

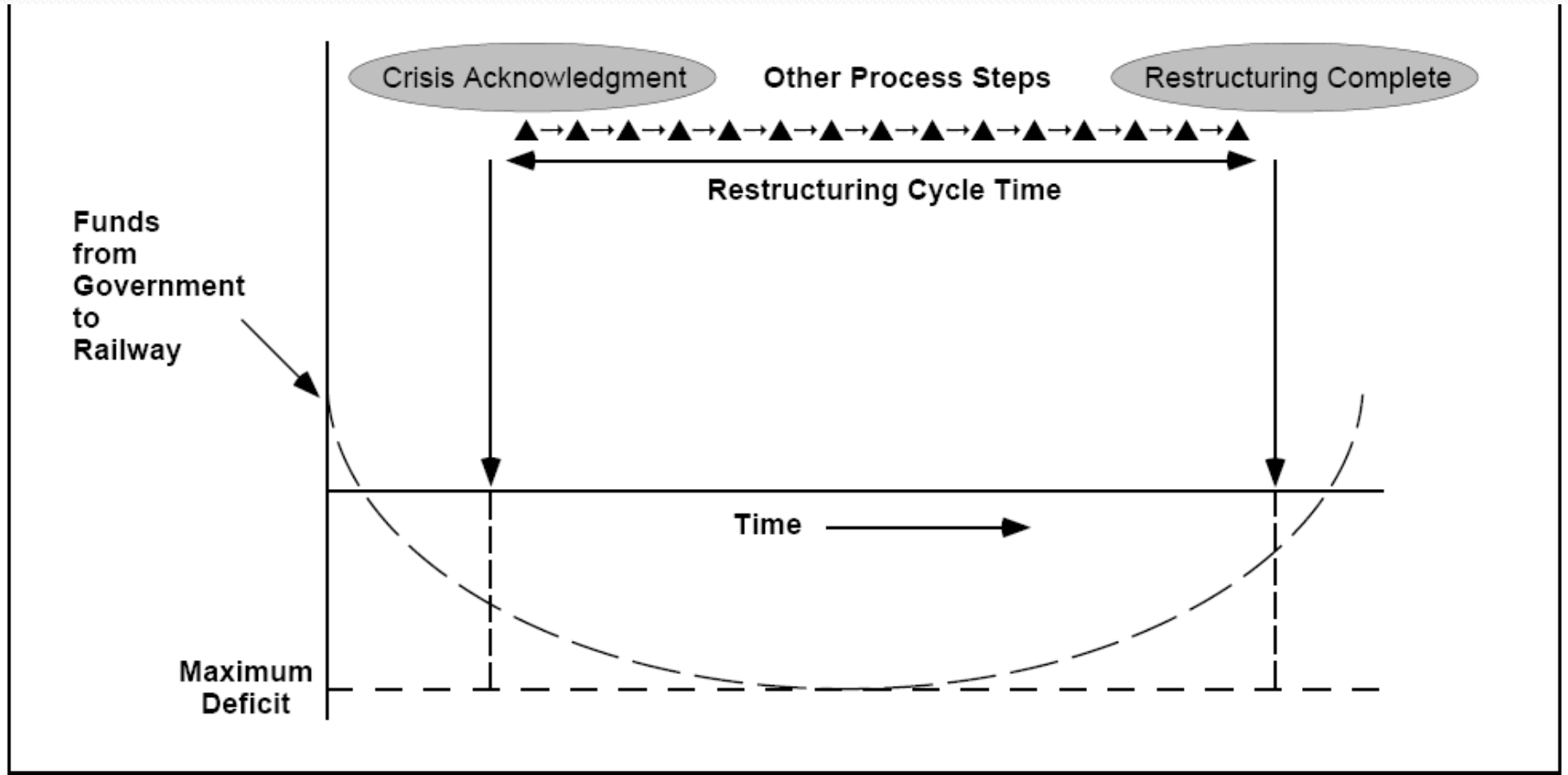
# IZAZOVI RESTRUKTURIRANJA ŽELEZNICE

Prof. dr Nebojša Bojović  
Saobraćajni fakultet  
Univerzitet u Beogradu  
Jun, 2011.

# Uvod

- Problem je u nedostatku praktičnih informacija koje su potrebne onima koji se bave kreiranjem javne politike i železničkim menadžerima, ali i napraviti priručnik za sprovođenje procesa restrukturiranja.
- Ne postoji jedinstven pristup za restrukturiranje koji dobro odgovara svim zahtevima reforme, svim učesnicima i na svim nacionalnim transportnim tržištima.
- Benčmark “najbolje” reforme strukture preduzeća, “najboljeg” dizajna za transformaciju institucija i “najbolje” menadžment metode za restrukturiranje.

- Relevantne specifičnosti za restrukturiranje železnice su: lokalne promenljive i iskustvo i kreativnost posrednika koji definišu potencijalne opcije restrukturiranja
- U cilju jačanja konkurentnosti železničkih transportnih usluga, potrebno je uvođenje i korišćenje novih tehnologija, ponuda usluga sa niskim cenama, a visokog kvaliteta
- Restrukturiranje podrazumeva promene prethodnih praksi, protokola korporativnog upravljanja, nove metode upravljanja i institucionalnog sporazumevanja
- Neophodnost sagledavanja svih interesa i ciljeva zainteresovanih strana (stakeholders)
- Restrukturiranje -konačni proces, šest do 12 godina



- Većina javnih železničkih preduzeća nije korisnički orijentisana, i potrebna je promena strateškog fokusa preduzeća.
- Praćenje i prepoznavanje potreba i očekivanja aktuelnih i potencijalnih korisnika železničkih korisnika je imperativ za uspešno poslovanje svih aktera u železničkom saobraćaju.
- U aktuelnim formama železničkih preduzeća, one posluju kao veoma robustan sistem (na primer, red vožnje se pravi jednom godišnje, itd.). Sa druge strane, korisnički orijentisana i tržišno okrenuta organizacija donosi odluke istog dana ili za jedan dan unapred.
- Potrebno je kontinualno praćenje kvaliteta i cena usluga i njihovo poređenje sa glavnim konkurentima na tržištu.

# Cilj restrukturiranja

Uvećanje vrednosti železnice

Restrukturiranje treba da napravi od železnice preduzeće koje je finansijski samostalno.

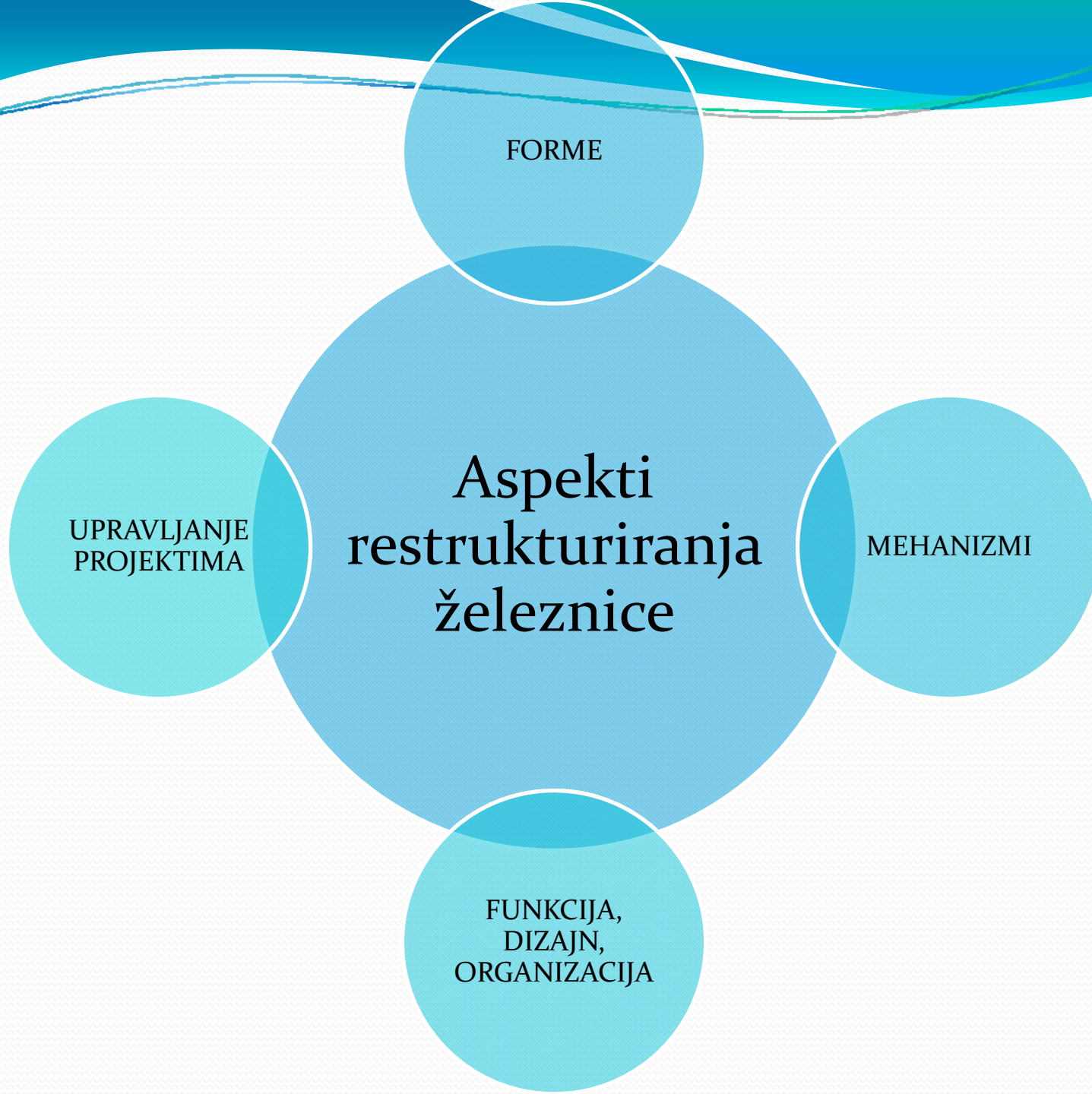


- Za železnice koje su javna preduzeća potreban je jak autoritet vlade i eksplicitno usmeravanje javne politike, kako bi one mogle da jačaju svoju konkurentnost.
- Železnice treba da ponude niske cene i visok kvalitet usluga, kao svoj glavni adut u konkurenciji sa drumskim i avio saobraćajem i saobraćajem unutrašnjim plovnim putevima.
- Osnov procesa restrukturiranja je usklađivanje železničkih kapaciteta za ponudu transportnih usluga sa zahtevima na tržištu. Promene u resursima koje ne povećavaju kvalitet železničkih transportnih usluga, zapravo smanjuju ekonomsku vrednost preduzeća i treba ih izbegavati.
- Savremeni uslovi na tržištu zahtevaju od železnice da se menja u skladu sa tržišnim promenama, da brzo reaguje i ponudi nove usluge kao odgovor na tražnju, i da počne da „rešava probleme“, a ne samo da bude „order takers“. Preuzimanje ovog pristupa je drugi ključni cilj procesa restrukturiranja.

# Nov pogled na investicije

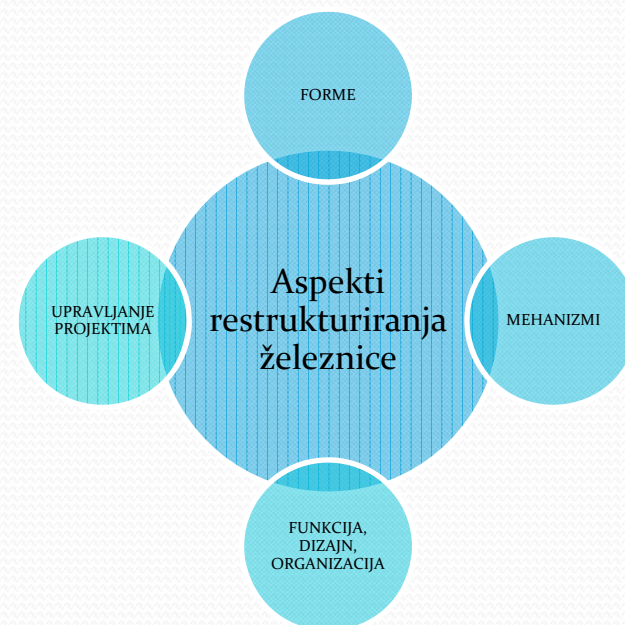
- Usklađivanje ponude i tražnje
- Upravljanje ekonomijom obima
  - ✓ Potpuna realizacija
  - ✓ Treba da budu reaktivirana
  - ✓ Podeliti benefite ravnomerno
- Vrednost usluge sa aspekta korisnika železničkih usluga (nema diskriminacije u pogledu cena)
- ~~Neprofitabilne usluge~~





# Aspekti restrukturiranja železnice

- Forme – reorganizovanje železničke imovine, dugovanja, radne snage
- Mehanizmi – dispozicija železničke imovine i privlačenje investicija iz privatnog sektora
- Funkcija, dizajn, organizacija – institucije za posredovanje koje nose veliki deo posla i odgovornost za restrukturiranje železnice
- Upravljanje projektima – metode koje su efektivne u smanjenju vremena trajanja projekta i u realizaciji ciljeva projekta



# Elementi restrukturiranja

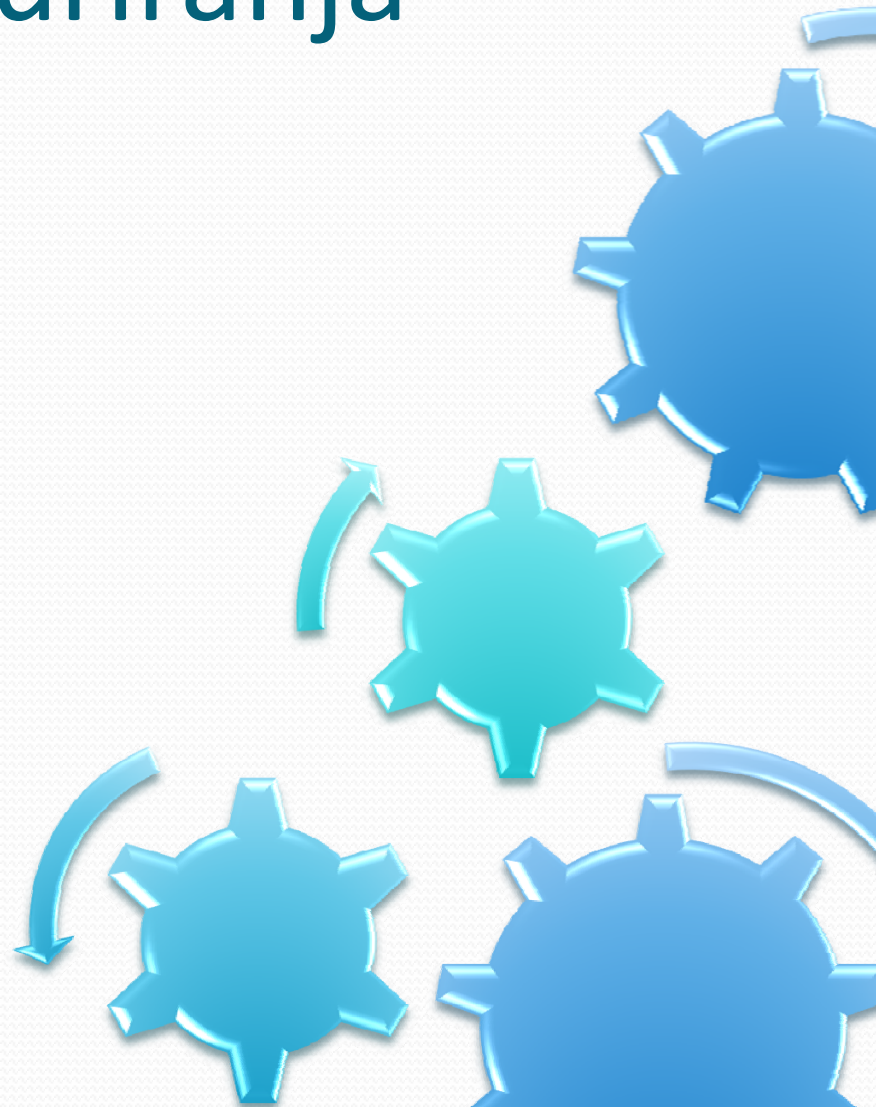
Imovina

Finansijska dugovanja

Radna snaga

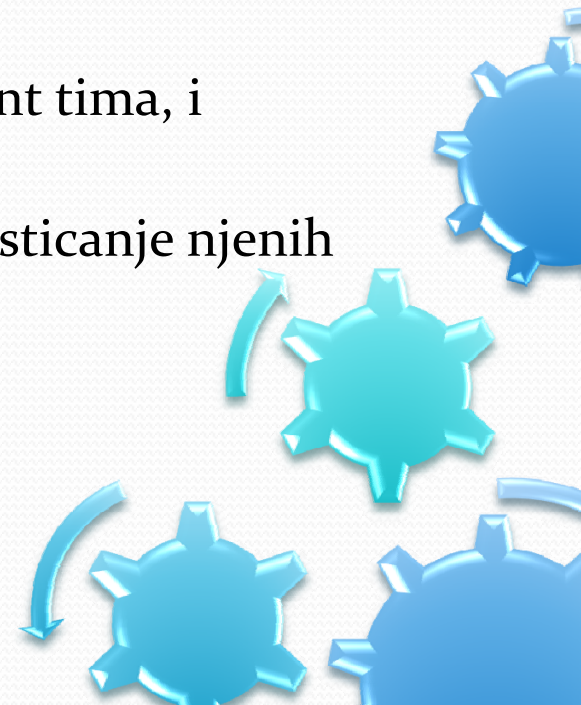
Menadžment

Strateški fokus



# Elementi restrukturiranja

- Imovina – preraspodela, rehabilitacija, napuštanje ili zamena materijalnih sredstava
- Finansijska dugovanja – klasifikacija i formalizacija finansijskih dugovanja
- Radna snaga – osnovni problemi radne snage, broj zaposlenih, potrebne kvalifikacije zaposlenih, uslovi za prevremeni odlazak u penziju
- Menadžment – vrednosti i sposobnosti menadžment tima, i mogućnost prilagođavanja promenama
- Strateški fokus – definisanje poslovanja železnice, isticanje njenih prednosti i preusmerenje njene kompetentnosti



# Iskorišćenost kapaciteta

(ton km + pass. km per track km [000])

	Pre restrukturiranja	Posle restrukturiranja
Argentina	567	543
Kanada (National Railway)	2000	3955
Kanada (Pacific Railway)	2400	2883
Japan	9600	13618
Novi Zeland	700	/
Švedska	2000	2482
Velika Britanija	2800	2857
USA	5200	8643

Izvor: *World Bank Railway Database*

# Produktivnost rada

(ton km + pass. km per employee[000])

	Pre restrukturiranja	Posle restrukturiranja
Argentina	276	/
Kanada (National Railway)	2022	3715
Kanada (Pacific Railway)	2494	4970
Japan	260	343
Novi Zeland	606	1428
Švedska	154	192
Velika Britanija	693	980
USA	3040	7983

Izvor: *World Bank Railway Database*

# Opcije za podelu imovine i raspodelu poslovnih aktivnosti

- Osnovna (*core*) ili sporedna (*non-core*) imovina
- Geografska podela
- Poslovna podela
- Funkcionalna podela
- Pruge sa velikim intenzitetom saobraćaja ili sa niskim intenzitetom saobraćaja
- Zajednička mreža ili ekskluzivna mreža

# Ugovori između vlasnika i korisnika trasa

	Vlasnik infrastrukture	Vlasnik voznog parka	Ugovori sa zaposlenima	Model uspostavljanja usluge koje pruža železnica novom operatoru	Finansijski odnosi između železnice i novih operatora
Ugovori o vuči					
Ugovori o pristupu kolosecima					
Ugovori o operativnim poslovima					
Marketinški ugovori					



# Mehanizmi za restrukturiranje

	Adiministrativna podela imovine	Tender Franšiza ili Koncesija	Pregovaranje o zakupu	Pregovaranje o spajanju, ukidanju ili pridruženom korišćenju sredstava	Pregovaranja o prodaji prava za operativno poslovanje
Osnovna ili sporedna imovina					
Geografska podela					
Poslovna podela					
Funkcionalna podela					
Pruge sa velikim ili niskim intenzitetom mreže					
Zajednička mreža ili ekskluzivna mreža					

# Institucionalni mehanizmi posredovanja

- Posrednici - nezavisni od železnici
- Potrebni iz više razloga:
  - Konfliktni interesi
  - Vodič ka završetku procesa restrukturiranja
  - Upravljanje celim procesom reorganizacije - primarni izvršilac i tumač javne politike

# Nova uloga vlade

- Zemlje, kao što su: Japan, Novi Zeland, Argentina, Švedska, i Velika Britanija, imale su takozvani “top down” tip restrukturiranja, u kojem je vlada pokrenula sam proces, stvaranjem nove organizacione strukture i implementiranjem tranzicionog plana. Postoje i železnice kod kojih su inicijative pošle iz privatnog sektora (“bottom-up” tip restrukturiranja).
- Promena uloge vlade u ovoj oblasti je podjednako važna kao i promena same železnice.
- Proces počinje uglavnom promenom uloga (država prestaje da bude regulator, a železnice operator).
- Ukoliko železnica nema interes, zbog malih prihoda, da na određenoj deonici pruža svoje usluge, a postoji javni interes, država potpisuje ugovor sa železnicom u cilju ponude ovih usluga na tržištu.

# Upravljanje procesom restrukturiranja železnice

- Otvorena komunikacija (sa svim zainteresovanim grupama)
- Menadžment je zadužen za dobijanje javne i održive političke podrške
- Sve ključne odluke u procesu restrukturiranja uključuju različite, često konfliktne, interese
- Različiti ciljevi interesnih grupa

# Menadžerski tim

## VREDNOST

- Iskrenost
- Motivisanost
- Doslednost
- Sposobnost za upravljanje

## SPOSOBNOSTI

- Fleksibilnost i prilagodljivost
- Komunikacija
- Otvorenost za nove ideje i pristupe
- Sposobnost rešavanja problema
- Fokusiranost na kvalitet

## ZNANJE

- ✓ Akademski kurs za specijalizovane funkcije
- ✓ Iskustvo (5god.) u uspešnoj privatnoj korporaciji
- ✓ Menadžersko iskustvo u kriznim situacijama

## ISKUSTVO

- Operativno
- Finansijski menadžment
- Prodaja
- Marketing
- Planiranje


## MENADŽERSKI STIL

- ❖ Direktan
- ❖ Timski orijentisan
- ❖ Korisnički orijentisan
- ❖ Motivisanost
- ❖ Delegiranje odgovornosti

- Kvalifikovan kadar sa sposobnostima upravljanja železnicom, ali fleksibilan za promenu organizacione kulture
- Podela posla u faze i kompletiranje celog procesa etapno, davanje ovlašćenja osoblju i omogućiti im donošenje taktičkih odluka, koje su u njihovom domenu
- Periodična kontrola izvršenja procesa restrukturiranja
- Ispitivanje tržišta i prilagođavanje ponude i ciljeva
- Prezentovanje jasne vizije plana restrukturiranja-šematski plan za restrukturiranje

## Dobre metode upravljanja procesom restrukturiranja podrazumevaju:

- Definisane, pre početka procesa, uloga i odgovornosti za sve posredničke institucije, železnicu i druge učesnike
- Eksplicitno i kvantitativno definisanje performansi unapređenja i ciljeva, benčmarking performansi drugih restrukturiranih železnica sličnih karakteristika
- Rukovodilac projekta treba da okupi adekvatan kadar, da upravlja celim procesom i da definiše očekivane promene i ciljeve

- 
- Zbog prisutne neizvesnosti, koja je neizostavan deo sadašnjice, menadžeri kompanije treba da stvore okruženje u kojem promene postaju norme
  - Postoji više sličnosti nego razlika među efektivnim metodama upravljanja restrukturiranjem, što bi menadžeri trebalo da iskoriste



**HVALA NA PAŽNJI!**