

Мрежна организација као алтернативни приступ дезагрегацији делатности (аутсорсингу) у привредним друштвима ЈП ЕПС

АПСТРАКТ: У раду се разматрају искуства стратегије даунсајзинга кроз оријентацију на „кор бизнис“ и могући правци унапређења ефикасности функционисања сужене организације ЕПС. Развијање стратешких партнерстава кроз одговарајуће форме мрежне организације предложено је као алтернативни приступ дезагрегацији делатности ових предузећа, који би могао да обезбеди рационалније коришћење развијених техничких, организационих и људских ресурса и побољша услове за економски развој и стабилност на локалном и регионалном нивоу.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: ДАУНСАЈЗИНГ, КОРПОРАТИЗАЦИЈА, СТРАТЕШКО ПАРТНЕРСТВО, МРЕЖНА ОРГАНИЗАЦИЈА, УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ.

ABSTRACT: This paper discusses the experiences of downsizing strategy by the orientation of the “core business”, and possible ways to improve the efficiency of the constricted organization of EPS. Upgrading of the basic structure model by process and project teams is presented as a way to alleviate difficulties and improve the effective functioning of the constricted organization. Developing of strategic partnerships through the appropriate forms of network organization is proposed as an alternative approach to disaggregation of activities of these companies, who could provide a more rational use of developed technical, organizational and human resources and improve the conditions for economic growth and stability at the local and regional level.

KEY WORDS: DOWNSIZING, CORPORATISATION, STRATEGIC PARTNERSHIP, NETWORK ORGANIZATION, KNOWLEDGE MANAGEMENT.

Увод

Процес реструктурирања Електропривреде Србије започет је 2003. године, са основном *оријентацијом* на „кор бизнис“ и издвајање и аутсорсовање низа споредних и

пратећих делатности, што је, заједно са другим мерама, резултирало драстичним смањењем броја запослених (на испод 30 хиљада крајем 2006. године).

Досадашње структурне и организационе промене несумњиво су донеле ефекте у погледу рационализације пословања и (нарочито статистичких) показатеља продуктивности, али су произвеле и неке нове, директне или индиректне трошкове и проблеме у обављању појединих послова, који у извесној мери поништавају или умањују стечене предности. Аутсорсинг и активне мере за смањење броја запослених довели су до значајног одлива специфичних знања и искустава. Сужавање капацитета сопствене организације проузроковало је повећану зависност од екстерних партнера, у условима у којима постоје озбиљна ограничења у погледу склапања пословних аранжмана са њима. То намеће трагање за *флексибилнијим организационим формама*, које ће ублажити тешкоће и унапредити ефикасност функционисања сужене организације.

Реорганизација ЕПС: стратегија сужавања делатности

Концепт аутсорсинга у највећој мери је спроведен још средином претходне деценије, а дефинисан на основу студије о побољшању ефикасности у ЕПС-у из 2002¹. Консултанци су оценили да су у саставу ЕПС-а многа предузећа која нису од пресудне важности за функционисање система јер се баве пословима који нису у директној вези са његовом ужом делатношћу, као и да се и многа електропривредна предузећа баве несуштинским пословима, нека да би обезбедила приход од различитих делатности, а нека из других економских разлога у границама пословања повезаног са основном делатношћу. Наведеним документом је препоручено да се ове споредне делатности одвоје где год је то могуће, како би се *утврдила транспарентност целе компаније, елиминисало унакрсно финансирање* (финансирање споредних делатности из примарних) и *организовала чврста контрола примарних делатности пословања*. При томе, наглашена је потреба да се размотре социјалне импликације промене статуса у том смислу.

Консултанци су препоручили *одвајање* (у неким случајевим и затварање) свих таквих ентитета, независно од делатности, оцене профитабилности и могућности за обезбеђење адекватне конкуренције из других извора, са циљем да се затим продају или припреме за будућу *приватизацију*. Приватизације није било у значајнијем обиму, али су **оснивачка права** ЕПС-а и његових привредних друштава над предузећима трећег круга **пренета на Владу Републике Србије** још 2005. године, после чега су ушла у фонд за приватизацију.

¹ Европска агенција за реконструкцију, (2002), стр. 61-66.

Приступ аутсорсингу био је недиференциран – издвојени су сви делови ЕПС-а и његових привредних друштава који нису били непосредно укључени у основну делатност, од рудника са подземном експлоатацијом, који су главнину своје производње пласирали потрошачима ван електропривреде, преко услужних организација у неелектропривредним делатностима (угоститељство, информатика, транспорт, грађевинарство и др), **до погона који су пружали специјализовану техничку подршку кор пословима коју није било могуће добити из других извора на тржишту у Србији** (производња и ремонт металних компоненти рудничких постројења, производња и поправка трака за транспорт угља и сл).

Издавање низа споредних и пратећих делатности би требало да омогући сужавање распона управљања и контроле и фокусирање на кључне активности у основним делатностима, али с друге стране, износи из организације значајне техничке и људске капацитете, а оставља јој обавезу да се, преосталим капацитетима, тим делатностима ипак бави, бар у делу планирања, набавки одговарајућих услуга, координације и надзора над њиховим обављањем.

Правно економски контекст у којем се спроводи концепт аутсорсинга такође је произвео изазове који имају организационе консеквенце. Период у којем су издвојена предузећа имала повлашћен статус, односно могућност непосредног уговарања послова са матичним привредним друштвима, завршен је 2009. године, изменама Закона о јавним набавкама којима су она стављена у једнак положај са другим учесницима на тржишту. Право на уговарање без примене одредаба Закона о јавним набавкама задржано је само за понуђаче који су наручиоци у смислу тог закона и који су носиоци искључивог права обављања делатности која је предмет набавке (уговора), а то право утврђује Влада.

У делатностима у којима, до издавања ових предузећа, није било других учесника на тржишту оспособљених за пружање одређених специфичних услуга, нити је, пак, било других наручилаца таквих услуга, **циљана начела ефикасности и економичности и обезбеђивања конкурентности нису могла да буду адекватно остварена, а функционисање привредних друштава у ЕПС-у је суочено са озбиљним тешкоћама**. С једне стране, новоформирана предузећа тешко могу да такве услуге пружају по условима који су повољнији него када су радила у оквирима матичних компанија, јер немају много могућности да своје капацитете развију и уполсе на тржишту, што подрива њихове ионако равите конкурентне снаге. С друге стране, конкуренција се на овим пољима у великој мери развија тако што се **јављају понуђачи који немају адекватне ресурсе или их „освајају“ растакањем предузећа издвојених из ЕПС-а**. Време и тржишни закони би, наравно, могли да донесу позитивне промене у том смислу, али остаје питање оправданости и рационалности решења у којем се **електропривредна предузећа лишавају ресурса које су сама развила, а**

затим их „надокнађују“ кроз сложене процедуре јавних набавки, које захтевају нове организационе капацитете и додатне трошкове.

Програм рационализације и реструктурирања ЕПС-а за 2010. и наредне године у приоритетне активности убрајао је и заокруживање процеса издвајања материјалних и људских ресурса који нису у функцији обављања основне делатности². Циљеви ових активности су пре свега подстицање успешног обављања делатности које су основни разлог оснивања ЈП ЕПС и његових зависних привредних друштава, али и стварање услова за успешно пословање издвојених организационих целина.

Скромни ефекти и озбиљни недостаци примењеног модела дезагрегације ЕПС-а и његових привредних друштава произвели су зачетак супротног тренда: средином 2013. године покренут је поступак враћања „Колубаре метал“ у састав ПД „РБ Колубара“, а сличне жеље и очекивања видљиви су и у „гравитационим пољима“ других делова ЕПС-а. Овакав контекст готово да намеће идеју примене **модела мрежног партнерства** као примеренијег циљевима фокусирања ЕПС-ових делова на кор бизнис и условима за ефикасан аутсорсинг у конкретној ситуацији.

У прилог овој идеји говоре многе околности које обликују тржишни амбијент у којем послује ЕПС, контекст регионалног привредног развоја, карактеристике веза између матичних, електропривредних привредних друштвава и издвојених предузећа па и организациона култура једних и других. Развојем одговарајућих модела мрежног повезивања могу се отклонити неки проблеми који отежавају пословање свих актера у овој области и представљају извор повећања трошкова њиховог пословања, али би се морало и подстицајно деловати на развој предузетничког понашања у зависним деловима као фактор јачања њихових тржишних перформанси.

Алтернатива: Мрежна организација

Међународна конкуренција и убрзане технолошке промене изазвале су талас реструктурирања великих компанија у смеру *смањивања организације* на основне, кључне послове који су подручје њихове конкурентске предности, сужавања управљачких хијерархија и аутсорсовање низа споредних активности. Екстернализација појединих активности, односно вертикална *дезагрегација функција* на посебна предузећа, довела је до

² ЈП ЕПС, (2009), *Програм рационализације и реструктурирања за 2010. годину*, стр. 367. Поред овога, истакнути су унапређење организације рада и корпоратизација ЕПС, организационо унапређење зависних привредних друштава, рационализација броја запослених и структурно прилагођавање потребама процеса рада и заједничко инвестиционо улагање са стратешким партнерима.

развоја концепта хоризонталне координације и сарадње изван граница појединачног предузећа, односно, *интерорганизационог повезивања* у различите типове мрежних структура. Уместо вертикалне интеграције, кренуло се у стварање *савеза са независним добављачима и дистрибутерима* кроз различите организационе аранжмане. Средства повезивања у њима, уместо планова, распореда и трансферних цена као инструмената за координацију унутрашњих јединица, постали су *уговори* и *споразуми* о размени између екстерних компоненти.

Кретање ка мрежној организацији настало је 1980-тих година, у настојању да се споје ефикасност специјализације функционалних организација, аутономна оперативна ефикасност дивизионалних форми и способност преноса средстава матричних организација³.

Мрежна организација прибавља допунске ресурсе кроз стратешке савезе и спољне услуге, удружујујући ресурсе две или више фирми са *комплементарним компетенцијама*. У координацији рада и управљању токовима ресурса више се ослањају на трансакционе и тржишне механизме него на административне процедуре. Учесници мреже препознају своју међузависност, деле информације, сарађују са другима, имају активну улогу и заинтересовани су за побољшање финалног производа или услуге, а не само за испуњење уговорних обавеза. У мрежама се развијају кооперација и заједничко акционарство у групи произвођача, трговинских и финансијских компанија.

Неке мреже су *стабилне*, дугорочно повезују добављаче, произвођаче и дистрибутере; друге су *динамичне*, са компонентама уговорно спојеним за један пројекат или производ; треће су *интерне* и јављају се у великим фирмама када се пут ка предности на тржишту тражи кроз развој предузетничког понашања у зависним деловима и успостављање правих купопродајних односа између њих. За ЕПС је посебно интересантна тзв. *модуларна организација - мрежа зависних предузећа повезаних око заједничког посла, са централном компанијом која задржава стратешку контролу над свим активностима*.

Могућности и услови примене

Напуштање концепта развоја кроз вертикалну интеграцију, дакле, уместо одласком у другу крајност, може се спровести оријентацијом на **савезе** са независним добављачима који обављају специфичне делатности и активности у подршци кор пословима. Производња и монтажа опреме и резервних делова, извођење ремонтних радова и сложених послова на

³ Miles R., Snow C., (1992) „Causes of Failure in Network Organizations“, *California Management Review*, Summer (<http://www.unioviedo.es>).

одржавању постројења, рекултивација земљишта и други континуирани еколошки програми, послови подршке процесу производње и сличне делатности из основног технолошког ланца електрана, рудника или електродистрибуција којима се баве нека од издвојених предузећа свакако су основ за *успостављање стабилних дугорочних уговорних веза* у виду мрежних организација. Оне могу да имају особине модела *модуларних мрежа*, у којима кор предузећа граде тржишно засноване односе са ограниченим бројем одабраних партнера, али задржавају стратешку контролу над читавим ланцем активности везаних за *заједнички* посао. Чланови мрежа могу бити и партнери изван круга издвојених предузећа, који располажу *комплементарним ресурсима и компетенцијама* и баве се делатностима из одговарајућег ланца вредности. Чак и ако поменуто враћање „Колубаре метал“ (и, евентуално, неких других издвојених фирми) у састав матичног привредног друштва буде спроведено, модел *интерне мреже* може бити економски најпогоднији начин повезивања услужних и кор ентитета, са *успостављањем правих купопродајних односа између тих јединица уместо централног утврђивања трансферних цена*. С друге стране, концепт мрежне организације не мора да укључује издвојене делове који се баве пословима ван таквог ланца (нпр. угоститељским, транспортним, грађевинским и другим општим пословима за које постоји и независна понуда на тржишту).

Већина суштинских предуслова за мрежно организовање предузећа која се баве електропривредним делатностима и пратећим и помоћним пословима дуж ланца вредности већ постоје: централне фирме прибављају *допунске ресурсе* од других организација - ентитети који обављају нон кор послове претворени су у *независне добављаче*, њихов капитал претежно је у *функцији ланца вредности* који обликује делатност матичне фирме, компетенције актера су *комплементарне*, сви препознају своју *међузависност*, деле информације и активно *сарађују* са другима у реализацији финалног производа, инструменти координације унутар ланца су (постали) *транзакциони и тржишни*.

Оваква повезаност у оквиру ланца вредности о којма је реч могла би се и назвати мрежном организацијом да нису постављене *законске препреке* да се она учини *дугорочном*, односно трајном у мери у којој то одговара интересима учесника. Привредна друштва у оквиру ЈП ЕПС су обвезници примене Закона о јавним набавкама, а предузећа која су из њиховог састава издвојена, преносом оснивачких права на Владу Републике Србије, изгубила су статус повезаних лица са матичним фирмама, због чега је уговарање сваке пословне сарадње међу њима постало предмет поступака јавних набавки, као и са сваким другим потенцијалним партнером на тржишту.

Суштински разлози за спровођење досадашњег концепта аутсорсинга повезани су са захтевима *развоја тржишних односа* у електроенергетици и унапређења тржишних

перформанси ЈП ЕПС и његових делова. С друге стране, прописи који уређују област тзв. јавних набавки усмерени су у првом реду на контролу трошења средстава у јавном сектору и заштиту начела *конкурентности*, *једнакости* понуђача и *транспарентности* поступака набавки. У овом контексту, прихватљивост примене мрежног модела свакако би зависила од њених ефеката на захтеве конкурентности, ефикасности и економичности пословања.

Систем јавних набавки намењен је, у начелу, корисницима буџетских средстава, мада су њиме обухваћена и предузећа која то нису, али су у претежној државној својини. У овом другом случају, то указује на одсуство тржишних и сродних економских инструмената за остварење поменутих циљева или неповерење државе у њихову делотворност⁴. Тако и електроенергетика послује под вишеструким контролним и надзорним механизмима: држава не само да поставља њене управне и надзорне структуре, води политику цена производа односно креира оквире за остварење прихода, доноси планове и непосредно контролише резултате пословања, него *надзире и сам његов ток*.

Најављена корпоратизација ЕПС-а, чак и у форми затвореног акционарског друштва, омогућила би *повратак економској логици* и у овом смислу. Корпоратизација не подразумева само јачање интегративних механизма у управљању компанијом, него пре свега стварање могућности управљачкој структури предузећа да послује на профитним принципима, уз слободу иницијативе и одговорност за резултате на које може да утиче. То укључује стварање управљачких услова за планирање, праћење и исказивање резултата рада делова предузећа која имају мерљив инпут и аутпут и који утичу на ефикасност и конкурентност предузећа у целини.

Раздвајање власништва и контроле, односно премештање фокуса надзора на менаџере и остварење пословних циљева у виду мерљивих индикатора успешности, обезбеђење аутономије предузећа уз утврђивање правно финансијских стандарда управљања предузећем, јавност финансијских извештаја опословању и независна ревизија биланса, могли би да отклоне потребу за директним законским ограничењима у погледу начина на које привредна друштва у овој грани могу да склапају пословне аранжмане. Развој стратешких партнерстава у таквим условима не мора да представља претњу тржишту, а пословни односи у оквиру стабилних екстерних или интерних мрежа у делатностима о којима је овде реч могу да *обезбеде економичност и очувају подстицаје за унапређење компетенција и конкурентности* њихових чланова.

⁴ Закон о јавним набавкама, „Службени гласник РС“, бр. 124/2012. Закон, нпр. у члану 9, истиче и начело ефикасности и економичности, које обавезује наручиоца да у поступку јавне набавке прибавља добра, услуге или радове одговарајућег квалитета, имајући у виду сврху, намену и вредност јавне набавке!

Наравно, мреже нису имуне на неуспехе⁵. У нашем контексту је сасвим очигледна опасност појаве нездраве зависности партнера од базне фирме и неконкурентности на другим тржиштима, прекомерног аутсорсовања активности, као и корпоративних интервенција у токове ресурса или нерационалног субвенционисања услуга одобравањем виших цена. Корпоратизација ЕПС-а и његових зависних привредних друштава и њихово излагање механизмима тржишта електричне енергије, међутим, могу да створе услове и довољно подстицаја да такве мрежне организације испоље квалитете који су и били разлог настанка овог модела.

За развој мрежне организације посебно важан проблем управљања знањем. Ефикасност и конкурентност мреже почивају на *суштинској компетентности* централне фирме и њеној *сарадњи* са другим предузећима која развијају сопствене компетентности и технолошко искуство неопходне за обављање специјализованих пратећих функција. **Знање које је садржано у суштинској компетентности кор фирме мора да буде кодификовано и делимично дистрибуирано осталим партнерским организацијама, да би модул могао да функционише.** То у условима опште тржишне конкуренције за фирму која развија мрежу може да представља велики ризик од губитка конкурентске предности услед „крађе“ знања. У организацијама унутар ЕПС, ризици и тешкоће имају другачији вид: у појединим пратећим делатностима једини *простор за развој неопходног знања налази се управо у централној фирми*, тако да потенцијални партнери немају много могућности да одговарајуће компетенције развију самостално, односно изван непосредне везе са централном фирмом. Зато су у таквим доменима **неопходна дугорочна партнерства, која ће обезбедити адекватан развој и трансфер знања свим учесницима у заједничком послу.** У противном, квалитет услуга партнера за подршку биће озбиљно угрожен, а кор фирма ће морати да ангажује значајне ресурсе за координацију, контролу па чак и непосредно организовање активности партнера, што подрива основни циљ екстернализације пратећих делатности.

Закључци

Развој мрежних партнерстава у овом контексту није сугерисан као алтернатива успостављању тржишних односа, нити стратегија која би ограничавала конкуренцију и једнакост тржишних актера. Мреже у овом контексту, наравно, могу да ограниче приступ пословима у ЕПС-у, али се овај ризик може лако контролисати, у складу са структуром тржишта у одговарајућим делатностима. Почетни концепт аутсорсинга може бити оправдан и задржан у делатностима у којима постоји развијена независна понуда производа и услуга, док се

⁵ О томе више у: Miles R., Snow C, (1992), стр.64.

предузећима која су специјализована за посебне услуге електропривредним фирмама, за које нема профилисане независне домаће понуде или потражње, може задржати (вратити) статус повезаних лица у смислу члана 122. Закона о јавним набавкама и тако омогућити склапање уговора са матичним фирмама без примене одредаба овог закона, односно повезивање у мрежне организације. С друге стране, *корпоратизација* ЕПС-а и његових зависних привредних друштава и њихово излагање механизмима тржишта електричне енергије могу да створе услове и довољно подстицаја да мрежне организације испуне критеријуме ефикасности и економичности пословања.

Дезагрегација делова ЕПС-а, односно издвајање низа делатности из њихове организације значило је и одлив дела специфичних знања и искустава. Успостављање мрежне организације дуж ланца вредности допринело би ***очувању ових ресурса и њиховом ефикасном даљем развоју, тако што би омогућило дугорочну посвећеност свих учесника процесима које она обухвата.*** С друге стране, централна фирма мора да са кључним партнерима непосредно ради на развоју и одржавању њихових способности, водећи при том рачуна да предубоко залажење у процесе партнерских фирми не доведе до атрофије њихових развојних капацитета и аутономних потенцијала за унапређење ефикасности.

Развој овог концепта може да допринесе и *смањивању турбуленција на плану регионалног привредног развоја.* Некадашња интегрисана електропривредна предузећа снажно су утицала на обликовање привредне структуре у свом непосредном окружењу, усмеравајући претежни део економских потенцијала ка сопственим потребама. Сужавање на кор бизнис и препуштање свих пратећих делатности тржишту у многим случајевима је угрозило опстанак издвојених предузећа (па и неких екстерних традиционалних партнера) у таквим срединама, али и родило нове нетржишне „стратегије“ освајања и задржавања послова. Тако су промене изазвале нестабилност, али нису обезбедиле ни транспарентност, ни конкурентност ни економичност пословања у овој области. Мрежна организација, насупрот томе, може да врати фокус ЕПС-ових привредних друштава и њихових кључних сарадника у ланцу вредности на *продуктивност, стварање партнерства оријентисаног ка учењу* унутар мреже, инвестиције у *развој компетенција* и ефикасности и тако отклони екстерне узроке неизвесности и нестабилности.

Ненад Радојичић

ЛИТЕРАТУРА:

- 1) Arthur D Little, (2009), „Реструктурирање и побољшање перформанси у ЈП ЕПС - Фаза I“. (интерни документ).
- 2) Bhattacharyya, S, Chatterjee, L, (2005), “Organizational Downsizing: From Concepts to Practices”, *Vikalpa*, Indian Institute of Management, Ahmedabad, India (<http://vikalpa.com/pdf/articles>).
- 3) Галетић, Л, и други, „Организација великих предузећа“, (2011), Загреб: Синергија-накладништво д.о.о.
- 4) Daft, R.L, “*Organization Theory & Design*”, (2013), 11-е, South-Western, Mason OH US / Cengage Learning.
- 5) Европска агенција за реконструкцију, (2002), „Студија о побољшању ефикасности у ЕПС-у – Прелиминарни завршни извештај“(интерни документ).
- 6) Европски покрет у Србији, (2010), „Водич кроз ЕУ политике - Енергетика“, Београд, (<http://www.emins.org>).
- 7) Ekbia, H, Kling, R, (2005) “Network Organizations: Symmetric Cooperation or Multivalent Negotiation?”, *The Information Society*, 21(3), (<http://eprints.rclis.org/13073>).
- 8) Закон о енергетици, Службени гласник Републике Србије, бр.84/2004.
- 9) Закон о енергетици, Службени гласник Републике Србије, бр.57/2011.
- 10) Закон о јавним набавкама, „Службени гласник РС“, бр. 124/2012.
- 11) ЈП ЕПС, (2009), *Програм рационализације и реструктурирања за 2010. годину*. (интерни документ)
- 12) Magzan, M. (2012), “Mental models for leadership effectiveness: Building future different than the past”, *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, Vol.2, No.2, стр. 57-63. (<http://www.tfzr.rs/jemc>).
- 13) Марковић, А, (2011) „Менаџмент у енергетици“, ИЦНТ, Београд.
- 14) Mc Kinley, W, Zhao, J, Rust, K.G, (2000), “A sociocognitive interpretation of organizational downsizing”, *The Academy of Management Review*, 2000, vol. 25.No 1, (<http://www.uv.es>).
- 15) Miles, R.and Snow, C (1995), “*The New Network Firm: a Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy*”, (извод на адреси: <http://management-class.com>).
- 16) Miles R., Snow C., (1992) „Causes of Failure in Network Organizations“, *California Management Review*, Summer (<http://www.unioviado.es>).
- 17) Mintzberg H. (1979), „*The Structuring of Organizations*“, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 18) Петковић, М, (2011) „Организационо понашање“, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд.
- 19) Петковић, М, (2003) „Редизајн организације предузећа у јавном сектору“, *Економски анали*, вол. 44, бр. 158, стр. 45-79 (<http://www.doiserbia.nb.rs>)
- 20) Петковић, М, Марковић, А, „Организациони дизајн као фактор успешног позиционирања компаније на тржишту Европске Уније: Пример ЕПС-а“, Конференција...
- 21) Стратегија развоја енергетике Републике Србије до 2015, (<http://www.mem.gov.rs>).
- 22) Freeman, S J (1999). “The Gestalt of Organizational Downsizing: Downsizing Strategies as Packages of Change,” *Human Relations*, 52(12), 1505-1541 (<http://link.springer.com>).