

KAUZALNOST MODELA TRANSFORMACIJE, STRATEGIJE RAZVOJA TRŽIŠNOG PONAŠANJA POŠTE

Vladeta Petrović, Nebojša Denda

Visoka škola strukovnih studija za informacione i komunikacione tehnologije, Beograd
Pošta Srbije, Beograd

Sadržaj: *Ukoliko države ne pristupaju na odgovarajući način procesu poštanskih reformi, tradicionalnim operatorima biće teško da postignu bilo kakav napredak. Ključ za obezbeđivanje univerzalnog servisa po racionalnim uslovima i osnova za postizanje tržišne održivosti, je da poštanska uprava dugoročno pomogne državi u nalaženju rešenja koje će biti prihvaćeno u društvu. Ustanovljenje trajnog i čvrstog odnosa poštanskih operatora sa zajednicama koje servisiraju, predstavlja najbolju garanciju za izbor adekvatne strategije razvoja kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.*

Ključne reči: *reforma, pošta, strategija, transformacija, tržište*

1. Uvod

Većina ozbiljnih slabosti tradicionalnih poštanskih operatora potiču upravo iz njihove nesposobnosti da se kao provajderi državnog servisa prilagode promenama, a posebno u nemogućnosti da usvoje i primene tržišne principe kad se okruženje odlučno opredeli za kretanje u tom smeru. Ove slabosti imaju različita imena kao što su operativna neefikasnost, odsustvo konzistentnosti kvaliteta, nedovoljno fokusiranje na korisnike i dr.

Pored rečenog, državno vlasništvo ima tendenciju da poštanske performanse podredi drugim političkim imperativima, te poštanske uprave vrlo često pokazuju nedostatak inovacija, preteranu averziju prema rizicima poslovanja i nedostatak investicionih sredstava.

Odlaganje reformi lišice poštanske uprave brojnih mogućnosti i u oblasti međunarodnog saobraćaja. Naime, međunarodni saobraćaj prati opšti međunarodni trend i globalni operatori će u tom smislu, tražiti prilike za uspešno poslovanje gde god je to moguće. Prvi izazov za tradicionalne poštanske uprave u zemljama u razvoju biće

prilagođavanje zahtevima tržišta ili će u suprotnom, ova preduzeća deo saobraćaja morati da prepuste drugim operatorima.

2. Projektovanje alternativnih modela transformacije Pošte

Transformacija Pošte se u radu posmatra u odnosu na vlasničku (upravljačku) transformaciju, u odnosu na mogući izbor strateških alternativa i sve se to dovodi u odnos sa mogućim scenarijima tržišnog ponašanja poštanskog sistema.

2.1. Mogući modeli transformacije poštanskog sistema

Konačni cilj transformacije poštanskih sistema je obezbeđivanje efikasnog, pouzdanog i inovativnog servisa koji će zadovoljiti raznovrsne ekonomske i socijalne potrebe nacija u budućnosti. Naravno, fundamentalna strukturalna transformacija institucija kao što su poštanski sistemi trajaće godinama, te se pri planiranju ovog procesa moraju predvideti dešavanja u narednoj deceniji, pa čak i dalje u budućnosti, kako bi se poštanski sistem što uspešnije prilagodio svojoj poziciji i ulozi u društvu koju treba da preuzme. Plan transformacije mora da uzme u obzir i pitanje tranzicije. Postoje tri potencijalna modela u okviru kojih se vrši transformacija poštanskih sistema [1]:

Vladina agencija – celina fokusirana na pružanje servisa koje tržište nije u stanju da ponudi građanima na adekvatan način, a koja funkcioniše uz podršku Vlade.

Tržišno orijentisano državno preduzeće – preduzeće u vlasništvu države koje tržišno deluje vršeći funkciju provajdera poštanskog i komplementarnih servisa.

Privatizovana korporacija – poslovna celina u privatnom vlasništvu.

Sva tri modela su prikazana u opštim crtama, obzirom na niz mogućih varijacija u okviru svakog modela, ali za ovaj nivo rada dovoljno je prikazati ključne opcije budućeg pravca razvoja poštanskih operatora.

2.2. Moguće strategije poštanskog sistema

Strategija se manje vidi kao usklađivanje izvora i ciljeva, a više kao proširenje ciljeva da bi se ostvarilo nešto što se smatra nemogućim. Strategija se vidi više nego alokacija izvora na alternativne projekte, ona je podsticaj da se prevaziđu ograničenja izvora. Ona treba da omogući da se na globalnom tržištu konkuriše u suštini kompetentnosti, što je osnova za dominantnu poziciju na tržištu [2].

Veoma je važno da osobine i stručnost menadžera treba da budu usklađene sa osobenostima strategije koju treba sprovesti da se ostvare željene performanse [3].

Dve fundamentalne dimenzije strategije su ciljna orijentacija (šta) i orijentacija procesa (kako). Današnja situacija u Pošti je takva da je ciljna orijentacija slaba, a isto se može reći i za orijentaciju procesa. Nema jasne perspektive budućnosti, događanja u okruženju se ne analiziraju, dakle nepredvidiva su. Zato je poželjno da se reaguje na fleksibilan način u zavisnosti od konkretne usluge, kako bi se ovakvim ponašanjem stvorile strategije koje bi

mogle da rezultiraju prepoznatljive strukture i sisteme i u uslovima izraženog diskontinuiteta u razvoju poštanskog sistema (prvenstveno mislimo na usluge) [4].

Istraživanjem najvažnijih tendencija u razvoju poštanskih sistema, faktora iz eksternog i internog okruženja, dovođenjem u vezu sa resursima Pošte, izborom scenarija transformacije poštanskog sistema, formulisanjem misije, vizije i osnovnih ciljeva Pošte potrebno je projektovati alternativne strategije [Slika1] za realizaciju ovih ciljeva.

Trendovi na globalnom nivou -Globalizacija, -Liberalizacija, -Integracija u strateške saveze, -Konkurentnost privrede se zasniva na znanju, -Promene u tehnologiji, industrija bazirana na elektronici, -Maksimizacija učešća, -Menadžment postaje odlučujući faktor proizvodnje/usluga, -Težište se pomera na umnog radnika		Osnovni zahtevi prema Pošti -Informatika, komunikacije, -Deregulacija i tržište, -Očuvanje univerzalnog servisa. -Odvajanje regulative i operative, -Rast	
Zahtevi UPU-a -Univerzalna usluga, -Standardi kvaliteta, -Ekonomičnost usluga, -Važnost korisnika, -Reforme Pošte, -Razvoj poštanske infrastrukture, -Novi zakonski Akti, -Komerrijalno ponašanje	Promene u okruženju -Globalno poslovanje, -Stalne inovacije, -Promenjeni zahtevi korisnika, -Konkurencija, -Strateški savezi,integracije i akvizicije, -Povećano ulaganje u uslugu, -Nove tehnologije, -Novo znanje	Parametri okruženja -Supstitucija tradicionalne elektronskom uslugom, -Nove usluge na bazi novih tehnologija, -Važnost marketinga, -Poštovanje potreba potrošača, -Promenjeni kanali komuniciranja i distribucije, -Uključivanje zaposlenih u procese promena, -Značaj medija	Resursi Pošte -Osnovni resurs usluga, -Nove tehnologije, nove usluge, -Baze podataka o potrošačima usluga, -Brend, -Distributivna mreža, -Kadrovi, -Mogućnost stupanja u saveze, -Globalno poslovanje
Scenario transformacije u Tržišno orijentisano državno preduzeće			
Cilj 1 Pružiti uslugu po tržišnim uslovima	Cilj 2 Ostvariti vrednost za zaposlene,državu i kljijente	Cilj 3 Biti produktivan da bi Preduzeće raslo i razvijalo se	
Strategija poboljšanja poslovanja Poboljšana postojeća usluga	Strategija ekspanzije -Postojećem usluge na novo tržište -Nove usluge na postojeće tržište	Strategija diversifikacije Nove usluge na novo tržište	

Slika 1. Definisane alternativne strategije razvoja Pošte

Dakle, strategijske alternative možemo svrstati u tri grupe [3]: Strategija poboljšanja poslovanja, Strategija ekspanzije poslovanja i Strategija diversifikacije poslovanja.

2.2.1. Strategija poboljšanja poslovanja

Imajući u vidu složenost zadatka (osnovni plan kojim se definiše način na koji će preduzeće angažovati materijalne, finansijske, kadrovske i informacione resurse) poboljšanje poslovanja u poštanskom sistemu znači pronalaženje novih načina vršenja usluge, kako bi se postojeće aktivnosti bolje obavljale s obzirom da nema 100%-tne efikasnosti i da se usluga uvek može bolje vršiti.

Primenom ove strategije u pošti treba da bude omogućeno: Analiziranje zahteva okruženja i prilagođavanje postojećih usluga ovim zahtevima: poboljšanje usluga shodno potrebama okruženja i odustajanje od usluga koje ne odgovaraju novonastalim potrebama potrošača; Prenošenje ocene kvaliteta pružanja poštanske usluge na potrošača. Kvalitet usluge mora biti usko povezan sa svim drugim aktivnostima u poštanskom sistemu, a odgovornost za obećani kvalitet potrošačima mora da snosi top menadžment preduzeća. Kriterijumi za ocenu kvaliteta treba da budu po važećim standardima Evropske unije, dakle strožiji od zahteva Svetskog poštanskog saveza; Bitno korišćenje marketing procesa u ispitivanju tržišta, uvođenju novih usluga, kao i u alokaciji sredstava kod korišćenja marketing miks-a u realizaciji uvedenih usluga. Usluga, cena, distribucija i promocija usluge na ovaj način postaju celina, a njihov rezultat zavisice isključivo od menadžmenta usluge; Povećanje obima poštanskih usluga dinamičkim pozicioniranjem poštanskih prostornih kapaciteta; Usklađivanje svih faza u procesu pružanja poštanske usluge u jedinstvenu celinu. Poštanskom uslugom se mora upravljati, nije dovoljno obezbediti samo njeno funkcionisanje; Uključivanje svih zaposlenih u proces pružanja usluge, kroz stalne predloge i sugestije kao i kroz permanentno obrazovanje povećati odgovornost zaposlenih; Ekonomičnost poslovanja, smanjiti troškove, usavršavanje postojeće organizacije rada; Povlačenje sa tržišta-pogotovu tamo gde usluge imaju stalni pad tražnje.

2.2.2. Strategija ekspanzije

Strategija ekspanzije podrazumeva odnos usluge i tržišta i to u dvojakoj mogućnosti: **Uvođenje postojeće poštanske usluge na novo poštansko tržište (povećanje obima usluga) i Uvođenje nove poštanske usluge na postojeće poštansko tržište (povećanje tržišta).** Dakle, rast preduzeća je usmeren na novu uslugu i na novo tržište. Ova strategija može biti veoma značajna za poštanski sistem zato što predstavlja u suštinu nadogradnju već spomenute strategije poboljšanja (odnosno razvoja postojeće usluge na postojećem tržištu), a njena primena je jednostavna.

Nova poštanska tržišta treba tražiti na onim područjima na kojima ova usluga nije do sada bila korišćena kako u neposrednom delovanju, tako i u omogućavanju povezivanja više subjekata. To su sledeće oblasti: Trgovina putem poštanskih maloprodajnih objekata,

Osiguranje imovine i lica (polise), Kultura, obrazovanje, nauka (promocija), Velika preduzeća, državna i privatna (integracija), Štampa i izdavačka delatnost (distribucija), Razvoj malih i srednjih preduzeća (logistika)...

Pod novim uslugama treba podrazumevati usluge iz sledećih oblasti koje se veoma lako uklapaju u proces pružanja poštanske usluge: finansijske usluge; bankarske usluge; trgovinske usluge; informaciono-komunikacione usluge.

2.2.3. Strategija diversifikacije

Ova strategija podrazumeva **uvodjenje novih poštanskih usluga na nova poštanska tržišta**, uz zadržavanje postojećih. U literaturi je definisano da se diversifikacija može ostvariti kroz: Horizontalni, Vertikalni i Konglomeratski rast [2].

Horizontalna diversifikacija je prirodan nastavak ekspanzije. Kao praksa rasta preduzeća ona se nalazi između ekspanzije i konglomeratske forme rasta preduzeća. Podsticaji za horizontalnu diversifikaciju mogu biti interni i eksterni. U okviru internih najznačajniji su: mogućnost korišćenja rezultata Istraživanja i razvoja dosadašnjih usluga, veće korišćenje znanja, kapaciteta i drugih kompetentnosti, važnost postojeće usluge na tržištu kao i mogućnost fleksibilnosti usluge. Najvažniji eksterni faktori se odnose na: tendencije u razvoju tržišnih potreba za novim uslugama, razvoj nauke i tehnologije, zahteve partnera, ponašanje konkurencije, mere vlade.

Vertikalna diversifikacija podrazumeva da preduzeće pored pružanja poštanske usluge ulazi i u druga područja pružanja usluge koja predstavljaju odvojive celine i koja su osnovni predmet poslovanja i drugih, samostalnih preduzeća (internet, KDS, prevoz putnika, štamparija...). Vertikalna diversifikacija bi omogućila dalje unapređenje i proširivanje tehnološke baze a horizontalna bi doprinela da se pokrije što veći obim određenog tržišta. Neminovno kod horizontalne diversifikacije efekti nastaju po osnovu povezane tehnologije i marketinga, dok vertikalna diversifikacija omogućava uštede na izdacima za propagandu, troškovima pakovanja, skladištenja, prevoza i dr.

Konglomeratska diversifikacija je takva forma rasta koja podrazumeva da preduzeće u svoj program uključuje proizvode/usluge koje pripadaju različitim granama delatnosti. Preduzeće rast ostvaruje na bazi diversifikacije i tehnologije i tržišta i proizvoda/usluge. Širenjem delatnosti poštansko preduzeće se daleko udaljava od osnovnog procesa. Ono uključuje veći broj dodatnih i sporednih delatnosti van svoje grane poslovanja, čime bi sebi stvorilo nove probleme, a da istovremeno nisu rešeni ni stari. Prerastanje preduzeća u konglomerat dobrim delom je uslovljeno potrebom premošćivanja granica horizontalne ili vertikalne diversifikacije.

Pošta će svoju perspektivu vezivati za intenzivno korišćenje informacione tehnologije, elektronsku trgovinu i Internet. Ogromne investicije u izgrađivanje svetske mreže, strateške alijanse, transnacionalno tržište, zahtevaće prilagođavanje manjih nacionalnih operatora u suprotnom može se desiti da nacionalni operatori, pogotovu u zemljama u tranziciji, postanu samo nosioci tradicionalnih poštanskih usluga koje će u dužem vremenskom periodu biti bitno smanjene.

Da bi Pošta mogla da razvija potpuno nove usluge zasnovane na IT i to na novom tržištu neophodno je da ima tehnološku osnovu, kadrove sa potrebnim znanjem kao i finansijsku sposobnost.

Kao potpuno nove usluge na novom tržištu mogu se posmatrati sledeće usluge [5]: Usluge proizišle iz Internet-a: elektronsko komuniciranje, elektronska trgovina, elektronska pošta, elektronski novac, elektronski sertifikati, sajber pošte (javno korišćenje poštanskih šaltera za povezivanje na svetsku mrežu Internet)...; Usluge proizišle ili će proizići iz primarne potrebe očuvanja ekološke sredine i održivog razvoja; Usluge koje će proizići iz oblasti obrazovanja, umetnosti i kulture...

2.3. Mogući globalni scenariji tržišnog ponašanja poštanskog sistema

Prilikom izbora Modela transformacije poštanskih sistema koji će zadovoljiti ekonomske i socijalne potrebe nacija u budućnosti važno je istaći da se poštanski operatori u budućnosti moraju opredeliti i za svoju poziciju na tržištu kako bi izabrali dugoročne strategije svog razvoja. Nije dovoljno opredeliti se za jedan od Modela transformacije, a da se istovremeno ne posmatra i uzročna veza sa tržištem koje pokriva ili će pokrivati u narednoj deceniji, pa čak i dalje u budućnosti. Poštanski sistem se mora što uspešnije prilagoditi svojoj poziciji i ulozu u društvu koju treba da preuzme. Mogući scenariji tržišnog ponašanja su [6]:

Scenario lidera na domaćem tržištu

U ovu grupu spadaju poštanski operatori koje će dobro braniti svoju poziciju i koji će uspeti da održe ulogu lidera na domaćem tržištu. Mogućnost za ekspanziju svojih tržišnih interesa tražiće u okviru tradicionalne poštanske delatnosti tj. pisama, paketa i ekspresnih pošiljaka, ali će takođe razvijati i delatnost elektronske trgovine, komunikacija i hibridne pošte. Neki od ovih operatora će delom svojih delatnosti operativno upravljati putem svojih podružnica, saveza ili u kooperaciji sa specijalizovanim kompanijama.

Scenario lidera na globalnom tržištu

Ova poštanska preduzeća će postati svetski lideri na tržištu. Ključ njihove strategije biće pružanje mogućnosti kupovine na jednom mestu kao i kompletnih logističkih rešenja. Ove kompanije će svakako razvijati svoje tržišne interese kroz integracije i akvizicije, iniciraće čitav niz servisa vezanih za pošiljke težine ispod i preko 30 kg, elektronsku trgovinu i oblast komunikacija. Jačanje, ionako čvrste pozicije na domaćem tržištu, je osnova ove strategije uz istovremene težnje ka prostornoj ekspanziji i globalnim integracijama mreža i sistema. Poštanske kompanije iz ove grupe zainteresovane su za sve aspekte lanca vrednosti i svoju mrežu grade kroz globalne mreže specijalizovanih paketskih operatora, prenosioaca tereta, logistike i ekspresnih / kurirskih službi.

Scenario odbrane sadašnje pozicije na tržištu

Naravno, neki poštanski operatori neće imati dovoljno finansijskih sredstava ili tržišne i političke slobode kako bi ostvarili jedan od prethodna dva scenarija. Samim tim, neće biti u mogućnosti da brane svoju trenutnu poziciju kao ni da iskoriste nove poslovne mogućnosti. Ipak, one će biti u situaciji da formiraju partnerstva sa drugim kompanijama koje su implementirale jedan od prethodna dva scenarija, s tim da će i dalje upravljati univerzalnim servisom.

3. Kauzalnost strategije razvoja, modela transformacije i modela tržišnog ponašanja kod poštanskih sistema

Dovođenjem u vezu alternativne strategije razvoja Pošte sa predloženim scenarijima transformacije poštanskih sistema putem matrice njihovih odnosa mogu se izvući uzročno-posledične veze svake strategije prema svim predloženim scenarijima [7]. Radi preciznosti izlaganja odvojene su Matrice alternativnih strategija i predloženih scenarija transformacije poštanskog sistema [tabela 1] od Matrice alternativnih strategija i predloženih scenarija tržišnog učešća [tabela 2].

3.2. Matrica alternativnih strategija i predloženih scenarija transformacije poštanskog sistema

	Scenario transformacije u Agenciju Vlade	Scenario transformacije u Tržišno orijentisano državno preduzeće	Scenario transformacije u Privatizovanu kompaniju
Strategija poboljšanja poslovanja	Neizvesna (Vlada će se brinuti o sadašnjoj socijalnoj obavezi Pošte, a ne o njenoj budućnosti)	Nedovoljna (Ukoliko se bazira na monopolu, ne može se tržišno ponašati)	Nedovoljna (Privatnu kompaniju će zanimati prvenstveno profit, a ne poboljšanje poslovanja)
Strategija ekspanzije poslovanja	Neizvesna (Ukoliko je odlučivanje u rukama Vlade, Pošta će delimično preuzeti odgovornost za samostalni razvoj)	Izvesna (Samostalnost u upravljanju uz izuzimanje vlasništva omogućiće razvoj sistema)	Izvesna (Privatna kompanija će insistirati na ekspanziji poslovanja i ostvarivanju profitabilnosti)
Strategija diversifikacije poslovanja	Nemoguća (Vlada se neće brinuti o tržištu, već o monopolu i univerzalnom servisu)	Neizvesna (Diversifikacija polovanja će doći posle njegove ekspanzije na postojećem i novom tržištu)	Izvesna (Privatna kompanija će svakako diversifikovati svoje poslovanje)

Tabela 1. Matrica odnosa strategije i scenarija transformacije poštanskih sistema

Analizom odnosa u tabeli 1. utvrđuje se da najmanje šansi na uspešnost ima strategija poboljšanja poslovanja. Da je jednostavno preuranjeno za primenu strategije diversifikacije, a da strategija ekspanzije poslovanja omogućava primenu izabranog Modela transformacije u tržišno orijentisano državno preduzeće, a istovremeno je prilagodljiva i za druga dva Modela transformacije poštanskog sistema.

3.3. Matrica odnosa strategije i scenarija tržišnog ponašanja operatora

Prikazivanjem odnosa predloženih alternativa po svim predloženim scenarijima je višestruko važno kako za menadžersko sagledavanje postavke problema izbora tako i za omogućavanje učešća ostalih zaposlenih.

	Scenario lidera na domaćem tržištu	Scenario lidera na globalnom tržištu	Scenario odbrane sadašnje pozicije na tržištu
Strategija poboljšanja poslovanja	Neizvesna (Poboljšano poslovanje ne znači i poštovanje novih zahteva korisnika, dakle, opet je pozicija pasivna)	Nemoguća (Poboljšano poslovanje je nedovoljno za globalno liderstvo i strateške saveze)	Nedovoljna (Delimična odbrana pozicije nije dovoljna, zato što se monopol smanjuje, a konkurencija jača)
Strategija ekspanzije poslovanja	Izvesna (Ekspanzija poslovanja je upravo i potreba kako bi se preuzela leaderska pozicija na domaćem tržištu)	Neizvesna (Iako je ekspanzija preduslov, moguće je, pre razmišljati o strateškim savezima, nego o globalnom liderstvu)	Izvesna (Upravo se ekspanzijom poslovanja može odbraniti sadašnja pozicija na tržištu)
Strategija diversifikacije poslovanja	Neizvesna (Trebalo bi vremena Pošti da bi mogla da ostvari rast u diversifikovanom preduzeću, pogotovu na tržištima u drugim granama privredjivanja)	Neizvesna (Trebalo bi sredstava da se kroz diversifikacije Pošta fokusira na svoju primarnu svrhu i u globalnim razmerama ostvari partnerstva)	Nije u fokusu (Neće se vršiti diversifikacija zbog odbrane sadašnje pozicije na tržištu, već zbog razvoja sistema i pripreme za tržište)

Tabela 2. Matrica odnosa strategije i scenarija tržišnog ponašanja operatora

Analizom odnosa u tabeli 2. dolazimo do zaključka da, takođe, strategija ekspanzije poslovanja ima najviše izvesnosti za uspešnost ukoliko se posmatra scenario tržišnog ponašanja poštanskih operatera.

4. Zaključak

Uspeh transformacije Pošte Srbije zahtevaće više od primene razmatranih alternativa. Naime, za adekvatno suočavanje sa izazovima savremenog tržišta biće neophodno osposobljavanje radi primene novih regulatornih i zakonskih reformi. One će dati mogućnost menadžmentu Pošte da testira primenjivost novih ideja, izvrši pripreme za transformaciju i dokaže svoju sposobnost da je sprovede u novom okruženju.

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 podržavanjem tradicionalnih vrednosti društva, a koji su direktno onemogućavali poslovnu efikasnost. Ukoliko Država odluči da Pošta Srbije 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.

Literatura

- [1] Bojović J.N., Petrović V., *Model za transformaciju Pošte Srbije*, XXII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Beograd, 2004, 35-46.
- [2] Vešović B.V., *Menadžment u saobraćaju*, Treće dopunjeno izdanje, Univerzitet u Beogradu-Saobraćajni fakultet, Beograd, 2001.
- [3] Vešović B.V., Petrović V., "*Mogući scenariji razvoja Pošte Srbije*", Management 3(2003)12-16.
- [4] Petrović V., "*Postal System Strategy Selection By Applying Multicriteria Analysis*", YuJor, Vol.16, N.2, Beograd, 2006, 235-251.
- [5] Petrović V., Denda N., "*Strateško predviđanje promena u poštanskom sistemu*", XXIV Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Beograd, 2006, 81-90.
- [6] Porter E.M., "*Strategy and the Internet*", *Harvard BusinessReview* 3(2001)62-78.
- [7] Todorović J., Đurićin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, II izdanje, Institut za tržišna istraživanja, 2000.

Abstract: *It will be very hard to achieve appropriate business progress for traditional postal operators, if the government authorities don't implement postal reform processes in a proper manner. Key activity in providing universal postal services under rational conditions and base for achieving sustainable market penetrations, is a long term cooperation between the government and national postal operator in finding optimal wide acceptable solution. Strong and long time relationship between postal operators and service communities is the best guarantee for the appropriate development strategy optimal choice.*

Keywords: *Reform, Post, Strategy, Transformation, Market*

**THE IMPACT OF POSTAL MARKET BEHAVIOUR
DEVELOPMENT STRATEGY ON POSTAL TRANSFORMATION
MODEL**

Vladeta Petrović, Nebojša Denda