

TROŠKOVI (RE)DIZAJNIRANJA ORGANIZACIONE STRUKTURE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI SAOBRAĆAJNIH PREDUZEĆA

Radivojević Nikola¹

Pimić Miroslav²

Mitrović Nenad³

Sažetak: U radu se ispituje kauzalnost između troškova (re)dizajniranja organizacione strukture saobraćajnih preduzeća koja posluju u Republici Srbiji i njihove konkurentnosti. Istraživanje je sprovedeno na primeru 22 saobraćajna preduzeća primenom Granger modela kauzalnosti. Istraživanje pokriva period od 2006. do 2020. godine. Primarni cilj rada jeste da se utvrdi da li postoji kauzalni odnos između troškova koje preduzeća žrtvuju u (re)dizajniranju organizacione strukture i njihove konkurentnosti, koja se za potrebe rada iskazuje kroz veličinu tržišnog učešća. Nalazi ukazuju da postoji dvostrani kauzalni odnos.

Ključne reči: troškovi / organizaciona struktura / konkurentnost / saobraćajna preduzeća.

¹Akademija strukovnih studija Šumadija, Grada Sirene 3/16, 34000 Kragujevac, e-mail:radivojevic034@gmail.com

²Uprava grada Valjeva, e-mail:miroslavpimic@gmail.com

³Akademija strukovnih studija, Kosovsko-metohijska, Odsek Peć, e-mail:nenad2101@yahoo.com

UVOD

Iako u širim društvenim krugovima vlada verovanje da su troškovi nešto negativno, po svojoj definiciji oni predstavljaju svesno žrtvovanje određenih vrednosti radi ostvarivanja pozitivnih rezultata poslovanja. Imajući u vidu da turbulentnost okruženja u kome posluju saobraćajna preduzeća, pre svega u oblasti prevoza putnika i tereta u drumskom saobraćaju, prilagođavanje tim promenama između ostalog zahteva i česta prilagođavanja organizacije. Ovaj problem je naročito evidentan kada preduzeće ostvaruje rast. Tako, na primer, prema Zakonu o prevozu putnika u drumskom saobraćaju preduzeće mora da ispunjava uslove vezane u pogledu profesionalne osposobljenosti. Prema tim propisima lice koje poseduje sertifikat o profesionalnoj osposobljenosti može da obavlja poslove upravljanja prevozom kod najviše četiri domaća prevoznika, čiji ukupni vozni park ne prelazi preko 50 autobusa. U slučaju rasta i razvoja preduzeća, u pogledu povećanja voznog parka iznad propisanog broja, ono mora da samostalno da angažuje to lice, što svakako utiče na organizaciju preduzeća. Slično je i sa drugim propisima u ovoj oblasti.

Osobina remanetnosti troškova upućuje na oprez prilikom njihovog povećavanja usled angažovanja novih zaposlenih ili povećanja voznog parka, kao želje da se odgovori zahtevima ponude, ali i zakonske regulative. Dobar primer za prethodno rečeno jeste odluka o ulasku na međunarodno tržište prevoza putnika. Ulazak na međunarodno tržište vanlinijskog prevoza zahteva da preduzeće umesto jednog autobusa ima na raspolaganju dva. Budući da je Zakonom propisano da broj vozača mora ne sme da bude manji od broja autobusa, jasno je da ovo zahteva angažovanje dodatne radne snage, što utiče organizaciju preduzeća. Stvar postaje značajno kompleksnija kada se imaju u vidu i propisi koji regulišu radna vremena angažovanja vozača. U ovom slučaju, ukoliko se preduzeće opredeli da se povuče sa međunarodnog tržišta primenom strategije downsizing-a i deinvestiranja i nastavi poslovanje samo na domaćem tržištu, troškovi generisani angažovanjem novih kadrova i nabavkom dodatnog autobusa, čak i posle sprovođenja strategije downsizing-a i deinvestiranja se neće vratiti na nivo pre ulaska na međunarodno tržište. Ovo nevraćanje troškova na početni nivo ima negativne posledice na uspeh poslovanja preduzeća, a time i na njegovu konkurentnost. Slično je i sa ostalim vrstama saobraćajnog preduzeća. Tako na primer kategorizacija autobuskih stanica ima direktan uticaj na (re)dizajnirane organizacione strukture, a time i na povećanje troškova poslovanja.

Ispunjenje opštih i dodatnih kriterijuma za veću kategoriju između ostalog zahteva ispunjenje uslova vezanih za pružanje dodatnih usluga, kao što su usluge plaćanja, menjačke usluge, ugostiteljske usluge i sl. ali i na povećanje kapaciteta postojećih staničnih usluga (usled povećanja broja prodajnih šaltera), što ima direktan uticaj na povećanje broja izvršilaca. Takođe, zahtev za produženjem radnog vremena stanice direktno utiče na broj izvršilaca. Ispunjenje kriterijuma koji se tiču servisa i remonta (Pešić et al., 2022; Janjić et al., 2015), fizičkog obezbeđenja, pružanja usluga turističke agencije i slično direktno utiču na dizajniranje nove organizacione strukture. Svakako prethodno rečenom, treba dodati da svaka promena organizacije, pa makar to bila i samo u promeni broja zaposlenih, povećava verovatnoću da će da dođe do raskida ili uspostavljanja novih formalnih i neformalnih odnosa, što utiče na kvalitet organizacione klime i kulture, a time i na konkurentnost preduzeća preko postignuća zaposlenih na radnom mestu.

Prema teoriji organizacije, organizaciona struktura predstavlja važnu determinantu uspeha poslovanja preduzeća, koja pre svega mora da bude u funkciji efikasnosti sprovođenja poslovne strategije (Supron, 2019). Otuda, sve promene u strategiji poslovanja saobraćajnih preduzeća, koje između ostalog podrazumevaju i ulaske na nova tržišta, uvođenje novih usluga i sl. podrazumeva da postojeća organizaciona struktura bude podložna, u većoj ili manjoj meri, redizajniranju (Poliak et al., 2018, 2019). Međutim, sa druge strane ovo iziskuje određene troškove. Otuda, cilj ovog rada jeste da ispita uticaj (re)dizajniranja organizacione strukture na konkurentnost saobraćajnih preduzeća. Preciznije rečeno, cilj je da se utvrdi kauzalni odnos između troškova koji se žrtvuju radi unapređenja organizacione strukture na konkurentnost preduzeća. Kako prema brojnim autorima (Buzzell (1999), Curcic et al., (2021), Ivanovic et al., (2021) i sl). konkurentnost preduzeća predstavlja njegovu tržišnu snagu iskazanu njegovim udelom u tržištu, to se za potrebe ovog rada ona izražava u kategoriji tržišnog učešća. Validnost ove odluke može se naći i u radovima Genchev (2011), Etale et al., (2016), Duverger (2013), Pattitoni et al., (2014), Ivanova i Ivanov (2015), Hodari et al., (2017), Qiao i Li (2021), Radivojević i Popović (2022) i dr.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se odgovorilo na pitanje da li troškovi (re)dizajniranja organizacione strukture, koji se u tom procesu svesno žrtvuju radi unapređenja performansi poslovanja saobraćajnih preduzeća doprinose unapređenju njene konkurentnosti u radu je korišćen *Granger*-ov model. Preciznije rečeno, *Granger*-ov model se koristi da se ispita da li postoji kauzalnost između troškova (re)dizajniranja organizacione strukture i konkurentnosti saobraćajnih preduzeća. Kako je već istaknuto, konkurentnost preduzeća se izražava u kategoriji tržišnog učešća koje preduzeće ostvaruje da domaćem tržištu saobraćajnih usluga, dok se troškovi (re)dizajniranja organizacione strukture iskazuju kao procena od ukupnih troškova. U ove troškove su svrstani svi troškovi koji se povezani sa svim elementima promena organizacione strukture, a dobijeni su na osnovu anketiranja saobraćajnih preduzeća, budući da se na osnovu finansijskih izveštaja ne mogu precizno utvrditi. Preduzeća koja nisu imala posebne evidencije o ovim troškovima su isključena iz istraživanja. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 22 saobraćajna preduzeća i to 10 koja se bave prevozom putnika u drumskom, 8 koja se bave prevozom transporta u drumskom saobraćaju i 4 preduzeća koja pružaju stanične usluge. Podaci su prikupljeni za period od 2006. do 2020. godine.

Kako je *Granger*-ov model zasnovan na premisi da se buduće kretanje neke pojave bolje može bolje predvideti na osnovu istorijskih podatka o nekoj drugoj pojavi nego na osnovu istorijskih podataka o toj pojavi, to se za potrebe ovog istraživanja model može predstaviti u sledećem obliku (Dončić, 2020):

$$MS_t = \alpha + \sum_{i=1}^m \beta_i (MS)_{t-i} + \sum_{j=1}^n \tau_j (OC)_{t-j} + \mu$$

и

$$OC_t = \theta + \sum_{i=1}^p \phi_i (OC)_{t-i} + \sum_{j=1}^q \psi_j (MS)_{t-j} + \eta_t \quad (2)$$

pri čemu su:

MS_t tržišno učešće saobraćajnog preduzeća u trenutku (t) na domaćem transportnom tržištu

OC_t stopa troškova (re)dizajniranja organizacione strukture saobraćajnog u preduzeća u trenutku (t)

μ i η greške modela, za koje važio da slede IID sa $N(0,1)$.

Dakle ideja je da se na osnovu raspoloživih podataka (Ω_t), u određenom vremenskom trenutku (t) o troškovima re(dizajniranja) organizacione strukture saobraćajnog preduzeća predvidi njihovo buduće tržišno učešće u trenutku (t+h). Budući da model dozvoljava mogućnost da se predvidi i obratno, to se u radu ispituje i obratni odnos tj. nastoji se da se odgovori na pitanje da li na osnovu kretanja tržišnog učešća preduzeća je moguće predvideti njegova buduća izdvajanja za unapređenje organizacione strukture. Iz tog razloga u radu se testiraju sledeći odnosi:

1) da se na osnovu troškova re(dizajniranja) organizacione strukture moguće predvideti buduće tržišno učešće, odnosno da je

$$\sum_{j=1}^n \tau_j \neq 0 \text{ и } \sum_{j=1}^q \psi_j = 0;$$

2) da se na osnovu promena tržišnog učešća preduzeća mogu predvideti budući troškovi (re)dizajniranja organizacione strukture, odnosno da je

$$\sum_{j=1}^n \tau_j = 0 \text{ и } \sum_{j=1}^q \psi_j \neq 0;$$

3) da se na osnovu istorijskih podataka i jedne i druge pojave može predvideti na ona druge, odnosno da važi da je

$$\sum_{j=1}^n \tau_j \neq 0 \text{ и } \sum_{j=1}^q \psi_j \neq 0,$$

odnosno suprotno, da ne postoji kauzalnost između ove dve pojave, što se matematički može predstaviti na sledeći način:

$$\sum_{j=1}^n \tau_j = 0 \text{ и } \sum_{j=1}^q \psi_j = 0.$$

Prema postulatima modela ovo je moguća dobiti odgovor na postavljena pitanja samo ukoliko je ispunjen uslov da je $\sigma^2_1(y_t : y_{t-j}, x_{t-i}) < \sigma^2_2(y_t : y_{t-j})$, odnosno $\sigma^2_1(h_t : h_{t-j}, y_{t-i}) < \sigma^2_2(x_t : x_{t-j})$, za svako j i i = 1, 2, 3, ..., n, pri čemu y_t i h_t reprezentuju seriju istorijsko podataka ispitivanih pojava, odnosno da σ^2 reprezentuje grešku predviđanja.

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Kako je već istaknuto istraživanje je sprovedeno na uzorku od 22 saobraćajna preduzeća koja su vršila evidenciju o troškovima re(dizajniranja) organizacione strukture u periodu od 2006. do 2020. godine. Podaci o tržišnim učešćima izabranih preduzeća dobijeni su iz baze podataka Privredne komore Republike Srbije.

Analiza deskriptivne statistike troškova re(dizajniranja) organizacione strukture saobraćajnih preduzeća i njihovog tržišnog učešća otkriva veliku fluktaciju kako u troškovima tako i u tržišnim udelima (tabela 1.). Što se tiče troškova, tu je stvar razumljiva jer nije ni očekivano da preduzeće ima permanentno visoke troškove za re(dizajniranja) organizacione strukture. Međutim, iznenađujući je podatak da im procena udela na tržištu značajno varira. Ovo se može opravdati kako oštrom konkurencijom na ovom tržištu, čestim promenama regulatornih uslova koja nekim preduzećima više odgovaraju u odnosu na druga, pa čak i uspešno sprovedenim poslovnih strategijama. Neuspeh na tenderima kod lokalnih samouprava je čest uzrok velike varijacije u tržišnim udelima. Kako period istraživanja pokriva razdoblje duže u odnosu na uslove iz tendera vezane za dužinu obavljanja javnog gradskog prevoza to je ova pojava uobičajena. Prethodno rečeno, ide u prilog pravilno izabranih preduzeća jer je očekivano da sa značajnijim promenama udela su vršile i re(dizajniranja) organizacione strukture.

Tabela 1. Rezultati deskriptivne statistike

	<i>MS</i>	<i>OC</i>
Sredina	0.11	0.028
Standardna Devijacija	2.854	3.717
Kurtosis	6.619	208.001
Skjuvnes	0.341	12.036
Minimum	0.011	0.000
Maximum	0.13	0.052
Br. Obs.	22	22

Izvor: Autori

U tabeli 2 prikazani su rezultati testiranja prisustva jediničnih korena u serijama podataka. Za tu svrhu u radu je korišćen ADF test. Rezultati pokazuju da u slučaju 5 od 22 preduzeća je zabeležena nestacionarnost u seriji podataka tržišnog učešća i to je zanimljivo da je to kod svih

preduzeća koja posluju u oblasti prevoza putnika. Nestacionarnost kod serije podataka o troškovima (re)dizajniranja organizacione strukture je zabeležena takođe u slučaju kod 5 preduzeća. Nad ovim serijama podataka izvršena je diferencijacija, tako da je dalja analiza nastavljena sa diferenciranim vremenskim serijama, koji su nakon diferencijacije prvog reda ispunjavale uslove stacionarnosti.

Tabela 2. Rezultati ADF testa, Engel-Granger-ovog testa i AIC kriterijuma

Oznaka preduzeća	ADF test		Engel-Granger-ov test		Optimalna dužina laga	
	MS	OC	Vrednost testa	p - vrednost	br. Lag.	AIC
	Vrednost t testa	Vrednost testa				Vrednost kriterijuma
TT1	-1.548	-0.986	-1.534	0.749	1	1.307
TT2	-1.529	-1.529	-1.979	0.538	1	3.622
TT3	-2.060	-1.321	-2.627	0.226	1	2.482
TT4	-4.374	-4.010	/	/	1	1.107
TT5	-3.705	-3.846	/	/	1	1.735
TT6	-3.217	-4.728	/	/	1	0.997
TT7	-3.839	-3.952	/	/	1	0.841
TT8	-3.162	-3.783	/	/	1	1.011
PP1	-3.336	-4.442	/	/	2	2.009
PP2	-3.445	-5.753	/	/	2	2.307
PP3	-5.102	-1.637	/	/	2	1.613
PP4	-3.859	-3.944	/	/	2	2.139
PP5	-4.769	-3.371	/	/	2	4.020
PP6	-1.523	-3.406	/	/	1	1.301
PP7	-3.715	-4.090	/	/	1	2.811
PP8	-3.549	-5.636	/	/	3	3.068
PP9	-1.897	-3.817	/	/	3	2.072
PP10	-3.250	-4.405	/	/	3	1.455
ST1	-4.308	-1.039	/	/	3	1.428
ST2	-3.221	-3.870	/	/	4	2.025
ST3	-3.846	-3.389	/	/	3	2.167
ST4	-3.626	-3.444	/	/	1	2.193

Izvor: Autori

Budući da su određene serije podataka bile nestacionarne na istom nivou, iz tog razloga je u radu izvršeno testiranje kointegracije. Za tu svrhu u radu

je korišćen Engel-Granger-ov test, čiji rezultati su takođe predstavljeni u tabeli 2. Kao što se može videti, među serijama podataka nije otkrivena kointegracije. Za određivanje optimalne dužine docnji u radu je korišćen *Akaike* (AIC) kriterijuma. Rezultati ovog kriterijuma su prikazani, takođe, u tabeli 2. Kao što se može videti optimalna dužina broja docnji se kretala od 1 do 4.

Tabela 3. Rezultati testa kauzalnosti

Obeležje preduzeć a	Granger-ov test kauzalnosti		Obeležje preduze ća	Granger-ov test kauzalnosti	
	Varijabl a	statistika		Varijabl a	Varijabla
TT1	OC - MS	F(1, 11) = 1.8759 [0.1981]	PP4	OC - MS	F(2, 8) = 3.2040 [0.0951]
	MS - OC	F(1, 11) = 1.8126 [0.2053]		MS - OC	F(2, 8) = 0.052416 [0.9493]
TT2	OC - MS	F(1, 10) = 1.2613 [0.2876]	PP5	OC - MS	F(2, 8) = 4.0711 [0.0603]
	MS - OC	F(1, 10) = 0.021736 [0.8857]		MS - OC	F(2, 8) = 5.8956 [0.0267]
TT3	OC - MS	F(1, 11) = 5.6457 [0.0368]	PP6	OC - MS	F(1, 11) = 8.4718 [0.0142]
	MS - OC	F(1, 11) = 2.5786 [0.1366]		MS - OC	F(1, 11) = 1.5743 [0.2356]
TT4	OC - MS	F(1, 11) = 3.7422 [0.0792]	PP7	OC - MS	F(1, 11) = 4.7583 [0.0517]
	MS - OC	F(1, 11) = 2.3594 [0.1528]		MS - OC	F(1, 11) = 1.3040 [0.2777]
TT5	OC - MS	F(1, 11) = 1.3653 [0.2673]	PP8	OC - MS	F(3, 5) = 5.4495 [0.0493]

		$F(1, 11) = 3.3721$			$F(3, 5) = 0.74111$
	MS - OC	[0.0935]		MS - OC	[0.5716]
		$F(1, 11) = 1.4808$			$F(3, 5) = 6.1283$
TT6	OC - MS	[0.2491]	PP9	OC - MS	[0.0396]
		$F(1, 11) = 4.5179$			$F(3, 5) = 0.25194$
	MS - OC	[0.0570]		MS - OC	[0.8571]
		$F(1, 11) = 10.962$			$F(3, 5) = 5.0572$
TT7	OC - MS	[0.0069]	PP10	OC - MS	[0.0565]
		$F(1, 11) = 0.10283$			$F(3, 5) = 0.87979$
	MS - OC	[0.7545]		MS - OC	[0.5110]
		$F(1, 11) = 1.5109$			$F(2, 8) = 0.34670$
TT8	OC - MS	[0.2446]	ST1	OC - MS	[0.7171]
		$F(1, 11) = 4.7583$			$F(2, 8) = 0.25071$
	MS - OC	[0.0517]		MS - OC	[0.7841]
		$F(1, 11) = 7.8380$			$F(4, 2) = 15.081$
PP1	OC - MS	[0.0173]	ST2	OC - MS	[0.0632]
		$F(1, 11) = 0.11438$			$F(4, 2) = 11.196$
	MS - OC	[0.7416]		MS - OC	[0.0837]
		$F(2, 8) = 7.7983$			$F(3, 5) = 6.6427$
PP2	OC - MS	[0.0132]	ST3	OC - MS	[0.0340]
0.9930		$F(2, 8) = 3.1753$			$F(3, 5) = 4.6852$
	MS - OC	[0.0966]		MS - OC	[0.0647]
		$F(2, 8) = 3.5959$			$F(1, 11) = 5.4017$
PP3	OC - MS	[0.0769]	ST4	OC - MS	[0.0403]
1.1461		$F(2, 8) = 1.7750$			$F(1, 11) = 14.266$
	MS - OC	[0.2302]		MS - OC	[0.0031]

Izvor: Autori

DISKUSIJA DOBIJENIH REZULTATA

Rezultati primene *Granger*-ovog modela ukazuju na nekoliko zanimljivih nalaza. Prvi nalaz odnosi se na nestacionarnosti serije podataka. Visoke prosečne vrednosti stope standardne devijacije u slučaju obe varijable implicirale su ovakav nalaz. Autori koji su izučavali konkurentnost po pravilu su izveštavali nestacionarnost podacima vezanim za profit ređe nego za tržišno učešće. Takva istraživanja sprovedli su Schoeffler et al., (1974), Buzzell (2004), Pattitoni et al., (2011) i dr. Ovo i ne čudi ako se imaju u vidu nalazi da Hamermesh i Anderson (1978), Chandler i Hanks (1993), Chawla et al., (2010), da preduzeća sa malim udelima mogu da ostvaruju ekstraprofite. Iznenadujući je podatak da preduzeća nemaju konstantna izdvajanja vezana za unapređenje organizacione strukture. Analiza nastanaka velikih promena u troškovima vezanim za ovo može da otkrije razloga zbog kojih preduzeća vrše (re)dizajniranje organizacione strukture; da li je povezano sa gubitkom tržišnog učešća ili nekim drugim razlozima.

Drugi važan nalaz odnosi se na otkriće da u velikom broju slučajeva analiza je pokazala da postoji kauzalnost između troškova (re)dizajniranja organizacione strukture i tržišnog učešća preduzeća. Ovakav nalaz implicira da će efikasno (re)dizajniranje organizacione strukture imati pozitivne posledice na konkurentnost preduzeća, izraženu kroz veličinu tržišnog učešća. Naravno, važno je istaći da je ovo pravila češće važi kod preduzeća koja se bave prevozom putnika nego prevozom tereta. Po pravilu ova preduzeća su veća i sa kompleksnijom organizacijom, podložnija su značajnijim promenama usled češćeg sprovođenja strategije downsizing-a.

Treći, važan nalaz implicira da postoji dvostrani kauzalni odnos. Opravdanje za ovaj nalaz može se naći u specifičnosti same privredne grane i uslova koje zakonodavstvo nameće. Kako, po pravilu, svako povećanje obima posla, odnosno tržišnog učešća je praćeno potrebom da se ispune određeni zakonski propisi koji često tangiraju organizaciju preduzeća, sa jedne strane, kao i da svako nastojanje da preduzeće poveća svoj obim poslovanja zahteva da prethodno ispuni određene zakonske kriterijume, to je očekivano da postoji dvosmeran kauzalan odnos. Nalaz da kod pojedinih preduzeća ne postoji kauzalni odnos može se opravdati činjenicom ili da su drugi faktori poslovanja imali veći uticaj na promenu tržišnog učešća preduzeća.

ZAKLJUČAK

U radu se vrši ispitivanje kauzalnosti između troškova koje saobraćajna preduzeća svesno žrtvuju u (re)dizajniranju organizacione strukture i njihove konkurentnosti. Naime, specifičnost grane u kojoj posluju ova preduzeća utiče da, po pravilu, svako povećanje obima poslovanja jeste praćeno promenama u faktorima koji se tiču organizacione strukture. Strogi zakonski propisi utiču na ovo. Istraživanje je sprovedeno na primeru 22 saobraćajna preduzeća koja posluju u Republici Srbiji, a koja su u periodu od 2006. do 2020. godine vodila evidenciju o troškovima koji su povezani sa (re)dizajniranjem organizacione strukture. Primarni cilj je bio da se utvrdi da li se na osnovu serije podataka vezanim za troškove (re)dizajniranja organizacione strukture može predvideti unapređenje konkurentnosti ovih preduzeća, uz napomenu da je kao *proksi* za konkurentnost korišćeno tržišno učešće preduzeća koje ostvaruju da domaćem tržištu transporta. Dopunski cilj je bio da se utvrdi da li postoji kauzalnost u obratnom smeru.

Analiza dobijenih rezultata ukazuje na nekoliko važnih nalaza. Prvo da postoji dvosmerna kauzalnost između troškova koja saobraćajna preduzeća žrtvuju zarad unapređenja organizacione strukture i njihove konkurentnosti iskazane kroz veličinu njihovog tržišnog učešća. Ovaj nalaz se opravdava činjenicom da je skoro svako povećanje obima poslovanja saobraćajnih preduzeća uslovljeno potrebom da se ispune određeni zakonski propisi koji su na direktan ili indirektan način povezani sa promenama u organizaciji preduzeća. Interesantan nalaz, koji je u skladu sa prethodno iznetim, u smislu da su preduzeća koja se bave prevozom putnika izložena rigidnijim zakonskim propisima, jeste da kod transportnih preduzeća koja se bave prevozom robe nije utvrđeno postojanje niti kauzalnost troškova (re)dizajniranja organizacione strukture na konkurentnost, niti obratno.

Imajući u vidu dobijene rezultate može se zaključiti da organizaciona struktura predstavlja važnu determinantu uspeha poslovanja, odnosno konkurentnosti saobraćajnih preduzeća. Iz tog razloga njenom redizajniranju se mora pristupiti sa puno pažnje.

LITERATURA

1. Buzzell, R. D. (1999). Marketing Functions and Market Evolution. *Journal of Marketing*, Special Issue.
2. Buzzell, R.D. (2004). The PIMS program of strategic research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(May), 478–483
3. Chandler, G.N., Hanks, S.H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-08.
4. Chawla, S.K., Khanna, D., Chen, J. (2010). Are small business critical success factors same in different countries. *Journal of Management*, 7(1), 1–12.
5. Curcic, N., Radivojevic, N., Grubor, A., Simonovic, Z. (2020). Examining causality between market share and competitiveness: Case study textile industry. *Industria Textile*, 71(4), 364-370.
6. Dončić, S. (2020). Testiranje kauzalnosti između Bitcoina i cene zlata na svetskom tržištu primenom Grangerovog testa. *Ekonomika*, 66(3), 73-80.
7. Duverger, P. (2013). Curvilinear effects of user-generated content on hotels' market share: a dynamic panel-data analysis. *Journal of Travel Research*, 52(4), 465-478.
8. Etale, L., Bringilarz, P., Ifuruezes, M. (2016). Market Share and Profitability Relationship: A Study of the Banking Sector in Nigeria. *International Journal of Business, Economics and Management*, 3(8), 103-112.
9. Genchev, E. (2012). Effects of market share on the bank's profitability. *Review of Applied Socio-economic Research*, 3(1), 87-95.
10. Granger, C.J. (1969). Investigating causal relation by econometric and cross-sectional method. *Econometrica*, 37: 424–438.
11. Granger C. J. (1969). Investigating Causal Relationships by Econometrics Models and Cross Spectral Methods. *Econometrica*, 37, 425-435.
12. Hamermesh, R.G., Anderson, M.J. (1978). Strategies for Low Market Share Businesses. *Harvard Business Review*, 56(3), 95-102.
13. Hodari, D., Turner, M.J., Sturman, M.C. (2017). How hotel owner-operator goal congruence and GM autonomy influence hotel

- performance. *International Journal of Hospitality Management*, 61,119-128.
14. Ivanova, M., Ivanov, S. (2015). Affiliation to hotel chains: Hotels' perspective. *Tourism Management Perspectives* 16, 148-162.
 15. Ivanovic, T., Maksimovic, G., Mandaric, M., Radivojevic, N., Jovic, M. (2021). The impact of intellectual capital on the financial performance of agricultural enterprises: evidence from the West Balkans Counties. *Custos e @gronegocio on line*, 17(2), 350-375.
 16. Janjic N., Adamovic, Ž. Nikolic, D. Asonja, A. Stojanovic, B. (2015). Impact of diagnostics state model to the reliability of motor vehicles. *Journal of the Balkan Tribological Association*, 21 (2), 511-522.
 17. Namiki, M. (2011). Successful Share-building Strategies for High - technology Companies. *Business Review*, 4, 50-54.
 18. Pattitoni, P., Petracchi, B., Spisni, M. (2014). Determinants of profitability in the EU-15 area. *Applied Financial Economics*, 24(11), 763-775.
 19. Pešić, M., Jović, N., Milovanović, V., Savić, D., Aničić, A., Živković, M., Savić, S. (2022). FEM Analysis of anti-mining protection of armored vehicles. *Applied Engineering Letters*, 7(3), 89-99. Available from: <https://doi.org/10.18485/aeletters.2022.7.3.1>
 20. Poliak, M., Hammer, J., Cheu, K., & Jaskiewicz, M. (2019). Identification of costs structure change in road transport companies. *Communications-Scientific letters of the University of Zilina*, 21(3), 8-12.
 21. Poliak, M., Hammer, J., Reuter, R., Poliakova, A. The impact of the transport route on the cost of the transfer. 11th International Scientific and Technical Conference on Automotive Safety Location: proceedings [online]. 2018. Available from: <https://doi.org/10.1109/AUTOSAFE.2018.8373319>
 22. Radivojević, N., Popović, V. (2022). Ispitivanje kauzalnosti između konkurentnosti i tržišnog učešća transportnih preduzeća. *XV Savetovanje „Bezbednost saobraćaja“, Zlatibor*.
 23. Supron, B. (2018). Analysis of cost structure of international road transport operators in West Pomeranian voivodship in the years 2008-2014. *The Central European Review of Economics and Management*, 2(2), 61-86.

24. Qiao, W., Li, L. (2021). Research on the Relationship between Capital Structure and Financial Performance of Air Transport Companies Listed on the Shanghai and Shenzhen Stock Exchange of China. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 7(3), 27-41.

COSTS OF (RE)DESIGNING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN ORDER TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF TRANSPORT COMPANIES

Nikola Radivojević

Miroslav Pimić

Nenad Mitrović

Abstract: *The paper examines the causality between the costs of (re)designing the organizational structure of transport companies operating in the Republic of Serbia and their competitiveness. The research was conducted on the sample of 22 transport companies, applying the Granger model of causality. The research covers the period from 2006 to 2020. The primary goal of the paper is to determine whether there is a causal relationship between the costs that companies sacrifice in (re)designing the organizational structure and their competitiveness, which is in the paper expressed by the market share. The findings indicate that there is bidirectional (or feedback) causality.*

Keywords: *costs, organizational structure, competitiveness, transport companies.*