

ПРОФИТНА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА КАО ФАКТОР ПОДИЗАЊА НИВОА ЕФИКАСНОСТИ ЖЕЉЕЗНИЦА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

PROFIT DECENTRALIZATION AS A FACTOR OF INCREASING THE LEVEL OF EFFICIENCY OF THE REPUBLIC OF SRPSKA RAILWAYS

Рада Цвијановић Панић

Жељезнице Републике Српске а.д. Добој, Република Српска, Босна и Херцеговина
radacvijanovic@yahoo.com

Апстракт: Профитна децентрализација је посебан облик децентрализације предузећа који се данас широко примјењује у многим већим и великим предузећима. Она се у овим предузећима користи као моћно средство подизања нивоа ефикасности пословања. У том циљу треба је користити и у Жељезницама Републике Српске. Профитна децентрализација се проводи мијењањем организационе структуре, која за собом повлачи стварање сљедећих пословних јединица: профитних центара, стратегијских пословних јединица, трошковних центара, центара прихода и инвестиционих центара. Иако се у поступку профитне децентрализације већих и великих предузећа тржишне привреде користе наведене пословне јединице, Жељезнице Републике Српске у почетној фази њене примјене не би требале ићи на њихову ширу примјену. За то за сада у њима нема ни потребе ни услова. Неке од ових пословних јединица једноставно не одговарају Жељезницама Републике Српске, не само у овом моменту, већ и у блиској будућности. То је случај са стратегијским пословним јединицама, инвестиционим центрима и центрима прихода. За разлику од напријед наведених пословних јединица, профитни и трошковни центри могу се формирати у Жељезницама Републике Српске. Овај рад има за циљ да покаже, да се профитном децентрализацијом Жељезница Републике Српске може успоставити такав систем унутрашње организације који подстиче конкуренцију и међусобно такмичење менаџера профитних и других центара у Жељезницама Републике Српске. На овај начин се подстиче предузетништво, одговорност за остварене резултате, мјерљивост и награђивање резултата рада и укупна ефикасност Жељезница Републике Српске. У раду ће бити примјењене адекватне научне методе: теоријска метода, метода анализе и метода синтезе..

Кључне ријечи: ефикасност пословања, пословне јединице, профитни центри, трошковни центри

Abstract: Profit decentralization is a special form of company decentralization nowadays widely used in many large companies. In such companies it is being used as a powerful means of increasing the level of business efficiency. For that purpose it should also be used with the Republic of Srpska Railways. Profit decentralization is implemented by changing organizational structure what consequently draws creation of the following business units: profit centres, strategic business units, cost centres, revenue centres and investment centres. Although the aforementioned business units are used in the procedure of profitable decentralization of large companies of the market economy, the Republic of Srpska Railways should not go for their wider application at the initial stage of its implementation. Currently there is no need or conditions for it. Some of these business units simply do not fit into the Republic of Srpska Railways, not only now but also in the near future. It is a case with strategic business units, investment centres and revenue centres. Opposed to the aforementioned business units, profit and cost centres can be formed in the Railways of the Republic of Srpska. The goal of this paper is to show that profit decentralization of the Republic of Srpska Railways can establish such system of internal organization which encourages competition between managers of profit centres and other centres. This way the entrepreneurship, responsibility for results, evaluation, rewarding results and total efficiency of the Republic of Srpska Railways are accomplished. Appropriate scientific methods shall be applied in their work: theoretical method, method of analysis and method of synthesis..

Key Words: efficiency of doing business, business units, profit centres, cost centres

УВОД

Закон о приватизацији државног капитала у предузећима је обавезао предузећа да у процесу приватизације државног капитала предложи нови облик свог организовања, онај који одговара новој власничкој структури капитала у њима и да тај облик региструју у суду. Жељезнице Републике Српске (у даљем тексту ЖРС) су прву фазу трансформације урадиле 2002. године и извршиле регистрацију као акционарског друштва, али морају даље извршити суштинску трансформацију која подразумева даље развијање организационе структуре.

У циљу развијања организационе структуре предложена је профитна децентрализација, јер се ЖРС као и друга савремена предузећа корпоративног типа морају профитно децентрализовати. То значи треба их декомпоновати на одређен број засебних више или мање аутономних, пословних јединица организованих као профитни центри, стратегијске пословне јединице, трошковни центри, центри прихода, инвестициони центри и др. Све напријед наведене пословне јединице не могу се формирати у Жељезницама Републике Српске. Стога се предмет истраживања овог рада односи на оне пословне јединице које се могу формирати у Жељезницама Републике Српске. Те пословне јединице чине профитни и трошковни центри.

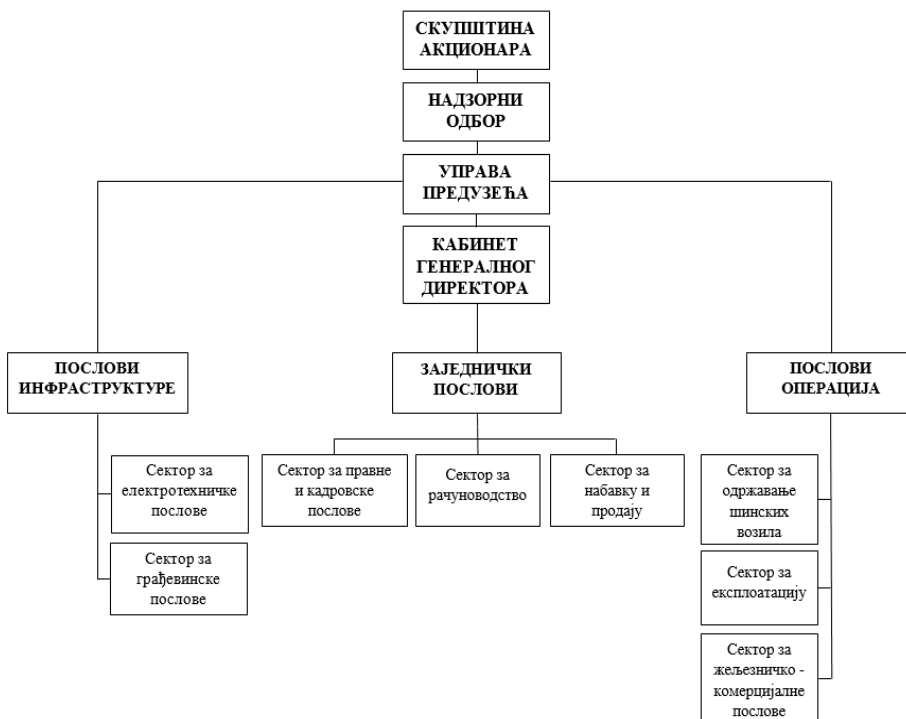
Профитни центри су интерне пословно - тржишне обрачунске јединице које се формирају у средњим, већим и великим предузећима у процесу њихове

профитне децентрализације. Формирање профитних центара је усмјерено на повећање профита предузећа. Формирање трошковних центара врши се из сличних разлога као и профитних центара, с том разликом што је формирање ових центара усмјерено на снижавање трошкова пословања предузећа.

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ЖЕЉЕЗНИЦАМА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Жељезнице Републике Српске а.д. Добој су предузеће за јавни превоз путника и робе и управљање инфраструктуром на територији Републике Српске. Жељезницама Републике Српске управљају Скупштина акционара, Надзорни одбор и Управа. Већински власник ЖРС је Влада Републике Српске. ЖРС су организоване у три организациона дијела а то су: Послови инфраструктуре, Послови операција и Заједнички послови, што је представљено на слици број 1.

Слика 1. Постојећи модел организационе структуре Жељезница Републике Српске а.д. Добој



Извор: План пословања Жељезница Републике Српске а.д. Добој за период 2018-2020. год. стр. 5.

Представљена организациона шема одговара моделу функционалне организационе структуре, гдје врховни менаџмент предузећа (Скупштина

акционара уз подршку Надзорног одбора и Генералног директора), преноси инструкције на дијелове који су организовани по секторском моделу (Цвијановић-Панић, 2017, стр. 178).

Као што је већ речено, ЖРС су током 2002. године провеле процес корпоратизације и тако постале акционарско друштво. Прошло је скоро шеснаест година од њиховог трансформисања у акционарско друштво, а да у њима није ништа урађено по питању увођења модерних корпоративних рјешења из домена унутрашње организације. Зато нису ни оствариле оне резултате које су могле да остваре као модерно устројена корпорација. Пословање ЖРС са губитком је генерално обиљежје претходних година (1996-2017. године), као и текуће године у којој је остварен губитак од 7,5 милиона КМ, изузев 2005. године када су ЖРС оствариле добитак од 3.190.000 КМ.

Да се тренд лоших пословних резултата не би наставио, треба законом предвиђену корпоратизацију ЖРС овај пут извршити до краја. Процес њихове корпоратизације треба наставити дизајнирањем и увођењем у њима модерних корпоративних рјешења у домену унутрашње организације. Савремено корпоративно рјешење без којег се не могу замислити савремене корпорације, па према томе, ни ЖРС, чини профитна децентрализација.

2. СУШТИНА ПРОФИТНЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ

Суштина профитне децентрализације, као модерног стратегијско-органizacionог средства за повећање ефикасности пословања, састоји се у диоби, односно декомпоновању предузећа на одговарајући број засебних пословно - заокружених цјелина усмјерених на, што је могуће више, самостално вођење свога пословања и на тој основи стварање и стално увећавање властитог профита (или неког другог пословног резултата), па тиме и профита предузећа као цјелине (Бабић, Ставрић, и Трифуновић, 2003, стр. 233).

Диоба или сегментација предузећа у наведеном смислу (и циљу) најчешће се врши по производним дјелатностима, фамилијима производа, линијама производње, итд. Свака од ових компоненти пословања предузећа постаје засебна пословно - организациона и обрачунска јединица са својим јасно дефинисаним инпутом и оутпутом, као и са својим одређеним степеном аутономије у пословању (Бабић и Лукић, 2008, стр. 299).

Постоји више разлога зашто већа и велика, а и многа средња предузећа развијенијих земаља тржишне привреде врше профитну децентрализацију и зашто је стога треба практиковати и у Жељезницама Републике Српске. Први разлог успостављања оваквог система унутрашње организације је омогућавање и подстицање предузетништва на нижим нивоима организационе структуре предузећа, и то у свим њеним сегментима у којим за то постоје потребни

предуслови. Такве сегменте, као што ћемо касније видјети, у свом саставу имају и Жељезнице Републике Српске.

Други разлог профитне децентрализације предузећа је преношење одговорности за остварене резултате (и то прије свега у домену профита и трошкова пословања) на дијелове предузећа који на те резултате могу да утичу. И тај потез, или још прецизније, и та организационо - управљачка мјера има крупан стратешки значај за предузеће. Она, с једне стране, повећава број менаџера у предузећу одговорних за остварене пословне резултате у њему, а с друге стране, мијења карактер менаџера дијелова предузећа - претвара их из произвођача физичких количина (количина производа и услуга), у ствараоца профита тих дијелова, а преко профитних дијелова и профита предузећа као цјелине.

Трећи, такође, веома значајан разлог профитне децентрализације, кад су у питању Жељезнице Републике Српске, је успостављање таквог система унутрашње организације и обрачуна резултата рада који омогућава перманентно, објективно праћење и оцјењивање успјешности рада менаџера различитих нивоа у предузећу, па тиме и њихово претварање у професионалне менаџере, у стручњаке који у име и за рачун власника предузећа воде његово пословање и пословање његових аутономних дијелова на професионалној основи и са професионалном одговорношћу за остварени учинак.

Колики је значај профитне децентрализације у подизању нивоа ефикасности пословања показују жељезнице Румуније и Италије. Исте су посредством европских директива које регулишу област жељезничког саобраћаја извршиле подјелу матичног предузећа на неколико зависних акционарских друштава: Друштво за управљање жељезничком инфраструктуром, Друштво за превоз путника, Друштво за превоз робе и Друштво за управљање жељезничком имовином. Наведена акционарска друштва су профитно децентрализована и оспособљена за тржишни начин пословања. На тај начин су жељезнице Румуније и Италије у значајној мјери подигле ниво ефикасности пословања.

3. ФОРМИРАЊЕ И ФУНКЦИОНИСАЊЕ ПОСЛОВНИХ ЈЕДИНИЦА

Профитна децентрализација своди се на формирање разних типова пословних јединица у које спадају: профитни центри, трошковни центри, стратегијске пословне јединице, центри прихода и инвестициони центри. Број и карактер ових пословних јединица није исти у свим предузећима која се профитно децентрализују. Најчешће се формирају профитни и трошковни центри у овим предузећима. У великим, пословно диверзификованим предузећима, иде се и на формирање других напријед наведених типова пословних јединица. Профитни центри су најраспрострањеније пословне јединице које се формирају у предузећима тржишне привреде у поступку њихове профитне децентрализације. Формирају се од оних дијелова предузећа чији се резултат рада може посебно планирати, пратити и утврђивати у цјелини, а то значи у профиту. Профитни

центри се задужују за остваривање програмираног профита и његово стално увећавање. За разлику од профитних центара, стратегијске пословне јединице (eng. Strategic Business Units) су новијег датума. Формирају се у свим оним великим предузећима која сматрају да се стратегијски планови у њима, због ширине и разноврсности производних програма, морају да раде на два нивоа - на нивоу предузећа и на нивоу његових кључних дијелова, да би се осигурао њихов опстанак и развој у све сложенијим и турбулентнијим условима пословања. Уз наведене пословне јединице, у свим средњим, већим и великим савремено организованим предузећима формирају се и трошковне јединице или центри. Они се формирају у оним дијеловима предузећа у којим се могу посебно планирати, пратити и утврђивати трошкови пословања. Формирање ових центара врши се у циљу стриктне контроле кретања трошкова у предузећу и његовим дијеловима, као и стимулације менаџера на њихово стално смањивање. Трошковни центри могу да се подијеле на техничке и дискреционе трошковне центре. Технички трошковни центри се формирају у дијеловима предузећа, гдје се могу веома поуздано утврдити трошкови. Дискрециони трошковни центри се формирају у осталим функцијама предузећа (кадрови, финансије, истраживање и развој и др.), гдје се трошкови не могу реално утврдити.

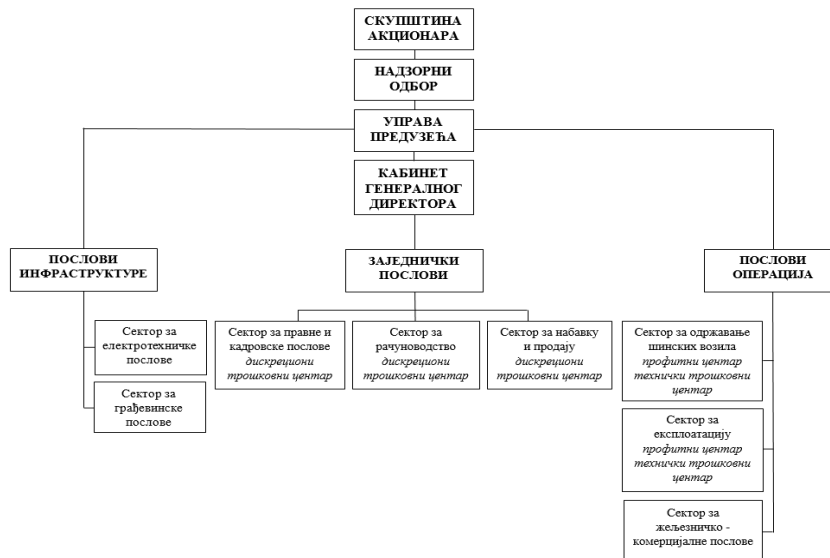
Сљедећу врсту пословних јединица које се у поступку профитне децентрализације предузећа често формирају у пракси, чине центри прихода. Ови центри се знатно разликују од профитних центара као и од трошковних центара. Центри прихода се организују само у продајној дјелатности и у продајним јединицама предузећа. За центре прихода утврђује се приход, односно реализација коју треба да остваре у току године. Тај приход је истовремено и норма учинка њихових менаџера, а која се користи за оцјену њиховог рада и за награђивање (Вешовић и Бојовић, 2002, стр. 57). У корпорацијама у којим се посебно инсистира на приносу на капитал формирају се, поред наведених, и инвестициони центри, чији се резултат пословања планира, прати и исказује у процентима остварене добити на уложени капитал (основну главницу). Ови центри се разликују од профитних центара јер се њихов резултат мјери и исказује у виду приноса на инвестиције, односно уложени капитал, за разлику од профитних центара чији је резултат профит. Формирање инвестиционих центара је мотивисано жељом за што већом заштитом интереса акционара- власника капитала предузећа.

4. ПОСЛОВНЕ ЈЕДИНИЦЕ КОЈЕ СЕ МОГУ ФОРМИРАТИ У ЖЕЉЕЗНИЦАМА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Суштину профитне децентрализације чини, као што смо напријед видјели, декомпоновање, односно подјела предузећа на више пословних јединица организованих као: профитни центри, стратегијске пословне јединице, трошковни центри, центри прихода и инвестициони центри.

Сви напријед наведени типови пословних јединица не могу се формирати у ЖРС. То је, у првом реду, случај са стратегијским пословним јединицама. Ове се пословне јединице, као што је напријед истакнуто, по правилу, формирају у много већим и диверзифициранијим предузећима од ЖРС. Осим тога оне претпостављају и стратешко планирање за област у којој дјелују, што је за сад у ЖРС искључено, јер се овакво планирање тренутно не врши ни на једном нивоу, а вјероватно се неће вршити ни у неколико сљедећих година. Слично је и са инвестиционим центрима. Ни за њихово формирање и функционисање у ЖРС за сад не постоји ни могућност, ни потреба. Зато на њих у почетној фази профитне децентрализације не треба рачунати. Касније, кад се у предузећу и у земљи развију, тржишној привреди својствени власнички односи, може се, ако то његови власници буду захтијевали, у њему ићи и на формирање ових центара. Слична ситуација је и са центрима прихода. Ни за њихово формирање на овом степену развоја ЖРС немају потребних предуслова. За разлику од наведених пословних јединица, профитни и трошковни центри могу се формирати у ЖРС, јер за то постоје и потреба и реалне могућности. Уколико ЖРС не формирају профитне и трошковне центре, исте неће моћи да у потпуности користе своје ресурсе и развојне шансе, па тиме ни да се успјешно носе са својим конкурентима. Профитни и трошковни центри који се могу формирати у Жељезницама Републике Српске представљени су на слици број 2.

Слика 2. Предложени модел организационе структуре базиран на профитним и трошковним центрима



Извор: Аутор

4.1. Формирање и функционисање профитних центара

Профитне центре у ЖРС треба формирати од оних њених дијелова чији

производи и услуге имају тржишну цијену и чији се, отуд, резултат пословања може посебно планирати, пратити и исказивати у цјелини, а то значи у профиту. Таквих дијелова има у Пословима операција, а чине их: Сектор за одржавање шинских возила и Сектор за експлоатацију. У оквиру Сектора за одржавање шинских возила обављају се послови текућег и инвестиционог одржавања возних жељезничких средстава која су у власништву ЖРС. Када се овом сектору додијели статус профитног центра, исти ће моћи да обавља наведене послове и за друге жељезничке операторе уз одговарајућу накнаду, и на тај начин остварује додатне приходе. Поменути статус може се додијелити и Сектору за експлоатацију, чија је основна дјелатност пружање услуга превоза роба и путника. У циљу ефикаснијег пословања овог профитног центра предлажемо да се изврши модернизација вучних и вучених средстава. Позитивни ефекти модернизације манифестоваће се, како кроз смањење трошкова одржавања вучних и вучених средстава, тако и кроз повећање квалитета услуга које ЖРС пружају својим корисницима. Након додјељивања статуса профитног центра, Сектор за одржавање шинских возила и Сектор за експлоатацију, дјеловаће као посебне обрачунске јединице усмјерене на стварање и стално увећавање властитог профита, а преко властитог, и профита предузећа као цјелине. Овако усмјерени, ови профитни центри мораће се бринути о остваривању и продаји својих услуга, па тиме и о резултатима свога рада. Резултати рада ова два профитна центра биће планирани почетком пословне године, посебно планирани и у току године, праћени и упоређивани са оствареним, у профиту односно добити исказаним. Остварени резултати рада, утврђени на наведени начин, биће мјерило успјешности сваког од наведених профитних центара. Пошто ће бити одговорни за остварени профит својих профитних центара, руководиоци ових центара ће имати одређена овлашћења у свом раду. Они ће моћи самостално да обављају послове развоја и унапређења своје основне дјелатности, као и послове осталих пословних функција који се односе на њихово пословање. На тај начин, ЖРС спуштају предузетништво са свог управљачког врха на профитне центре. Пошто без предузетништва нема развоја у савременим условима привређивања, то се формирање профитних центара у ЖРС сматра крупним стратешким потезом у њиховом пословању.

4.2. Формирање и функционисање трошковних центара

Сљедећи могући и врло користан подухват у поступку профитне децентрализације Жељезница Републике Српске, чини формирање трошковних центара. Ове центре би требало успоставити у свим дијеловима њиховог пословања у којим за то постоје потребни предуслови. Успостављањем трошковних центара више не би било дијелова пословања у Жељезницама Републике Српске у којим се трошкови пословања третирају као свачији и ничији и у којим се, отуда, запослени према њима односе домаћински. Сваки трошак у овом предузећу био би нечији и сваки би теретио нечији буџет - неког од постојећих трошковних центара. И зато би сви настојали да своје трошкове строго контролишу и да их што више смање, како би добили дио њиховог снижења у виду бонуса. Тако би се снижавањем трошкова пословања створио

простор за снижавање продајне цијене услуга овог јавног предузећа, па тиме и за стицање конкурентске предности. Потребно је напоменути да се у ЖРС могу формирати и технички и дискрециони трошковни центри, који су представљени на слици број 2. Техничке трошковне центре чинили би уствари, они сектори које смо дефинисали у њима као профитне центре (Сектор за одржавање шинских возила и Сектор за експлоатацију). Дискреционе трошковне центре чинили би сљедећи сектори: Сектор за правне и кадровске послове, Сектор за рачуноводство и Сектор за набавку и продају. За све наведене трошковне центре утврдили би се планирани и дозвољени трошкови. За прву групу трошковних центара планирани трошкови би се утврдили на бази техничких норматива, а за другу, на основу њихових трошкова у протеклој години, умањених или увећаних за одређени проценат од стране топ менаџмента. Овако утврђени трошкови дискреционих центара представљали би њихов буџет који они не би смјели да прекораче, јер би у том случају добили негативни бонус. И обротно, ако би економисали, и ако би услед тога стварни трошкови били нижи од буџета добили би одговарајући дио уштеде у виду бонуса.

ЗАКЉУЧАК

Профитна децентрализација је веома распрострањена у пракси стога што омогућава савременим предузећима, изложеним изузетно оштрој конкуренцији у пословању, да максимално користећи расположиве ресурсе, успјешно наступају на домаћем и свјетском тржишту. Она се данас примјењује у скоро свим средњим, већим и великим предузећима развијених земаља тржишне привреде, у каква спада и предузеће Жељезнице Републике Српске а.д. Добој. Да би ефикасније пословале ЖРС треба профитно децентрализовати, односно декомпоновати на онолико пословних јединица (профитних центара), колико у њима има дијелова чији се резултати пословања могу посебно планирати, пратити и исказивати у профиту. Тако успостављени профитни центри дјеловаће у њима као посебне обрачунске јединице усмјерене на стварање и стално увећавање властитог профита, а преко властитог, и профита предузећа као цјелине. Овако усмјерене, ове јединице ће улагати максималне напоре да повећају свој укупни приход или да смање своје трошкове пословања, или пак, да осигурају и једно и друго. Сљедећу врсту пословних јединица које се у поступку профитне децентрализације ЖРС могу формирати чине трошковни центри. Ове центре треба формирати у оним дијеловима њиховог пословања у којим се могу посебно планирати, пратити и утврђивати трошкови пословања. Таквих дијелова има, како у домену основне дјелатности тако и у домену осталих пословних функција. По формирању, трошковни центри постају посебне обрачунске јединице, усмјерене на снижавање трошкова пословања. Овако формирано трошковни центри допуњавају профитне центре у њиховим напорима за повећање ефикасности пословања Жељезница Републике Српске. Сумирајући цјелокупно излагање овог рада можемо да закључимо, да се профитним децентрализовањем на профитне и трошковне центре ЖРС могу учинити знатно ефикаснијим и конкурентнијим у пословању.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бабић, М., и Лукић, З. (2008). *Организација: теорије, структура, дизајн и понашање*. Бања Лука: Економски факултет Универзитета у Бања Луци.
- [2] Бабић, М., Ставрић, Б., и Трифуновић, Љ. (2003). *Организација предузећа-управљање организационом структуром*. Београд: КИЗ „Центар“.
- [3] Вешовић, В., и Бојовић, Н. (2002). *Организација саобраћајних предузећа*. Београд: Саобраћајни факултет Универзитета у Београду.
- [4] Цвијановић-Панић, Р. (2017). Иновирање организационе структуре у контексту опстанка и развоја предузећа. *Зборник радова треће међународне научно-стручне конференције, Иновације и предузетништво-покретачи развоја и запошљавања. (171-185)*. Бања Лука: Економски факултет Универзитета у Бањој Луци.
- [5] <https://www.blberza.com>
- [6] <http://www.zrs-rs.com>

SUMMARY

Since the conditions of modern market economy have occurred it is necessary for the Railways of the Republic of Srpska to perform profit decentralisation. Although profit decentralisation leads to forming numerous business units of various types, the Railways of the Republic of Srpska at this moment should not start its wide application, since there is no need nor conditions for it. That is why we have considered and elaborated only those business units which have necessary prerequisites, to form them at the Railways of the Republic of Srpska at this moment or a little bit later. These business units include profit and cost centres. The Management of the Railways of the Republic of Srpska should form profit centres so they would be in charge of actualisation of programmed profit and its constant increase. After forming them, profit centres become independent business-market units with their own calculation of results of business activities, and with their own responsibility for their height and growth. This kind of organisation requires from the directors of these centres to act as managers professionals, whose main preoccupation and work obligation is to maximise the profit of the profit centres they manage. Through the profit of these centres, the profit of a company as a whole is maximised. Further impulse for more efficient business activities of the Railways of the Republic of Srpska would be provided by forming cost centres, where the expenses of business activities would be monitored, which would be the basis for household behaviour of all employees, because they would try to strictly control their costs and to decrease them as more as possible, in order to get a part of their decrease as a bonus. By lowering costs of business activities, the basis for lowering costs of services of the Railways of the Republic of Srpska is being created, and with that gaining competitive advance. After summarising the afore-mentioned it can be concluded that a quality profit decentralisation of the Railways of the Republic of Srpska is a key factor to lifting the level of efficiency of their business activities.