

## INOVATIVNOST U POŠTANSKOM SEKTORU\*

Mladenka Blagojević, Aleksandar Čupić  
Univerzitet u Beogradu - Saobraćajni fakultet,  
m.blagojevic@sf.bg.ac.rs, a.cupic@sf.bg.ac.rs

**Sadržaj:** *Poštanski sektor se nalazi u procesu značajnih promena. Te promene, uglavnom izazvane deregulacijom i globalizacijom, podrazumevaju i rastuću konkurenciju, promenljive korisničke zahteve i rasprostranjenu upotrebu informacionih i komunikacionih tehnologija. Ovakav kontekst dotiče javne poštanske operatore i ograničava njihove tehnološke, organizacione i upravljačke sposobnosti. Upravo zbog toga, da bi izgradili održive konkurentske prednosti, operatori bi trebalo da razmatraju mogućnosti inoviranja. Samo kroz inovacije postaje moguće ostvariti povećanu produktivnost i nastaviti sa prepoznavanjem rastućih korisničkih zahteva. U radu je ispitivano kako poštanski operatori vide proces inoviranja i kako ga realizuju. Ocenjuje se empirijski efekat liberalizacije i konkurencije na inovacije u poštanskom sektoru. Ideja rada je da prikaže kako se kroz uvođenje inovacija zadržava leaderska pozicija na postojećem, ali i osvajaju pozicije na novim tržištima.*

**Ključne reči:** *poštanski sektor, inovativnost, liberalizacija*

### 1. Uvod

U promenljivom okruženju inovacija je ključ prilagođavanja promenama, ključ za prevazilaženje kompanijskih slabosti i dodavanje vrednosti proizvodima i uslugama. Inovacija se odnosi na promenu proizvoda, usluga, procesa ili poslovnih modela. Iako su inovacije uglavnom tehnološki orijentisane, jednako su važne i netehnološke inovacije, posebno u uslužnim delatnostima. Ovakav kontekst dotiče i javne poštanske operatore i ograničava njihove tehnološke, organizacione i upravljačke sposobnosti. Upravo zbog toga, da bi izgradili održive konkurentske prednosti, operatori bi trebalo da razmatraju mogućnosti inoviranja. Samo kroz inovacije postaje moguće ostvariti povećanu produktivnost i nastaviti sa prepoznavanjem rastućih korisničkih zahteva.

Današnja poštanska industrija u mnogome se oslanja na diverzifikaciju i inovacije u svom poslovanju. Od novih finansijskih usluga i preuzimanja čitavih poslova i kompanija pa do mnogo „egzotičnijih” tehničko-tehnoloških rešenja kao što je upotreba dronova u prenosu pošiljaka, poštanski operatori širom sveta preduzimaju različite mere kako bi se prilagodili sve nestabilnijim i sve promenljivijim uslovima tržišta [1].

---

\* Ovaj rad je rezultat istraživanja na projektu 36022, koji se realizuje uz finansijsku podršku Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

Operatori koji nemaju ambicija ili nisu spremni/sposobni da nastupe i van tržišta tzv. tradicionalnih poštanskih usluga ili su fokusirani samo na domaće poslovanje imaju velike izgleda da budu potisnuti ili čak izbačeni sa tržišta, kako globalno tako i lokalno.

Tema liberalizacije poštanskih usluga dobro je obrađena i njene posledice su manje više svima dobro poznate. Nešto manje pažnje posvećuje se razmatranju problema povećanja konkurentnosti ugroženih poštanskih operatora u uslovima rasta broja kompanija koje se bave nekim segmentima tržišta poštanskih usluga ili potpunog otvaranja tržišta koje se može očekivati pristupanjem nekom ekonomskom savezu (u našem slučaju Evropska unija). Kako je veoma često napad najbolja odbrana, potrebno je prikazati da se kroz uvođenje inovacija zadržava liderska pozicija na postojećem, ali i osvajaju pozicije na novim tržištima.

Cilj je da se istraži relevantnost inovacija za poštanski sektor i odgovori na pitanja koja se odnose na to kada, zašto i kako su otvoreni inovacioni modeli primenljivi na poštanske operatore i da se definišu faktori za njihovu primenu [2]. U periodima relativne stabilnosti i postepenih inovacija, fokus operatora je na inovaciji procesa, održavanju realnih cena i dodavanju performansi uslugama. Pritisak izvan kompanije čini da se počne razmišljati o inovacijama. Liberalizacija, tj. uslovi otvorenog tržišta čine neophodnim za poštanske operatore da steknu sposobnosti da inoviraju. Nije samo liberalizacija pokretač operatora ka inovacijama već i povećana konkurencija i zamena fizičkih proizvoda virtuelnim. U tom smislu operatori moraju da koriste ne samo interne već i eksterne izvore kojima će poboljšati svoju inovativnost.

## **2. Izbor strategije inovativnosti u poštanskom sektoru**

U slučaju poštanskog sektora moguće je izdvojiti osnovne generičke strategije zasnovane na tržišnoj i inovacionoj orijentaciji [3]. Inovaciona orijentacija je važna dimenzija strategije operatora. Orijetacija ka korisniku ili tržišna orijentacija može se definisati kao sposobnost firme da razume i zadovolji potrebe svojih korisnika. Korisnici preferiraju usluge koje su oblikovane prema njihovim potrebama. Ove dve orijentacije (tržišna i inovaciona) su međusobno nezavisne. Organizacija proaktivno razvija nove proizvode ili usluge namenjene potrebama korisnika, za koje nisu ni znali da ih imaju. Strategija koja povezuje tržište i inovacije je strategija interakcije i njom operator uspeva i da odgovori na zahteve tržišta i da u isto vreme, kreirajući nove potrebe, razvija novi proizvod.

Poštanski operatori prihvataju inovaciju kao način za ulazak na nova tržišta i ispitivanje mogućnosti da stvore nove konkurentne prednosti. Tokom istraživanja u vezi sa inovativnim strategijama, identifikovana je u velikom procentu strategija napretka, što može značiti da su mnogi operatori u fazi aktivnog traganja za novim mogućnostima. Razlog za to može biti relativno dinamično poštansko okruženje. Značajan broj operatora je usvojio strategiju štićenja, da bi se nosio sa promenama, sa ciljem zaštite bivših i sadašnjih rezervisanih oblasti tržišta. Strategija štićenja uglavnom pokušava da održi stabilnost u oblasti svojih proizvoda ili usluga. Retko je na strani promena, preferirajući da štiti svoje tržište nudaženjem kvalitetnih usluga ili proizvoda. Sa deregulacijom, ove strategije dolaze u pitanje.

Tokom istraživanja o potencijalnim oblastima inoviranja u poštanskom sektoru izveden je zaključak da su neke oblasti viđene kao oblasti sa velikim potencijalom, dok su preostale identifikovane kao oblasti sa malim potencijalom za inoviranje. U pogledu

moгуćnosti za inovacije u pojedinim oblastima poslovanja, odgovori ispitanika (preko 90%) sugerišu zaključak da najveći inovacioni potencijal ima korisnički servis [3]. Promenljivi korisnički zahtevi su jedan od ključnih faktora koji utiče na poštanski sektor. Takvi zahtevi su istovremeno i izazov i izvor prilika za operatore. Kreiranje nove usluge ne znači i bolji kvalitet, ali stvara sliku da organizacija pokušava da bolje služi korisnicima nudeći veći izbor ili bolju vrednost. To može biti način da se podigne lojalnost korisnika i, ukoliko je praćena naporima da se pruži bolji kvalitet usluge, takva strategija može imati dobre ishode. U okviru specifičnosti koje nosi poštanski sektor, promocija i marketing mogu biti načini za bolje pozicioniranje usluga na tržištu. Smatra se da se veći inovacioni potencijal nalazi i u oblastima kreiranja novih usluga, promocije i marketinga, obuci zaposlenih.

### **3. Teorijska analiza inovativnosti u poštanskom sektoru**

Tokom proteklih decenija mrežne industrije su prolaze kroz proces reforme. Većina mrežnih industrija evoluirale su od dominantnog državnog vlasništva do restrukturiranih industrija uz učešće privatnog sektora i/ili do delimično ili u potpunosti liberalizovane industrije. Progresivna liberalizacija je definitivno najvažniji aspekt ove reforme. Jedan od glavnih motiva za liberalizaciju je verovanje da konkurencija pospešuje proces inovacije, inovaciju proizvoda, podstiče efikasnost, održava cene na realnom nivou [4]. U tom smislu, istražuje se uticaj liberalizacije i konkurencije na inovacije u jednoj od mrežnih industrija, poštanskoj industriji/sektoru. Pravi se jasna razlika između liberalizacije, odnosno ublažavanja ili ukidanja prethodnih zakonskih prepreka za ulazak, i konkurencije, jer se liberalizacija ne prevede uvek u razvoj konkurencije.

Podatke o liberalizaciji, konkurenciji i inovacijama u poštanskom sektoru potrebno je sakupljati za određen broj zemalja, za određen broj godina. Zatim se sprovodi ekonometrijska analiza. Promenljive od interesa u ovom kontekstu su procenat liberalizovanog tržišta (dobija se na osnovu evolucije rezervisane oblasti) i tržišni udeo učesnika na tržištu. Posmatra se obim pošiljaka, procenat javnog vlasništva, bruto domaći proizvod (BDP) po glavi stanovnika i gustina naseljenosti. U skladu sa podacima o inovacijama učesnika na tržištu identifikuju se inovacije i operatori se putem ankete izjašnjavaju o datumu njihovog uvođenja. Na osnovu ove informacije računaju se indeks inovacija i akumulirani broj inovacija. Pored toga, računa se i produktivnost rada. Zaključuje se da je procenat liberalizovanog tržišta statistički značajan i ima pozitivan uticaj na inovacije. Što se tiče konkurencije, tržišni udeo konkurenata/učesnika na tržištu je takođe značajan i ima pozitivan odnos sa ulaganjem u inovacije. Obim pošiljaka je takođe značaj i ima pozitivan uticaj na inovacije. Ispostavlja se da je BDP po glavi stanovnika značajan i da ima pozitivan predznak u svim procenama. Procenat javne svojine ima negativan uticaj na inovacije, ali ovaj rezultat treba uzeti sa rezervom jer ova varijabla ima malu varijabilnost.

#### **3.1. Uticaj liberalizacije i konkurencije na inovacije**

Postojeća literatura o odnosu konkurencije i inovacije nema jasan odgovor da li konkurencija stimuliše inovacije ili ne. Reklo bi se da povećana konkurencija ima i pozitivne i negativne efekte na inovacije. Prisutan je stav da efekat liberalizacije na

inovacije zavisi od prisustva i intenziteta prirodnih barijera za ulazak i mehanizama implementiranih za prevazilaženje tih barijera. Ako nema jakih barijera za ulazak, onda postoji potencijalna konkurencija, a samim tim i pozitivan efekat na inovacije. Ako ima barijera za ulazak, a ipak postoji regulativa dovoljna za prevazilaženje tih barijera, liberalizacija će takođe imati pozitivan uticaj na inovacije. Naprotiv, ako postoje barijere za ulazak i nema mehanizama koji će pitanje konkurencije tretirati realno, onda liberalizacija neće imati nikakvog efekta na inovacije.

### 3.2. Merila inovacije

Da bi bio izmeren stepen liberalizacije i konkurencije na poštanskom tržištu, kao i inovativnost učesnika, sakupljaju se podaci o obimu pošiljaka i prosečnom broju zaposlenih, o procentu kapitala u vlasništvu države, gustini naseljenosti i BDP po glavi stanovnika. Ovakvi podaci su dostupni u studijama Evropske komisije, kao i izveštajima regulatora, godišnjim izveštajima operatora, International Post Corporation (IPC) bazi podataka. Isti izvori se koriste za prikupljanje podataka o stepenu konkurencije, odnosno o tržišnim udelima učesnika na tržištu. Takođe, koristi se i anketa za dobijanje indeksa inovacija i akumuliranog broja inovacija. U toj anketi učesnici na poštanskom tržištu se izjašnjavaju o datumu uvođenja identifikovanih inovacija.

Tri pokazatelja zastupljenosti inovacija su, kao što je već navedeno, indeks inovacija, akumulirani broj inovacija i produktivnost rada. Indeks inovacija i akumulirani broj inovacija se zasnivaju na datumu uvođenja identifikovanih inovacija, od kojih neke mogu biti: optimizacija prijema pošiljaka (koristeći softver), hibridna pošta, *Radio Frequency Identification* - RFID koji se koristi za identifikaciju kamiona, RFID koji koristi za identifikaciju kolica, RFID koji se koristi za identifikaciju ležišta ili torbe, automatizovane mašine za sortiranje koje koriste *Optical Character Recognition* - OCR koji može da čita celu prednja strana pisma, OCR koji može da čita rukom pisane adrese, planiranje ruta i softver za optimizaciju dostave, nove finansijske usluge, upotreba dronova u prenosu pošiljaka, e-logistika, web marketing, itd.

Indeks inovacija meri inovativnost u poštanskom sektoru. Odgovara prosečnom kašnjenju ili ubrzanju, u godinama, u uvođenju identifikovanih inovacija. Indeks inovacija za zemlju  $j$  u godini  $t$  se izračunava na sledeći način [4]:

$$X_{jt} = \sum_{i=1}^n \Omega_i(t, T_i, T_{ij}) \Phi_i(t, T_i) \quad (1)$$

gde  $n$  predstavlja broj identifikovanih kritičnih inovacija,  $T_{ij}$  predstavlja godinu u kojoj je inovacija  $i$  uvedena u zemlju  $j$ ,  $T_i$  je godina u kojoj je inovacija prvi put uvedena u bilo koju zemlju ( $T_i \leq T_{ij}$ ) i gde je [4]:

$$\Omega_i(t, T_i, T_{ij}) = \begin{cases} T_i - t & \text{ako je } t < T_{ij} \\ t - T_{ij} & \text{ako je } t \geq T_{ij} \end{cases} \quad (2)$$

$$\Phi_i(t, T_i) = \begin{cases} 0 & \text{ako je } t \leq T_i \\ 1 & \text{ako je } t > T_i \end{cases} \quad (3)$$

Ako je određena inovacija već uvedena od strane jedne zemlje (koja se zove pionir zemlja), a zemlja koja se analizira još uvek nije uvela tu inovaciju, onda će ta zemlja biti kažnjena brojem godina koje su protekle od godine uvođenja inovacije u pionir zemlji do

godine u kojoj se vrši procena. Naprotiv, ako je zemlja koja se analizira već uvela određenu inovaciju, onda se zemlja beneficira brojem godina koji je protekao od godine uvođenja inovacije do godine u kojoj se vrši procena. Na primer, posmatramo samo dve inovacije, A i B. Inovacija A je uvedena prvi put 1995, a inovacija B 2002. godine. Zemlja J je uvela inovaciju A 2000., a inovaciju B 2004. Indeks inovacije (prema (1), (2) i (3)) zemlje J za 1999. godinu je,  $-4=(1995-1999)+0$ , za 2000. je  $0=(2000-1999)+0$ , za 2001. godinu je  $1=(2001-2000)+0$ , za 2002. godinu je  $2=(2002-2000)+0$ , za 2003. godinu je  $2=(2003-2000)+(2002-2003)$  i tako dalje.

Nakon indeksa inovacije, analizira se drugo merilo inovacija, akumulirani broj inovacija. Ova promenljiva odgovara broju inovacija, među identifikovanim inovacijama, koje su sprovedene do godine koje se analizira. Evolucija ove promenljive je u skladu sa evolucijom indeksa inovacija. Na kraju, analizira se treće merilo inovacije: produktivnost rada. Ova promenljiva je jednaka obimu pošiljaka (u hiljadama) podeljenom sa prosečnim brojem zaposlenih. Merilo produktivnost rada sadrži neke nedostatke koji su važni i treba ih imati na umu. Prvo, produktivnost rada se izračunava na osnovu ukupnog broja zaposlenih, a ne samo zaposlenih koji rade u segmentu pošiljaka. Posledica ovoga je da će poštanski operator sa velikom diverzifikacijom usluga i, na primer, velikim udelom finansijskih usluga, imati relativno malu produktivnost rada. Drugo, povećanje u obimu pošiljaka ne izaziva proporcionalno povećanje broja zaposlenih jer se poštanske usluge odlikuju ekonomijom obima i ekonomijom opsega. Zbog toga poređenja među zemljama sa različitim obimima pošiljaka moraju da budu oprezna.

### **3.3. Merenje stepena liberalizacije i stepena konkurencije na poštanskom tržištu**

Stepen liberalizacije u poštanskom sektoru izražava se indeksom liberalizacije koji odgovara procentu pismonosnih pošiljaka otvorenih za konkurenciju. Indeks se odnosi samo na pisanu korespondenciju i direktnu poštu.

Stepen konkurencije se meri kroz tržišno učešće konkurentnih poštanskih operatora (u pogledu obima pošiljaka) u dostavi adresovanih pošiljaka, uključujući i rezervisanu i nerezervisanu oblast. To je diskretna varijabla koja pretpostavlja vrednosti 1, 3, 5, 7, 9 i 11 [4]. Ove vrednosti odgovaraju sredini intervala kojem pripada učesnikov udeo na tržištu. Na primer, ako učesnici imaju udeo na tržištu koji se nalazi na intervalu [0%, 2%] onda stepen konkurencije uzima vrednost 1. Ako učesnici imaju udeo na tržištu koji leži na intervalu [2%, 4%], stepen uzima vrednost 3, i tako dalje.

### **4. Zastupljenost inovacija u poštanskom sektoru**

Obim tradicionalnih pošiljaka ima trend opadanja i nema naznaka da će se vratiti na stari nivo iz ranijih godina. Tradicionalna veza između GDP i obima pošiljaka je uzdrmana zbog e-supstitucije. Trend koji vlada u velikom broju zemalja Evropske unije je: nastavljen pad obima pošiljaka, rast e-supstitucije, povećana digitalizacija i porast e-čitaca/tableta/smart telefona. Operatori koji su diverzifikovali svoje usluge i van domena tradicionalnih poštanskih su na dobrom putu za razliku od onih koji nisu i koji i dalje zavise od prihoda od tradicionalnih pošiljaka.

Globalno posmatrano, prema *Global Postal Industry Report*, udeo ukupnih prihoda van tradicionalnih poštanskih aktivnosti u 2013. godini je iznosio 54,7% sa tendencijom daljeg rasta. Od tih 54,7% najveći deo - 47,9% se odnosi na paketski i

ekspres prenos, finansijske usluge, logistiku i prevoz tereta dok ostalih 6,8% čine prodaja, informatički i telekomunikacioni servisi [5].

Širenje poštanskih operatora u pravcu pružanja usluga koje nisu tradicionalno poštanske nije nikakva novina, prisutno je više desetina pa i stotina godina, dobro je prihvaćeno od korisnika i donosilo je značajne dodatne prihode od samog početka. Danas je situacija daleko kompleksnija pri uvođenju inovacija u poslovanje iz više razloga od kojih je, prema autorima ovog rada, jedan dominantan – previše je inovativnih tehnologija. Pre samo 10 ili 20 godina nije bilo previše teško prepoznati inovaciju čije će uvođenje najviše uticati na poslovanje pošte i koja će pokrenuti najsnažniji i najstabilniji rast u nekoj oblasti poslovanja. U međuvremenu se broj tehnoloških inovacija rapidno povećao, njihov uticaj na poslovanje je ponekad ključan, a nekada beznačajan i, što je još važnije, prilike za zaradu traju sve kraće jer nešto što je danas „in” već za nekoliko godina, a sve češće i meseci/nedelja može biti „out”. U tim uslovima je ključno pravilno izabrati inovaciju koja se implementira i usmeriti raspoloživa sredstva u najodrživije segmente poslovanja (kako postojećeg tako i nekog novog). Dobra ilustracija može biti i činjenica da je izvestan broj operatora investirao više novca u nepoštske usluge poput 3D štampe ili javnog gradskog prevoza putnika nego u prenos paketa koji već godinama unazad pokazuje stabilan rast (2011 – 4%, 2012 – 5,3%, 2013 – 5,6%) [5] uzrokovan *online* trgovinom. Ni predviđanja da će se taj rast još intenzivirati sa globalnom e-trgovinom i da se očekuje 10% godišnje povećanje broja paketa do 2018. godine [1] nije preusmerilo pažnju svih poštanskih kompanija na uslovno rečeno „njihovo dvorište” tako da ne čudi sve veći upliv konkurencije upravo u tradicionalnim poštanskim uslugama.

DeutschePost DHL je, sa druge strane, iskoristila globalnu ekspanziju e-trgovine što joj je u 2014. godini donelo rast od 2,6% u prihodima od paketskog saobraćaja uz rast troškova od samo 0,5%. To joj, ipak, nije smetalo da se okrene prevozu putnika što je do nedavno bilo nezamislivo. Od novembra 2013. godine Nemačka pošta nudi putovanja u unutrašnjem saobraćaju kroz sopstveni Postbus brend. Međutim, konkurencija u oblasti prevoza putnika je prepoznala opasnost i kao odgovor nastupila sa damping cenama (ispod proizvodne cene) na rutama koje je ponudila Nemačka pošta. To je za posledicu imalo neodrživost u čitavoj industriji prevoza putnika tako da je na tom polju nastala svojevrsna gužva prevoza. Spisak inovacija koje je Nemačka pošta uvela ili se nalaze u statusu pilot projekta prevazilazi obim ovog rada, ali je možda najinteresantnija tzv. Post Persönlich (Post Personally) koju kao pilot projekat nudi u dva nemačka grada kao uslugu „dodatne pažnje”. U okviru ovih pilot projekata poštonoša, osim što vrši isporuku pošiljaka, ima zadatak da obrati posebnu pažnju na one kojima je pažnja najpotrebnija. Za mesečnu pretplatu od 40€ poštonoša redovno obilazi određene adrese (najčešće domaćinstva sa starim i/ili bolesnim osobama) i proverava njihovo stanje. Ukoliko im je neophodna pomoć, poštonoša poziva humanitarnu organizaciju Johanniter. Ukoliko korisnici usluge ne otvore vrata on šalje SMS ovoj humanitarnoj organizaciji koja dalje preuzima brigu i kontaktira rodbinu. Iz ovog primera se može videti kako je jedna pošta po ko zna koji put preuzela i svoju društvenu, ali i privrednu ulogu.

Kao glavna mera za održavanje liderske pozicije u strategijama razvoja poštanskih uprava širom sveta uglavnom se pominje eksploatacija rapidnog rasta e-trgovine i širenje u finansijski sektor. Pošte Luksemburga i Italije (Post Luxembourg i Poste Italiane) su implementirale digitalne sertifikate i usluge obezbeđenja dok je La Poste ponudila usluge razvoja web sajtova, e-logistiku, web marketing i *online* plaćanja za biznis korisnike. Zajedno sa La Poste, i Swiss Post se može pohvaliti uvođenjem 3D

štampe za biznis klijente i fizička lica, kao i savetodavnim uslugama u oblasti recikliranja. Sa druge strane, pojavio se određeni broj uprava (Sweden Post, Posti Finska i Post Danmark) koje su počele sa isporukom sveže hrane i/ili u vidu spremljenih obroka, odnosno, kupljenih proizvoda u supermarketima. U Danskoj se osim isporuke kupljenih proizvoda iz supermarketa nudi i isporuka robe iz manjih bakalnica ili ribarnica što kupcima omogućava bolji izbor, a prodavcima učešće na širem tržištu. Pošta u Danskoj je otišla i korak dalje pa danas nudi tzv. servisnu logistiku u vidu isporuke telemedicinske opreme ili sakupljanje/isporuku veša za osobe sa posebnim potrebama itd.

Neke poštanske uprave su se opredelile za uvođenje automatskih mašina u svoje poslovanje i u tome imale veliki uspeh. Baltic Post je uvođenjem mreže samouslužnih poštanskih paketskih automata (LP EXPRESS 24) prošle godine broj pošiljaka koje su na taj način sakupljene utrostručila, dok se broj tako isporučenih pošiljaka čak učetrvostručio. Ova mera je za posledicu imala i rast od 17% u obimu kurirskog servisa u prvom kvartalu 2015. godine, a sve to nakon što je 2013. godine uvedena liberalizacija lokalnog tržišta poštanskih usluga.

Liberalizacija tržišta je uticala da se u Litvanskoj pošti okrenu partnerstvu sa kompanijama koje su povezane sa Kinom. Na taj način su postali svojevrsan prolaz za najveće svetsko *e-commerce* tržište tako što se preko njihovog novoizgrađenog logističkog centra u Kaunasu vrši distribucija pošiljaka za područja EU, Belorusije i Rusije. Posledice ovih odluka su porast primljenih i procesiranih pošiljaka od 14% u 2014. godini od čega je 47% pošiljaka upućenih iz Kine uz ukupan rast prihoda na nivou cele kompanije od čak 6,1%. Ovo iskustvo iskorišćavanja svojih komparativnih prednosti u smislu geografskog položaja i infrastrukturne opremljenosti je, po mišljenju autora ovog rada, dobar primer za Poštu Srbije.

Kao kontra primer diverzifikaciji može poslužiti Švedska pošta koja je, poput Nemačke, eksperimentisala sa nadzorom starih osoba u ruralnim područjima i nadgledanjem kuća dok su vlasnici odsutni uz košenje travnjaka. Nakon svih tih eksperimenata pošta Švedske je otišla u potpuno drugom pravcu tako što je odlučila da zatvori najveći broj jedinica poštanske mreže i *outsource*-uje poštanske usluge maloprodavcima. Osim toga odustali su od bilo kakvog posla sa novcem u ruralnim područjima i ukinuli sve finansijske usluge na veoma širokoj teritoriji. Na taj način ova kompanija se opredelila da razvija isključivo profitabilne usluge što je u mnogim zemljama trenutno nezamislivo.

## 5. Zaključak

Vremenski period od nekoliko godina unazad bio je obeležen žalbama o smanjenju obima pismonosnih pošiljaka. Danas je ta činjenica prihvaćena od strane operatora i procenat žalbi nije tako značajan jer se operatori fokusiraju na efikasnija rešenja. Na njima je da slušaju šta govore korisnici i samo tržište, fokusirajući se na oblasti u kojima su najjači, tražeći načine za dalja poboljšanja i inovativnost. U vezi sa tim dokazano je da liberalizacija tržišta ima pozitivan uticaj na inovacije i da povećanje tržišnog učešća učesnika na tržištu stimuliše investiranje u inovacije. BDP po glavi stanovnika je značajan i ima pozitivan odnos sa inovacijama. Kroz rad je prikazano kako se kroz uvođenje inovacija zadržava liderska pozicija na postojećem, ali i osvajaju pozicije na novim tržištima.

## Literatura

- [1] Postal Technology International, pp. 36-40, 2015.
- [2] A. Stucki, "When, Why, and How is Open Innovation Applicable to Postal Companies: A Case Study on Swiss Post's Innovation Management," *Second Annual Conference on Competition and Regulation in Network Industries*, Centre for European Policy Studies, Brussels, 2010.
- [3] K. Sund, *Innovation in the Postal Sector: Strategies, Barriers and Enablers*, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2008.
- [4] C. Felisberto, "Liberalisation, competition and innovation in the postal sector", *Empir Econ* 44:1407–1434, 2013.
- [5] Global Postal Industry Report, Available: <https://www.ipc.be>

**Abstract:** *The postal sector is undergoing significant changes. These changes, largely caused by deregulation and globalization, include increased competition, changing customer demands and the widespread use of information and communication technologies. Such context relates public postal operators and limits their technological, organizational and managerial skills. In order to grow and build sustainable competitive advantages in such a context, these organizations need to innovate. Only through innovation it become possible to achieve increased productivity and proceed with recognizing the growing user demands. In this paper we investigated how postal operators see the innovation process and how they implement it. It is estimated the empirically effect of liberalization and competition on innovation in the postal sector. The idea of this paper is to show how, through innovation, keeps the leading position in the present, but also winning position in new markets.*

**Keywords:** *postal sector, innovation, liberalization*

## THE INNOVATION IN THE POSTAL SECTOR

Mladenka Blagojević, Aleksandar Čupić