

METODOLOGIJA TRANSFORMACIJE POŠTE SRBIJE

Vladeta Petrović
Pošta Srbije

Sadržaj: *Operatori poštanskih usluga u razvijenim zemljama su u saradnji sa svojim Vladama doneli detaljne dugoročne planove transformacije svog poslovanja, i na taj način, otpočeli i uspešno izveli transformaciju poštanskog servisa. Istraživanjem metoda transformacije mogu se izvući zajedničke karakteristike koje su važne za transformaciju bilo kog poštanskog operatora u svetu. Metodologija transformacije poštanskog sistema Srbije treba da se zasniva na utvrđenim koracima transformacije uz specifičnu vremensku dimenziju implementacije i simultanu kontrolu i reviziju planiranog.*

Ključne reči: *poštanski sistem, strategija, transformacija*

1. Uvod

Poštanski sistemi, do danas praktično tradicionalni operatori sa viševekovnim iskustvom i veoma sporim promenama, odjednom moraju da razmišljaju o svojoj budućnosti na način nepoznat u dosadašnjoj praksi. Pojavom globalnih i lokalnih privatnih poštanskih operatora situacija se bitno ubrzava, a na Vlade vrši pritisak za kvalitetnijom uslugom po nižim cenama. Poštu od naglog nestanka sa svog tržišta, spasava samo nemogućnost države da trenutno reši problem univerzalnog servisa. Transformacija pošte i njeno osposobljavanje za tržišni nastup je neminovnost koju su shvatile sve poštanske uprave Evropske unije i uveliko se pripremaju za komercijalizaciju pri kojoj neće više biti bitne pomoći Vlada.

Upravljanje poštanskom delatnošću, uz prisustvo imperativa obezbeđenja univerzalnog servisa, neizbežno u centar pažnje stavlja snage promene. Poštanski sistem je pred prekretnicom svog poslovanja. Umesto dosadašnjeg funkcionisanja pod patronatom države, poštanski sistem se priprema za samostalni tržišni nastup.

U drugom delu rada data je analiza postojeće situacije i ukazano je na moguće načine promene. U trećem delu rada definisani su ciljevi transformacije da bi u četvrtom delu rada bila predložena metodologija transformacije Pošte Srbije, nakon čega su data zaključna razmatranja

2. Glavni uticaji na transformaciju

U svetskim razmerama, obimi pošiljaka i dalje su značajni, s tim da je rast tog obima u budućnosti neizvestan [5]. Pored toga, očekuje se smanjenje prihoda koji se

ostvaruje od pismonosnih pošiljaka kao posledica promena u odnosu pošiljaka i pojave konkurencije kao rezultata otvaranja tržišta za privatne operatore koji ne pružaju univerzalni servis.

2.1. Uočavanje problema

Obzirom da su promene, po pravilu, suprotstavljene dosadašnjim strategijama u poštanskim sistemima, i da se poštanski sistem mora prilagoditi zahtevima iz okruženja neophodno je da se sa jedne strane oceni razvoj događaja u okruženju sa predviđanjem budućih događanja i sa druge strane treba precizno oceniti sposobnosti, šanse, slabosti i opasnosti koje se odnose na sam poštanski sistem. Mogućnosti su dvojake ili se prilagoditi promenjenim zahtevima ili lagano nestajati sa svog tradicionalnog tržišta.

Težnja ka tržišnom delovanju i učešće privatnog kapitala u poštanskim sistemima sve su prisutniji, a očekuje se, da će otvaranje tržišta pismonosnih usluga, koje se već odigralo u Evropi [3], proširiti i dalje. Poštanski sistemi, koji su na vreme odgovorili na promene okruženja, ostvarili su pomak ka tržišnom poslovnom modelu i razvijaju konkurentne poslovne strategije. Nakon modernizacije procesa, restrukturiranja mreža i smanjenja radne snage, ove kompanije se trenutno nalaze u fazi ekspanzije i diversifikacije.

Menadžment poštanskih sistema se nalazi pred promenama koje do sada nisu zabeležene u istoriji razvoja sistema. Po prvi put, prinudjen je da razmišlja o budućnosti sistema u promenjenom okruženju, sa promenjenim zahtevima korisnika i gde više neće biti dovoljna finansijska zavisnost o pismonosnom servisu [7]. Složenost menadžerskog zadatka se uvećava imajući u vidu višestruko delovanje faktora iz okruženja, kao i ocenu sposobnosti i slabosti samog poštanskog preduzeća [4]. Odluke treba doneti na bazi valjano izabranih kriterijuma, mogućnosti su velike ali i opasnosti takodje [1]. Na koji način omogućiti transformaciju poslovanja, kako unaprediti efikasnost, koja je nova uloga elektronskog servisa u planovima, kako zauzeti stratešku poziciju lidera, odnosno partnera u poštanskom okruženju, fokusirajući se na komercijalni, regulatorni i institucionalni razvoj ove oblasti.

Složenosti problema doprinosi i nedefinisani položaj vlasništva, upravljanja i nemogućnosti investiranja u većini poštanskih sistema, tako da treba pronaći i određenu plansku i vremensku komponentu transformacije kojom se neće dalje ugroziti položaj sistema, a omogućiti izvesnije ponašanje u budućnosti. Ovaj odnos će zahtevati odgovor prevashodno od menadžmenta sistema ali i Vlada.

2.2. Ponašanje velikih sistema-mogući odgovori

TNT Post Group, Deutsche Post, France's La Poste i Consignia, značajniji operatori u svetu, predstavljaju lidere u procesima promena, za koje je karakteristična ekspanzija u oblasti kurirske, ekspres, paketske i logističke delatnosti [8]. Navedene kompanije su oformile multinacionalne mreže zahvaljujući preuzimanjima, integracijama i savezima i aktivno se međusobno takmiče, tamo gde im to regulatorni okviri dozvoljavaju. Ove kompanije se istovremeno direktno takmiče sa svetskim operatorima iz privatnog sektora kao što su UPS i FedEx.

Ponašanje TNT Post Group, Deutsche Post, France's La Poste i Consignia-e, direktno je uslovljeno promenama na tržištu. Naime, globalizacija smešta proizvodnju i

marketing u multinacionalne okvire, te su i ove kompanije odlučile da servisiraju svoje velike korisnike širom sveta. Regionalne/globalne mreže su već oformljene i danas uočavamo pojavu novih, svetskih brendova. Pošte su prerasle u CEP (Courier, Express, Parcels) - kurirski, ekspres, paketski i logistički servis, obzirom da su rešenja kao što su "tačno na vreme", "kupovina sa jednog mesta" i "kućno uručenje" stvorila mogućnosti na tržištu kakve pismonosne usluge više ne pružaju. Ekspanzija u ovim kompanijama zasnovana je na kombinaciji prirodnih poštanskih prednosti i procesa akvizicije i integracije, pri čemu se pod poštanskim prednostima podrazumevaju nacionalni pismonosni i paketski servis, logistički kapaciteti i značajna korisnička baza pokrivena pismonosnim servisom [6].

Restrukturiranje delatnosti i smanjenje broja zaposlenih, danas su zajednički za sve poštanske sisteme, uz značajna ulaganja u tehnološka rešenja, podršku novih informacionih sistema, kao i razvoj elektronskog poslovanja.

Preuzimanja, savezi i partnerstva znalački se koriste kao načini realizacije strategija promena. Fleksibilnost saveza u organizovanju proizvodnje i takmičenju sa konkurencijom, čini ih izuzetno značajnim sredstvom svakog, na ovaj način organizovanog, poštanskog sistema. Savezi su, u strateškom smislu, omogućili formiranje i konsolidaciju mreža. Naime, korišćeni su unutar jedne grane industrije kako bi se tehnološki procesi strukturirali vertikalno, tamo gde je, u ranijoj ili kasnijoj fazi lanca nabavke, potrebno povezati različite delatnosti; odnosno horizontalno, kako bi omogućili ujedinjenje konkurenata na istom tržištu. Savezi se takođe, koriste među različitim industrijskim oblastima (na primer, savez poštanskog operatora i proizvođača softvera, lekova, autodelova, sa krajnjim ciljem prodaje usluge), a baziraju se na vlasničkom udelu deoničara ili na ugovoru. U prvom slučaju, kontrolu vrši većina deoničara, odnosno veći deo kapitala obezbeđuje i veću kontrolu. Sa druge strane, franšizing ugovori ili ugovori o izdavanju licenci, kao danas uobičajeni ugovorni odnosi, u mnogo manjoj meri zahtevaju posedovanje kapitala.

Prednosti koje donose formiranja ovakvih saveza su pristup savremenim tehnologijama, novom znanju i tržištima, uz izbegavanje razvojnih rizika i finansiranja izrade novih tehnoloških rešenja. Značajna odlika saveza je svakako, fleksibilnost u postavljanju granica između konkurencije i kooperacije. Naravno, formiranje saveza donosi i niz rizika kao što su ujedinjenje sa partnerom koji teži dominaciji ili preuzimanju, ili osetljivo pitanje davanja informacija partneru, koji istovremeno predstavlja i konkurenta. Veliku opasnost predstavlja i mogućnost da se, u slučaju kad menadžment novoustanovljenih mreža nije efikasan, ne obezbedi konzistentnost servisa. Pored globalizacije, liberalizacije, privatizacije, konkurencije i napretka tehnologije, danas je potrebno uzeti u obzir i pretnju koju potencijalni konflikti predstavljaju za tradicionalni poštanski servis.

3. Metodologija Transformacija poštanske industrije

Operatori poštanskih usluga u razvijenim zemljama su u saradnji sa svojim Vladama donele detaljne dugoročne planove transformacije svog poslovanja, i na taj način, uz pomoć Vlada, otpočele i uspešno izvele transformaciju poštanskog servisa [2].

3.1. Evaluacija postojeće situacije

Prateći razvoj internacionalnih kompanija i njihovo širenje na tržište Evropske unije možemo uvideti da najveći učesnici na tržištu EU su već grupisani u nekoliko alijansi okupljenih oko najjačih operatora : Nemačkoj ,Engleskoj,Holandskoj i Francuskoj pošti. Bitno je napomenuti da se ovi Savezi stalno menjaju i da je krajnji cilj globalno pokrivanje tržišta,dakle konkurentnost na svetskom tržištu,što bitno menja i suštinu nacionalnih poštanskih uprava,a svakako,i ulogu Svetskog poštanskog saveza.

3.2. Definisane ciljeva transformacije

Nova Pošta Srbije treba da odgovori na postavljene zadatke na savremen način, obezbeđujući, pri tome, da ostvareni prihod od prodaje usluga i proizvoda pokrije sve nastale operativne troškove.

Tokom prethodnih decenija Pošta Srbije je bila u službi interesa društvene zajednice. Za to vreme, uspešno je održavala univerzalni servis, unapredjivala kvalitet usluge, a nivo rasta cena održavala proporcionalnom nivou inflacije.Ipak, obzirom na duboke i sveobuhvatne promene u veličini zemlje, u tehnologiji, ali i uopšte, u načinu poslovanja, Pošta Srbije je danas suočena sa značajno drugačijim okruženjem u odnosu na sedamdesete godine prošlog veka.Očigledan rezultat ovih makroekonomskih promena je stalan pad obima pošiljaka još od 1993.godine.U prvoj polovini 2004.godine, obim pošiljaka počinje da raste, prvenstveno zbog ostvarene delimične privatizacije u privredi,ali i zbog boljeg upravljanja sistemom.Izradom i donošenjem novog zakonskog akta o poštanskim uslugama na novi način je definisana oblast poštanskih usluga.Tri decenije primene Zakona o pošti iz 1974.godine, ukazuju da zakonsku regulativu treba modifikovati tako da Pošta Srbije bude u poziciji da zadovoljava potrebe nacije na efikasniji i efektivniji način. Naime, zakonska osnova funkcionisanja Pošte Srbije ostala je statična od 1974.godine, obzirom da inovacije i konkurencija nisu imali prioritet pri izradi Zakona, dok su se poštanska industrija i privatni provajderi za to vreme prilagodili potrebama tržišta. Pri tome, definicija i struktura državnog poštanskog sektora podrazumeva ciljeve i zadatke koji ne ograničavaju privatni sektor, a predstavljaju veliku kočnicu za postizanje fleksibilnosti koja je neophodna za direktnu konkurenciju. Usled toga, revizija zakonskog akta u značajno izmenjenom okruženju i uz veliko prisustvo konkurencije,zahteva hitnu modernizaciju sistema kako se zastarelost ne bi samo povećavala.

Drugi, značajni razlog za transformaciju je činjenica da će se budućnost značajno razlikovati od prošlosti [9]. Prema velikom broju scenarija, Pošta Srbije se vrlo lako može naći u poziciji provajdera nedovoljno ``opremljenog`` za zadovoljenje potreba nacije [2]. Naravno, nemoguće je precizno utvrditi tačan razvoj događaja u budućnosti, ali moguće je nazreti neke od osnovnih pravaca globalnih ekonomskih promena kao što su: pad ukupnog obima pošiljaka, povećanje troškova obezbeđivanja servisa i udruživanje operatora, odnosno njihovih tržišta. Ukoliko se ovi, već uočeni, trendovi nastave, postizanje uspeha u budućnosti zahtevaće od poštanskih provajdera mnogo prilagodljiviju organizaciju i menadžerske sposobnosti za tržišno poslovanje [10]. Iako se, možda, postizanje ovakve fleksibilnosti ispostavi suvišnim, moramo biti svesni da je transformaciju organizacije dimenzija Javnog preduzeća PTT saobraćaja «Srbija» nemoguće izvršiti u kratkom roku.

Uopšte, uočeno je da elektronska diversifikacija predstavlja faktor koji najviše doprinosi padu obima pošiljaka namenjenih fizičkim licima. U svakom slučaju, trend pada obima pošiljaka nameće hitno uvođenje fleksibilnijeg poštanskog modela. Finansijska situacija u Pošti Srbije značajno zavisi od kategorije pošiljaka namenjenih fizičkim licima. Drugim rečima, prihodom ostvarenim od pošiljaka namenjenih fizičkim licima pokrivaju se dve trećine institucionalnih troškova (troškova vezanih za mrežu poštanskih jedinica, dostavu i sl.). Značajan pad obima ovih pošiljaka značio bi pokrivanje institucionalnih troškova na osnovu smanjenja operativnih troškova, povećanja obima drugih kategorija pošiljaka, povećanja cena i/ili izmena obaveza definisanih u okviru univerzalnog servisa. Ipak, nadoknada (poravnanje) gubitaka u oblasti pošiljaka namenjenih fizičkim licima na osnovu povećanog prihoda od drugih kategorija proizvoda i servisa, malo je verovatna.

Uprkos značajnom unapređenju efikasnosti i produktivnosti koje je donela nova strateška orijentacija Pošte Srbije iz 2002. godine troškovi i dalje rastu brže od ostvarenih prihoda. Status većine zaposlenih regulisan je kolektivnim ugovorom, a njihove zarade/benefiti nisu usklađeni sa zaradama/benefitima radnika u privatnom sektoru. Trenutni zahtevi radnika usko su vezani za infrastrukturna pitanja, kao što je poštanska maloprodajna mreža i povećanje broja dostavnih tačaka, te značajna smanjenja troškova zaposlenih nije moguće ostvariti bez rešenja ovih pitanja. Značajan izvor troškova za Poštu Srbije predstavlja i proces rešavanja sporova sa zaposlenima. Naime, procedure koje pošta Srbije trenutno primenjuje kod podnošenja žalbi zaposlenih često se dupliraju i preklapaju, što izaziva dodatne administrativne troškove upravljanja ovim procesima.

Obaveza dostupnosti svakoga dana, na svakom mestu, koju nameće univerzalni servis, zahteva značajna infrastrukturna ulaganja. U prošlosti, godišnji rast obima pošiljaka je omogućavao pokrivanje troškova servisa, ali to više nije slučaj. Obaveza dostupnosti svakog dana takođe značajno doprinosi povećanju fiksnih troškova. Naime, za podršku poštanskim operacijama neophodna je ogromna infrastruktura, pri čemu poštanski troškovi uglavnom ne variraju u zavisnosti od obima pošiljaka, tj. bez obzira na nivo aktivnosti, dostavljači prelaze pune dužine svojih ruta, vozila vrše prevoz pošiljaka svaki dan, a maloprodajni objekti rade puno radno vreme. Trend troškova pokazuje, da gotovo polovina svih poštanskih troškova ima fiksni karakter, s tim da će njihovo učešće u ukupnim troškovima nastaviti da raste.

Pojava Interneta i World Wide Web-a 1970. godine, dramatično je izmenila situaciju na tržištu komunikacija. U deceniji koja je nastupila, stalne inovacije uticale su na novi način interakcije biznisa i korisnika. Ipak, iako prenos poruka u pisanom obliku i dalje zadržava izuzetnu efektivnost, postoji verovatnoća da će se njegovo učešće u ukupnom tržištu komunikacija smanjiti [8]. Najveći uticaj na poslovanje Pošte Srbije imaće elektronske alternative biznis korespondenciji i transakcijama (pre svega se misli na pošiljke namenjene fizičkim licima, kao što su račun, različite izjave i plaćanja). Na obim pošiljaka namenjenih fizičkim licima već su značajno uticali telefon, telefaks, Internet i drugi vidovi elektronske komunikacije - online izveštavanje i plaćanje računa, plaćanje računa putem telefona, plaćanje socijalnog osiguranja i drugih transakcija. Internet je već primorao Poštu Srbije da se uhvati u koštac sa konkurencijom iz privatnog sektora. Ova mreža, međutim, stimuliše rast za određene poštanske proizvode i servise, kao što su dostava paketa i direktna adresovana pošta, koji su takođe izloženi konkurenciji (novinske i TV reklame, druge kurirske firme).

Učešće Pošte Srbije na tržištu servisa dostave trenutno je u padu. Naime, privatne korporacije dominiraju na tržištima paketskog i logističkog servisa, a takodje

napada se i tržište kurirskih i ekspres službi. Neke kompanije značajno su investirale u određene poštanske tehnološke procese i mogle bi da se razviju u dominantnu konkurenciju u budućnosti. Pored toga, konkurenti kao što su DHL, UPS, TNT i FedEx, šire svoje poslovanje nastupajući na poljima koja spadaju u osnovnu poštansku delatnost (dostava robe, tržište hibridne pošte, sortiranje pošiljaka). Obzirom na postojeću regulativu, konkurenciji je, za razliku od Pošte Srbije, omogućena mnogo veća fleksibilnost u odgovoru na promene koje nastaju na tržištu, kao i u izboru i komunikaciji sa ciljnim korisničkim segmentima. Ukoliko Pošta Srbije nastavi da gubi utakmicu sa konkurentima, to će dovesti do gubitaka u ostvarivanju prihoda i ugroziti mogućnost preduzeća da finansira univerzalni servis.

3.3. Mogući načini za postizanje ciljeva transformacije

Svetsko okruženje u kom poštanske uprave deluju nepovratno se menja. Liberalizacija u zemljama EU obezbedila je bivšim nacionalnim poštanskim upravama mogućnost da se na tržištu pojave kao svetski provajderi širokog asortimana servisa. Promene u strukturi i pravcima koje definiše Svetski poštanski savez, uticaće i na Poštu Srbije kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu te je potrebno stalno partnerstvo sa Vladom Republike Srbije.

Pošta Srbije mora definisati jasne preporuke za transformaciju, inicijative koje ne zahtevaju izmene zakona treba realizovati odmah, neophodno je sprečiti velike i česte izmene cena, neophodna je primena mera za snižavanje troškova i treba težiti povećanju produktivnosti.

Bez strateških promena Pošta Srbije neće biti dovoljno prilagodjena faktorima sredine niti će adekvatno moći da prati brze i trajne promene u poslovnom okruženju. Da bi poslovala uspešno u 2006. godini i daljoj budućnosti, Pošta Srbije se mora odlučiti na dalje korake: broj radnih sati treba da bude smanjen, što je ekvivalent smanjenju broja radnih mesta i broja zaposlenih; treba da se sprovedu suštinske organizacione promene uz davanje prioriteta uslugama tradicionalnim i elektronskim (posebno dostavi pošiljaka); određene poštanske tehnološke operacije se moraju konsolidovati.

4. Metodologija transformacije Pošte Srbije-predlog i perspektiva

Dalja projektovanja strategija koje se predlažu u ovom delu transformacije Pošte Srbije identifikuju sledeće korake koje Pošta Srbije i Vlada Republike Srbije treba da preduzmu u bliskoj budućnosti kako bi proces transformacije otpočeo. Rukovodstvo Pošte treba da implementira predložene inicijative unutar svojih napora uvećanja vrednosti servisa i proizvoda, postizanja veće efikasnosti tehnoloških procesa i veće efektivnosti radne snage. Pored toga, Pošta treba kontinuirano da podstiče Vladu da donese odluke o primeni promenjene regulative i zakona koji se odnose na poštansku delatnost.

Ukupno gledano, primena predloženih strategija treba da donese kvantifikovanu uštedu kako u ukupnom poslovanju tako i u u samom tehnološkom procesu. Na taj način, Pošta će biti u poziciji da otplati deo svojih dugova i održi isti nivo cena.

Naravno, reforme koje će se izvršiti u bliskoj budućnosti omogućiće Pošti Srbije da započne proces transformacije, ali će, kad je reč o dugoročnim ciljevima, ipak biti

neophodno temeljno restrukturiranje zakonskih i regulatornih okvira koje se može izvršiti po sledećoj metodologiji:

4.1. Mogući vremenski tok transformacije sistema

a) Početna godina obuhvata sledeće strateške aktivnosti:

- Strateška analiza Vladinog odeljka za Poštu,
- Donošenje novog Zakona o poštanskim uslugama radi implementacije Direktiva Evropske Unije,
- Pošta Srbije se uspostavlja kao državno preduzeće,
- Određuje se komercijalni mandat, finansijska samostalnost; Cilj: profit, održavanje univerzalnog servisa,
- Pošta je dobila finansijsku pomoć da bi obezbedila komercijalnu fleksibilnost,
- Vlada je jedini vlasnik,
- Odvajanje Pošte, Telekomu i bankarskog servisa,
- Licencni režim se administrira od strane regulatora, Agencije (Komisije) za poštanske usluge,
- Donose se odredbe o obavezi finansiranja poštanskog Regulatora,
- JP PTT Saobraćaja »Srbija« menja ime u Pošta Srbije,
- Potpisan Dokument o razumevanju između Vlade i Pošte Srbije radi obezbeđivanja univerzalnog servisa.

b) Prva naredna godina obuhvata sledeće strateške aktivnosti koje možemo nazvati I poštanska reforma:

- Odvajanje poštanskih usluga i telekomunikacionih usluga,
- Odvajanje poštanskih i bankarskih operacija,
- Smanjivanje i reorganizacija,
- Limitiran je monopol na pošiljke do 500g i visina cene,
- Oštra borba za tržište Srbije.

c) Druge dve naredne godine obuhvataju sledeće strateške aktivnosti koje možemo nazvati II poštanska reforma:

- Transformacija Preduzeća u Akcionarsko društvo,
- Pošta Srbije je organizovana pod istim zakonskim propisima kao i privatne korporacije i to u 100% vlasništvu države,
- Vršiti se dalje smanjivanje monopola,
- Objavljivanje troškova i informacija o kvalitetu,
- Postignuta profitabilnost,
- Strateški savezi sa Ekspres kompanijama i drugim Poštama,
- Borba za tržište u okvirima bivše Jugoslavije.

d) Četvrta naredna godina obuhvata sledeće strateške aktivnosti koje možemo nazvati III poštanska reforma:

- Potpuno ukidanje monopola,
- Globalna strateška reorijentacija,
- Merđžeri, akvizicije, Joint Venture savezi, dakle, preuzimanja, kupovine i globalni strateški savezi,
- Pošta Srbije pojavljuje svoje akcije na berzi,

- Država prodaje određeni procenat vlasništva, Akcije se ravnomerno prodaju državnim i privatnim investitorima
- e) **Peta/završna godina obuhvata sledeće strateške aktivnosti :**
- Prvo plaćanje dividende Vladi,
 - Pošta Srbije i Vlada su ustanovile politički okvir kojim je postavljen set dugoročnih ciljeva vezanih za finansijske rezultata i nivo produktivnosti.

4.2. Oblasti (strategije) transformacije Pošte Srbije

Pošta Srbije treba da implementira niz transformacionih strategija na različitim poljima. Program strategija i inicijativa, koji se dalje u tekstu predlaže, treba da se sprovodi preko posebnih strategija sa kojima bi se posebno upravljalo. Imperativi su, kao i kod drugih poštanskih operatora, sledeći: Unapredjenje dostupnosti poštanskih usluga, Redizajniranje postojećih procesa, proizvoda i usluga, Unapredjenje operativne efikasnosti, Restrukturiranje funkcionalnih aktivnosti, Unapredjenje organizacione strukture, Unapredjenje organizacione kulture zasnovane na performansama, Regulatorna i zakonska reforma.

a) **Strategijski fokus : Unapredjenje dostupnosti poštanskih usluga**

Poslovna aktivnost:

- Osavremenjivanje šalterskog poslovanja;
- Stvaranje novih oblika usluživanja;
- Optimizacija mreže poštanskih jedinica;
- Ekspanzivni razvoj novih servisa.

b) **Strategijski fokus : Redizajniranje postojećih procesa proizvoda i usluga**

Poslovna aktivnost:

- Razvijanje marketing strategije;
- Primena nove tehnologije;
- Interakcija cene i procesa priprema pošiljaka;
- Novo pozicioniranje poštanskih usluga;
- Unapredjenje paketskog, ekspres i kurirskog servisa;
- Definisane prodaje usluga shodno potrebama korisnika;
- Razvoj novih proizvoda i usluga;
- Korišćenje postojećih prednosti.

c) **Strategijski fokus : Unapredjenje operativne efikasnosti**

Poslovna aktivnost:

- Unapredjenje procesa prerade pismonosnih pošiljaka;
- Mehanizovanje procesa rukovanja pošiljkama;
- Unapredjenje procesa dostave;
- Uvodjenje opreme za preradu paketa;
- Optimizacija transportnih i distributivnih mreža;
- Povećanje produktivnosti servisa;
- Unapredjenje u oblasti upravljanja performansama.

d) **Strategijski fokus : Restrukturiranje funkcionalnih aktivnosti**

Poslovna aktivnost:

- Decentralizacija sistema;
- Unapredjenje upravljanja uslugama, mrežom i prodajom ;

- Unapređenje finansijskog menadžmenta koje će osigurati smanjenje nepodmirenog duga;
 - Povećanje transparentnosti finansijskih izveštaja;
 - Finansiranje dostavne i druge mreže;
 - Širenje primene menadžmenta lanca nabavke;
 - Unapređenje tehnološke infrastrukture kao podrška modernizaciji i
 - Posvećenost obezbeđivanju sigurnosti, bezbednosti i privatnosti pošiljaka.
- e) Strategijski fokus : Unapređenje organizacione strukture**
Poslovna aktivnost:
- Izbor fleksibilnog modela organizacije;
 - Strategija određuje strukturu i one su međupovezane;
 - Mali broj organizacionih nivoa;
 - Preuzimanje rizika;
 - Planiranje promena;
 - Veći uticaj zahteva korisnika;
- Uprava bliža poštanskom tržištu
- f) Strategijski fokus : Unapređenje organizacione kulture zasnovane na performansama**
Poslovna aktivnost:
- Stvaranje budućih lidera;
 - Trening i stalno usavršavanje zaposlenih;
 - Kreiranje sistema zarada na osnovu učinka;
 - Razvoj efikasne i motivisane radne snage;
 - Unapređenje odnosa menadžmenta i zaposlenih;
 - Unapređenje planiranja kadrova;
 - Angažovanje zaposlenih za određene poslove iz spoljnih izvora;
 - Smanjenje troškova za zaposlene.
- g) Strategijski fokus : Regulatorna i zakonska reforma**
Poslovna aktivnost:
- Primena novog Akta o poštanskim uslugama;
 - Formiranje preduzeća u državnom vlasništvu;
 - Razdvajanje uloga operatora i regulatora;
 - Pokrivanje troškova univerzalnog servisa;
 - Postepeno ukidanje monopola;
 - Maksimalna fleksibilnost preduzeća usaglašena sa procesom definisanja cene;
 - Racionalizacija jedinica poštanske mreže;
 - Usvajanje prakse upravljanja lancem nabavke prilagodjene tržišnom poslovanju;
 - Reforme sistema nadoknade...

4.3. Kontrola i revizija transformacije Pošte Srbije

U predlogu Metodologije transformacije Pošte Srbije identifikuju se najznačajnija pitanja koja bi trebalo razmotriti kako bi se izvršila transformacija u Model tržišno orijentisanog državnog preduzeća. U ova pitanja svakako spadaju: neto prihod i dobit Preduzeća, tržišta, nabavka, regulativa, uslovi rada i zapošljavanje. Pošta Srbije mora da bude svesna da je u okviru svake od navedenih oblasti moguće usvojiti različita

rešenja, te da treba čuti mišljenje svih zainteresovanih strana kako bi se proces transformacije uspešno okončao.

a) Neto prihod i dobit

- Cilj je ostvarivanje racionalne dobiti kao rezultata dugoročnog povraćaja investiranih sredstava;
- Akumulacija ostvarene dobiti treba da obezbedi unapređenja u samoj delatnosti.
- Potreba generisanja neto prihoda za vlasnika (državu) treba da stvori podsticaj na nivou cele organizacije da upravlja svojim resursima na najefikasniji način.
- Rezultujuće uštede u troškovima treba da donesu benefite korisnicima kroz sniženje poštarine i unapređenje usluga.
- Model zasnovan na akumulaciji ostvarene dobiti treba dugoročno da doprinese rešavanju nedostataka postojećeg finansijskog modela i smanjiti sadašnje oslanjanje na kreditiranje kao način finansiranja kapitalnih investicija.
- Pošta Srbije treba u budućnosti da prevazilazi privremene probleme bez obaveznog povećavanja cena, koje od sada treba da bude isključivo rezultat uslova na tržištu.

b) Tržišta

- Provajder poštanskih usluga mora da poseduje fleksibilnost i da istražuje ponude servisa na bliskim tržištima kako bi održao likvidnost sopstvene mreže i kako bi ostao u poziciji da finansira pružanje univerzalnog servisa.
- Svakako je potrebno razmotriti nastup na tržištima bivših republika Jugoslavije.
- Pravac u kom će se kretati nastup Pošte Srbije na svetskom tržištu podrazumevaće verovatno potrebu za horizontalnim integracijama u oblastima kao što su logistika, štampanje i sl., gde će kroz partnerstva i ugovorne aranžmane, Preduzeće na najbolji način iskoristiti svoje resurse.
- Na primer, Pošta Srbije bi mogla da profitira na svojoj logističkoj mreži kroz konsultacije i maksimiziranje korišćenja sopstvenih kapaciteta. Takođe bi se moglo uvećati korišćenje maloprodajne mreže kroz davanje mogućnosti drugim pravnim licima da ponude svoje proizvode u poštanskim jedinicama.
- Već danas Pošta Srbije u značajnoj meri saraduje sa privatnim sektorom kako bi ostvarila neke od aspekata svoje misije, ali bi u najskorijoj budućnosti trebalo dozvoliti značajnija ulaganja u kooperaciju i zajedničke investicije sa privatnim sektorom.

c) Nabavka

- Pošta Srbije dobijanjem slobode treba da sklapa ugovore o nabavci dobara i usluga, uključujući i transport, u skladu sa najboljom tržišnom praksom;
- Treba dodatno da smanji niz obaveza koje proističu iz statusa državnog preduzeća, a nameću značajne troškove koji ne opterećuju konkurentne firme.
- Uopšte, neophodno je da uslovi nabavke i sve obaveze vezane za ovaj proces budu primenjivani na isti način kao i kod drugih tržišnih organizacija.

d) Politika cena

- Cenovna politika tržišno orijentisanog državnog preduzeća treba da bude fleksibilna, kako bi preduzeće efikasno funkcionisalo u modernom poslovnom okruženju uz, što je sa stanovišta korisnika izuzetno značajno, umerena i predvidiva povećanja cena.

- Naravno, ukoliko Pošta Srbije zadrži monopol nad univerzalnim servisom, moguće je da će deo cena biti utvrđen u skladu sa interesima društva, a ne sa uslovima na tržištu.
- Osim toga, Pošta Srbije će imati slobodu da definiše cene za konkurentne usluge prema tržišnim principima.

e) Univerzalni servis

- Univerzalni servis mora da ostane zaštićen.
- Definicija univerzalnog servisa će specificirati osnovne kriterijume za većinu atributa usluga (napr. rokovi uručenja), ali ti kriterijumi moraju biti fleksibilni i pragmatični.
- Ipak, u ovom delu trebalo bi omogućiti i određena lokalna prilagođavanja kao što su različiti rokovi uručenja u različitim geografskim područjima u zavisnosti od potreba i efikasnosti.

f) Rad i zapošljavanje

- Pošta Srbije će ubuduće pregovarati sa radnicima o većini pitanja vezanih za uslove rada, s tim da su određeni benefiti, među kojima i penzijsko i zdravstveno osiguranje, propisani zakonom. Ovo uveliko narušava proces pregovaranja jer je iz njega isključen veliki broj elemenata ukupnih troškova zaposlenih u Pošti.
- Trenutno je aktuelan Novi Zakon o radu koji obuhvata oblast zarada zaposlenih, procedure koje se odnose na disciplinu, kao i obavezu davanja jednakih mogućnosti kandidatima pri zapošljavanju.
- Međutim, kao i drugi provajderi poštanskog servisa, Pošta Srbije treba da primenjuje zakone o zapošljavanju karakteristične za privatni sektor.
- Postojeći miks zakonskih odredbi iz privatnog i javnog sektora daje mogućnost zaposlenima da podnose dvostruke žalbe, što će donositi dodatne troškove i državi i javnom sektoru, a posredno i korisnicima usluga.
- U ovoj situaciji, konkurencija će i dalje imati značajnu prednost u odnosu na Poštu.

Da bi zakonska regulativa uspešno podržala proces transformacije Pošte Srbije, neophodno je eliminisati nedostatke postojećeg, očigledno ograničavajućeg modela. Naime, transformacija mora osposobiti Poštu Srbije za brzo adaptiranje i reakciju na promene tako što će je osloboditi procesa i restrikcija nastalih održavanjem tradicionalnih vrednosti društva, a koji su direktno onemogućavali poslovnu efikasnost. Ukoliko Pošta Srbije želi da zadrži mogućnost pružanja univerzalnog servisa po pristupačnim cenama pri uslovima savremenog tržišta, to će zahtevati sposobnost Preduzeća da donosi odluke balansirajući između potrebe da kontroliše svoje troškove i nastojanja da zadovolji potrebe korisnika.

5. Zaključak

Pošta Srbije na prekretnici svog poslovanja, analizirajući savremena kretanja na tržištu poštanskih usluga, uočavajući uspešne transformacije brojnih poštanskih operatora u svetu i Evropskoj uniji treba u veoma kratkom vremenskom periodu da svoje poslovanje prilagodi zahtevima okruženja kako bi opstao na svom tržištu.

Svoje poslovanje Pošta Srbije treba da usmeri ka procesu pružanja poštanske usluge/proizvoda koristeći pri tome sve resurse u cilju pružanja kvalitetnijih usluga/proizvoda koje će moći odgovoriti potrebama potrošača poštanske usluge/proizvoda, zahtevima tržišta i efikasno se suprostaviti sve prisutnijoj konkurenciji. Pošta Srbije ukoliko se efektivno prilagodi zahtevima iz okruženja, definiše svoju misiju (osnovnu svrhu postojanja) kao i svoju viziju (dakle, željeno stanje) i ohrabri svoje zaposlene da udju u proces promena, a na osnovu dugoročnih ciljeva definiše svoju strategiju razvoja koju, kontinuirano prateći promene na tržištu, uspešno implementira moći će da transformišu svoje poslovanje na način koji je primeren uslovima okruženja.

Saznanje da tradicionalni poštanski servis više nema zaštitu na svom tržištu dovodi do zaključka da poštanski operatori neizostavno treba da razmotre mogućnost opstanka na postojećem tržištu. Šanse na budućem poštanskom tržištu Pošta treba da pronadje kroz postepenu liberalizaciju tržišta, transformaciju i razvoj poštanske industrije do stepena kada će moći da očuva svoje tradicionalno tržište, a potom i da se nadmeće za nova tržišta.

Svoje mesto Pošta Srbije najbolje utvrđuje ukoliko ima vizionarsku sposobnost da dolazeće promene pretvori u svoju šansu.

Literatura

- [1] Ackoff R.L., **Creating the Corporate Future**, John Wiley&Sons, New York, 1981.
- [2] Bojović J.N., Petrović V., **Model za transformaciju Pošte Srbije**, XXII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Beograd, 2004, 35-46.
- [3] **Directive** 2002/39/EC of European parliament and of the council
- [4] Hirschhorn L., "**Campaigning for Change**", Harvard Business Review 7(2002) 98-104.
- [5] McKeown Kenneth J.S., Soudakov A., **The Post-Society and Economic Development** Universal Postal Union, Berne, 2002.
- [6] McKeown Kenneth J.S., Soudakov A., **Acquisitions, Mergers and Strategic Alliances**, Universal Postal Union, Berne, 2002.
- [7] McKeown Kenneth J.S., Soudakov A., **Environmental Developments and Postal Responses**, Universal Postal Union, Berne, 2002.
- [8] McKeown Kenneth J.S., Soudakov A., **The Postal Market in the Age of Globalization**, Universal Postal Union, Berne, 2002.
- [9] Mintzberg H., Quin J.B., **The Strategy Process**, third ed., Prentice-Hall, New York, 1996.
- [10] Nanem S., "**Future Post Summary and Outlook**", JBM Business Consulting Services, UPU Strategy Conference, Geneva, 2002.

Abstract: *Postal operators in developed countries with their governments have made detailed long-term project of transformation of their own operations. Thus have initiated and successfully executed the transformation of postal service. By search of transformation method common characteristics can be drawn, important for transformation of any postal operator worldwide. Methodology of transformation of the postal system of Serbia should be based on determined regularities of transformation with specific time dimension of implementation and simultaneous control and revision of the planned.*

Keywords: *Postal system, Strategy, Transformation*

**METHODOLOGY FOR TRANSFORMATION OF THE
POSTAL SYSTEM OF SERBIA**

Vladeta Petrović