

METODOLOGIJA KREIRANJA I IMPLEMENTACIJE NOVIH EXPRESS USLUGA POŠTE CRNE GORE

Zoran Nedić,
Pošta Crne Gore d.o.o.

Sadržaj: *U ovom radu biće definisano i prikazano na koji način i u kojoj meri je potrebno modifikovati express usluge Pošte Crne Gore da bi se ostvarila njihova veća profitabilnost. Rad je fokusiran na tehnologiju odvijanja usluge, uz analizu faktora, koji mogu uticati na odvijanje i razvoj same usluge. Cilj modifikovanja express usluga nije samo kreiranje tehnoloških rešenja za već postojeće zahteve korisnika, već i "odlazak korak napred", odnosno kreiranje rešenja za potencijalne zahteve korisnika čime se omogućuje pridobijanje novih korisnika.*

Ključne reči: *express usluge, tehnologija usluge, business modeli, korisnik.*

1. Uvod

Analizirajući razvoj poštanskog saobraćaja na globalnom nivou, glavna prepreka njegovom razvoju i prerastanju u profitabilnu granu saobraćaja bila je nemogućnost povećanja obima prenosa pošiljaka bez ugrožavanja samog tehnološkog procesa odvijanja poštanske usluge. Pojavom novih automatizacionih, mehanizacionih i organizacionih rešenja, ta prepreka se uspešno prevazilazi. Omogućeno je ne samo povećanje obima prenesenih pošiljaka već i modifikovanje same poštanske usluge, koja se usklađuje sa specifičnostima zahteva korisnika.¹

Takođe, analizom razvijenosti poštanskog saobraćaja na globalnom nivou, vrlo je приметna međusobna zavisnost stepena razvijenosti i učešća poštanskih operatera na tržištu (primarnom i sekundarnom) i stepena razvijenosti samog tržišta.²

Imajući sve ovo u vidu, sasvim je izvesno da će se uporedo sa razvojem privrede razvijati i poštanski saobraćaj, a samim tim rasti i uloga poštanskih operatera na tržištu Crne Gore. Pošta Crne Gore, operater sa najrazvijenijom transportno-distributivnom mrežom u Crnoj Gori, modifikovanjem svojih express usluga bi stvorila mogućnost ne samo povećanja profita od ovih usluga, već i učvršćivanja liderske pozicije na tržištu.

¹ ovaj princip u poslovanju započeli su privatni operateri a zatim, uvidevši njegovu uspešnost i javni (državni) operateri razvijenih zemalja, *prim. aut.*

² primarno- tržište poštanskih usluga jedne države, regiona ili šire; sekundarno tržište- celokupno tržište jedne države, regiona ili šire, *prim. aut.*

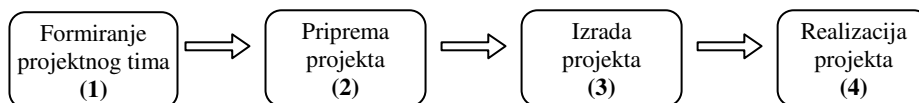
2. Projekat kreiranja i implementacije novih express usluga Pošte Crne Gore³

Projekat se sastoji od sledećih segmenata:

- 1) projektni plan,
- 2) vremenski period trajanja (sprovođenja) svih elemenata projektnog plana,
- 3) poslovni procesi između sektora Pošte, direktno ili indirektno uključenih u projekat.

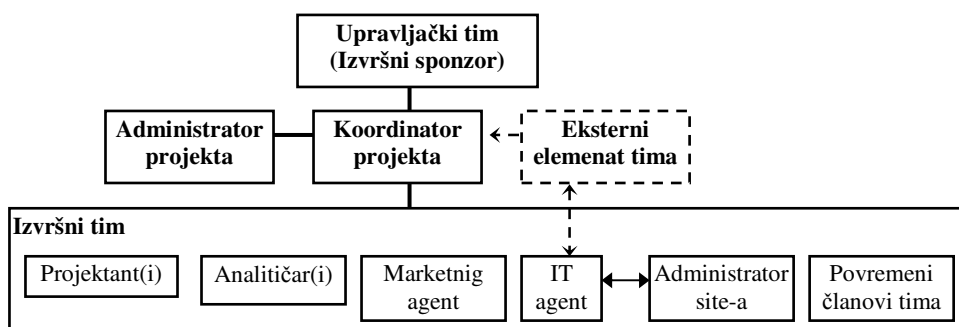
3. Projektni plan

Projektnim planom definiše se pristup, kao i procesi koji su projektom obuhvaćeni.



Slika 1. Faze pristupa projektu

1) **formiranje projektnog tima** - kreiraju se funkcije u projektnom timu i vrši se njihova sistematizacija.⁴ Projektni tim je sastavljen od radnika Pošte iz sektora čije je učešće neophodno za uspešno sprovođenje projekta.



Slika 2. Organizaciona struktura projektnog tima

Uloge/funkcije u projektnom timu su:

a) **Upravljački tim (Izvršni sponzor)** – ima dvojnu ulogu, u predprojektnom i u projektnom periodu.

U predprojektnom periodu vrši poslove:

1. *formiranja i sistematizuje funkcija projektnog tima,*
2. *odabira kandidata za projektni tim – iz sektora čije je učešće neophodno za realizaciju projekta,*
3. *angažuje osoblje za funkcije projektnog tima – na osnovu radnog iskustva, pozicije u Pošti, potrebne stručnosti/veština.*

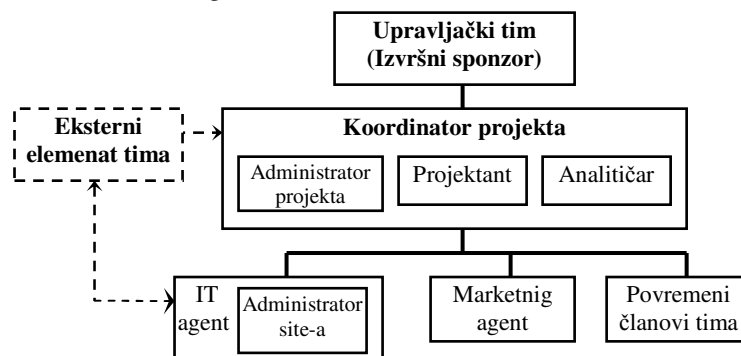
U projektnom periodu nadzire sprovođenje projekta i osigurava potrebne resurse;

³ u daljem tekstu rada Pošta Crne Gore biće označavana kao Pošta, *prim. aut.*

⁴ razvoj express usluga je poslovni proces za koji se kasnije u poslovanju može ponoviti potreba, pa su funkcije projektnog tima statični (nepromenljivi) a angažovano ljudstvo dinamični (promenljivi) faktor, *prim. aut.*

- b) **Koordinator projekta** –operativno rukovodi projektom i sprovodi istraživanje tržišta;
- c) **Administrator projekta** – vodi administrativne poslove u vezi projekta (distribucija materijala, briga o dokumentaciji);
- d) **Izvršni tim** – kreiraju idejno rešenje, projektuju ga i dovode do faze realizacije. Članovi izvršnog tima su:
- **Projektant(i)** – kreira i projektuje nove express usluge (njihovo tehnološko rešenje);
 - **Analitičar(i)** – kreiranje baza podataka potrebnih za realizaciju projekta, finansijskog proračuna, kao i izveštaja za nadređene. U izradi finansijskog proračuna pomoć mu pružaju svi članovi tima, u zavisnosti od svoje uloge u timu;
 - **Marketing agent** – zadužen je za marketinšku podršku kreiranim uslugama;
 - **IT agent/sistem administrator** – zadužen je za informatičku podršku novih usluga i koordinaciju između administratora site-a i predstavnika software-ske kompanije koja je kreirala informacioni sistem koji koristi Pošta;
 - **Administrator site-a** – brine o ažuriranju i promeni podataka o novim uslugama i konceptu njihovog prikaza na site-u;
 - **povremeni (ad-hoc) članovi tima** – uključuju se u projekat povremeno, u skladu sa trenutnim potrebama;
- e) **Eksterni element tima** – predstavnik software-ske kompanije čija je uloga da na osnovu primedbi projektnog tima izvrši potrebnu modifikaciju sistemskog software-a koji je kreirala za Poštu.

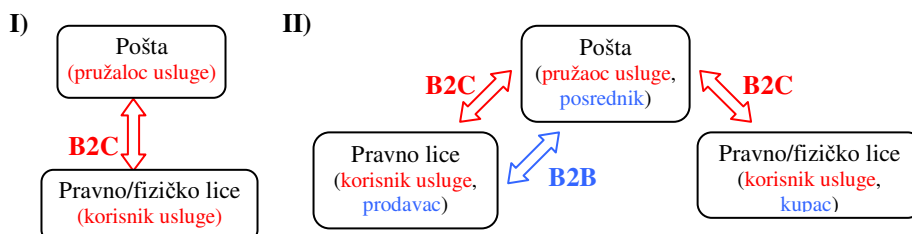
Ukoliko je organizaciona struktura projektnog tima preobimna, može se izvršiti njeno redizajniranje dodavanjem određenih funkcija Koordinator projekta (administrator projekta, projektant i analitičar) i IT agentu (Administrator site-a).



Slika 3. Izmenjena organizaciona struktura projektnog tima

- 2) **priprema projekta** –formirani projektni tim, u okviru pripreme projekta, vrši poslove:
- a) **definisanja ciljeve projekta**– ciljevi koji se žele postići su:
- definisanje i segmentiranje ciljnih grupa korisnika,
 - kreirati fleksibilne usluge koje bi svojom fleksibilnoću pronašle put do korisnika,
 - od express usluga kreirati prepoznatljiv brand Pošte Crne Gore;
- b) **definisanja business plana** – na osnovu definisanih ciljeva, kreiraju se osnovni business modeli. Da bi se business modeli mogli kreirati potrebno je definisati njihove glavne elemente. Glavni elementi su:

- Pošta kao proizvođač (pružalac) usluga,
- Proizvod Pošte (express usluga),
- Kupac Poštinih proizvoda (express usluga).



Slika 4. *Business modeli Pošte definisani bussines planom*

Prvi model (I), B2C (Business to Customer), ne predviđa segmentiranje korisnika (definisanje ciljnih grupa korisnika), express usluge su već kreirane i pružaju se svim korisnicima pod istim uslovima (express usluge Pošte su koncipirane po ovom modelu).

Drugi model (II), B2B (Business to Business), predviđa da se express usluge kreiraju i pružaju korisnicima u zavisnosti od njihovog segmentiranja. Drugim rečima, kreirale bi se nove express usluge koje bi bile namenjene ciljnim grupama korisnika i koje bi kao takve imale mogućnost prilagođavanja njihovim potrebama;

- c) **definisanje marketing plana** – vrši se na osnovu definisanih ciljeva i definisanog business plana. Akcenat pri definisanju marketing plana je na segmentiranju korisnika, odnosno na osnovu segmentiranja korisnika definišu se ciljne grupe korisnika, ka kojima će najviše i biti usmerena marketinška kampanja;
- d) **istraživanje okruženja** – vrši se analiza faktora koji su bitni za kreiranje novih express usluga. Da bi se efikasnije izvršila analiza, vrši se podjela faktora na eksterne i interne. Analiza internih faktora podrazumeva analizu express usluga Pošte. Analiza eksternih obuhvata analizu: Pošte (organizaciju poslovnih procesa, tehničko-tehnološko odvijanje usluga), (in)direktne konkurencije, zakonske regulative, tržišta Crne Gore (tržišta poštanskih usluga i celokupno tržište), razvijenost saobraćaja (posebno saobraćajne infrastrukture), razvijenost i smernice razvoja privrede i sl. Za analizu najbitnijih eksternih faktora koristi se SWOT analiza. Za analizu internih faktora, odnosno samih express usluga koristi se analiza Porterovih sila koje mogu uticati na nove express usluge. Da bi se Porterove sile uspešno definisale i razradile potrebno je izvršiti analizu odvijanja postojećih express usluga.

Tabela 1. SWOT analiza eksternih faktora bitnih za kreiranje novih express usluge

<p>Strengts (snaga)</p> <p>-<u>(ne)razvijenost konkurencije</u> -DHL, UPS, Fedex,TNT kao "veliki igrači" poslovanjem u Crnoj Gori za sada pokazuju da su prisutni da bi zadovoljili "princip dostupnosti". Od regionalnih i lokalnih operatera potencijalna opasnost je City Express.⁵</p> <p>-<u>transportno-distributivna mreža Pošte</u>- najraspostranjenija u Crnoj Gori u odnosu na sve konkurente;</p> <p>-<u>razvijenost ICT podrške</u>-razvijanje t&t-a i IPS-a;</p> <p>-<u>projekcija o Pošti u očima konkurencije</u>-<u>potcnjivanje Pošte kao konkurenta.</u></p>	<p>Weakness (slabosti)</p> <p>-<u>nedovoljna fleksibilnost organizacije</u> – nove usluge iziskuju veliku dinamičnost u organizovanju poslovnih procesa;</p> <p>-<u>projekcija o Pošti u očima korisnika</u>- pre svega potencijalnih korisnika novih express usluga, što iziskuje dodatnu opreznost pri njihovom kreiranju, projektovanju i implementaciji.</p>
<p>Opportunities (mogućnosti)</p> <p>-<u>delimično/potpuno osvajanje tržišta</u>- ukoliko se pravovremeno sprovedu pravi poslovni potezi ne samo da se osvaja tržište već se zauzima i najbolja pozicije na tržištu;</p> <p>-<u>kreiranje tržišta</u>- kvalitetnim uslugama postavljaju se standardi u pružanju express usluga koje konkurencija mora poštovati da bi opstala na tržištu.</p>	<p>Threats (pretnje)</p> <p>- <u>potcnjivanje konkurencije</u>,</p> <p>-<u>velika početna ulaganja</u> ,</p> <p>-<u>(ne)edukovanost korisnika</u> –u kojoj meri im nove usluge pomažu u poslovanju ,</p> <p>-<u>potencijalna remailing konkurencija</u>,</p> <p>-<u>loša saobraćajna infrastruktura u Crnoj Gori</u>- iziskuje veliku opreznost eventualnoj nadogradnji transportno-distributivne mreže;</p> <p>-<u>mogući profitni "vakuumi"</u>- globalna ekonomska kriza može proizvesti lošu turistička sezonu, nerazvijanje privrede i sl.</p>

U 2008.god. u odnosu na 2007.god. rast broja prenetih pošiljaka je bio 45,23%, dok je rast prihoda bio 10,55%. Na ovaj rast uticalo je što je u 2008.god. sprovedeno:

1. objedinjavanje i standadizovanje express usluga Pošte,
 2. kreiranje novog cenovnika express usluga, sa povoljnijim cenama po korisnike,⁶
 3. pojačana marketinška kampanja,
 4. kreiranje/instalacija posebne software-ske aplikacije za praćenje express pošiljaka.⁷
- Ista je omogućila ne samo povećanje sigurnosti u prenosu pošiljaka, već i prikupljanje podataka o kretanju pošiljaka, čijom se analizom nameću dva bitna razloga za segmentiranje korisnika i kreiranje seta novih express usluga:
- procentualni odnos broja prenetih pošiljaka za pravna lica i za fizička lica,
 - procentualni odnos broja prenetih pošiljaka po gradovima u Crnoj Gori.⁸

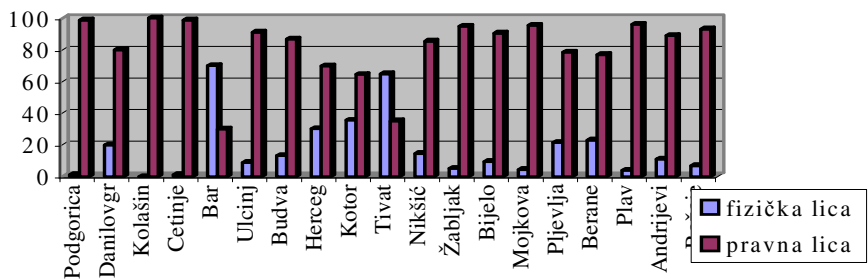
Analizom rasta u prvih 8 meseci 2009. u odnosu na isti period 2008. rast broja prenetih pošiljaka iznosi 3.50%, dok rast prihoda 3.30%. Na osnovu toga se može zaključiti da prvobitni rast (u 2008.god.) "jenjava" i da je potrebno dalje razviti usluge, odnosno orijentisati se na korisnike koji mogu povećati obim poslovanja bez dodatnog većeg opterećenja postojeće infrastrukture.

⁵ Posebno od kada je City Express preuzet od strane Austrijske Pošte, *prim. aut.*

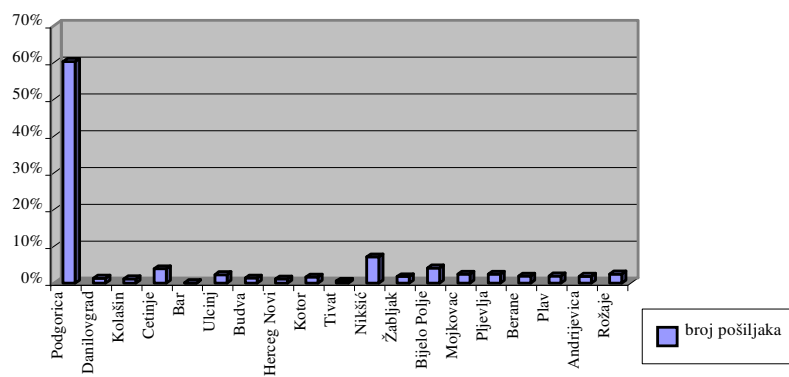
⁶ na osnovu metode benchmarking-a analizirani su cenovnici javnih i privatnih operatera u okruženju i lokalnih privatnih operatera, *prim. aut.*

⁷ kao prelaznog rešenja do instalacije jedinstvenog truck&trace sistema Pošte, *prim. aut.*

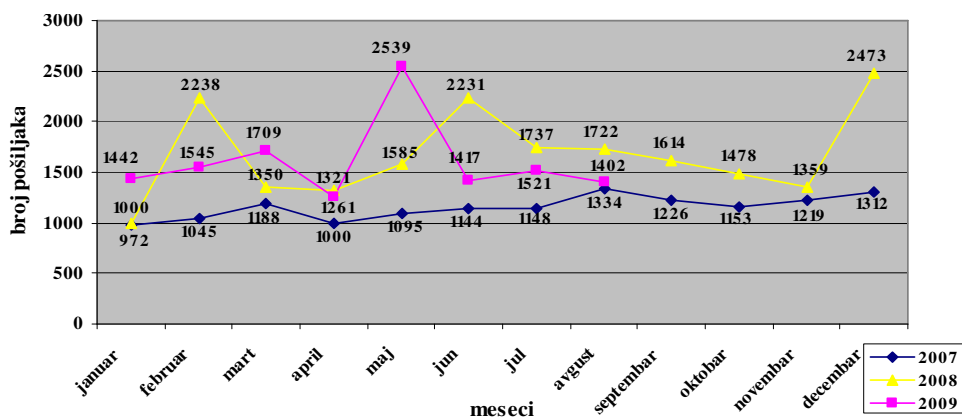
⁸ Značajno je za područje imlementacije novih express usluga, odnosno koja geografska područja su targetirana za razvoj express usluga, *prim. aut.*



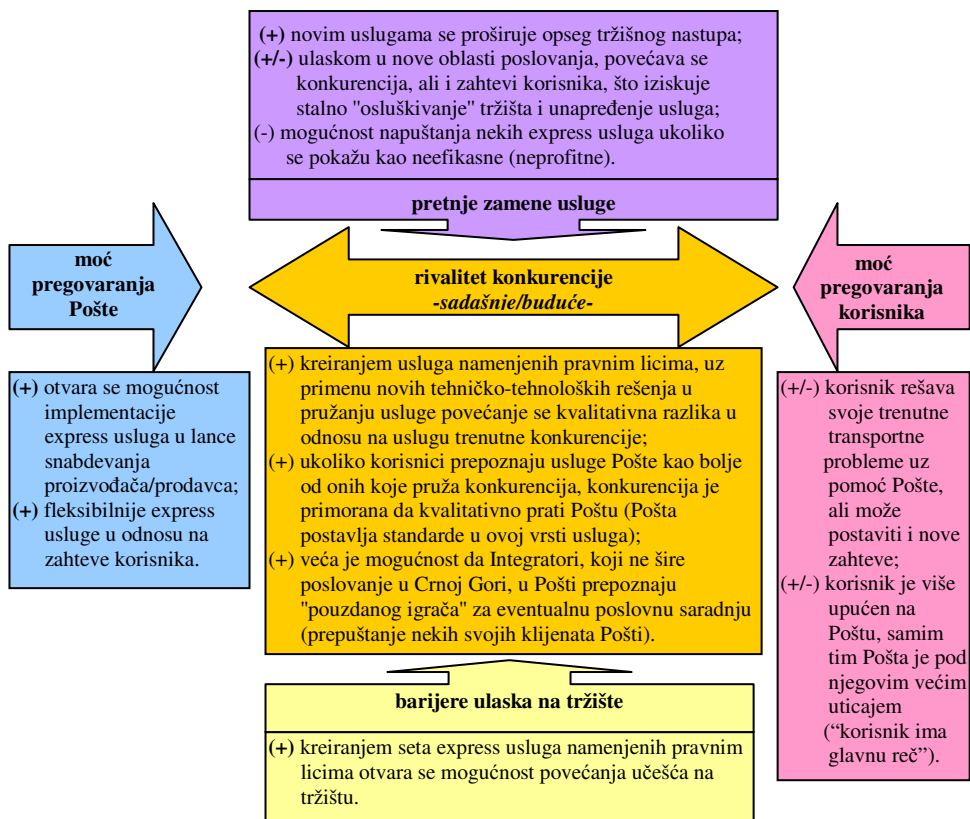
Slika 5. – Procentualni odnos prenetih express pošiljaka (fizička/pravna lica) u periodu januar-maj 2008.god.



Slika 6. – Procentualni odnos prenetih express pošiljaka u periodu januar-maj 2008.god. po gradovima u Crnoj Gori



Slika 7. – Kretanje broja express pošiljaka u 2007, 2008 i 2009.god.



Slika 8. - Analiza Porterovih sila koje će uticati na nove express usluge

e) prikupljanje materijala – u cilju kvalitetne i pouzdane predikcije poslovnih poteza potrebno je prikupljati potrebne podatke (iz baza podataka software-ske aplikacije, "osluškivanjem" tržišta putem raznih anketa i sl.).

3) izrada projekta – na osnovu, u prethodnoj fazi definisanih ciljeva projekta, projektni tim pristupa izradi projekta, koji obuhvata:

a) izradu bussines plana – na osnovu definisanih modela e-poslovanja (slika 4), pristupa se njihovom projektovanju. Postojeće express usluge Pošte, kreirane po B2C modelu, su:

- Post Express usluga DANAS-SJUTRA,
- Post Express usluga DANAS-DANAS,
- Usluga KURIRSKA SLUŽBA (I. i II. zona).

U slučaju segmentiranja korisnika, kreira se set express usluga po istom, B2C modelu, ali koje bi bile namenjene pravnim licima. Da bi se nove usluge mogle tehnološki pratiti, odnosno da uvođenjem novih usluga ne bi bio ugrožen tehnološki proces odvijanja postojećih express usluga, potrebno je zadržati najbitnije elemente tehnološkog procesa odvijanja postojećih express usluga. Ti elementi su okvirni termini prenosa (pojedinačno definisani uslugama) i način obračuna cene usluge (na osnovu mase pošiljke). Elementi, koji bi se mogli dodati novim uslugama

i po kojima bi se one izdvajale od već postojećih su: “plutajući” cenovnik (u zavisnosti od konstantnosti, količine i vrednosti prenetih pošiljaka), dodatni način obračuna cene (na osnovu volumetrijskih veličina pošiljke), prilagodljiv način prijema/uručenja pošiljaka (u skladu sa zahtevima korisnika), obaveštenje o statusu pošiljke (putem SMS poruke ili putem e-mail-a), kreiranje izveštaja o odvijanju usluge (na nedeljnom, mesečnom ili kvartalnom nivou), kreiranje paketa usluga (seta poštanskih usluga prilagođenih potrebama korisnika). Ukoliko se ovo modifikovanje B2C modela pokaže kao profitabilno i tehnološki održivo pristupa se kreiranju B2B modela, odnosno kreiranju logističkih rešenja kojima se express usluge ugrađuju u lance snabdevanja korisnika, pravnih lica (SCM).⁹ SCM Pošte ne bi podrazumevao samo kreiranje i ugradnju kreiranih rešenja u lance snabdevanja korisnika, čime bi pošta kao posrednik ostvarivala vezu između korisnika i njegovog korisnika/kupca, već i consulting usluge Pošte;¹⁰

b) izrada marketing plana – da bi nove express usluge našle svoj put do korisnika, vrlo je bitna marketinška kampanja koja će ih pratiti. Primarni ciljevi marketinške kampanje, bez obzira na business model, su privlačenje (povećanje) interesovanja za usluge kod trenutnih/budućih korisnika i pravovremena i jasna slika usluga kod korisnika. Za ostvarivanje kvalitetne marketinške kampanje mogu se koristiti resursi same Pošte (u prvom redu usluga direktni marketing) uz kombinaciju sa kreiranjem reklamnih sadržaja (slogana, spotova i sl.) koji bi se reprezentovali na televiziji, radiju i internetu. Po ugledu na reklamne kampanje privatnih operatera, reklamna kampanja mora imati dozu agresivnosti u pristupu korisniku;¹¹

c) izrada finansijskog proračuna – vrše se proračuni troškova uvođenja novih express usluga i ostvarivog prihoda od istih. Od pozitivnosti balansa između potencijalnih troškova i ostvarivog prihoda zavisi da li se sa nekim delovima ili celokupnom uslugom nastavlja ili se odustaje zbog njene finansijske neopravdanosti. Finansijski proračuni se vrše u toku projektovanja, zatim u fazi implementacije (proverava se da li se javlja odstupanje od početnih proračuna) i u toku odvijanja usluga. U zavisnosti od navedenih faza, zavisi obim i vrsta finansijskog proračuna.

4) realizacija projekta – podrazumeva tehničko-tehnološku i organizacionu implementaciju projektovanih express usluga u svakodnevno poslovanje.

4. Vremenski period realizacije projekta

U cilju uspešne realizacije projekta, potrebno je definisati (okvirni) vremenski period trajanja projekta. Za grafički prikaz okvirnog vremena trajanja faza projekta i svih njihovih elemenata koristi se Gantov dijagram procesa.¹²

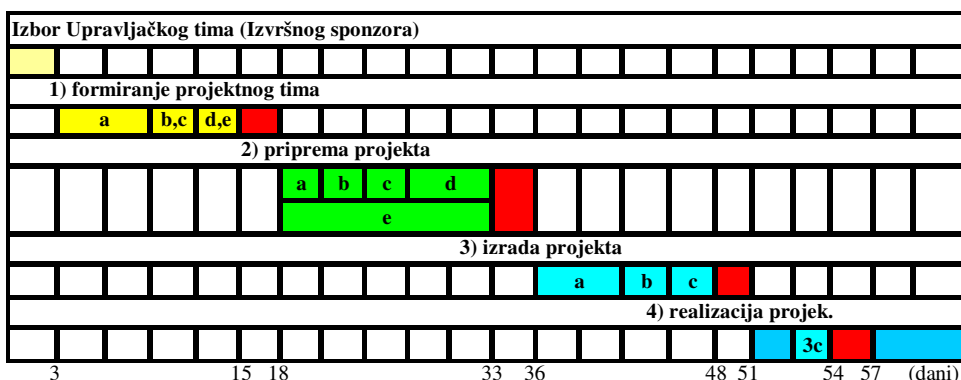
Ukoliko se izvrši redigovanje prvobitno predviđene organizacione strukture projektnog tima, čime bi se povećala uloga Koordinatora projekta, skratio bi se okvirni vremenski period trajanja projekta usled objedinjavanja pojedinih funkcija projektnog tima u funkciju Koordinatora projekta.

⁹ Supply Chain Management – upravljanje lancima snabdevanja, *prim. aut.*

¹⁰ za potrebe korisnika se kreira projekat (logističko rešenje) čija izrada mu se naplaćuje, ali i nije u obavezi da Pošta bude izvođač projekta, *prim. aut.*

¹¹ agresivniji pristup je usklađen sa ciljevima Pošte sa novim uslugama, *prim. aut.*

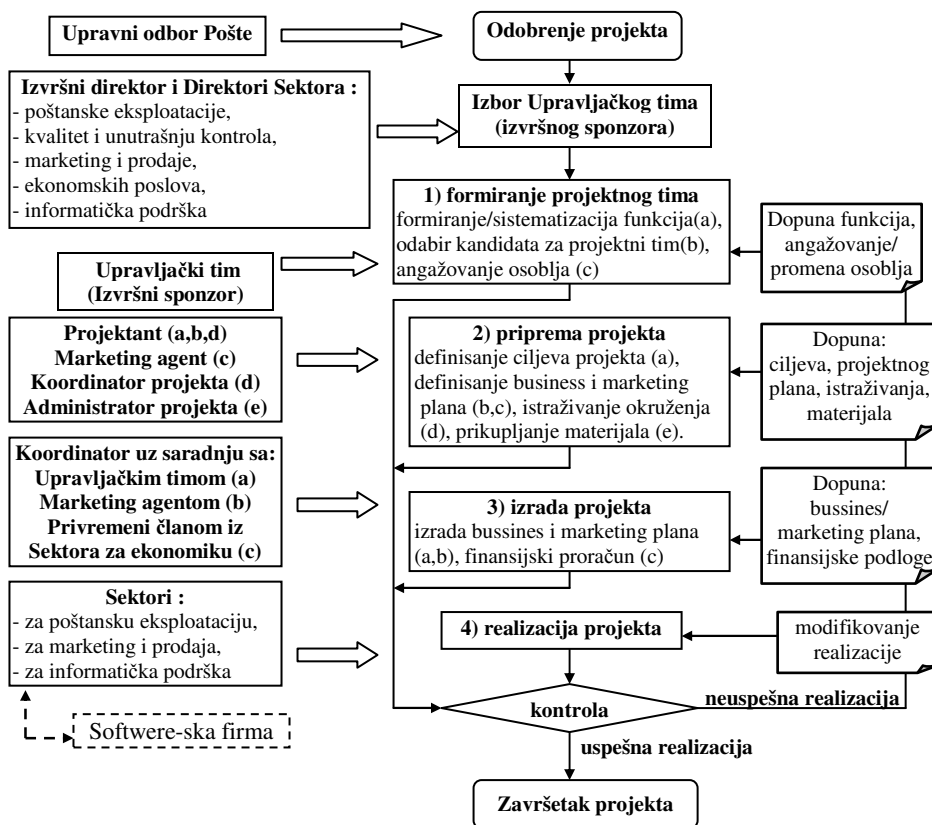
¹² Gantovim dijagramom se predviđa okvirni vremenski period trajanja projekta i neophodno je predvideti toleranciju odstupanja od rokova predviđenih za pojedine delove projekta usled realnih internih (u Pošti) ili eksternih (na tržištu) uticaja, *prim. aut.*



Slika 9. - Gantov dijagram okvirnog vremena trajanja projekta

□ - 3 dana trajanja procesa, ■ - Kontrolna tačka–kontrola dotadašnjeg rada (3-5 dana)

5. Poslovni procesi



Slika 10. – Proces realizacije projekta

Kontrola projekta se vrši:

- a) *parcijalno* - na kraju svake faze projekta vrši se interna kontrola (od strane članova projektnog tima) uspešnosti realizacije svih segmenata te faze projekta,
- b) *u celini (kompletna)* - pred poslednju fazu projekta (tehnička realizacija) vrši se kontrola projekta kao celine i to interna (od strane članova projektnog tima) i eventualno eksterna (od strane management-a Pošte).¹³

6. Zaključak

Rast broja prenetih express pošiljaka, kao i rast prihoda koji od njih Pošta ostvaruje, mogu poslužiti kao dokaz da je potreba za razvojem express usluga sve izraženija. Da bi taj razvoj bio uspešan potrebno je da Pošta: ostvari što bolji pristup korisniku, strogo se pridržava tehničko-tehnološke procedure obrade pošiljaka i podataka o pošiljkama, bude fleksibilna u odnosu na specifičnosti zahteva korisnika.

Literatura

- [1] V. Vešović, N.Knežević:"Menadžment poslovnih procesa u pružanju poštanskih i telekomunikacionih usluga", Zbornik radova - XXIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju Postel 2005, Saobraćajni fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2005.
- [2] E. Toime:"Commercial reality", magazine-"Postal technology international 2008", UKIP Media&Events Ltd, Surrey, United Kingdom, 2008.
- [3] E. Holzmann:"Digital demands", magazine-"Postal technology international 2009", UKIP Media&Events Ltd, Surrey, United Kingdom, 2008.
- [4] Z. Đeković:"Modern Post guest-Razgovor sa povodom-Dr Anton Wais, Director General, Austrian Post", Magazin "Savremena pošta", JP PTT Saobraćaja "Srbija", Beograd, 2007.
- [5] *Strategy and the Internet*, M. E. Porter, Harward Business Review, Harward Business School, USA, March 2001.
- [6] www.posta.co.yu
- [7] www.posta.hr
- [8] www.postaustria.at
- [9] www.overseas.hr
- [10] www.cityexpress.hr
- [11] www.in-time.hr

Abstract: *In this paper, there will be define and represent in which measure is the needs of modify Montenegro Post express mail services, to attain a goal of their profitability. In focus of paper is service technology with analysis of factors (internal and external) which can work on evaluating and development of service. Goal of express mail services modification beside creating technology solution for presented customers is "go step ahead" and creating solutions for potential customer requirement, which enable procurement of a new customers.*

Key words: *express mail service, technology of services, business models, customer.*

METODOLOGY OF CREATION AND IMPLEMENTATION OF MONTENEGRO POST NEW EXPRESS SERVICES

Zoran Nedić

¹³ eksterna kontrola dobija na značaju sa povećanjem obima poslovanja i sa prelaskom na B2B model poslovanja, *prim. aut.*