Upravljanje promjenama u preduzećima drumskog transporta po modelu strateškog menadžmenta

VESELIN M. SALAMADIJA, Fakultet za saobraćaj, komunikacije
i logistiku, Budva, R. Crna Gora
ZORAN Ž. AVRAMOVIĆ, Univerzitet u Beogradu,
Saobraćajni fakultet, Beograd

Stručni rad
UDC: 005.332.3:656.1
DOI: 10.5937/tehnika1702280S

Upravljanje promjenama u preduzećima drumskog transporta u savremenim uslovima zahtijeva od menadžmenta tih preduzeća permanentno i brzo reagovanje na promjene, prilagođavanje promjenama i po potrebi sprovođenje neophodnih promjena. Drumski transport, kao veoma dinamičan sistem, je pod velikim uticajem promjena posebno iz okruženja pa je za efikasno upravljanje preduzećem u drumskom transportu neophodno upravljanje promjenama. Jedan od modela za efikasno upravljanje preduzećima u drumskom transportu je model strateškog menadžmenta. U radu je analitički prikazan praktičan proces upravljanja promjenama po modelu strateškog menadžmenta u preduzećima drumskog transporta.

Ključne riječi: *promjene, transport, upravljanje*

1. UVOD

Upravljanje promjenama predstavlja relativno novu disciplinu savremenog menadžmenta koja se bavi konstantnim promjenama u preduzeću i njegovom okruženju i omogućava da preduzeće prilagođava svoje poslovanje i razvojnu politiku tim promjenama.

Poslovanje preduzeća, koja obavljaju javni drumski transport u savremenim uslovima privređivanja, izloženo je djelovanju promjena koje prouzrokuje veliki broj faktora iz okruženja.

Da bi menadžmenti preduzeća drumskog transporta uspjeli da obezbijede opstanak preduzeća, njegov razvoj i adekvatnu konkurentnost na transportnom tržištu moraju permanentno pratiti promjene i na efikasan način upravljati tim promjenama.

Osnovni zadatak strateškog menadžmenta je upravo da obezbijedi efikasno funkcionisanje preduzeća u promjenljivim uslovima u složenom turbulentnom, odnosno dinamičkom okruženju.

Drumski transport predstavlja otvoreni i dinamički sistem i kao takav je veoma podložan djelovanju promjena, posebno onih koje dolaze iz okruženja.

Adresa autora: Veselin Salamadija, Fakultet za saobraćaj, komunikacije i logistiku, Budva, Žrtava fašizma 56, R. Crna Gora, e-mail: autoboka@t-com.me

Rad primljen: 28.03.2017.

Rad prihvaćen: 31.03.2017.

Preduzeća drumskog transporta u našem regionu se danas suočavaju sa promjenama koje su posledica procesa priprema ulaska zemalja ovog regiona u Evropsku uniju. To podrazumijeva neophodnost upravljanja promjenama u smislu prilagođavanja u dostizanju određenih standarda i potpunoj liberalizaciji transportnog tržišta, a što za posledicu ima obezbjeđenje adekvatne konkurentnosti preduzeća na transportnom tržištu.

Strateški menadžment ima zadatak da identifikuje sve promjene koje djeluju ili će djelovati na poslovanje preduzeća i da pronade načine i modalitete za njihovo adekvatno rješavanje koristeći raspoložive kapacitete (resurse) sa kojim preduzeće raspolaže (materijalne, finansijske, kadrovske, informacione).

2. OPŠTI PRIKAZ UPRAVLJANJA PROMJENAMA

Rezultati naučno-tehnološkog progressa u informatici, energetici, materijalima, novim tehnologijama, telekomunikacijama i drugim oblastima, donose promjene koje direktno utiču na svako preduzeće. Zbog toga je upravljanje promjenama veoma značajna disciplina koja je neophodna za sadašnje i buduće upravljanje različitim preduzećima [3]. Efikasno upravljanje preduzećem danas zahtijeva konstantno upravljanje promjenama kroz kontinuirani proces definisanja i sprovođenja promjena u tehnologiji, informatici, organizaciji, upravljanju, kadrovima, programu

i sl, a u cilju prilagođavanja i poboljšanja koja su neophodna za uspješan nastavak efikasnog poslovanja, obezbjeđenja razvoja preduzeća i adekvatne konkurentnosti na tržištu.

Značajno je utvrditi da li su uzroci promjena izazvani promjenama iz okruženja ili se ti uzroci nalaze u preduzeću. Takođe je značajno utvrditi da li su u pitanju veće ili manje pojedinačne promjene ili je u pitanju proces sveobuhvatnih promjena koje obuhvataju cjelokupno preduzeće.

Menadžeri u preduzećima moraju da budu sposobni i spremni da upravljaju neprekidnim promjenama koje se događaju u okruženju preduzeća, jer samo u takvim uslovima preduzeće može da obezbjedi dalju egzistenciju i razvoj. Da bi se preduzeće adaptiralo i obezbjedilo ravnotežu u veoma složenom i promjenljivom okruženju i efikasno nastavilo poslovanje, neophodno je upravljanje promjenama.

Bez upravljanja promjenama ne može se ostvariti prilagođavanje promjenama, obezbjediti efikasno funkcionisanje, adekvatna konkurentnost i razvoj svakog preduzeća. Osnovni smisao upravljanja promjenama je da se preduzeće osposobi da u novim okolnostima zadrži i unaprijedi svoju poziciju. Promjenama se obezbjeđuje opstanak, povećava konkurentnost na tržištu i kreira rast i razvoj preduzeća.

3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA U DRUMSKOM TRANSPORTU PO MODELU STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Osnovni cilj strateškog menadžmenta u drumskom transportu je iznalaženje odgovora preduzeća na promjene do kojih dolazi u okruženju u kome to preduzeće posluje.

Postojeća preduzeća u oblasti javnog drumskog transporta imaju svoje specifičnosti u poslovanju koje se svakako moraju uzeti u obzir prilikom definisanja jedne praktične procedure upravljanja promjenama. Ovo podrazumijeva neophodnost detaljnog analiziranja i razmatranja postojećeg stanja u preduzeću i u okruženju kao polazišta za identifikaciju i definisanje promjena koje je potrebno sprovesti u određenom preduzeću u cilju njegovog efikasnog poslovanja.

Preduzeća koja obavljaju javni drumski transport moraju da održavaju i unapređuju kvalitet svojih usluga na sve zahtjevnijem domaćem i inostranom transportnom tržištu. Specifičnost i kompleksnost djelatnosti drumskog transporta upućuje da je model strateškog menadžmenta jedan praktičan primjer modela za efikasno upravljanje promjenama.

Opšti model strateškog menadžmenta koji se može primjenjivati u upravljanju promjenama u drumskom transportu sadrži sledeće elemente:

- Stratešku analizu,
- Formulisanje strategije,
- Sprovođenje strategije,
- Praćenje i kontrolu sprovođenja strategije.

U cilju definisanja strateških ciljeva i adekvatne strategije za njihovu realizaciju neophodno je izvršiti detaljnu analizu faktora koji izazivaju promjene i značajno utiču na poslovanje, konkurentnost preduzeća na transportnom tržištu i njegov razvoj.

Strateška analiza obuhvata:

- Internu analizu preduzeća i
- Analizu okruženja.

Potreba za unutrašnjim promjenama u preduzećima drumskog transporta je najčešće izazvana rastom preduzeća, a što se dešava kada preduzeća ulaze na nova domaća ili inostrana transportna tržišta ili povećavaju obim transportnih usluga, proširuju vozni park, povećavaju broj zaposlenih i sl.

Rast preduzeća podrazumijeva potrebu za promjenom postojećeg stanja koja obuhvata izmjenu planova, ciljeva, poslovne politike i budžeta u skladu sa novim okolnostima.

Najčešći uzroci promjena u preduzećima drumskog transporta mogu biti:

- Promjena veličine preduzeća,
- Promjena vlasničke strukture,
- Promjena lidera preduzeća,
- Promjena tehnologije,
- Promjena poslovne i razvojne strategije,
- Značajnija obnova voznog parka,
- Proširenje djelatnosti.

Interna analiza postojećeg stanja u preduzećima drumskog transporta je svakako kompleksan posao jer podrazumijeva detaljan snimak poslovanja i organizacije preduzeća u svim dijelovima i segmentima preduzeća na osnovu čega se utvrđuje potreba za promjenama.

Analiza preduzeća drumskog transporta i njegovih mogućnosti da se prilagođava promjenama u okruženju treba da obuhvati sljedeće potencijale preduzeća:

- Organizaciju preduzeća,
- Kadrove, odnosno ljudske resurse,
- Tehniku i tehnologiju,
- Istraživačko-razvojne potencijale,
- Finansijske resurse,
- Organizacionu kulturu,
- Korišćenje raspoloživih resursa itd.

Od izuzetne važnosti za preduzeća drumskog transporta je da se kroz ovu analizu utvrdi raspoloživi kapacitet transportnih sredstava, njihova struktura,

starost, namjena, konkurentnost po kvalitetu, kapacitetu i sl.

U savremenom poslovanju je takođe neophodno analizirati informatičke potencijale preduzeća, odnosno nivo korišćenja informatičke opreme i njeno stanje kao i softverska rješenja koja treba da omogućavaju efikasno funkcionisanje i razvoj preduzeća.

S obzirom na rasprostranjenost transportnog tržišta za preduzeća drumskog transporta je od izuzetne važnosti razvoj informatičke tehnologije kao i telekomunikacija. Imajući u vidu ekspanzivan razvoj ovih tehnologija menadžmenti moraju pratiti sve promjene na ovom području i koristiti ih u skladu sa potrebama preduzeća.

Nakon analize postojećeg stanja u transportnom preduzeću proces upravljanja promjenama podrazumijeva analizu faktora iz okruženja koji utiču ili mogu uticati na poslovanje preduzeća.

Osnovni zadatak ove analize je da detaljno istraži i utvrdi uticaj spoljnih faktora na poslovanje preduzeća sa posebnim akcentom na uticaj promjena u okruženju na funkcionisanje preduzeća.

Preduzeća drumskog transporta posluju u makro-okruženju koga odlikuju razni uticaji kao što su: uticaj globalne svjetske ekonomije, konkurencije na domaćem i međunarodnom transportnom tržištu, domaće ekonomije, državnih zakona i propisa, tehnološkog razvoja, međunarodnih propisa iz oblasti saobraćaja.

Faktori iz okruženja su različiti i neki od njih značajno utiču na poslovanje preduzeća drumskog transporta pa se zbog toga na njih mora adekvatno odgovoriti kako bi se obezbjedila ravnoteža preduzeća i obezbjedilo efikasno poslovanje i razvoj.

Analiza okruženja treba da obuhvati analizu faktora iz okruženja koji izazivaju promjene i utiču na poslovanje preduzeća drumskog transporta.

Najznačajnije promjene u okruženju preduzeća drumskog transporta mogu se podijeliti na:

- Političke promjene,
- Zakonodavne promjene,
- Tehnološke promjene,
- Ekonomske promjene,
- Društvene promjene i
- Ostale promjene.

Preduzeća drumskog transporta posluju u okviru državnog i političkog sistema. Politika ima veliki uticaj na poslovanje ovih preduzeća kako na državnom tako i na lokalnom nivou. Vlada svojim politikama (ekonomskom, saobraćajnom i sl.) i privredno – sistemskim i drugim zakonima i propisima određuje ukupni privredni i društveni ambijent u kome posluju preduzeća koja obavljaju javni drumski transport.

Političke promjene se mogu podijeliti u dvije osnovne grupe i to:

- Promjene u unutrašnjoj politici države i
- Promjene u vanjskoj politici države.

Preduzeća iz oblasti drumskog transporta su značajno pod uticajem zakonodavstva koja se tiču pitanja bezbjednosti saobraćaja, zapošljavanja, organizacije drumskog saobraćaja, zagađenja okoline, uslova rada i poslovanja i sl, jer isti propisuju rad preduzeća.

Od izuzetne važnosti je analiza zakonodavstva, odnosno promjena koje nastaju donošenjem novih zakona i drugih propisa ili izmjena postojećih jer mnogi od njih direktno utiču na ambijent u kome posluju sva preduzeća pa tako i preduzeća drumskog transporta.

Preduzeća drumskog transporta dužna su se prilagođavati tim propisima i zbog toga su ove promjene veoma značajne, posebno zbog činjenice da je cijeli region u procesu prilagođavanja za pridruživanje Evropskoj uniji.

Razvoj tehnoloških dostignuća predstavlja značajan faktor okruženja koji značajno utiče na rad i poslovanje svakog preduzeća.

Za preduzeća drumskog transporta posebnu važnost imaju napredak informacionih tehnologija kao i tehničko-tehnološka dostignuća u oblasti proizvodnje transportnih sredstava.

Ekonomsko okruženje preduzeća drumskog transporta ima više aspekata, a najvažniji su:

- Tržište,
- Konkurencija,
- Ekonomska politika zemlje,
- Kamate.

Analiza okruženja, po pravilu, počinje od istraživanja transportnog tržišta imajući u vidu svako preduzeće u drumskom saobraćaju, u uslovima velike konkurencije na domaćem i međunarodnom tržištu, koje nastoji plasirati svoje transportne usluge.

Neophodna je identifikacija svih faktora koji su prisutni na transportnom tržištu i detaljna analiza svih onih koji utiču ili mogu uticati na rad i poslovanje preduzeća.

Analiza konkurencije na transportnom tržištu treba da bude detaljna i da obuhvati postojeće stanje konkurencije kao i procjenu budućih promjena koje se mogu očekivati kod konkurencije. U tom cilju neophodno je sagledati učešće konkurencije na transportnom tržištu, raspoloživa transportna sredstva, tehnologiju, kadrovske potencijale, tarifnu politiku, finansijske i organizacione potencijale i sl. Takođe je neophodno izvršiti analizu razvojnih mogućnosti konkurencije, njihove buduće namjere i ciljeve, eventualne investicije konkurencije, nabavku novih transportnih sredstava, opreme i sl.

Ekonomska politika zemlje je takođe izuzetno važan faktor okruženja o kojem menadžment preduzeća drumskog transporta mora voditi računa jer predstavlja izuzetno složen skup elemenata koji utiču na upravljanje i mogućnosti organizovanja kao i na ukupno poslovanje preduzeća.

Veoma je značajno da država kroz sistemske zakone i druge propise i uslove obezbjedi privredni i sveukupni ambijent za poslovanje preduzeća u drumskom transportu.

S obzirom da velika većina preduzeća drumskog transporta nabavlja transportna sredstva kroz izvore finansiranja koje obezbjeđuju komercijalne banke, dakle iz kredita, to je uticaj kamata veoma važan faktor za poslovanje ovih preduzeća. Realan nivo kamatnih stopa je od izuzetnog značaja za uspješno poslovanje i razvoj preduzeća drumskog transporta.

Neke od promjena u društvu prouzrokovale su posebnu pažnju za očuvanje resursa, ukidanje diskriminacije u zapošljavanju, zaštitu čovjekove okoline i sl. Ukupni društveni uticaj podrazumijeva integraciju ekonomskih i društvenih vrijednosti.

Nakon detaljno urađene analize svih faktora koji utiču, ili mogu uticati, na poslovanje preduzeća koja obavljaju javni drumski transport tereta ili putnika može se pristupiti formulisanju i izboru strategije promjena u preduzeću.

Strategija se može definisati kao način usmjeravanja i kretanja preduzeća prema budućim željenim ciljevima.

Prilikom utvrđivanja strategije promjena, a nakon detaljne analize internih i faktora iz okruženja koji utiču ili mogu značajno uticati na rad i poslovanje preduzeća, treba poći od definisanja poslovnih ciljeva preduzeća.

U cilju formulisanja i izbora strategije menadžment preduzeća drumskog transporta treba da:

- Utvrdi položaj svog preduzeća na transportnom tržištu,
- Analizira sopstvene kapacitete transportnih sredstava sa njihovim mogućnostima da se prilagode zahtjevima transportnog tržišta,
- Analizira konkurenciju i mogućnosti drugih preduzeća drumskog transporta,
- Analizira regionalna transportna tržišta i tokove tereta ili putnika u drumskom saobraćaju,
- Utvrdi strategiju za nastup na transportnom tržištu u cilju realizacije postavljenih ciljeva.

Nakon što menadžment preduzeća definiše ciljeve i utvrdi plan realizacije može se pristupiti razvoju strategije promjene.

Za preduzeća koja obavljaju drumski transport tereta ili putnika strategija promjena može obuhvatiti:

- Reinženjering,
- Reorganizaciju,
- Organizacione promjene,
- Promjene organizacione kulture.

Reinženjering se obično primjenjuje kada se preduzeće nađe u teškoj situaciji iz koje ne može da izađe primenom ostalih metoda organizacionih promjena. Kod reinženjeringa se odustaje od starog organizacionog modela i izgrađuje se potpuno inovirani model organizacije utemeljene na sasvim novim principima.

Reorganizacija se obično primjenjuje kada je neophodno izvršiti određene organizacione promjene koje podrazumijevaju uvođenje novih ili ukidanje pojedinih organizacionih cjelina, spajanje ili razdvajanje dvije ili više organizacionih cjelina, formiranje određenih projektnih timova i sl.

Organizacione promjene u preduzeću se sprovode kada se pojave poteškoće u poslovanju preduzeća, a koje su prouzrokovane unutrašnjim ili spoljnim faktorima i koja menadžment preduzeća ne može riješiti sa postojećom organizacijom.

Analizom organizacione kulture dolazi se do uvjerenja da je za uspješno funkcionisanje preduzeća neophodna organizaciona kultura sa jasno određenim karakteristikama. Preduzeća iz oblasti drumskog transporta moraju biti jasno profilisana po svojoj organizacionoj kulturi, s obzirom da uglavnom učestvuju i pružaju usluge i na domaćem i na međunarodnom tržištu. Od izuzetne važnosti je da se poštuju utvrđene norme ponašanja od strane svih zaposlenih.

Nakon utvrđivanja i definisanja strategije promjena u preduzećima drumskog transporta prelazi se na sprovođenje odabrane strategije.

Sprovođenje strategije predstavlja najznačajniju i svakako najzahtjevniju fazu upravljanja promjenama prema modelu strateškog menadžmenta.

Da bi se strategija promjena u preduzećima drumskog transporta uspješno sprovela neophodno je precizno definisati sve programe i aktivnosti za dostizanje postavljenih ciljeva, transportna sredstva, opremu, kadrovske resurse, organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, kao i obezbjediti neophodna finansijska sredstva za realizaciju.

Osnovni sadržaj sprovođenja strategije može biti:

- Definisanje programa i aktivnosti za njihovu realizaciju,
- Alokacija kadrovskih, finansijskih, materijalnih, informatičkih i ostalih resursa,
- Utvrđivanje nivoa odgovornosti i modela i načina komuniciranja,
- Određivanje odgovornosti za specifične zadatke organizacionim cjelinama i pojedincima,

- Monitoring i evolucija rezultata i sprovođenje korektivnih akcija [5].

Kontrola uvođenja i sprovođenja promjena u preduzećima drumskog transporta predstavlja sastavni dio menadžmenta i u direktnoj je vezi sa planiranjem.

Kontrola se može definisati kao menadžerska aktivnost koja predstavlja utvrđivanje i mjerenje odstupanja, analizu tih odstupanja i preduzimanje korektivnih akcija [7].

Ukoliko se u toku procesa upravljanja promjenama pojave i utvrde odstupanja od utvrđenih ciljeva i postavljenih standarda preduzimaju se korektivne akcije. Cilj korektivnih akcija je da se eliminišu odstupanja i da se proces ponovo dovede u projektovano stanje kako bi preduzeće uspješno sprovelo željene promjene i stiglo do željenog cilja.

U preduzećima koja obavljaju javni drumski transport tereta ili putnika u procesu uvođenja i sprovođenja promjena uobičajeno je da se sprovede sledeće kontrole:

- Tehnička,
- Finansijska,
- Kontrola troškova,
- Kontrola kvaliteta.

S obzirom da je drumski transport po prirodi veoma dinamičan sistem na koje okruženje ima izuzetno izražen uticaj, to je vrlo teško projektovati idealnu strategiju promjena. Zbog toga je proces kontrole sprovođenja strategije promjena veoma važan za svako preduzeće drumskog transporta.

4. ZAKLJUČAK

Tehničko-tehnološki razvoj transportnih sredstava kao osnovnih sredstava svakog transportnog preduzeća, te napredak informacionih i telekomunikacionih

tehnologija imaju najsnažniji uticaj na preduzeća koja se bave javnim drumskim transportom tereta i putnika. Sve značajnije promjene na transportnom tržištu izazivaju neminovno potrebu za sprovođenjem promjena u preduzećima drumskog transporta.

Proces upravljanja promjena po modelu strateškog menadžmenta u preduzećima drumskog transporta obuhvata analizu postojećeg stanja u preduzeću kao i analizu faktora iz okruženja koji mogu značajno poremetiti ravnotežu preduzeća, predviđanje budućih promjena u okruženju, definisanje ciljeva i formulisane strategije, sprovođenje promjena i praćenje i kontrolu sprovođenja promjena.

LITERATURA

- [1] Bulat V. *Organizacija preduzeća*, ICIM, Kruševac, 2008.
- [2] Dulanović Ž, Jaško O. *Organizaciona struktura i promene*, FON, Beograd, 2005.
- [3] Jovanović P. *Strateški menadžment*, Grafoslog, Beograd, 1999.
- [4] Jovanović P. *Upravljanje promenama*, FON, Beograd, 2006.
- [5] Vešović V. *Menadžment u saobraćaju*, FSKL, Berane, 2016.
- [6] Vešović V. *Strateški menadžment u saobraćaju*, FSKL, Berane, 2009.
- [7] Vešović V. *Organizacija saobraćajnih preduzeća*, FSKL, Berane, 2014.
- [8] Todorović J. *Upravljanje promenama u funkciji implementacije strategije preduzeća*, Zbornik radova: Menadžment promena, FON, 2000.

SUMMARY

CHANGE MANAGEMENT IN ROAD TRANSPORT COMPANIES BY THE MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Change management in the road transport companies in modern conditions requires from the management of those companies to permanently and quickly respond to changes, adapt to changes and, if necessary, implement the necessary changes. Road transport, as a very dynamic system, is heavily influenced by changes in the environment in particular, so for the efficient management of the company in the road transport it is necessary to apply change management. One of the models for the efficient management of companies in the road transport sector is the model of strategic management. This paper analytically presents a practical process of change management based on the model of strategic management in companies of road transport.

Key words: *change, transport, management*