije prema namjeni po JKD", (za industriju i rudarstvo) str. 172., podaci preračunati prema kretanju cijenama u prodaji na malo, str. 157. Podaci za investicije za razdoblje nakon 1995. preuzeti iz Investicijskog testa hrvatskog gospodarstva, Centra za istraživanje konjunktura PV, Specijalni prilog Privrednog Vjesnika od 15. svibnja 2000. i odnose se samo na prerađivačku industriju.

**Tab. 3**

**Indeksi promjena industrijske proizvodnje i ostvarenih investicija u industrijskom sektoru Italije, Irske i Japana (1990=100)**

godina	zemlja		Italija		Irska		Japan	
	output	invest.	output	invest.	output	invest.		
1989	100,3	96,7	95,4	90,5	95,2	91,2		
1990	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		
1991	99,1	100,4	103,2	91,8	101,8	103,7		
1992	97,8	98,7	112,8	90,1	95,6	101,7		
1993	95,7	85,8	119,1	89,6	91,6	99,9		
1994	102,16	86,0	132,2	97,4	92,7	97,6		
1995	107,78	91,1	157,1	107,2	95,6	98,4		
1996	106,0	92,6	171,1	116,8	97,7	102,5		
1997	109,6	-	197,8	-	101,1	-		
1998	111,6	-	228,2	-	94,4	-		

**Izvor:** Miroslav N. Jovanović: European Economic Integration, Limits and Prospects, Routledge, London, 1997., prerađeno prema tab. 6.2. i tab 6.3. Indeksi industrijske proizvodnje za 1996-1998. DZS, mjesečno statističko izvješće br. 5/2000.

**Tab. 4**

**Pravni sustavi i relativna zaštićenost stranaka u poslovnim odnosima**

zemlja porijekla	zaštićenost vjerovničkih prava	zaštićenost dioničarskih prava	efikasnost provedbe zakona
Velika Britanija	1	1	3
Francuska	4	4	4
Njemačka	2	3	2
Skandinavija	3	2	1

Izvor: World Development Report 1998/99. str. 91.

**Tab. 5**

**Ostvareni prihodi od privatizacije**

Oblik prihoda	u 000 kuna	u %
Gotovina	2189,871	23,68
Stara devizna štednja	6613,645	71,53
Obveznice RH	443,365	4,79
Ukupno	9246,881	100,00

Izvor: HFP, Izvješće o pretvorbi i privatizaciji, 10. listopada 1996. preuzeto iz: Nevenka Čučković: temeljna ekonomska obilježja hrvatskog koncepta privatizacije, Zbornik: Privatizacija i modernizacija, ur. I. Rogić i Z. Zeman, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 1998.