

## **PRISTUP I METODOLOGIJA PLANIRANJA RAZVOJA I PROJEKTOVANJA KOMPONENTI POŠTANSKE MREŽE**

Vladeta Petrović, Milan Čeperković  
Javno preduzeće PTT saobraćaja "Srbija"

**Sadržaj:** *U radu su izloženi pristup i metodologija planiranja i implementacije razvoja poštanske mreže. Cilj rada je predlaganje koncepcije razvoja poštanske mreže analizom tržišta poštanskih usluga i dekompozicijom tehnoloških procesa. Metodološki postupak je zasnovan na modelima upravljanja kvalitetom i reiženjeringu tehnoloških procesa. Prikazani modeli i metodi mogu da se primene pri planiranju projekata razvoja poštanske infrastrukture.*

**Ključne reči:** *poštanska mreža, planiranje razvoja, upravljanje kvalitetom, reinženjring procesa*

### **1. Uvod**

Progres i uspešno poslovanje, na dugoročnom planu, poštansko preduzeće može da ostvaruje orijentacijom na razvoj usluga i infrastrukture. Ciljevi razvoja su dostizanje visokih standarda kvaliteta u obavljanju usluga i racionalno upravljanje resursima. Realizacija ovih ciljeva preduzeću obezbeđuje konkurentsku prednost na tržištu. Orijentacija na razvoj je adekvatan odgovor poštanskog preduzeća na dinamične tržišne i tehnološke promene.

Planiranje i implementacija razvoja poštanske mreže angažuje značajne materijalne i kadrovske resurse i ima presudan uticaj na uspešnost ostvarivanja poslovnih rezultata poštanskog preduzeća. Stoga je neophodno razmatranje najpovoljnijeg pristupa i metodologije planiranja razvoja i projektovanja komponenti poštanske mreže. Cilj razvoja poštanske mreže je blagovremena priprema za budućnost, očuvanje osnovnih poslovnih potencijala i oslobađanje od onoga što je neefikasno i nerentabilno. Pri utvrđivanju ciljeva razvoja Pošte veoma je značajna njena društvena uloga.

Poštanska infrastruktura utiče na kvalitet usluga i troškove poslovanja i time se u presudnoj meri na realizaciju ciljeva i strategije u domenu usluga. Polazište u utvrđivanju ciljeva i strategije razvoja infrastrukture su rezultati analize tržišta poštanskih usluga, koja daje odgovor o potrebama korisnika i snazi konkurencije. Sagledavanje pravaca, tempa i sadržaja promena, na tržištu poštanskih usluga, je okvir za utvrđivanje neophodnih promena u infrastrukturi. Ključ dugoročnog uspeha poštanskog preduzeća leži u poboljšanju kvaliteta i atraktivnosti poštanskih usluga radi zadovoljavanja sadašnjih i budućih potreba korisnika.

Za planiranje i implementaciju razvoja mreže su pogodni modeli upravljanja kvalitetom i reinženjering tehnoloških procesa. U osnovi metodološkog pristupa u projektovanju mreže, kod oba modela je analiza tehnoloških procesa. Planiranje razvoja dekompozicijom tehnološkog procesa po fazama je podloga projektovanja infrastrukture. Realizacija utvrđenih ciljeva i izabranih strategija se oslanja na optimizaciju tehničkih i ekonomskih parametara, tehnološka i organizaciona unapređenja.

## 2. Strategija razvoja poštanske mreže

Razvoj poštanske mreže je neposredno povezan sa postavljenim ciljevima razvoja poštanskih usluga. Poštanska infrastruktura je resurs za ostvarivanje izabranih strategija u pogledu razvoja usluga. Planom razvoja poštanske mreže se konkretizuju načini obezbeđenja kadrovskih, materijalnih, finansijskih, i informatičkih resursa, i drugi neophodni elementi za pokretanje i usmeravanje aktivnosti na ostvarivanju ciljeva i strategije u domenu usluga.

Početna aktivnost u planiranju razvoja poštanske mreže je analiza stanja infrastrukture u pogledu adekvatnog odgovora na zahteve tržišta i izbranu strategiju u domenu usluga na pojedinim tržištima. Na osnovi izabranih ciljeva nastupa na tržištu, za pojedine usluge, analizom postojećeg stanja infrastukture, mogu da se utvrde ciljevi razvoja komponenti mreže i sagleda opravdanost ukupnog pristupa tehnološkom razvoju.

Stoga je logična podudarnost ciljeva u pogledu razvoja poštanskih usluga i poštanske mreže i ona se ogleda kroz izraženu težnju ka:

- liderstvu u kvalitetu i
- vođstvu u troškovima.

Liderstvo u kvalitetu se obezbeđuje poboljšanjem karakteristika usluga, unapređenjem tehnološkog procesa i upravljanja. Za pojedine usluge, opredeljenje za snižavanje troškova poslovanja je stalan cilj. Realizuje se analizom i preduzimanjem odgovarajućih mera tehnološke racionalizacije. U pogledu ostvarivanja ciljeva, Pošta se suočava sa oštrom konkurencijom, u poslovnom okruženju i izazovom adekvatnog pristupa u kreiranju koncepcije razvoja, u samom preduzeću.

Poštanske usluge imaju svoj životni ciklus, od njene pojave na tržištu, preko rasta i zrelosti, do stagnacije i nestanka. Svaku fazu životnog ciklusa usluge karakteriše različit stepen inteziteta neophodnih ulaganja i različit stepen profitabilnosti. Usled delovanja internih i eksternih faktora, pozicija usluga se menja tokom njenog životnog veka. Uspešan tok je da se od perspektivne usluge, dođe do tržišnog lidera, koji će nužno da pređe u fazu zrelosti, a zatim u stagnaciju. Tada treba da se planira povlačenje sa tržišta ili transformacija, inoviranje i razvoj usluge. [1]

Tržišna pozicija, odnos ulaganja i prinosa su elementi za donošenje odluke o primeni adekvatne strategije za pojedine poštanske usluge i shodno tome za strategiju razvoja mreže. U području niskog učešća u strukturi i niske stope rasta nalaze se takozvane usluge od juče, stagnirajuće usluge. Strategija za njih je preispitivanje mogućnosti razvoja ili postepeno povlačenje i dezinvestiranje. U području visokog učešća u strukturi usluga i niske stope rasta su usluge za danas, zrele usluge, sadašnji nosioci rasta i strategija za njih je održavanje odnosa kvaliteta i troškova, iznad dopustivog nivoa. U području visokog učešća i visokog rasta nalaze se usluge za sutra, tržišni lideri. Treba da se jača njihova tržišna pozicija. U području niskog učešća i visoke

stope rasta su perspektivne usluge, usluge za prekosutra. One zahtevaju ulaganja i pažljivu selekciju, jer pored perspektivnosti unose i rizik u poslovanje. [2]

Na slici 1 je prikazan portfolio najvažnijih grupa poštanskih usluga. Jedna dimenzija matrice je atraktivnost tržišta, koja reprezentuje ocenu šansi i opasnosti u pogledu tržišnog nasupa Pošte. Ocena snage i slabosti preduzeća prikazana je dimenzijom atraktivnosti poštanskih usluga. Moguća je i potrebna dodatna portfolio analiza izborom i drugih dimenzija, pogotovo onih koji daju merljive pokazatelje položaja usluga u poljima matrice. Isto tako treba imati u vidu da ocena data za grupu usluga ne mora a priori da važi i za pojedine usluga iz poštanskog asortimana.

ATRAKTIVNOST TRŽIŠTA	VISOKA	POŠTANSKE LOGISTIČKE USLUGE	USLUGE EKSPRES POŠTE FINANSIJSKE USLUGE
	NISKA	KLASIČNE POŠTANSKE USLUGE	USLUGE HIBRIDNE POŠTE
		NISKA	VISOKA
		ATRAKTIVNOST USLUGA	

Slika 1. *Portfolio poštanskih usluga*

Pošta mora da koristi široku lepezu strategija za pojedine usluge i pojedina tržišta na kojima nastupa. Raspoložive poslovne strategije unapređenja poslovanja poštanskog preduzeća su rast i razvoj. Rast je kvantitativna promena, povećanje obima postojećih usluga. U pogledu razvoja mreže rast usluga prati povećanje ili preraspodela kapaciteta, iste tehnološke platforme. Razvoj čine kvalitativne promene, krupna unapređenja osobina, karakteristika usluga i performansi mreže. Razvoj usluga usmeren ka promeni i poboljšanju njihovih osobina, što zahteva razvojne tehnološke i organizacione promene u infrastrukturi i novu tehnološku platformu.

Osnova usmerenosti pri izboru poslovnih strategija je analiza tržišta, posmatrana sa stanovišta korisnika, konkurencije i društvene uloge Pošte. Očigledno je da nema univerzalne strategije, koja sama po sebi garantuje uspeh i pogodna je za sve uslove poslovanja. Dugoročno uspešno poslovanje poštanskog preduzeća mora da se zasniva na optimalnoj kompoziciji usluga sa različitim pozicijama na tržištu. Za svaku uslugu treba da se bira njoj odgovarajuća strategija iz oblasti rasta i razvoja. Izbor ciljeva i strategije razvoja poštanske mreže zavisi od procene atraktivnosti pojedinih usluga na određenom poštanskom tržištu.

### 3. Metodologija razvoja poštanske mreže

Orijentacija poštanskog sistema, u oblasti razvoja mreže, mora da je okrenuta racionalnom sagledavanju mogućnosti promena, inovacija i stvaranju dodatnih vrednosti za korisnike u pogledu kvaliteta usluga. Time se obezbeđuje konkurentna prednost i povećanje profitabilnosti. Jedan od pristupa razvoju su delimična poboljšanja, pojedinih

elemenata infrastrukture i postupna transformacija tehnoloških procesa. Drugi pravac je usmeren ka sveobuhvatnim i korenitim promenama u mnogim segmentima poslovanja. Pristupi razvoju, razlikuju se u principu po tempu i širini obuhvata u razvojnim promenama. [7]

Savremeni koncepti razvoja poštanske mreže su:

- upravljanje kvalitetom usluga i
- reinženjering tehnoloških procesa.

Koncept razvoja poslovnih sistema, putem upravljanja kvalitetom, polazi od premise da se uspeh na tržištu ostvaruje kvalitetom usluga. Cilj primene ovog pristupa, pored napredka u kvalitetu je i stvaranje uslova za upravljanje troškovima kvaliteta. Upravljanje kvalitetom je koncept koji je predstavnik prvog, evolutivnog, pristupa poboljšanju poslovanja. Sastoji se u stalnom unapređenju svih procesa i sistema u organizaciji. Proces poboljšanja se sprovodi utvrđivanjem politike kvaliteta, donošenjem plana kvaliteta i definisanjem postupaka, standarda i merila kvaliteta. Zasniva se na dokumentovanju i praćenju relevantnih podataka. [5]

Noviji integralni koncept unapređenja poslovanja je reinženjering tehnološkog procesa. On se ogleda u želji da se nađu potpuno novi načini obavljanja poslova, sa ciljem da se postignu krupna poboljšanja u kvalitetu i troškovima. Polazna pretpostavka u ovom pristupu je, da za uspeh često nisu dovoljna samo delimična i postupna poboljšanja, već su neophodne korenite izmene tehnoloških procesa i organizacije. Podloga u ovim nastojanjima je orijentacija na izmenu tehnološke platforme, primenu informatike, automatizacije, uz izmene u organizaciji i upravljanju. Elektronsko poslovanje je savremena tehnološka platforma, koji prihvataju i poslovni partneri i konkurencija. [6]

Skup odgovarajućih metoda i tehnika, vezanih za upravljanje kvalitetom i reiženjering procesa, mogu da se primene u realizaciji neophodnih tehnoloških promena. Navedeni modeli razvoja su pogodni za razmatranje i procenu postojećeg stanja, sprovođenje potrebnih izmena ili ponovno kreiranje poslovnih procesa i utvrđivanje adekvatnih organizacijskih rešenja u preduzeću. Zajedničke osobine su im da u pogledu ciljeva imaju u centru pažnje uvećanje vrednosti za korisnike i poslovni sistem, izražene kvalitetom i profitabilnošću.

Poštanski sistem mora da ima planski i sistematičan prilaz poboljšanju kvaliteta i poslovnih rezultata. Poštanski sistem u svom razvoju treba da primeni i evolutivni i radikalni pristup. Konkretna primena pojedinog pristupa zavisi od faze životnog ciklusa usluge i stanja poštanske infrastrukture. Principi upravljanja kvalitetom su pogodni za još atraktivne poštanske usluge, koje su u takozvanoj fazi zrelosti, a za nove usluge kada postanu tržišni lideri. Stavovi koji se odnose na reiženjering primenljivi su za nove, perspektivne, usluge i za korenite izmene postojećih, koje se nalaze u fazi stagnacije i njihova perspektiva leži jedino u tehnološkim promenama.

Na slici 2 je u vidu matrice prikazan izbor ciljeva i izbor metodologije u pogledu pristupa razvoju koja odgovara grupama poštanskih usluga. Jedna dimenzija matrice je primarni cilj koji razvojem želi da se ostvari, povećanje prihoda ili smanjenje troškova. Izbor metodologije, koji bi dao najbolje rezultate u pogledu ostvarenja ciljeva za pojedine grupe usluga, prikazan je kao druga dimezija matrice. Ocena pogodnosti pristupa data za grupu usluga je orijentacija izbora metodologije za podgrupe ili konkretne usluge.

CILJEVI POSLOVANJA	PRIHOD	POŠTANSKE LOGISTIČKE USLUGE	USLUGE EKSPRES POŠTE
	TROŠKOVI	FINANSIJSKE USLUGE HIBRIDNA POŠTA	KLASIČNE POŠTANSKE USLUGE
		UPRAVLJANJE KVALITETOM	REINŽENJERING PROCESA
RAZVOJNA ORIJENTACIJA			

Slika 2. *Portfolio strategija razvoja*

Reinženjering procesa i upravljanje kvalitetom su i pored razlika, koje se ogledaju u tome da se prvi odnosi na korenito, a drugi na kontinualno poboljšanje kvaliteta, su u suštini međusobno tesno povezani. Kod oba procesa objekat razmatranja su kvalitet usluga i troškovi poslovanja. Usmerenost na kvalitet usluga i troškove, kao najvažniji aspekt aktivnosti, ima orijentaciju prema tehnološkom procesu. Poboljšanje kvaliteta i racionalizacija se ostvaruje uvođenjem savremenih tehničkih sredstava i izmenom tehnoloških procesa, procedura i organizacije.

Realizacija promena na bazi reinženjeringa i upravljanja kvalitetom obuhvata postavljanje dijagnoze procesa, nalaženje alternativnih rešenja, izmene ili rekonstrukcija procesa, automatizaciju, primenu informacionih tehnologija, usklađivanje organizacije poslovanja, uz nadgledanje i merenje performansi. Uvođenje promena je rezultat razmatranja svih postojećih esencijalnih procesa i utvrđivanja njihove svrhe u organizaciji. Metodološka osnova uvođenja promena je u opisu procesa, njegovih elemenata, resursa, osobina, identifikaciji vitalnih procesa i dokumentovanje kvantitativnim i kvalitativnim metodima. Oslanja se na analitičku dekompoziciju, otkrivanje nepravilnosti, rekonstrukciju životnog ciklusa procesa i razmatranje alternativnih rešenja.

Analiza tehnološkog procesa je osnova nalaženja rešenja u realizacije razvoja poštanske mreže. U pogledu tehnološkog procesa u poštanskoj mreži se jasno uočavaju faze prijema, transporta, sortiranja, skladištenja i uručenja. Karakter poštanske delatnosti dodatno nameće pitanje prostorne distribucije faza tehnološkog procesa izvršenja usluge. Teritorijalna distribucija obuhvata podelu područja i lokacije centara, po fazama usluga. Racionalna rešenja poštanske infrastrukture obuhvataju sagledavanje geografskih i saobraćajnih uslova, stepena urbanizacije i distribucije privrednih aktivnosti, procenu potreba tržišta, u pogledu kvaliteta i osobina usluga, mogućnosti preduzeća, u pogledu obezbeđenja resursa.

#### 4. Implementacija razvoja poštanske mreže

Poštanska mreža je složen, teritorijalno distribuiran i hijerarhijski ustrojen sistem. Posledica ovih karakteristika je da poštanska mreža posmatrana kao celina preglomazna

za projektovanje. U poštanskoj mreži se jasno uočavaju podsistemi prijema, transporta, sortiranja, skladištenja i uručenja. U fazi implementacije je neophodno dekomponovanje na manje celine, podsisteme. Kriterijum dekompozicije poštanske mreže i njene podele na podsisteme su faze tehnološkog procesa. U pogledu teritorijalne distribucije faza tehnološkog procesa moguća su dva pristupa.

Osnovni pristupi u pogledu teritorijalne distribucije procesa u poštanskoj mreži su:

- decentralizacija procesa i
- centralizacija procesa.

U pogledu teritorijalne distribuiranosti, racionalno je poklapanje teritorija i lokacije centara za obavljanje više faza tehnološkog procesa. Zahtevi tržišta za decentralizacijom procesa su naročito značajne u fazi prijema. Racionalnost korišćenja raspoloživih resursa usmerava Poštu ka većoj centralizaciji u ostalim fazama. Sadašnja rešenja u integraciji faza tehnološkog procesa, naročito bazirana na povezivanju faze prijema i uručenja, koje se projektuju na istoj lokaciji, dok se transport i sortiranje izdvajaju na drugoj. Novi zahtevi tržišta u pogledu karaktera usluga i racionalnost primene tehničkih sredstava i drugih resursa, iskazuju trend povezivanja transporta i uručenja. Projektovanje mreže je povod da se pri analizi stanja i sagledavanju alternativnih rešenja, preispita teritorijalna distribuiranost u svakom konkretnom slučaju u pogledu lokacije centara i teritorijalne podele.

Dekompozicija tehnološkog procesa po fazama, pri planiranju i njihova integracija pri implementaciji, potrebna je ne samo u izvršavanju poslova, već i u procesima upravljanja i odlučivanja. Pozitivni efekti su u tome što se tako raspoložuje adekvatnim podacima, konkretnim i merljivim, međusobno uporedivim pokazateljima, u pogledu tehničkih i ekonomskih parametara. Samim tim se bolje sagledava dinamičnost i stohastičnost inteziteta poštanskih tokova. Reiznjenjering tehnološkog procesa uključuje promenu tehnološke organizacije i novo definisanje zadataka organizacionih podsistema. Promene i poboljšanja se ostvaruju boljim povezivanjem procesa.

Na slici 3 je u vidu matrice prikazana dekompozicija usluga po vrstama i dekompozicija tehnološkog procesa po fazama. Polja matrice predstavljaju podsisteme poštanske mreže. Osnova za projektovanje komponenti poštanske mreže, definisanja kapaciteta, podele geografskog područja i lokacije centara, je integracija podsistema po redovima i kolonama matrice. Kriterijum integracije su povezanost faza procesa i sličnost usluga po tehnološkim karakteristikama.

		FAZE TEHNOLOŠKOG PROCESA				
		Prijem	Uručenje	Skladištenje	Transport	Sortiranje
USLUGE	Klasične					
	Hibridne					
	Finansijske					
	Ekspres					
	Logističke					

Slika 3. Dekompozicija faza tehnološkog procesa izvršenja poštanskih usluga

Dekompozicija procesa na faze je neophodna u analizi i davanju rešenja u pogledu tehnološke platforme i drugim segmentima projektovanja mreže. Neophodno je da se za svaku fazu tehnološkog procesa, utvrdi da li su za poboljšanje potrebne izmene ili ponovno i potpuno, radikalno formiranje novih poslovnih procesa. Radikalnost postuka se ogleda u zanemarivanju starog načina obavljanja procesa i oslobađanju od postojećih pretpostavki i principa. Faktori odlučivanja su potrebni nivo kvaliteta, dopustivost troškova, produktivnost i profitabilnost

Preciziranje projekata se oslanja na sagledavanje potrebnog i dostignutog stepena razvoja mreže. U konkretnom slučaju, moguća stanja su da dostignuti stepen razvoja nije zadovoljavajući ili da je kapacitet poštanske mreže predimenzionisan. Usled tehničkog razvoja i tržišnih promena dolazi do brzog zastarevanja tehničkih, tehnoloških, organizacionih i konceptijskih rešenja. Tehnološke inovacije se ostvaruju primenom informacionih tehnologija, za obavljanje usluga i upravljanje tehnoloških procesima, savremenih sredstava transporta, mehanizacije i automatizacije procesa. Rezultat planiranja razvoja infrastrukture su definisani podsistemi, projekti, plan realizacije, predlog organizacije procesa i izbor tehnološke platforme.

Na osnovi predhodnih elemenata, daje se analiza odnosa koristi i troškova i analiza izvodljivosti. Analizom koristi se obuhvataju efekti na poboljšanje poslovanja, a analizom troškova specifikacija potrebnih ulaganja u sve elemente poštanske mreže. Troškovi se odnose na investicije vezane za poslovni prostor, opremu, kadrove i drugo. Analiza izvodljivosti se obavlja sa tehničkog, ekonomskog, kadrovskog i vremenskog aspekta. Navedene, poslednje aktivnosti na izradi plana razvoja, prati utvrđivanje prioriteta i izrada plana realizacije.

Primena izloženog koncepta razvoja poštanske infrastrukture nije okrenuta samo budućnosti i namenjena užem krugu vrhunskih eksperata i stratezijskom menadžmentu u planiranju dugoročne razvojne i poslovne politike. izloženi stavovi su primenljivi i potrebni za operativno odlučivanje i upravljanju na taktičkom i operativnom nivou.

## **5. Zaključak**

Dinamične promene u domenu usluga, povod su da se sagledaju razvojne perspektive u domenu poštanske infrastrukture Opstanak, efikasno poslovanje i progres na dugoročnom planu, poštanski sistem obezbediće razvojem, adaptacijom poštanske mreže u skladu sa promenama uslova poslovanja. Oslonac razvoja poštanske mreže su kolektivno iskustvo i kreativnost pojedinaca u organizaciji, ali i sistematičan prilaz planiranju i implementaciji. Neophodno je da preduzeće upravlja razvojem. Preduslov za upravljanje razvojem i uspešnu realizaciju je utvrđivanje koncepcije, izbor ciljeva i strategije, metodologije i modela razvoja. Pri tome definisanje prostorne distribucije faza tehnološkog procesa može da bude od presudnog značaja.

Ostvarenje razvojnih ciljeva obuhvata veliki broj različitih aktivnosti, u kojima su neophodne kreativnost i inovativnost. U skladu sa savremenim prilazima poslovanju, u centru pažnje su kvalitet usluga i troškovi poslovanja. Komercijalizacija usluga, ostvarenje ekonomičnosti, rentabilnosti i profitabilnosti, stavlja u prvi plan proveru poslovnog područja, unapređenje tržišne pozicije poštanskog preduzeća i njegove konkurentske snage, izmenjenom strategijom poslovanja. Neminovne su, stoga, odgovarajuće promene i razvoj infrastrukture. Rezultat razvoja poštanske mreže treba da bude stvaranje uslova za tehnološki napredak i poboljšanje upravljanja.

Upravljanje razvojem poštanske infrastrukture, prikazano je korišćenjem modela upravljanja kvalitetom i reinženjeringa tehnološkog procesa. Prednost ovih modela upravljanja razvojem, potvrđena je pozitivnim iskustvima mnogih uspešnih preduzeća. Vrednost mu je u utvrđivanju komparativnih prednosti i internoj kohezivnosti pravaca akcija. Za usklađivanje poslovnih aktivnosti i potencijala poštanskog preduzeća, sa poslovnim područjem su efikasni sistemi predviđanja, planiranja, kontrole i informisanja. Neophodno je da razvoj Pošte i dalje bude usmeren ka primeni modernih koncepata.

Preduzeće sa razvojnom orijentacijom ima globalni domet i prepoznatljivo je na tržištu. Ono poseduje veću konkurentsku sposobnost, ostvaruje monopol, ima jaču finansijsku snagu, poseduje u većoj meri znanja i veštine, smanjuje konkurenciju i efekte kolebanja tražnje, bolje iskorišćava kapacitete i ostvaruje racionalizaciju. Poštansko preduzeće razvojem postiže stabilnost, vitalnost i sposobnost da podnese negativne posledice dinamičkih promena u okruženju. Razvoj omogućava smanjenje poslovnih rizika, kvalitetnije planiranje i potpunije ovladavanje tržištem.

## Literatura

- [1] <http://www.portfolio.com>
- [2] <http://www.portfolioimprint.com>
- [3] <http://www.investwords.com/3741/portfolio.html>
- [4] <http://www.edrawsoft.com/TQM-Diagrams.php>
- [5] <http://www.gtqm.com>
- [6] <http://www.prosci.com/reengineering.htm>
- [7] M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the corporation*, Harper Collins Books, New York 1993.,
- [8] dr Ž. Stefanović, Skripta predavanja iz predmeta Menadžment, Centar za interdisciplinarne i multidisciplinarne studije i istraživanja, Kragujevac, 2005.

**Abstract:** *The paper presents the approach and methodology for planning and implementation of the postal network development. Aim of this paper is to propose the concepts for the postal network development by analysing the postal services market and by decomposition of technological process. Methodological approach is based on the models of quality management and re-engineering of technological processes. Presented models and methods could be applied when planning projects for the development of postal infrastructure.*

**Keywords :** *postal network, development planning, quality management, re-engineering of processes*

## APPROACH AND METHODOLOGY FOR DEVELOPMENT PLANNING AND DESIGNING THE COMPONENTS OF POSTAL NETWORK

Vladeta Petrović, Milan Čeperković