

prof. dr. sc. **Drago Pupavac**, dipl. oec.

mr. sc. **Anastazija Vinković-Kravaica**, viši predavač

Josip Knežević, struč. spec. ing. traff.

MAKROTRANSFORMACIJE U PROMETU I NJIHOV UTJECAJ NA ENADŽMENT U ŽELJEZNIČKOM PROMETU

1. Uvod

Željeznički promet proizvod je industrijskoga razvoja, koji je bio ne samo posljedica nego i promotor gospodarskoga i društvenoga razvitka gospodarske trijade (Sjeverne Amerike, Zapadne Europe i Japana), gdje je željeznički prijevoz najprije i implementiran. Tako je razvitak željezničkoga prometa pokrenuo regionalizaciju i globalizaciju već u 19. stoljeću. Željeznički promet označio je revolucionarno unaprijeđenje transportne tehnologije u kopnenome prometu uvodeći znatne promjene u prijevozu tereta i putnika. Pojavom željezničkoga prometa nastale su brojne promjene u načinu života i proizvodnji diljem svijeta. Razvijenošću svoje prometne mreže, brzinom prijevoza, pouzdanošću i pridržavanjem voznoga reda željeznički promet omogućio je usklađenost gospodarskih aktivnosti i društvenih interakcija. Rast duljine pruga u pojedinim državama odnosno na kontinentima odgovarao je tempu njihova gospodarskog razvoja. Tako je, na primjer, nagli gospodarski rast SAD-a vidljiv iz tempa rasta duljine željezničkih pruga. Za oko 50 godina u drugoj polovini 19. stoljeća duljina željezničkih pruga u SAD-u bila je veća za oko 350 000 km, što znači da je godišnji rast iznosio oko 7000 km [1]. Ukupna duljina željezničke mreže danas u svijetu nešto je veća od 1,38 mil. km [2].

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća željeznički promet obilježili su brojni događaji: tehnički, tehnološki, organizacijski, ekonomski, pravni, ekološki i politički. U razvoju bitnih stratuma, bitnih vertikalnih i horizontalnih elemenata

željezničkoga prometa bilo je uspona i padova, konjunktura i depresija, koje su implicirale brojne pozitivne, ali i negativne posljedice [3]. Pri proučavanju razvitka željezničkoga prometnog sustava nije moguće zaobići makrotransformacije upravljanja željezničkim prometom koje su tako snažno obilježile i obilježavaju razvoj željezničkoga prometa kao gospodarske djelatnosti. U skladu s time posebno je značenje imalo šest faza makrotransformacije upravljanja željezničkim prijevozom [4]:

1) protekcijonizam u željezničkome prometu, 2) regulacija u željezničkome prometu, 3) deregulacija u željezničkome prometu, 4) privatizacija u željezničkome prometu, 5) liberalizacija u željezničkome prometu i 6) globalizacija u željezničkome prometu.

U skladu s time u ovome radu teorijski je istražen učinak makrotransformacija u prometu na menadžment u željezničkome prometu. Polazna pretpostavka jest ta da makrotransformacije u prometu izravno i bitno određuju pristup menadžmentu u željezničkome prometu, odnosno da su suvremeni pristupi upravljanju *conditio sine qua non* uspješnoga i održivoga razvoja željezničkoga prometa za 21. stoljeće.

2. Temeljna obilježja menadžmenta u željezničkome prometu

Menadžment je i rukovođenje i upravljanje, bolje rečeno, nešto između, nešto što veže jedno i drugo – rezultanta jednoga i drugoga, na temeljima

rukovođenja razvijeno upravljanje [5]. Menadžment se najčešće definira kao proces rada s drugima i uz pomoć drugih na ostvarivanju ciljeva poduzeća u promjenjivome okruženju, uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa [6]. Ta definicija zorno određuje značajke menadžmenta [7].

Rad s drugima i uz pomoć drugih.

Brojne zadaće u željezničkim poduzećima ne obavlja menadžment, nego to čini u suradnji s drugima i uz pomoć drugih kao nositelja određenih zadataka, poslova, procesa i aktivnosti. Drucker [8] ističe da je obveza i interes podređenih nadređenome menadžeru omogućiti ostvarenje najveće efikasnosti i najboljih poslovnih rezultata. To znači da je menadžer osoba koja je odgovorna za rad svih ljudi o kojima ovisi njegov osobni radni učinak.

Ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Poduzeća općenito, pa tako i željeznička poduzeća, ne mogu postojati, uspješno poslovati, razvijati se i rasti bez ostvarivanja ciljeva definiranih u sklopu svojih poslovnih politika. Organizacijski ciljevi jesu točke prema kojima je usmjeren otvoreni sustav upravljanja. Na temelju spoznaja o ostvarivanju ciljeva poduzeća mjeri se uspješnost poslovanja željezničkoga poduzeća, odnosno uspješnost menadžmenta.

Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti.

Za uspostavljanje ravnoteže između efikasnosti i efektivnosti odgovoran je menadžment. Efikasnost znači činiti stvari na pravi način (efikasno koristiti *inpute*: novac, ljude, opremu), a efektivnost činiti prave stvari. Efikasan

menadžment traži rješavanje poslovnih pothvata i reduciranja troškova poslovanja, a efektivni menadžment traži kreativne i produktivne pothvate te porast dobiti.

Racionalno korištenje ograničenih kapaciteta, potencijala i resursa. U gotovo svim industrijama ograničeni su kapaciteti, potencijali i resursi kao *inputi* u proizvodnji određenih proizvoda ili usluga, a to posebno vrijedi za materijalne resurse i energente. To je razlog da menadžment u kreiranju, dizajniranju, upravljanju i koordiniranju procesa proizvodnje željezničkih prijevoznih usluga mora vrlo racionalno postupati s raspoloživim resursima.

Promjenjivo okruženje poduzeća. Okruženje željezničkih poduzeća složeno je, dinamičko, stohastičko, heterogeno, neizvjesno, a vrlo često i kaotično, što zahtijeva fleksibilnost i potpuno prihvaćanje potreba za promjenom. Menadžment u takvome okruženju ima dva temeljna zadatka: pripremiti se za nastupajuće promjene (npr. digitalizacija željeznice) te prilagoditi se promjenama. Pri tome menadžment treba biti u što većoj mjeri proaktivan, a ne samo adaptivan ili reaktivan.

Pred hrvatski željeznički sustav kao i željezničke sustave u regiji postavljaju se tri prioriteta. Prvi prioritet su **investicije**. Ulaganja u modernizaciju i izgradnju nove infrastrukture, nabava novih vlakova, poboljšanje signalizacije i digitalizacija krajnje su potrebni. Ta su ulaganja izravno u funkciji unaprjeđenja i iskorištavanja konkurentskih prednosti željeznice, odnosno okretanja prometnoga sustava ka održivome razvoju. Drugi prioritet su **liberalizacija i privatizacija** željezničkoga tržišta. Privatni sektor može znatno pridonijeti modernizaciji i proširenju željezničke infrastrukture i podizanju razine kvalitete željezničke usluge. Treći je **unaprjeđenje upravljanja**

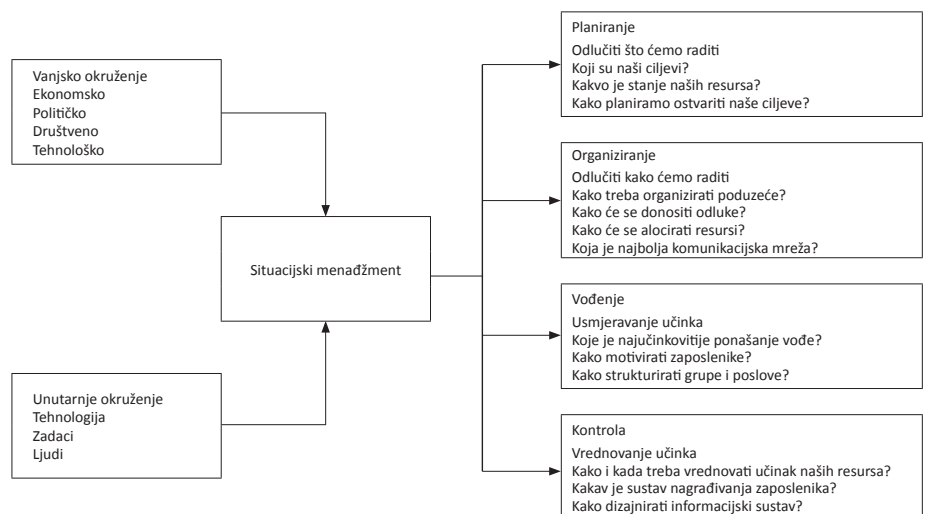
željezničkim poduzećima. Ciljevi boljeg upravljanja jesu podizanje razine kvalitete željezničke usluge i brzina željezničke mreže, jačanje kapaciteta za pripremu i primjenu projekata, viši standard sigurnosti i održavanja željezničkih vozila, privlačenje i zadržavanje kvalitetnih i stručnih kadrova i slično. Cilj željezničkih poduzeća treba biti pružanje što kvalitetnijih usluga visoke razine sigurnosti po sve nižoj cijeni. Dobit ne bi trebala biti osnovni cilj. Ona treba biti nusprodukt takvoga pristupa. U skladu s time kao glavne ciljeve željezničkih poduzeća čini se primjerenim izdvojiti: 1) kvalitetu prijevoznih usluga, 2) sigurnost, 3) rast, 4) društvenu odgovornost, 5) tržišni udio, 6) financijsku stabilnost i 7) blagostanje zaposlenih.

Ostvarivanje navedenih prioriteta i ciljeva zahtijeva sve manje primjenu klasičnoga pristupa upravljanju, a sve više primjenu suvremenoga pristupa upravljanju željezničkim poduzećima. Pristupe menadžmentu moguće je podijeliti na klasične, bihevioralne, kvantitativne i na pristupe na kojima se temelji suvremeni menadžment. Svi su oni na određeni način pridonijeli razvoju menadžmenta kao znanstvene discipline te se u većoj ili manjoj mjeri primjenjuju i danas [9]. U nastavku ove

znanstvene rasprave, a zbog njihove važnosti za moderno poslovanje, ukratko su elaborirani suvremeni pristupi upravljanju, i to situacijski i sustavni pristup upravljanju.

Situacijski (kontingencijski) pristup upravljanju ističe da ono što menadžeri čine u praksi ovisi o, ili odgovara, određenim okolnostima – situaciji. To je menadžerski ekvivalent uzrečice „odgovarajućeg konja za različita trkališta“. Uspješan menadžment jest onaj koji brzo i precizno prepoznaje ključne čimbenike koji čine određenu situaciju, a potom primjenjuje točno određene mjere. U biti, taj pristup ističe uzročno-posljedični odnos „ako – onda“. „Ako“ postoji ova situacijska varijabla, „onda“ je ovo korak koji bi menadžer vjerojatno poduzeo. Na primjer, s obzirom na to da je potražnja za prometom izvedena, odluke menadžmenta izravno ovise o tome radi li se o pozitivnoj ili negativnoj gospodarskoj konjunkturi. Gospodarski rast jest plima koja podiže sve brodove [10] pa je u uvjetima pozitivne gospodarske klime prometnim poduzećima puno lakše ostvariti pozitivne poslovne rezultate.

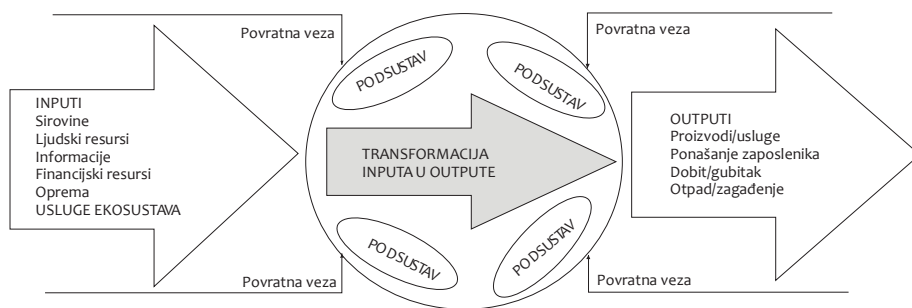
Situacijski pristup menadžmentu sažeto je prikazan na slici 1.



Slika 1. Situacijski pristup menadžmentu

Izvor: Priredili autori prema: [11]

Sustavni pristup upravljanju temelji se na općoj teoriji sustava. Sustav jest određeni broj međuovisnih dijelova što zajednički prerađuju *inpute* rada, materijala, energije, financijske i druge resurse u *output* proizvoda i usluga. Poslovni su sustavi relativno otvoreni sustavi čiji su podsustavi u stalnoj međusobnoj interakciji kao i u interakciji s podsustavima iz okoline poduzeća (cf. sliku 2).



Slika 2. Odnos poduzeća prema njegovome okruženju

Izvor: [12]

Neki *outputi* (proizvodi i usluge) mogu biti pozitivni za okruženje, dok neki drugi mogu biti i štetni za okruženje (otpuštanja zaposlenika, onečišćenje). Uspješne organizacije koriste se povratnom vezom informacija kako bi stalno prilagođavale miješanje *inputa* i tehnologija potrebnih za stvaranje poželjnih *outputa*.

Poduzeća moraju uspostavljati odnose s dobavljačima, korisnicima, lokanim vlastima te središnjom vlašću. U skladu s time potezi menadžmenta neophodno su pod utjecajem okolnosti izvan samoga sustava. Postoje kolektivni ugovori kojima se reguliraju različiti odnosi iz područja radnih odnosa, Zakon o ugovorima o prijevozu u željezničkom prometu, Zakon o sigurnosti u željezničkom prometu i slični kojih se željezničko poduzeće mora pridržavati.

Čimbenici sustava koji utječu na stil menadžmenta jesu [13]: a) oblik vlasništva nad poduzećem, a time i ulagača kojemu je menadžment odgovoran, b) raspoloživost radne snage te struktura lokalnoga tržišta radne snage, c) utjecaj sindikalnih organizacija i udruženja poslodavaca, d) raspoloživost izvora vanjskoga financiranja i e) granice sustava, npr. smatraju li se korisnici prijevoznih usluga integralnim dijelom sustava (izgradnja partnerskoga odnosa s vitalnom većinom korisnika prijevoznih usluga) ili su oni nakon obavljenoga posla izvan toga sustava.

Najveći izazov za moderna željeznička poduzeća može biti menadžment. Restrukturiranje, smanjenje broja me-

nadžerskih razina i pozicija, sve manji broj operativnog osoblja i pronalazak odgovarajuće organizacijske strukture željezničkih poduzeća zahtijevaju

snažan zaokret u pristupu upravljanju. Važnije metode upravljanja u željezničkome prometu, način njihove provedbe kao i potencijalni rezultati prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Važnije metode upravljanja u željezničkome prometu

Metoda	Način provedbe	Rezultat
Upravljanje delegiranjem zadataka	Delegiranje znači prenošenje upravljačkih ovlasti i odgovornosti na druge, dajući im slobodu odlučivanja.	Suradnici pokazuju veću inicijativu, sposobnosti, motivaciju, a nadređeni se mogu posvetiti upravljanju.
Upravljanje šetnjom uokolo	Menadžeri ne bi trebali samo sjediti u uredima, već se što češće susretati sa suradnicima.	Menadžeri željezničkoga poduzeća od svojih suradnika bivaju informirani o problemima i smetnjama u radu. Unaprijeđuje se komunikacija i motivira zaposlenike.
Upravljanje rezultatima poslovanja	Menadžer je posvećen proizvodnji prometnih usluga, ostvarenju ukupnih prihoda i/ili dobiti.	Veći pojedinačni i grupni doprinos, veća odgovornost, lakša kontrola
Upravljanje uz pomoć ciljeva	Postavljanje pojedinačnih ciljeva menadžera ili zaposlenika i praćenje njihove provedbe.	Motiviranje zaposlenika, privlačenje investitora, povećanje razine učinkovitosti, rast
Upravljanje uz pomoć izuzetaka	Menadžeri daju veliku slobodu suradnicima, a oni se uključuju u rješavanje problema samo u iznimnim slučajevima koji odstupaju od standardnoga načina rješavanja problema.	Racionalno upravljanje i organizacija menadžerova vremena na višim i najvišim razinama menadžmenta
Participativno upravljanje	Suradnici sudjeluju u donošenju odluka koje se tiču njih samih.	Pored kreativnosti participativno upravljanje gradi povjerenje, podiže motivaciju i poboljšava odnose u poduzeću.
Sustavno upravljanje	Menadžeri nastoje postići bolju kontrolu nad poslovnim procesima i rezultatima nametanjem sustava, uglavnom formalnom komunikacijom.	Neprekidnost svih radnih procesa, ljudska djelatnost podređena je tehničko-tehnoškome procesu

Izvor: Priredili autori prema: [14]

Dobar menadžment definiraju ostvarenja, uspjesi i pobjede. Dobar menadžer mora imati rezultat. On se svakoga jutra mora buditi s mišlju na to što to on može učiniti danas da bi povećao vrijednost kapitala svojih dioničara. Na čelu najuspješnijih organizacija nalaze se dobri menadžeri, pobjednici. Manje uspješne sustave vode u pravilu prosječni menadžeri, dok neuspješne organizacije vode menadžeri slabih liderskih sposobnosti i gubitničkoga mentaliteta. Akiro Morita, osnivač tvrtke Sony, uvijek je savjetovao svoje menadžere da se potrudite razumjeti potrebe svojih zaposlenika [15]. Najbolji menadžeri trebaju usmjeravati članove tima i osvojiti njihovo povjerenje tako da uvijek ispunjavaju obećanja i drže se svoje riječi. **Povjerenje** je ključno.

3. Evolutivni pristup makrotransformacijama upravljanja u željezničkome prometu

Razvoj željezničkoga prometa u većoj ili manjoj mjeri usmjeravan je makrotransformacijama upravljanja prometom koje su snažno obilježile i razvoj drugih prometnih i gospodarskih grana. U skladu s time u nastavku su predmet istraživanja: **1) protekcionizam u željezničkome prometu, 2) regulacija u željezničkome prometu, 3) deregulacija u željezničkome prometu, 4) privatizacije u željezničkome prometu, 5) liberalizacija u željezničkome prometu i 6) globalizacija u željezničkome prometu.**

3.1. Protekcionizam u željezničkome prometu

Protekcionizam u prometu važan je segment ekonomske i prometne politike neke države čija je temeljna svrha zaštita prometne djelatnosti kao dijela narodnoga gospodarstva. Provodi se različitim mjerama i instrumentima gospodarske i prometne politike, a oduvijek se ogledao u priječenju pristupa tržištu.

Restriktivna praksa pristupa tržišta izvođila se preko dozvola odnosno koncesija i ograničenjem pristupa tržištu preko kontingenata.

U zaštiti nacionalnoga prometnog sustava primjenjuju se različite **protekcioniističke mjere**, na primjer, subvencije iz proračuna, davanje prednosti nacionalnoj zastavi i financijska pomoć nacionalnim brodovima, razni modeli preferencijala, državno upravljanje velikim prometnim poduzećima, državna zaštita interesa nacionalnih prijevoznika, pomoć u financiranju poslovanja, pomoć u pokriću gubitaka, pomoć u odobravanju povoljnih kredita, otpis dugovanja, poticajni programi zbrinjavanja viška zaposlenih, pomoć u nabavi suvremenih suprastrukturnih sadržaja, pomoć u obrazovanju prometnih radnika.

Mnoge države subvencioniraju svoje željeznice iz proračuna zbog društvenih i ekonomskih koristi koje se time postižu. Njemačka i Francuska najizdašnije subvencioniraju svoje željeznice [16]. Republika Hrvatska je u 2018. iz proračuna subvencionirala željeznice sa 63 milijuna eura.

Ništa manje nisu važne i **neizravne mjere financijske pomoći države u razvoju nacionalnih prijevoznika**, a radi se zapravo o izravnoj pomoći drugim djelatnostima koje impliciraju ili mogu implicirati izravne ili neizravne pozitivne učinke u poslovanju velikih prometnih sustava kao što su pomoć nacionalnoj brodogradnji za gradnju brodova nacionalne trgovačke mornarice, pomoć u smanjenju poreza na dobit, pomoć smanjenom stopom poreza na dodanu vrijednost, pomoć carinskim povlasticama, pomoć povlasticama u lučkim, kanalskim i drugim državnim pristojbama i taksama koje se naplaćuju od morskoga brodarstva, pomoć nacionalnim morskim lukama, robno-transportnim i logističkim centrima u izgradnji i održavanju infrastrukture ili pomoć preko preferencijalnih željezničkih tarifa za teretni prijevoz prema nacionalnim lukama i obratno, od nacionalnih luka prema unutrašnjosti.

3.2. Regulacija u željezničkome prometu

Regulacija u prometu označava sustav pravnih pravila, mjera i aktivnosti kojima država preko svojih tijela i državnih institucija (npr. ministarstva za promet i veze, ministarstva unutarnjih poslova, ministarstva za financije, ministarstva za zaštitu okoliša) izravno ili neizravno regulira sva relevantna pitanja proizvodnje prometnih usluga i sigurnosti u prometu te ponašanje pravnih, odnosno gospodarskih subjekata u transportnome, odnosno prometnome sustavu.

Moguće je prepoznati tri vrste prometne regulacije, i to: 1) **regulaciju prometne sigurnosti** (vezana je uz stanje prijevoznih sredstava i prijevozne opreme, stručnu osposobljenost zaposlenih i način obavljanja operativnih poslova), 2) **ekološku i energetska regulaciju** (kojom se kontrolira čistoća zraka, vode i zemljišta te jakost buke što ju stvara promet) te 3) **ekonomsku regulaciju** (skup interventnih vladinih mjera).

Ekonomska regulacija odnosi se na nadzor cijena prometnih usluga, uvjete ulaska na prometno tržište i izlaska s njega, razinu prometnih usluga, način obavljanja prijevoza i financijsko poslovanje prometnih poduzeća. Zadaća je reguliranja obuzdati tržišnu moć prometnoga poduzeća. Ništa nije tako oblikovalo transportnu industriju kao što je to regulacija. Regulacija u željezničkome prometu prisutna je od samih njegovih početaka. Evolutivni razvoj regulatornih politika nikada neće završiti. Razvoj regulatornih politika nije krug ili kvadrat da se može vratiti na početak, već spiralni pravac.

3.3. Deregulacija u željezničkome prometu

Početak šezdesetih godina prošloga stoljeća mnoge studije sve su jasnije pokazivale to da regulacija ne mora služiti javnim interesima i da ne ispravlja u cijelosti tržišne neuspjehe, već da

regulaciju prate i brojni neuspjesi države u njezinu pokušaju kontrole i upravljanja ekonomskim procesima. Ekonomisti su počeli tvrditi da moraju biti regulirane samo one grane u kojima konkurencija nije moguća. Sve ostale grane moraju biti deregulirane, odnosno mora se **ukinuti administrativno određivanje cijena kao i sve prepreke ulaska na tržište i izlaska s njega**. Deregulacijom ističu se načela i zakonitosti slobodnoga tržišta. Njome se nastoji postići smanjivanje državne intervencije i upravnih ograničenja.

Početak procesa deregulacije zračnoga prometa u SAD-u označava donošenje Akta o deregulaciji zračnog prometa iz 1978. Proces **deregulacije** proširio se i na druge države. Deregulacija je nakon zračnoga prometa uskoro zahvatila i druge vrste prometa (cestovni promet, željeznicu, poštanski promet i telekomunikacijski promet), povećavajući kvalitetu pruženih usluga, potičući inovacije, smanjenje cijena i poboljšanje iskorištenosti kapaciteta, pojačavajući zdravu konkurenciju, smanjivanje i/ili ukidanje subvencija za sve one linije (željezničke, autobusne, pomorske, zračne) koje nose gubitak i slično. Deregulacija će dramatično transformirati transportnu industriju. Deregulacija i modernizacija primorale su željeznicu da traga za novim načinima upravljanja.

3.4. Privatizacija u željezničkome prometu

Privatizacija British Telecoma iz 1984. označila je nastanak privatizacije kao globalnoga fenomena. U Velikoj Britaniji ubrzo je uslijedila privatizacija i drugih javnih prometnih, i ne samo prometnih, poduzeća, i to British Airwaysa, a nešto poslije i British Raila (Britanskih željeznica). Privatizacija britanskih željeznica u pravome smislu počela je 1993. donošenjem novoga zakona o željeznicama. Nakon razdvajanja željezničke infrastrukture od komercijalnih operacija British Rail podijeljen je na stotinu samostalnih poduzeća, od kojih

je 25 mjerodavno za putnički prijevoz i koje se daju u franšizu privatnome sektoru. Željeznička infrastruktura nalazi se u vlasništvu samostalnoga društva Railtrack. Društvo Railtrack bilo je mjerodavno za upravljanje, održavanje i izgradnju željezničke infrastrukture, a 1996. u cijelosti je privatizirano. Prodajom toga društva na burzi ostvaren je prihod od 1,95 milijardi funti.

Privatizacija u prometu označava proces pretvorbe transportnih, odnosno prometnih, poduzeća iz državnoga i društvenoga vlasništva u poduzeća u kojima će dominantno vlasništvo biti u rukama pojedinaca, skupina dioničara, drugih gospodarskih subjekata ili određenih fondova. Smisao privatizacije nije ostvarivanje profita od prodaje državne (društvene) imovine ili popunjavanje državnoga proračuna, nego stvaranje temeljnih pretpostavki za daljnji rast i razvoj prometnih poduzeća i njihovo konkurentno uključivanje u tržišnu utakmicu na liberaliziranome prometnom tržištu. Temeljni cilj privatizacije javnih monopola, a time i željezničkih poduzeća, bio je usmjeren na stjecanje većih prihoda za javni sektor ili smanjenje subvencija u budućnosti. Neki od nekadašnjih velikih gubitaka koji su činili znatnu stavku rashodovne strane državnoga proračuna postali su znatnom stavkom prihodovne strane proračuna, no dvadeset godina od privatizacije britanskih željeznica državne subvencije za željeznički promet bile su veće 200 posto, a realne cijene željezničkih usluga veće 20 posto u odnosu na razdoblje prije privatizacije.

3.5. Liberalizacija u željezničkome prometu

Liberalizacija prometa jest postupak uklanjanja institucionalnih i drugih ograničenja i prepreka u procesima proizvodnje transportnih, odnosno prometnih, usluga, a što omogućuje neometani ulazak drugim pružateljima prometnih usluga na prometno tržište. Liberalizaciju u prometu čini se

primjerenim promatrati na tri razine: **1) liberalizacija prometa unutar nacionalnoga prometnog tržišta, 2) liberalizacija prometa unutar europskoga prometnog tržišta i 3) liberalizacija prometa unutar globalnoga prometnog tržišta.**

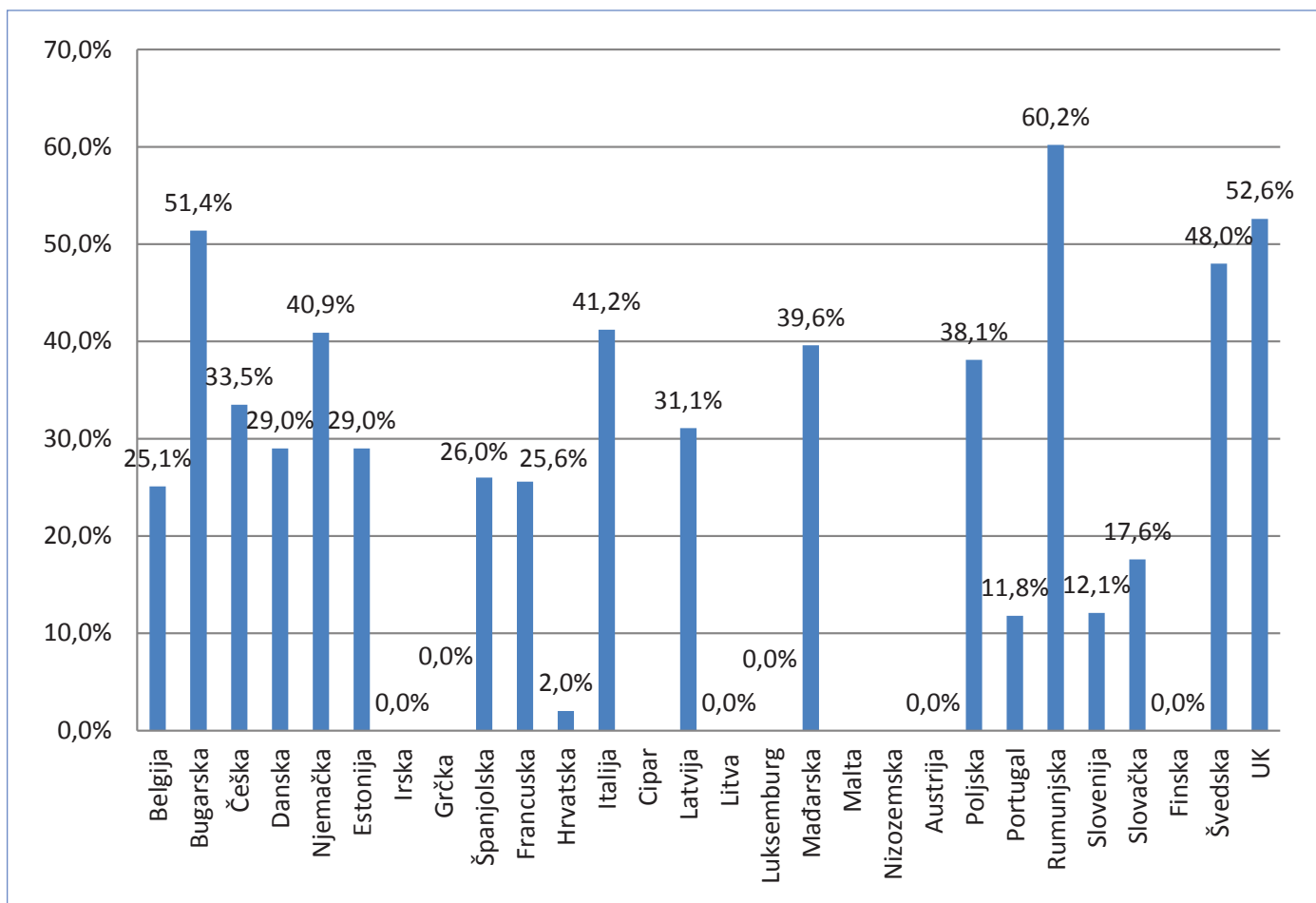
Liberalizacija željezničkoga tržišta kao odgovor vlada na zahtjeve da se reformiraju željeznice koje su postale sve više ovisne o subvencijama iz proračuna počela je najprije u Švedskoj 1988. [17]. Razdvajanje upravljanja željezničkom infrastrukturom i uslugama željezničkoga prijevoza u Švedskoj rezultiralo je prvim ulaskom na tržište željezničkoga prijevoza (1990.), manjim subvencijama i nižim cijenama na regionalnim linijama [18], [19]. Ostvareni uspjeh kao posljedica vertikalne razdvojenosti upravljanja željezničkom infrastrukturom i usluga željezničkog prijevoza poslužit će kao okvir za reformu željezničkoga prometa na razini cijele Europske unije. Od donošenja EU Direktive 91/440 liberalizacija tržišta željezničkoga prometa postat će središnja točka stvaranja konkurentskoga europskog tržišta željezničkog prometa. Radi stvaranja jedinstvenoga željezničkog područja u EU-u i liberalizacije pristupa željezničkoj infrastrukturi došlo je do podjele sustava željeznice i u državama EU-a i u državama kandidatkinjama za ulazak u EU na infrastrukturu i željezničke prijevoznike [20].

Europska komisija (2008.) istaknula je to da su otvaranje željezničkoga tržišta i privatizacija monopola bili u funkciji veće efikasnosti u korištenju željezničke mreže i boljeg odgovora na zahtjeve korisnika prijevoznih usluga. Provođeci Direktivu 91/440 Europska komisija zahtijevala je uspostavu odvojenoga računovodstva za upravitelja željezničke infrastrukture i prijevoznike. Trgovačko društvo koje upravlja željezničkom infrastrukturom i pruža usluge željezničkoga prijevoza obvezno je računati dobiti i gubitke te bilance koje se odnose na poslovanje u vezi s pru-

žanjem usluga željezničkoga prijevoza i one koje se odnose na poslovanje u vezi s upravljanjem željezničkom infrastrukturom zasebno voditi i objavljivati, a javna sredstva doznačena za jedno od dva navedena područja ne smiju se prenositi na drugo područje [21]. Provjeru računovodstvenoga razdvajanja u Republici Hrvatskoj obavlja regulatorno tijelo, koje je ovlašteno [22] zatražiti dostavu potpunih ili djelomičnih računovodstvenih informacija u opsegu koji je potreban i razmjeran, i to: **1) iz područja koje obuhvaća računovodstveno razdvajanje:** a) podatke o odvojenim računima dobiti i gubitka i bilance stanja za poslovne djelatnosti prijevoza tereta, prijevoza putnika i upravljanja infrastrukturom, b) detaljne i transparentne informacije o pojedinim izvorima i korištenju dr-

žavnih potpora i drugih oblika poticaja, uključujući detaljan pregled novčanih tokova za poslovne djelatnosti kako bi se utvrdili načini korištenja tih državnih potpora i drugih oblika poticaja, c) podatke o kategorijama troškova i dobiti koje omogućavaju utvrđivanje mogućega postojanja međusobnoga subvencioniranja između poslovnih djelatnosti, d) podatke o metodologiji koja se koristila za raspodjelu troškova za različite poslovne djelatnosti i e) u slučaju udruživanja u grupaciju, sve pojedinosti o plaćanjima između pojedinih trgovačkih društava; **2) iz područja koje obuhvaća nadzor naknada za željezničke usluge:** a) podatke o različitim troškovnim kategorijama, posebno pružanje informacija o граниčnim/izravnim troškovima različitih usluga ili skupina usluga kako bi se

mogle nadzirati naknade za željezničke usluge, b) dovoljno informacija kako bi se omogućilo nadziranje naknada za željezničke usluge koje se plaćaju za pojedine usluge (ili skupine usluga), a koje moraju, ako to zatraži regulatorno tijelo, sadržavati i podatke o opsegu pojedinih usluga, cijenama pojedinih usluga i ukupnim prihodima za pojedine usluge koje plaćaju unutarnji ili vanjski klijenti, i **c) podatke o troškovima i prihodima pojedinih usluga** (ili skupina usluga) sukladno relevantnoj metodologiji izračuna troškova regulatornoga tijela kako bi se utvrdilo određivanje cijena koje bi moglo imati negativan učinak na tržišno natjecanje (međusobne subvencije, određivanje neopravdanih i previsokih cijena); **3) iz područja koje obuhvaća pokazatelje financijskog poslovanja:** a) bilancu, b) izvještaj o ukupnim



Slika 3. Pristup željezničkome tržištu

Izvor: priredili autori prema: [23]

troškovima s pregledom, c) izvještaj o troškovima održavanja, d) izvještaj o troškovima tekućega poslovanja, e) račun dobiti i gubitka i f) bilješke uz financijske izvještaje.

Regulatorno tijelo ovlašteno je za nadzor nad financijskim tokovima upravitelja infrastrukture u vezi s uporabom prihoda od upravljanja željezničkom infrastrukturom, uključujući javna sredstva koja se mogu koristiti isključivo za financiranje vlastitoga poslovanja i servisiranje zajmova. To je u potpunoj suprotnosti s prethodnom ulogom računovodstva koje se koristilo uglavnom da bi se zabilježili prihodi i rashodi, odnosno kako bi se izdaci zadržali u sklopu sredstava koje je odobrila vlada.

Prema podacima iz 2018. (cf. sliku 3.), najslobodniji pristup željezničkome tržištu ostvarile su Rumunjska (60,2%), Velika Britanija (52,6%), Bugarska (51,4%) i Švedska (48%).

3.6. Globalizacija u željezničkome prometu

Razvitak željezničkoga transporta i transporta parobrodima uz smanjivanje međunarodnih trgovinskih barijera doveli su do snižavanja troškova međunarodne razmjene i time postali zamašnjakom globalizacije u 19. stoljeću. Drugi dominantni čimbenik globalizacije postala je liberalizacija vanjskotrgovinskih odnosa (prvo u okrilju GATT-a) te deregulacija i privatizacija gospodarskih odnosa (osobito u osamdesetim godinama 20. stoljeća), dok treći, a čini se i ključni čimbenik globalnih procesa, predstavlja **razvitak** telekomunikacija, odnosno **globalne komunikacijske mreže**, koja je smanjila potrebu za izravnim fizičkim kontaktom između proizvođača i krajnjega potrošača.

Globalizacija poslovanja [24] postavlja pred sva poduzeća diljem svijeta nove

dvojbe u pogledu prilagodbe poslovne filozofije i orijentacije u pravilu na osnovni, glavni program (*core business*) ili parcijalno veće ili manje izdvajanje poslovnih aktivnosti (*outsourcing*). Tako se menadžment općenito, ali i menadžment u željezničkim poduzećima, nalazi pred novim izazovima. Globalni trend u željezničkome prometu uključuje zatvaranje neprofitabilnih linija te uklanjanje nepotrebnih željezničkih kolodvora. Željeznička poduzeća napuštaju nerentabilne pruge ili ih prodaju lokalnim željezničkim poduzećima, smanjuju broj vlakova, uklanjaju višak terminala i skladišnih kapaciteta, povećavaju energetske učinkovitost te rasprodaju dio svoje imovine.

U željezničkome prometu formiraju se međunarodne grupacije koje čine najmanje dva željeznička prijevoznika osnovana u različitim državama. Razlozi udruživanja jesu financijski i logistički. Financijski se odnose na zajedničko definiranje cijene određene trase koja se proteže kroz više država ili na uzajamno odobrenje cijena trasa na pojedinim nacionalnim prugama. Time se, uz ekonomičnije korištenje vagonškoga parka, postižu cjenovna konkurentnost, transparentnost i brzina rada u svim segmentima. Logistički razlozi jesu organizacija voznoga reda, upravljanje teretnim vagonškom parkom te usluga u zajedničkim centrima prodaje. Primjer povezivanja u željezničkome prometu jest Autriche Express, zajednički proizvod ÖBB-a (Austrijske savezne željeznice), SBB-a (Švicarske savezne željeznice) i SNCF-a (Francuske državne željeznice) kojim se nudi usluga prijevoza šest puta na tjedan uz zajamčeno vrijeme transporta od 15 sati između austrijskih, švicarskih i francuskih logističkih centara. Utjecaj globalizacije u željezničkome prometu očit je i u uspostavljanju novih „željezničkih putova svile“, čiji je cilj omogućiti sigurno, brzo i troškovno učinkovito povezivanje Europe i Azije.

4. Praktične implikacije makrotransformacija u prometu na razvoj menadžmenta u željezničkim poduzećima

Pristupi menadžmentu evoluiraju zajedno s razvojem makrotransformacija u prometu. Razvoj željezničkoga prometu u 19. stoljeću imao je značajke Schumpeterove kreativne destrukcije (visoke tehnologije). Jedna anegdota svjedoči o tome kako je pruski car predviđao siguran promašaj željeznice, te nove „modne izmišljotine“, zbog toga što nitko neće htjeti platiti dovoljno novca kako bi za jedan sat stigao od Berlina do Potsdama kada to isto može učiniti besplatno jašući svojega konja jedan dan. Na sreću cjelokupnoga prometa i gospodarstva to ne samo da se nije dogodilo, nego je „visoka tehnologija“ toga vremena ostavljala iza sebe perspektive neslućenih razmjera. Eksplozija rasta produktivnosti u primarnome i sekundarnome sektoru može se pripisati razvoju željezničkoga prometa. Željeznički promet bilježio je i sam kontinuirani rast proizvodnosti rada pa je u to vrijeme željeznica bila sinonim za dobro upravljanje – *upravljati time kao željeznicom*. Nije pretjerano ustvrditi to da je u fazi razvoja i *booma* željezničkoga prometa u uvjetima protekcionizma i monopola željeznički promet dao znatan doprinos i razvoju klasičnih pristupa menadžmentu. Klasični pristup menadžmentu stavlja fokus na posao koji radnik obavlja. Naime, u željezničkome prometu u središtu povećanja razine produktivnosti jest rad, zadaci se obavljaju jedan po jedan, vrlo često po noći i daleko od očiju nadređenih, te je upravljanje željezničkim prometom poslužilo kao navigacijski plan koji predstavlja putokaz drugim poduzećima i njihovome menadžmentu. To zlatno doba željeznice u svijetu trajalo je sve do 1920., dok je u Republici Hrvatskoj željeznica imala primat sve do šezdesetih godina prošloga stoljeća.

Primjena načela klasičnoga menadžmenta rezultirala je velikim rastom razine proizvodnosti rada. Detaljno su proučeni priroda rada, osobito vodstva, te uzroci motivacije radnika. Klasični menadžment pita *kako se to radi* ili *na koji se način posao može najbolje obaviti*. Nikada nije postavio pitanja *što je zadatak, zašto on treba biti obavljen i što njime pokušavamo postići*. Željeznice služe kao primjer industrije čiji je neuspjeh u rastu bio očit zbog ograničenoga pogleda na tržište. Oni koji stoje iza željeznica bili su u problemu ne zato što je smanjena potreba za prijevozom putnika ili čak zato što su automobili, zrakoplovi i druga prijevozna sredstva ispunila tu potrebu. Umjesto toga industrija propada jer su oni koji stoje iza nje pretpostavili da se bave željezničkim, a ne prijevoznikom poslom. Bili su usmjereni na željeznicu umjesto na prijevoz, na proizvod umjesto na kupca [25]. Kako bi poduzeća omogućila kontinuiranu evoluciju, moraju široko definirati svoje industrije kako bi iskoristila mogućnosti rasta. Moraju utvrditi i djelovati u skladu s potrebama i željama svojih kupaca, a ne oslanjati se na pretpostavljenu dugovječnost svojih proizvoda. Ukratko, najbolji način da organizacija bude sretna jest ta da sama stvori sreću. Organizacija mora naučiti o sebi razmišljati ne kao o proizvodnji dobara ili usluga, već kao o onome što čini za ljude zbog kojih će ti isti ljudi poželjeti poslovati s njom. I u svakome slučaju izvršni direktor odgovoran je za stvaranje okruženja koje odražava tu misiju.

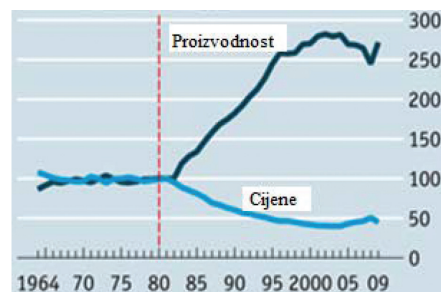
Ekonomске analize rada i djelovanja monopola u prometu pokazale su to da monopolistička prometna poduzeća u svojoj težnji za maksimalizacijom profita ne samo da ne pridonose snižavanju cijena prometnih usluga, već teže njihovom stalnome povećanju te umjesto da budu nositelji tehničkoga progressa i veće proizvodnje, postaju kočnica tehnološkoga progressa i povećanja opsega proizvodnje prometnih usluga [26]. Zbog takvih negativnih posljedica monopola država najčešće regulira monopole, i to

na brojne načine: davanjem određenih dozvola za obavljanje prometne djelatnosti, kontrolom cijena prometnih usluga, maksimalizacijom cijena prometnih usluga, subvencijama korisnicima prometnih usluga, prometnim tvrtkama i sl. Regulacija u željezničkome prometu od njegovih je početaka u stalnome porastu. U skladu s time upravljanje željezničkim poduzećima od svojih je početaka determinirano regulacijom. Broj regulatornih mjera i ograničenja kontinuirano se povećavao. Regulatorna ograničenja u velikoj mjeri prisutna su i danas, a bit će prisutna i u budućnosti.

Stabilno okruženje željezničkih poduzeća koje je bilo svojstveno za prvu polovinu prošloga stoljeća uvjetovalo je pristup menadžmentu kao univerzalnome procesu čiji postupci i načela vrijede za svako poduzeće i svaku situaciju. Promjenjivo i nestabilno okruženje prisilit će suvremene teoretičare menadžmenta da odustanu od pokušaja određivanja univerzalnih principa te da pokušaju odrediti bitna načela iz kojih se menadžment sastoji kako bi pomogli razumijevanju biti menadžmenta. Konkretna primjena menadžmenta ovisna je o brojnim čimbenicima koji na njega djeluju iz interne i eksterne okoline poduzeća u različitim situacijama. Snažan zaokret prema suvremenome pristupu menadžmentu u željezničkim poduzećima rezultat je deregulacije u prometu.

Deregulacija željezničkoga prometa koja je počela osamdesetih godina prošloga stoljeća označit će početak restrukturiranja i konsolidacije željezničkih poduzeća diljem svijeta. Odnos prema organizacijama u javnome vlasništvu počinje se mijenjati, što se najbolje može sažeti izjavom Margaret Thatcher da bi se „svaki menadžer vrijedan svoje plaće nalazio u privatnome sektoru“ [27]. Navedeno je izrekla na ručku s vodstvom British Raila 1980. Takav komercijalni pristup poslovanju polako prevladava. Struktura željeznice priprema se za privatizaciju. Zato je ovo, po mnogočemu, prijelazna faza [28]. Davanje željezničkim poduzećima

slobode da vode svoje poslovanje onako kako smatraju da je prikladno dovelo je do dramatičnih poboljšanja. Tako je, na primjer, u SAD-u prvi rezultat deregulacije bio nagli porast opsega prometa i produktivnosti te pad troškova prijevoza (cf. sliku 4.).



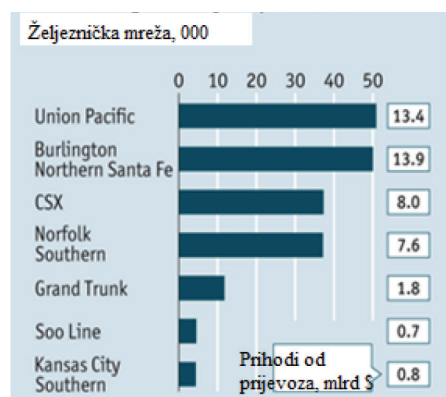
Slika 4. Učinci deregulacije u željezničkome prometu na sedam najvećih američkih željezničkih kompanija (1981. = 100)

Izvor: [29]

Na temelju slike 4 očit je da je od 1981. opseg produktivnosti porastao za 172 posto nakon godina stagnacije. Prilagođeno inflaciji, cijene prijevoznih usluga smanjene su za 55 posto od 1981., a udio željezničkoga prijevoza na tržištu teretnoga prijevoza, mjeren tonskim kilometrima, stalno je rastao i dostigao 43 posto, što je vjerojatno najveći tržišni udio željezničkoga prijevoza u bilo kojoj razvijenoj državi svijeta.

Deregulaciju će pratiti liberalizacija i privatizacija željezničkoga prometa. Liberalizacija će označiti ulazak novih željezničkih prijevoznika na tržište željezničkoga prijevoza, što je djelomično pridonijelo povećanju razine kvalitete željezničkih usluga, tehnološkoj modernizaciji, a djelomično omogućilo korisnicima prijevoznih usluga da biraju između više prijevoznika i da se tako čvršće veže međuodnos cijene i razine pružene kvalitete prijevozne usluge. Liberalizacija tržišta željezničkoga prometa nije svrha samoj sebi. Svrha liberalizacije jest povećanje učinkovitosti željezničkoga prometa i povećanje njegova tržišnog udjela na tržištu kopnenoga prometa. Željeznički teretni prijevoz u SAD-u oduvijek je u privatnim rukama. Željeznička mreža teretnoga

prijevoza SAD-a sastoji se od 538 željeznica (sedam željezničkih pruga klase I, 21 regionalne željeznice i 510 lokalnih željeznica) kojima upravljaju privatne tvrtke. Željeznička poduzeća Union Pacific Railroad i BNSF Railway raspolažu najvećom željezničkom mrežom na svijetu. Te dvije kompanije ostvaruju daleko najveći obujam prijevoza i daleko najveće prihode na američkome tržištu željezničkog teretnog prijevoza (cf. sliku 5).



Slika 5. Važnije željezničke kompanije na američkome tržištu teretnog prijevoza, 2009.

Izvor: [29]

Kao ključni argument u korist privatizacije najčešće se ističe bolja učinkovitost privatnih poduzeća u odnosu na državna poduzeća. Državno vlasništvo nad željezničkim poduzećima opravdavallo se prirodnim monopolom, odnosno pozitivnim učincima ekonomije razmjera. Međutim, u novije doba sve je češća privatizacija i željezničkih poduzeća. Ciljevi privatizacije British Raila bili su povećati prihod države, potaknuti veću ekonomsku učinkovitost, smanjiti utjecaj države u ekonomiji, potaknuti široku raspodjelu vlasništva, potaknuti konkurenciju te prisiliti državna poduzeća na tržišnu disciplinu. Prvotni rezultati privatizacije bili su vrlo pozitivni. Naime, opseg željezničkoga teretnog prijevoza na britanskim željeznicama od početaka privatizacije do 2009. povećao se za 60 posto, dok su u istome razdoblju francuske željeznice zabilježile pad opsega prometa od 40 posto zbog izostanka konkurencije.

Privatizacijom je potpuno izmijenjena struktura željeznice. Ono što je prije bila integrirana mreža povezana u hijerarhijsku birokratsku strukturu s nekoliko modernih koncesija za sektorsku decentralizaciju postao je isprepleteni niz ugovora koji povezuju tvrtke odgovorne njihovim vlastitim dioničarima i nadzorim tijelima [30]. Privatizacija je ujedno fragmentacija željeznice. Nestaje integrativna snaga željeznice po kojoj je bila glasovita. Naime, međusobne veze pojedinaca unutar željeznice olabavljaju u pogledu njihova intenziteta, uzajamne privrženosti i grupnog identiteta [31]. Također moć više nije koncentrirana u malenoj skupini regionalnih menadžera, već je raspršena kroz tisuće novonastalih privatnih poduzeća. Željeznička organizacijska kultura [32], iznikla iz niza lokalnih praksi, nestaje uslijed fragmentacije rada. Zaboravlja se ono što su još stari Grci znali, a to je da je sustav više od prostog zbroja dijelova, odnosno da je suma suboptimuma dijelova jednaka optimumu cjeline. To su značajke odvojenoga modela (separacije) upravljanja željeznicom, čija je bit potpuno odvajanje infrastrukture i željezničkih prijevoznčkih poduzeća, tj. institucionalno i faktičko razdvajanje infrastrukture i usluga prijevoza u zasebne pravne osobe koje nisu međusobno povezane (Švedska, Velika Britanija). Kao posebnu opciju toga modela treba navesti strukturu u kojoj su djelatnosti željezničkoga prometa potpuno odvojene od upravljanja željezničkom infrastrukturom, ali infrastrukturom upravlja i administrira nekoliko neovisnih tvrtki (Nizozemska).

Zbog prethodno navedenih nedostataka, ali i drugih do kojih je dovela privatizacija željeznica sve više prevladava mišljenje da željeznička poduzeća trebaju biti ustrojena po integriranome modelu upravljanja željeznicom (Njemačka, Italija, Austrija). Riječ je o vertikalno integriranome modelu, odnosno holdingu. Holding-kompanije su one koje imaju većinu dionica drugih kompanija što su same stvorile ili pak kupile. Obično se svaka od tih kompanija – po-

družnica bavi specijaliziranim poslovima koji koriste grupi kao cjelini (putnički prijevoz, teretni prijevoz). Kompanije – podružnice zadržavaju svoju osobnost, zaštitni znak i drugo, no usmjerene su u skladu s ciljem postavljenim za cijelu grupu. Dakle, djelatnost je objedinjena na razini konglomerata, iako samostalno egzistiranje individualnih kompanija čini lakšim prodaju dijela grupe što više nije profitabilan. Posebna opcija integriranoga modela jest jedinstveno potpuno integrirano željezničko poduzeće (Litva). Prednosti integriranoga pristupa organiziranju i upravljanju željezničkim prometom jesu: 1) sinergija sustava, 2) ekonomija obujma, 3) maksimalna provedba načela ograničene odgovornosti trgovačkih društava, 4) visoka razina koordinacije između prijevoznika i upravitelja infrastrukture i 5) nepostojanje sukoba interesa između prijevoznika i upravitelja infrastrukture.

5. Zaključak

Menadžment kao proces prirodan je i smislen upravljački sustav skupnoga djelovanja ljudi, čija tehnologija evoluirala u skladu s razvojem okoline u kojoj i na koju djeluju. Menadžment se kao znanstvena disciplina javlja s prijelaza iz 19. u 20. stoljeće. Zato se može zaključiti to da je razvoj željezničkoga prometa u drugoj polovini 19. stoljeća dao snažan *input* razvoju menadžmenta kao znanstvene discipline. Željeznica je u to vrijeme bila sinonim za dobro upravljanje. Tada je vrijedilo pravilo „upravljaj time kao željeznicom“. Nakon razvoja klasičnih pristupa menadžmentu kojima su se isticalle suprotne dimenzije, najprije tehnička, a potom ljudska, razvili su se općenitiji suvremeni pristupi koji u razmatranje uzimaju velik broj čimbenika koji su važni za proces menadžmenta. To su sustavski i situacijski (kontingencijski) pristup.

Analizom makrotransformacija upravljanja prometom mogu se uočiti promjene u shvaćanju uloge menadžmenta u željezničkome prometu. Protekcijonizmu

u prometu i tehničkome monopolu odgovarao je klasični pristup menadžmentu, no uvjeti su se počeli mijenjati, a razvoj drugih prometnih grana sveo je monopol željeznice na zanemarivu razinu. Regulacija za zaštitu korisnika prijevoznih usluga od monopola željeznice pretvorila su u zaštitu željeznice od konkurencije. Rezultat takvoga pristupa bit će odvojenost od tržišta, loše upravljanje i neuspjeh u rastu željeznice. Visoka tehnologija 19. stoljeća postala je „problem“ u 20. stoljeću, koji je zahtijevao rješenje na bazi profitabilnoga poduzeća.

Deregulacija u prometu označit će potragu za takvim rješenjem i transformaciju željezničkoga prometa kroz suvremene pristupe menadžmentu. Dobro upravljanje željeznicom postat će jedan od glavnih prioriteta. Sposoban poslovni menadžment vodi ka prosperitetu željezničkoga prijevoza, što je društveno opravdano i korisno. Deregulaciju će slijediti liberalizacija i privatizacija željezničkoga prometa. Prvotni rezultati navedenih makrotransformacija u prometu koji su bili više nego pozitivni polako će se gubiti, što dovodi do zaključka da upravljanje željezničkim poduzećima ne treba shvaćati kao konstantu, već varijablu koja je ovisna o brojnim čimbenicima iz unutarnje i vanjske okoline. Dinamičnost je temeljna značajka suvremenoga poslovanja, što rezultira brojnim promjenama i složenošću upravljanja. Sa složenošću upravljanja raste vrijeme potrebno za prilagodbu sustava promjenama iz unutarnjega ili vanjskoga okruženja, što često rezultira kašnjenjima u donošenju menadžerskih odluka. Tako situacijski i sustavni pristup menadžmentu dobivaju posebno na važnosti u upravljanju željezničkim poduzećima u sadašnjemu trenutku. Kao dva dominantna modela izdvojili su se integrirani i odvojeni model upravljanja željezničkom infrastrukturom i željezničkim prijevoznim poduzećima. Čini se primjerenim zaključiti to da kontinentalna Europa naginje ka integriranome modelu upravljanja željezničkim poduzećima, što znači da se

privatizacija kao makrotransformacija u željezničkome prometu bar na još neko vrijeme prebacuje na sporedni kolosijek, a sustavski pristup menadžmentu dobiva još više na važnosti.

Literatura:

- [1] Božić, V. (2009). Ekonomija saobraćaja, Ekonomski fakultet Beograd.
- [2] <https://www.statista.com/statistics/619184/metro-networks-worldwide-track-distribution>.
- [3] Zelenika, R. (2001). Prometni sustavi, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
- [4] Zelenika, R., Pupavac, D. (2000). Od protekcionizma do liberalizacije transporta, Proceedings 2nd Congress Transport-Traffic-Logistics, Faculty of Civil Engineering, Maribor, Portorož, 2-3, po. 221-231.
- [5] Zekić, Z. (2007). Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
- [6] Kreitner, R. (1989). Management, Houghton Mifflin Company, Boston.
- [7] Zelenika, R., Pupavac, D. (2008). Menadžment logističkog sustava, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
- [8] Drucker, P. (1995). Menadžment za budućnost, Grmeč – Privredni pregled, Beograd.
- [9] Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
- [10] Piketty, T. (2014). Kapital, Profil, Zagreb.
- [11] Szilagyi, A. (1988). Management and Performance, third edition, Scott, Foresman/Little, Brown College Division, Illinois, USA.
- [12] Pupavac, D. (2017). Osnove organizacijskog ponašanja, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
- [13] Bennet, R. (1994). Management, Informator, Zagreb.
- [14] Drašković, V., Drašković, M. (2007). Osnovi menadžmenta u pomorstvu, Fakultet za pomorstvo, Kotor.
- [15] Srića, V. (2015). Sve tajne harmoničnog vođenja, Algoritam, Zagreb.
- [16] https://en.wikipedia.org/wiki/Rail_subsidies
- [17] Pham, V. (2013). The Liberalization of Rail Transport in the European Union, Economics Honors.
- [18] Alexandersson, G., & Hultén, S. (2008). The Swedish railway deregulation path. Review of Network Economics, 7(1).
- [19] International Labour Organisation. Inland Transport Committee. & International Labour Organisation. Sectoral Activities Programme. (1991). Recent Developments in Inland Transport (No. 1). International Labour Organization.
- [20] Pupavac, D., Baković, I., Knežević, J. (2019). Tržište željezničkoga teretnog prijevoza Europske unije, Željeznice 21, godina 18, broj 1, pp. 7-13.

- [21] Zakon o željeznici, NN 32/19, 2021.
- [22] Zakon o regulaciji tržišta željezničkih usluga i zaštiti prava putnika u željezničkom prijevozu, NN 104/17.
- [23] Thematic Factsheet, European Commission, dostupno na: <https://ec.europa.eu> (pristup: 27.12.2021.)
- [24] Tatalović, M., Mišetić, I., Bajić, J. (2012). Menadžment zrakoplovne kompanije, Mate, d.o.o., Zagreb.
- [25] Levitt, T. (1960). Marketing myopia, Harvard Business Review, 38, 45-56.
- [26] Pupavac, D. (2009). Načela ekonomike prometa, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
- [27] Parker, D., Tyrrall, D. (2001.). "The fragmentation of a railway: A study of organisational change in British Rail". Open University Business School Research Publications, URL: <http://www8.open.ac.uk/businessschool/research/publications/2001/fragmentation-railway-study-organisational-change-british-rail> (15.9.2021.)
- [28] Ivančić-Krce, M. (2013). Shvaćanje funkcionalnosti: Privatizacija željeznice u Velikoj Britaniji, Diskrepancija: studentski časopis za društveno-humanističke teme (1332-3415) 12, 18; 18-27.
- [29] American railways High-speed railroading, The Economist, 24.07.2010.
- [30] Brendan, M. (2002.). "British rail privatisation: What went wrong?" Global Union Federation Public Service International, URL: <http://www.publicworld.org/docs/britrail.pdf>.
- [31] Katunarić, V. (1988). Dioba društva. Zagreb: Sociološko društvo Hrvatske. American railways High-speed railroading, The Economist, 24.07.2010.
- [32] Parker, D., Tyrrall, D. (2001.). "The fragmentation of a railway: A study of organisational change in British Rail". Open University Business School Research Publications, URL: <http://www8.open.ac.uk/businessschool/research/publications/2001/fragmentation-railway-study-organisational-change-british-rail> (15.6.2012.)

UDK: 005.4:656.2

Adrese autora:

Prof. dr.sc. Drago Pupavac, dipl.oec
Veleučilište u Rijeci
e-pošta: drago.pupavac@veleri.hr

Mr.sc. Anastazija Vinković-Kravaica, viši predavač
Veleučilište u Rijeci
e-pošta: anavin@veleri.hr

Josip Knežević, struč. spec. ing. Traff
HŽ Infrastruktura d.o.o.,
e-pošta: josip.knezevic3@hzinfra.hr

SAŽETAK

MAKROTRANSFORMACIJE U PROMETU I NJIHOV UTJECAJ NA MENADŽMENT U ŽELJEZNIČKOME PROMETU

Cilj ovoga rada jest istražiti utjecaj makrotransformacija u prometu na pristupe menadžmentu u željezničkome prometu. Svrha istraživanja jest skrenuti pozornost na nužnost primjene suvremenih pristupa menadžmentu u željezničkome prometu. Predmet istraživanja od važnosti za ovaj rad jesu menadžment i makrotransformacije u prometu. Hipoteza rada jest ta da makrotransformacije u prometu izravno i bitno određuju pristup menadžmentu u željezničkome prometu. Da bi se ostvarili cilj i svrha istraživanja te dokazala postavljena hipoteza, primijenjen je veći broj znanstvenih metoda među kojima se izdvajaju deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze te komparativna metoda. Glavni nalaz ovoga rada upućuje na nužnost primjene suvremenoga pristupa menadžmentu u željezničkome prometu.

Ključne riječi: makrotransformacije u prometu, menadžment, željeznički promet

Kategorizacija: stručni rad

SUMMARY

MACROTRANSFORMATIONS IN TRANSPORT AND THEIR IMPACT ON RAILWAY MANAGEMENT

The goal of this paper is to investigate the impact of macrotransformations in transport on railway management approaches. The purpose of the research is to point out the necessity of applying modern approaches to railway management. The subject of research important for this paper are management and macrotransformations in transport. The hypothesis of the work is that macro-transformations in transport directly and significantly determine the approach to management in railway transport. In order to achieve the goal and purpose of the research and to prove the hypothesis, a number of scientific methods were applied, of which the descriptive method, the method of analysis and synthesis and the comparative method stand out. The main finding of this paper points to the necessity of applying a modern approach to railway management.

Key words: macrotransformations in transport, management, railway transport

Categorization: professional paper