

## STRATEŠKO PREDVIDJANJE PROMENA U POŠTANSKOM SISTEMU

Vladeta Petrović<sup>1</sup>, Nebojša Denda<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Viša škola za informacione i komunikacione tehnologije, Beograd

<sup>2</sup>Pošta Srbije, Beograd

**Sadržaj:** Šire gledanje na sredinu znači stavljanje u fokus dugoročnih trendova, stvaranje alternativnih stanovišta ili scenarija buduće sredine i iz toga izvlačenje implikacija za postojeću i neposrednu poziciju preduzeća u granama u kojima obavlja svoju poslovnu aktivnost

**Ključne reči:** *Strateška analiza, Predviđanje, Scenario,*

### 1. UVOD

Procesi globalizacije, pre svega, a onda i liberalizacije uz visoko razvijenu tehnologiju, konkurenciju i znanje, utiču na izmenu kompleksnog odnosa tradicionalno shvaćene uloge poštanskog sistema i moderne elektronske komunikacije koja nema granice. Pošta današnjice, kao i društvo, nalazi se na istorijskom prelazu iz industrijske ere u informatičku eru. Sa jedne strane, u visoko razvijenim zemljama, ovaj prelaz je očigledan, neophodan i veoma važan, a sa druge strane, u zemljama u razvoju, a pogotovu u nerazvijenim zemljama, ovaj prelaz je nedostižan, dalek i nerazumljiv.

U takvim uslovima treba pronaći ispravni put, za nacionalne operatore. Stupanje u strateške saveze je neophodno, potpuna usluga takodje. Poštanska mreža više ne poznaje samo nacionalne granice, a nekoliko poštanskih uprava više nemaju monopol nad tradicionalnim poštanskim poslovanjem. Druge uprave sprovode prodaju svojih akcija.

Konkurencija u novim tehnologijama i elektronskom komuniciranju je već realnost, tako da Pošta ukoliko želi da opstane na tržištu hitno treba da svoje poslovanje prilagodi zahtevima korisnika, uvođenjem novih servisa, davanjem novih vrednosti osnovnom servisu, povećavanjem produktivnosti i stvaranjem novih alijansi.

U drugom delu rada prikazani su tipovi praćenja sredine, u trećem delu data je svrha strateške analize sredine da bi se u četvrtom delu rada prikazali metodi analize i

predviđanja sredine sa posebnim akcentom na metod scenarija. U petom delu rada data su zaključna razmatranja.

## 2. Tipovi praćenja sredine

Praćenje promena u sredini se vrši, uglavnom na tri načina: neregularno, regularno i kontinualno [1]. Najvažniji su kontinualni sistemi skeniranja kojima se u kontinuitetu prate komponente sredine preduzeća. Za ovaj sistem mora da postoji neki sektor u organizacionoj strukturi koji se profesionalno bavi skeniranjem sredine.

Prvi, neregularan sistem koga čine ad-hoc studije, pre svega orijentisan je na prošlost, kratkoročan je, prati krizne situacije.

Drugi, regularni sistem praćenja, kod koga proučava se kretanje nekih bitnih komponenti sredine; i ovde je fokus retrospektivan, ali se obraća pažnja na budućnost.

Treći, kontinuelni sistem praćenja, koji stalno prati promene svih osnovnih komponenti (elemenata i faktora) sredine. Mora postojati organizaciono rešenje za ovakav tip praćenja koji je orijentisan na budućnost.

## 3. Svrha strateške analize sredine

Svrha strateške analize je razumevanje strateške pozicije preduzeća od strane menadžmenta. U fokusu ove analize su sredina (okruženje i njene mogućnosti i opasnosti) i izvori (resursi, njihova snaga i slabosti).

Upoznavanjem sredine preduzeće može precizno sagledati alternativne pravce svojih akcija, i u tom smislu može bitno da poboljša postojeću stratešku poziciju.

Menadžment je taj koji treba da traži i nalazi kritične (nedostajuće) izvore za stvaranje posebne kompetentnosti koja je osnova za konkurentsku prednost.

Strateški značaj posebne kompetentnosti je što omogućava da preduzeće bude među vodećim u grani često i vodeće, i što ostvaruje natprosečan profit.

Uspešnost preduzeća je u sprezi usklađenosti strukturnih karakteristika preduzeća i karakteristika sredine. Prilagođavanje preduzeća promenama u sredini mora se odvijati kroz odgovarajuću kombinaciju strateških i implementalnih promena.

Posebna kompetentnost je najjača kada preduzeće poseduje, jedinstvene i vredne izvore i jedinstvene sposobnosti da se upravlja tim izvorima [2].

Sposobnost preduzeća se razvija i održava samo na osnovu iskustva. Na osnovu izvora i sposobnosti sagledava se potencijal za stvaranje održive konkurentске prednosti, a strategija treba da na najbolji način koristi izvore i sposobnosti preduzeća relativno prema mogućnostima u poslovnoj sredini.

U fokusu interne strateške analize je budućnost. Izvori povezuju prošlost i budućnost jer je to ono što preduzeće ima na raspolaganju za poslovnu aktivnost u budućnosti.

Sugerise se da se proces interne analize odvija u nekoliko etapa [3]:

I etapa- Analiza poslovanja, da se ustanove strateški faktori;

II etapa- Procena stanja utvrđenih faktora i poređenja sa prethodnim stanjem (npr. kraj prošle godine);

III etapa- Poređenje sa stanjem u bazičnoj delatnosti preduzeća (ovo je kritična faza).

Takodje se preporučuje da se uvažavaju sledeća stanovišta [4]:

1. Različiti zahtevi za faktorima uspeha u različitim fazama razvoja proizvod/ usluga/tržište;
2. Šta su konkurentska preduzeća u stanju da urade;
3. Koji su ključni zahtevi za uspeh na tržište/grana segmentima na kojima se konkuriše.

Rezultati analize treba da pokažu da li su interni strateški faktori[5]:

1. Konkurentska prednost koja omogućava nadmoćnost nad konkurencijom;
2. Bazični poslovni zahtevi-faktori su bitni ali su tipični od svih konkurenata i nisu potencijal za konkurentsku prednost;
3. Ključne slabosti- gde preduzeće sada nema potrebno znanje ,stručnost ili izvore da efektivno konkuriše;

Konačna faza je dobijanje profila preduzeća.To je finale strateške analize i osnov za strateški izbor i stratešku promenu.

Dobro strateško upravljanje znači[6]:

1. Da se upravlja uz uvažavanje uočenih mogućnosti i opasnosti koje postoje u sredini i da se obraća pažnja na bitna društvena pitanja;
2. Da se izvorima strateški upravlja uzimajući u obzir njihovu snagu i slabost i da preduzeće ume da koristi svoje sposobnosti;
3. Da se vrednosti preduzeća usaglašene sa potrebama sredine i kritičkim faktorima uspeha i da su vrednosti prihvaćene ne samo od menadžmenta već i od zaposlenih.

U literaturi se pravi razlika između vrsta sredine koja treba da se analizira.Najčešća podela se odnosi na tri nivoa: opšta sredina, sredina poslovanja i interna sredina.

Postoji i uža podela sredine[2]:eksterna sredina (opšta, makro, generalna) koja indirektno utiče na poslovanje, i eksterna koja direktno utiče na poslovanje preduzeća (mikro, poslovna, zadatka, operativna).

Ekonomska sredina je od posebnog značaja za preduzeće,ona otkriva[7]:

- način funkcionisanja privrede;
- diskontinuelne i evolutivne promene;
- važnost tipa i nivoa promena;
- strukturne, koje su uglavnom trajne i neponovljive, i ciklične promene, čiji je cilj ustanoviti konjunkturu klimu preduzeća;

Ekonomska analiza treba da ustanovi da li su promene u sredini strukturne ili delimične.

U odnosu na nivo mogu obuhvatiti sve nivoe (globalni, nacionalni, regionalni i lokalni) ili samo jedan.

Preduzeće mora biti svesno da se ne može ograditi od sredine i biti autentično.Izborom adekvatnih strategija preduzeće treba da obezbedi svoju fleksibilnost u odnosu na sredinu i time doprinese svom rastu i razvoju.

Ne treba izbegavati strategije za čije sprovođenje su potrebne godine, bez obzira što postoji neizvesnost uticaja iz sredine i to sa različitim intezitetom delovanja.

Promene na višem nivou imaju implikacije na niže nivoe.Analiza je efikasna ako se može odgovoriti na pitanja: šta-ako; šta je bitno za ocenu kvaliteta postojeće strateške pozicije preduzeća i izbor između strateških opcija.

Sugeriše se i analiza grane, zato što se promene retko kada na isti način odražavaju na sve grane[8].Ako je preduzeće diversifikovano i delatnost obavlja u više

grana, onda je to posebno značajno (poštanske usluge, platni promet, trgovina, ugostiteljstvo, turizam).

Sveobuhvatna analiza treba da istraži uticaj i svih ostalih faktora: tehnološke, pravne, sociološke, ekološke, itd...

Analiza treba da obuhvati i posebno iskustva kako uspešnih tako i neuspešnih preduzeća.

Izvođe se dve opšte alternativne strategije kojima menadžment može da smanji neizvesnost sredine:

1. Interna, pre svega, izbor domena poslovanja, poslovnog područja sa manjim stepenom neizvesnosti (izbor sposobnih ljudi, eliminisanje nepotrebnih fluktuacija, usmerivanje na prioritete, disperzija poslovnih aktivnosti...).

2. Eksterne strategije putem kojih se utiče na sredinu, a odnose se na: promociju aktivnosti, odnose sa javnošću, ugovore sa svim bitnim dobavljačima i kupcima, izbor u upravni odbor Preduzeća uticajnih ljudi iz sredine, ulaženje u koalicije sa jednim ili više preduzeća, pa i konačno lobiranje da se utiče na ishode važnih odluka državnih organa.

Analiza sredine ima sledeće ciljeve:

- Potreba za razumevanjem sadašnje i potencijalne promene u sredini (koje će indikatore da prati, odabir trendova koji će se izučavati). Mora se uočiti glavni pokretač promena u sredini;
- Utvrditi stepen korelacije između povezanosti i međuzavisnosti sa rezultatima poslovanja preduzeća; (promene u sredini mogu biti izražene na nekim ili svim segmentima na kojima preduzeća obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Efekti promena na jednim segmentima mogu imati indirektnu konsekvencu na druge segmente poslovanja).

Analiza sredine ima tri uloge (ili svrhe):

- Doprinos politici preduzeća (poboljšanje informisanosti menadžmenta o zbivanjima u sredini);
- Pomoć integralnom strateškom planiranju (obezbeđivanje informacija potrebnih menadžerima na nivou preduzeća i strateških poslovnih jedinica);
- Pomoć funkcionalnim menadžerima na nivou Preduzeća (i samostalnih poslovnih jedinica) o promenama koje imaju direktan uticaj na rezultate pojedinih poslovnih funkcija.

Ne treba ići na preširoku analizu deskriptivnog karaktera. Treba se fokusirati samo na ono što očekujemo da će imati značajan uticaj na strategiju:

- Trend razvoja, privrednog sistema zemlje;
- Stopa inflacije;
- Stopa rasta privredne aktivnosti, zaposlenosti i kamatna stopa, devizni kurs, poreske i carinske stope.

Zakonska i regulativna uloga države se veoma brzo i neposredno održava na postojećem strateškom poziciju i izbor strateških opcija Preduzeća.

Tehnološke promene mogu da dovedu u pitanje, ne samo poziciju preduzeća u grani, već i poziciju grane u privrednoj strukturi.

#### **4. Metodi analize sredine i predviđanja događaja u sredini**

Od metoda se u literaturi najčešće spominju sledeće:

- Konsultacija eksperata (pojedinaca ili organizacija);
- Delfi tehnika;
- Jednostavni metod, ekstrapolacija trenda (za prilike u našoj zemlji neupotrebljiv);
- Statističko modeliranje(najčešće regresiona analiza);
- Prospektivnost na predviđanju budućnosti.

Mi ćemo u radu predložiti primenu Metoda scenarija koji je korišćen od strane mnogih poštanskih operatora, a može dati odlične rezultate i u sredini kao što je naša.

#### **4.1. Definisanje i karakter metoda**

Metod scenarija omogućava potrebnu imaginaciju menadžmenta u identifikovanju mogućnosti i opasnosti u sredini, što olakšava sagledavanje dobiti i rizika u preduzimanju alternativnih pravaca akcije u budućnosti.

Scenario omogućava stvaranje različitih gledanja na promene u strukturi, uticaj konkurencije i najbolji način da se stvori konkurentna prednost koja ima trajniji karakter.

Zapaženo je da konvencionalne tehnike predviđanja koje se baziraju na analizi prošlih podataka, nisu korisne u situacijama strukturnih diskontinuiteta odnosno u situacijama bez istorije[2].

Koristeći set mogućih alternativnih budućnosti preduzeće može da stvori plan koji se zove scenario. Predviđanje postaje kvalitetnije kada ima za rezultat nekoliko alternativnih budućnosti.

Veoma je, za kvalitet scenarija, značajna njegova interna konzistentnost- da se vidi jasno kako varijabile utiču jedna na drugu. Naime, bitno je za preduzeće da se vidi uzročno posledični odnos i redosled toka događaja.

#### **4.2. Svrhe u koje se metod koristi**

Scenario stimulira strateško razmišljanje u preduzeću i poboljšava njegovu sposobnost reagovanja na promene u sredini. Podrazumeva se kretanje preduzeća od postojeće do buduće situacije.

Postoje dva osnovna tipa scenarija:

1. Eksploatorni, koji počinje od prošlosti i sadašnjosti i vodi u verovatnu budućnost,i
2. Anticipativni ili normativni, koji se stvara na osnovu različitih vizija budućnosti.

Najveći korisnici metoda scenarija su preduzeća koja rade u turbulentnoj sredini i imaju iskustva u strateškom planiranju.

Uglavnom je potrebno da se uradi više od jednog scenarija i to za period od deset i više godina.U našoj privredi obično se planovi rade za 5 godina,što se može iskoristiti i za period scenarija Pošte.

Praksa je pokazala da se scenario može koristiti kao informaciona osnova u proveru alternativnih strateških opcija.Dakle, tamo gde su promene strukturnog karaktera, a sredina je izložena značajnoj neizvesnosti.

Prilagodljivost je bitna karakteristika plana, ovu karakteristiku plan poseduje, ako su troškovi njegovog prilagođavanja novonastaloj situaciji skromni.

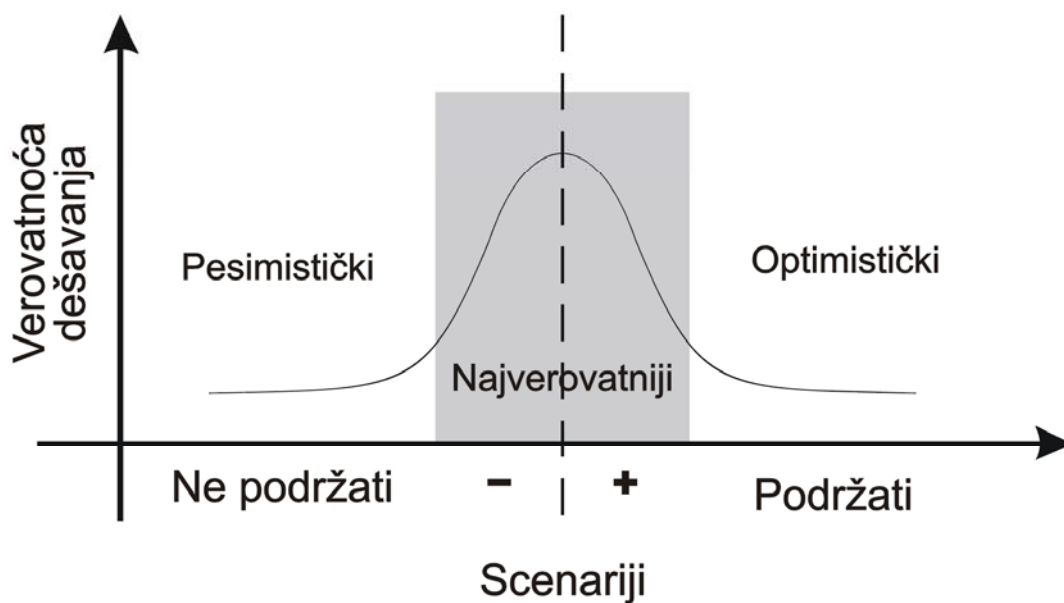
Da bi se mogla procenjivati prilagodljivost različitih strateških opcija, potrebno je da se ustanovi verovatnoća dešavanja različitih scenarija i verovatnoća konsekvenci izbora alternativa u uslovima svakog pojedinačnog scenarija.

Izrada alternativnih scenarija daje preduzeću šire mogućnosti za testiranje strateških opcija. Kod menadžmenta se stimuliše razmišljanje o budućim događajima na način da se bolje identifikuju mogućnosti i opasnosti za preduzeće koje se često teško predviđaju. Preduzeće treba da bude pripremljeno za nepredviđene događaje kako bi moglo da blagovremeno reaguje kao što je to potrebno u kritičnim situacijama.

Ako postoji unapred pripremljen plan (scenario) preduzeće reaguje ne samo brže i sa manje štete po svoju poziciju u privredi već i racionalnije.

U odsustvu ovih planova mora se ići na improvizaciju, što uvek otežava situaciju Preduzeću.

Kritičnost i verovatnoća događaja moraju se sagledati. To je upravo područje gde se metod scenarija pokazao kao vrlo koristan u privrednoj praksi [9].



Slika 1. Verovatnoća dešavanja scenarija

Metod scenarija omogućava da se formulišu ne samo prilagodljivi planovi već i prilagodljive strategije. To se radi na način što se konstruišu scenariji za najverovatniju, optimističku i pesimističku budućnost. Recimo ako posmatramo najverovatniji scenario

onda se strategija sagledava tako da bude relativno efektivna i u pesimističkom i u optimističkom slučaju, prikazano na slici 1.

Metod scenarija omogućava da se predvide moguće greške u realizovanju projekta kao i ishodi.

Svaki scenario daje, u stvari, novi konzistentan i zaokružen set planskih pretpostavki na osnovu kojih je moguće stvarati ili testirati strateške planove rasta i razvoja.

U velikom broju poštanskih uprava cilj korišćenja scenarija je[10]:

1. Da se alternativni razvoj sredine ukomponuje u jedan konzistentan i za preduzeće relevantan okvir;
2. Da se identifikuju prelomne tačke, diskontinuiteti i opasnosti koji daju signale ranog upozorenja i za koje se mogu pripremiti planovi za suočavanje preduzeća sa njima;
3. Stvaranje okvira za prevođenje promena u sredini u ekonomski izraz i ekonomsko dugoročno predviđanje;
4. Obezbeđenje osnove za analizu okvira mogućih ishoda iz interakcije između različitih sredina sa jedne strane i različitog rasta grane i tržišta kao i politike preduzeća sa druge strane;
5. Da se testiraju rezultati različitih strategija preduzeća i konkurenata u različitim sredinama.

Scenario pomaže onome ko odlučuje da formalizuje mogućnosti i sagleda viziju onoga što se može desiti u mogućim budućnostima[11]. Strategija koja se gradi na jednom scenariju je rizična, dok je strategija stvorena da osigura uspeh prema svim scenarijima skupa. Šta više, strategije za razne scenarije su kontradiktorne.

Mogućnosti su sledeće:

1. Prihvatiti najverovatniji scenario za stvaranje strategije;
2. Ići na najbolji scenario za koji preduzeće može da ustanovi najpovoljniju poziciju dugoročno posmatrano pri datoj situaciji i izvorima;
3. Ići na strategiju koja daje najpovoljnije rezultate pri svim scenarijima;
4. Održati fleksibilnost da se prilagodi scenariju koji se dešava, i
5. Koristiti izvore da se dođe do scenarija koji je poželjan.

#### **4.3. Postupak u konstruisanju scenarija**

Analiza višestrukih scenarija mora da uključi[12]:

1. Stvaranje dva ili više scenarija koji daju sliku buduće sredine;
2. Stvaranje strateških planova koji uzimaju u obzir varijabilne budućnosti koje su date u scenariju.

Najbitnija stvar u konstruisanju scenarija je izbor ključnih varijabila internih i eksternih koji će uticati na rezultate poslovanja Pošte. Potrebno je sagledati osetljivost preduzeća i videti osnovne linije odnosa sa sredinom.

Sagledavanje odnosa između varijabila koje postoje ili mogu postojati u budućnosti sa akcentom na uzajamnim uticajima među ključnim varijabilama (posebno unakrsnog uticaja).

Određivanje verovatnoće dešavanja ključnih događaja je najsloženiji problem. Treba razumeti strukturne odnose i u njihovoj zavisnosti sagledati opšte ishode.

U stvaranju scenarija potrebno je u **prvoj etapi** definisati područja poslovanja (poslovne sredine) i za njih ustanoviti:

1. Istorijski pregled događaja, sadašnju situaciju i tekuće trendove unazad 10 do 25 godina;
2. Analizirati najverovatnije faktore koji vode promenama, da bi se došlo do tzv. predviđanja budućnosti oslobođenog od iznenađenja;
3. Identifikovanje procena potencijalnih diskontinuiteta ili glavnih tačaka promena u verovatnim trendovima;
4. Identifikovanje ključnih implikacija trendova na politiku i strategiju preduzeća;

U **drugoj etapi** se sagledavaju sve dobijene informacije, da li je moguće sa njima na razuman način raditi. Brojni trendovi, događaji i diskontinuiteti sa stanovišta verovatnoće dešavanja se dovode u vezu sa uticajem na preduzeće. Tada se integrišu dobijeni rezultati, (radi se o korišćenju analize unakrsnih uticaja, računarskim modelima simuliranja ili kombinovanjem takvih metodologija)

U **trećoj etapi** se ishodi pretvaraju u scenarije. Ocena je da je dva scenarija malo, a šest mnogo. Obično se ide na tri do četiri scenarija za period sledećih deset godina. Klasifikuje se kao:

1. Referentni ili osnovni, slobodan od iznenađenja, scenario;
2. Scenario u kome se nastavljaju postojeći odnosi u sredini;
3. Ekstremno dobar scenario;
4. Ekstremno loš scenario.

Može se ići i na dva scenarija: optimistički i pesimistički.

Važno je da preduzeće treba da definiše neke osnovne strategije koje želi da proveri pri različitim scenarijima.

Strateške opcije mogu biti:

- Nastaviti sa postojećim poslovanjem;
- Reorganizovati postojeće poslovanje;
- Prilagoditi nivo integracije (više ili manje, vertikalne ili horizontalne);
- Diversifikovati poslovanje.

Sve ove strateške opcije treba rangirati prema oba scenarija. Na osnovu strateške matrice scenarija treba ustanoviti poželjnost svake strategije između optimističkog i pesimističkog scenarija. Posebno se obraća pažnja na dejstvo kritičnih faktora. Pojedine od četiri razmatrane strategije se redosledom poželjnosti eliminišu i dolazi se do one koja je najpogodnija u svetlu očekivane budućnosti.

Kriterijumi za pisanje i proveru najpouzdanijih su pre svega, njihova interna konzistentnost i koeficijent verovatnoće.

Preduzeće u stvaranju scenarija mora da polazi od bitnih karakteristika delatnosti [12]:

- osnovni, opšti indikatori, važni za sva preduzeća;
- kritični faktori uspeha od kojih zavisi opstanak, stabilnost i rast.

Potrebno je uočiti trendove za kritične faktore uspeha; kao i buduće događaje i njihov uticaj na ključne trendove. (već smo rekli, istorijski posmatrati ključne trendove i procene potencijalnog uticaja na buduće događaje kao i verovatnoće budućih događaja).

Analiza uticaja je uvek u fokusu procesa stvaranja scenarija za preduzeće. Bez sagledavanja uticaja na trendove od kojih zavise rezultati poslovanja preduzeća nije moguće stvarati dobre scenarije budućnosti koji mogu da služe kao osnova za stvaranje ili procenu strateških planova.



## 5. Zaključak

Sugerišu se sledeće etape analiza promena u sredini koje se adekvatno mogu primeniti i kod analize promena u poštanskom sistemu Srbije:

1. Izabrati za strategiju kritične varijabile sredine i njih analizirati;
2. Izabrati izvore pouzdanih informacija za njih;
3. Proceniti metode i tehnike predviđanja koje se koriste;
4. Uključiti dobijene informacije u strateški proces (formulisanja i sprovođenja, odnosno odlučivanja i akcije);
5. Pratiti i preispitivati kritične aspekte dobijenog predviđanja.

Kako će se budućnost značajno razlikovati od prošlosti, prema velikom broju scenarija, Pošta Srbije se vrlo lako može naći u poziciji provajdera nedovoljno "opremljenog" za zadovoljenje potreba nacije. 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 Pošte Srbije neophodnu stratešku transformaciju sa prilagodljivom organizacionom strukturom i menadžerskim sposobnostima za tržišno poslovanje.

## Literatura

- [1] Bircuall D., Lyons G, **Creating Tomorrow's Organizations**, Pitman Publishing, London, 1995.
- [2] Milisavljević M., **Strategijski menadžment**, II izdanje, Čigoja štampa, Beograd, 2000.
- [3] Pearce II A.J., Robinson Jr. D.R., **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, Sixth ed Irwin, Chicago, 1997.
- [4] Burgoyne J.F., Pedler M., Boydell R., **Toward The Learning Company**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1994.
- [5] Grant M.R., **Contemporary Strategy Analysis**, Basil Black Well, Cambridge Mass, 1991.
- [6] Hamel G., Prahalad C.K., **Competing For the Future**, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1996.
- [7] Drucker F. P. **Management Challenges for 21 st Century**, New York, Harper Collins, 1999.
- [8] Levi Jakšić-M. **Strateški menadžment tehnologije - Inovacije, menadžment i preduzetništvo**, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2001.
- [9] Nanem S., **"Future Post Summary and Outlook"**, JBM Business Consulting Services, UPU Strategy Conference, Geneva, 2002.

[10] McKeown Kenneth J.S.,Soudakov A.,**The Postal Market in the Age of Globalization** , Universal Postal Union, Berne,2002.

[11] Bojović J.N.,Petrović V.,**Model za transformaciju Pošte Srbije**,XXII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, ,Beograd,2004,35-46.

[12]Vešović B.V.,Petrović V.,"**Mogući scenariji razvoja Pošte Srbije**",Management 3(2003)12-16.

**Abstract:** *A broad observation of the environment implies focusing on the long-term trends and creation of the alternative attitudes or scenarios of the future environment, and then drawing out of implications relevant for the existing and immediate position of the Enterprise in those branches of industry in which it executes its business activities.*

**Key Words:** *strategic analysis, anticipation, scenario*

#### **STRATEGIC ANTICIPATION OF CHANGES IN POSTAL SYSTEM**

**Vladeta Petrović, Nebojša Denda**