

POKRETAČI PROMENA U POŠTANSKOM SEKTORU

Bojan Jovanović¹, Nataša Čačić², Marjan Osvald³

¹Univerzitet u Novom Sadu - Fakultet tehničkih nauka, bojanjov@uns.ac.rs

²Univerzitet u Novom Sadu - Fakultet tehničkih nauka, ncacic@uns.ac.rs

³Pošta Slovenije, marjan.osvald@posta.si

Rezime: *Kako je promene relativno teško predvideti, područje upravljanja promenama postaje sve značajnije istraživačko polje. Uprkos tome što se razvijaju sve napredniji informacioni sistemi, ljudski potencijal i dalje predstavlja jedan od osnovnih entiteta koji se nosi sa promenama. Pokretači promena u poštanskom sektoru definišu njegov budući razvoj. Poštanski sektor prolazi kroz niz strukturnih promena u zavisnosti od različitih kulturnih, političkih, ekonomskih i tehnoloških faktora. U tom smeru iziskuje se analiziranje osoblja uključenih u proces promena. Odnosno koliko radikalno osoblje treba da prilagodi svoje stavove i ponašanja, kao i period vremena neophodan za implementiranje tih promena.*

Ključne reči: *upravljanje promenama, poštanski sektor, pokretači promena, prilagođavanje*

1. Uvod

Organizacione promene predstavljaju procese u kojima dolazi do upostavljanja novih načina razmišljanja, ponašanja i rada. U mnogim situacijama promena se doživljava kao ometajući faktor nečega što se smatra uobičajenim ponašanjem. Organizacione promene koje se žele sprovesti u okviru neke organizacije ostvaruju se kao posebni projekti sa svojim početkom i krajem. Međutim organizacione promene ne moraju uvek biti sprovedene u formi formalnih projekata.

Promena može predstavljati priliku za neke, ili gubitak za druge entitete u organizacionoj strukturi. Bez obzira da li je organizacija u javnom ili privatnom sektoru promene predstavljaju jednu od njenih osnovnih karakteristika. Kako bi organizacije opstale na tržištu neophodno je da se menjaju. U tom smislu potrebno je da organizacija bude u stalnom procesu učenja, unapređenja i razvoja.

Poreklo promena može biti eksterne ili interne prirode. U okviru eksternih izvora spadaju tehnološki razvoj, društveni ili ekonomski pritisci. Sa druge strane interni izvori mogu obuhvatati odgovore menadžmenta na kretanje troškova, ljudske resurse ili upravljanje resursima preduzeća. Posmatrajući promene, bilo da su pokretane spoljašnjim ili unutrašnjim procesima, one obuhvataju nove procese, politike, prakse i ponašanja. Uspešna promena uključuje obezbeđenje radnih kapaciteta, i njihovo prilagođavanje da

rade efektivno i efikasno u novonastalom okruženju. Na kapacitet zaposlenih za promenom utiče način na koji im se promena predstavlja. Njihov kapacitet da se prilagode promeni može biti neuspešan, u slučaju da oni ne razumeju ili se opiru promeni. U situaciji da zaposleni razumeju benefite promena, veća je verovatnoća da će uzeti učešće u promeni i da će je uspešno sprovesti.

Predmet rada je identifikovanje pokretača promena u poštanskom sektoru. Cilj rada je da se na osnovu identifikovanih pokretača promena ukaže na buduće pravce razvoja.

U drugoj tački rada opisan je razvoj poštanskog sektora tokom vremena. Uzroci promena u poštanskom sektoru definisani su u trećoj tački. Zakonski okviri i pozicija poštanskih operatera opisani su u četvrtoj i petoj tački dok je šesta tačka posvećena zaključnim razmatranjima.

2. Poštanski sektor

U svim državama poštansko poslovanje je u početku uspostavljeno od strane vlada, i u većini država vlade su ostale u vlasništvu nacionalnih poštanskih operatera. Privatizacioni talas koji je nastupio širom sveta tokom sredine 80-tih godina prošlog veka napustila je većina nacionalnih poštanskih operatera transformišući se u javne korporacije. Javni sektor zadržao je snažan interes za poštanski sektor. Tokom 90-tih godina prošlog veka otpočela je liberalizacija poštanskog sektora, sa ciljem unapređenja kvaliteta, donoseći niže cene i ohrabrujući privredni rast, kao i rast zaposlenosti. Sa današnje tačke može se reći da su rezultati ukupnog procesa niži od očekivanih. U većini država cene usluga koje spadaju u okvir univerzalne poštanske usluge su se povećale. Što se tiče tržišta, liberalizacija je pogodovala rastu e-trgovine, kao i razvoju poslovnih modela poput integratora i paketskih operatera. Istovremeno, liberalizacija je primorala nekadašnje monopoliste da unaprede svoje kapacitete i da preorijentisu svoje poslovne modele ka rastućem paketskom tržištu.

Pad pismonosnih usluga u korist elektronskih supstituta je nepovratan. Nasuprot tome, trendovi u oblasti e-trgovine su takvi da stvaraju poslovne prilike za koje će nacionalni poštanski operateri morati da se izbore sa sve intenzivnijom konkurencijom. Značajan rast paketskog tržišta za posledicu je imao rast konkurencije kako na globalnom tako i nacionalnom nivou. Takve promene dovele su do prilagođavanja nacionalnih poštanskih operatera novonastalom okruženju. Suočavajući se sa takvim strukturnim promenama na tržištu, nacionalni poštanski operateri pomerili su svoje poslovne modele ka paketskom i ekspres poslovanju, sa restrukturiranjem i racionalizacijom svojih poštanskih mreža. U novonastaloj situaciji, nacionalni poštanski operateri pokušavaju da se oslone na diverzifikaciju. Najčešći oblici diverzifikacije obuhvataju finansijske usluge, logistiku i telekomunikacione usluge. Takođe, nacionalni poštanski operateri nastoje da putem svojih mreža obezbede i usluge od opšteg interesa. Racionalizacija i restrukturiranje poslovnih modela poštanskih operatera vodili su do pada zaposlenosti, rasta alternativnih formi zapošljavanja, pogoršavanja radnih uslova i nižih primanja.

Uspešni nacionalni poštanski operateri podizali su produktivnost za 1% do 2% godišnje tokom poslednje dekade [1]. Taj nivo permanentnih unapređenja postaje sve teže održati uzimajući u obzir dešavanja na tržištu. Moderne tehnologije poput dronova nisu još uvek pružile rešenja za izazove koji su se pojavili. U cilju održavanja koraka, od nacionalnih poštanskih operatera se zahteva da optimizuju svoje aktivnosti od prijema, otpreme, transporta, prispeća pa do uručjenja.

Kako bi se blagovremeno izašlo u susret promenama, kod poštanskih operatera postoji potreba za dugoročnim planovima. Pod tim se pre svega smatra predviđanje odgovarajućih kapaciteta koji će pratiti dinamičan razvoj različitih tržišta, poput tržišta paketskih pošiljaka. Razvoj odgovarajućih kapaciteta suočava se sa različitim izazovima.

Jedno od pitanja na koje treba dati odgovor je to koliki su kapaciteti potrebni, kao i gde je njihova lokacija kako bi se izašlo u susret zahtevima e-trgovaca i krajnjim korisnicima. Da bi se uspešno odgovorilo na ovo pitanje, svakako je neophodno primeniti savremene tehnologije za praćenje poštanskih tokova [2]. Zatim, postavlja se pitanje odgovarajućeg nivoa automatizacije saglasno sa diverzifikacijom usluga. Takođe, otvara se i pitanje načina integracije dodatnih kapaciteta u zatečene mreže sa što manjim turbulencijama na tekuće poslovanje. Strateške investicije u okviru poštanskih mreža otvaraju prilike ne samo kao odgovor na formiranje kapaciteta u susret rastu obima pošiljaka, kao i poboljšanju operativnih troškova, već i u pogledu promene u ponudi usluga. Uzimajući u obzir navedeno, vodeći igrači na tržištu poštanskih usluga odvajaju značajne sume u pogledu unapređenja svojih mreža.

3. Uzroci promena

Mnogi nacionalni poštanski operatori imaju bogate istorije gde su decenijama, pa i vekovima predstavljali najznačajnije državne ustanove. U talasu promena koji je nastupio krajem prošlog veka može se reći da posebno mesto zauzima digitalizacija. Digitalizacija je ubrzano promenila način na koji ljudi širom sveta realizuju aktivnosti putem poštanskih mreža koje se pre svega odnose na komuniciranje i kupovinu. Pismanosne pošiljke, nekada su predstavljale ključni segment u poslovanju nacionalnih poštanskih operatera, doživljavaju konstantan pad usled krucijalnih promena na tržištu. Nove poslovne prilike koje se stvaraju od strane direktne pošte ili od usluga čiji je korisnik država, mogu doprineti povećanju pismanosnih pošiljaka u budućnosti ali teško da će uspeti da zaustave negativne tendencije na ovom tržištu. Sa druge strane trendovi u području e-trgovine donose brz i kontinualan rast na tržištu paketskih pošiljaka.

Potrebe korisnika zauzimaju centralno mesto na tržištu poštanskih pošiljaka. Shodno tome, od nacionalnih poštanskih operatera se očekuje da razumeju potrebe korisnika što je detaljnije moguće, sa ciljem da se te potrebe prevedu u odgovarajuće aktivnosti. Brzina u promeni potreba korisnika posebno dolazi do izražaja na području e-trgovine. Na ovom području u odnosu na nacionalne poštanske operatore promene diktiraju pre svega korisnici, prodavci i konkurencija u paketskom B2C segmentu. Korisnici očekuju sve brže, transparentnije i podesnije vidove uručjenja svojih pošiljaka, po sve povoljnijim cenama. Takođe, sve češće je prisutno očekivanje kod korisnika da budu oslobođeni troškova poštarine u okvirima e-trgovine. U okvirima e-trgovine može se uočiti i trend proširenja spektra proizvoda koji se kupuju online. Istovremeno na strani online prodavaca tržište postaje ukрупnjenje. Od prodavaca, poput Amazona ili Alibabe očekuje se da budu sposobni da ponude širok spektar opcija za uručjenje svojim korisnicima. Stanje na tržištu je takvo, da mnoge inovacije kroz nekoliko godina postaju tržišni standard.

Nacionalni poštanski operatori najčešće zaostaju u odnosu na svoje nove rivale iz područja e-trgovine. Oni su često u zastoju sa skupim i kompleksnim IT sistemima, tako da im je brzina i agilnost u predstavljanju digitalnih inovacija ograničena. Relativno krute korporativne kulture, koje se sporo pokreću i imaju averziju prema riziku, usložnjavaju izazove koji se postavljaju u poslovanju. Ukoliko se ne pozicioniraju

odgovarajuće na rastućem tržištu paketskih usluga, mogu dovesti u pitanje svoje postojanje. Njihov prethodni uspeh bio je zasnovan na obimu, koji je profilisao sliku njihovog brenda, zatim su tu i dugotrajniji odnosi sa svojim korisnicima, kao i mrežna sinergija. Među najznačajnijim faktorima koje mogu uticati na poštanske usluge u budućnosti su [3]:

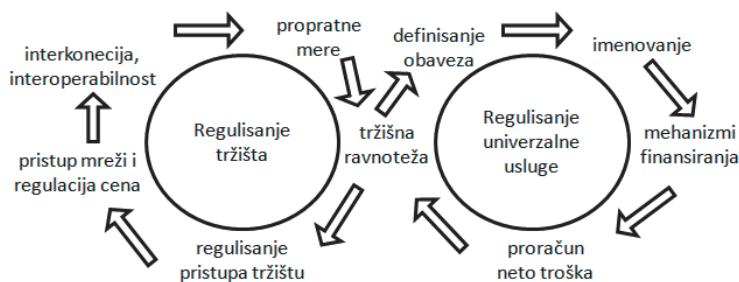
- pojava bilo kakvih šokova na strani privrede, odnosno bilo kog faktora koji ometa proizvodne aktivnosti, kao što je recimo nedostatak radne snage;
- stabilnost lanaca snabdevanja i sektora povezanih sa transportom;
- trajanje mera javnog zdravlja, obuhvatajući ograničenja na putovanja i pružanje javne funkcije, što zavisi od nivoa razvijenosti zdravstvene infrastrukture određene države;
- obim mera za smanjenje ekonomskog rizika koje su preduzele vlade država;
- nivo raspoloživog dohotka potrošača/domaćinstva;
- mogućnost da potrošači/domaćinstva usvoje digitalne alternative, bilo poštanskim uslugama ili kupovini u maloprodajnim objektima;
- nivoa razvoja poštanskog sektora posebno u pogledu pouzdanosti i njihove prilagodljivosti.

4. Zakonski okvir

Iz političkog ugla regulisanje poštanskog i telekomunikacionog sektora odvija se odvojeno, pored toga što su njihove usluge ili supstituti ili komplementi. Može se reći da oba sektora imaju jedinstvenu misiju, a to je realizacija komunikacionih usluga među korisnicima. Internet revolucija je dosegla do svih tržišta. Za posledicu toga došlo je do promena navika korisnika, kao i do promene poslovnih strategija na strani poštanskih i telekomunikacionih operatera.

Od druge polovine XX veka regulativa poštanskog sektora u Evropi pod snažnim je uticajem privrednih i političkih procesa integracije. Osnovni cilj regulisanja poštanskog sektora u EU je uspostavljanje jedinstvenog tržišta za poštanske usluge i osiguranje visokog kvaliteta univerzalne usluge.

Paralelno sa liberalizacijom i rastućom konkurencijom, regulativa u poštanskom sektoru je predmet široke diskusije (Slika 1). Fokus ovih rasprava najčešće je usmeren na pitanje u kojoj meri je neophodna regulacija. Liberalizacija i pristup tržištu mogu zahtevati dalju regulaciju mrežnog pristupa i drugih mera poput regulacije uslova rada itd.



Slika 1. Regulisanje poštanskog sektora [4]

Status nacionalnih poštanskih operatora se značajno promenio. Jedna od najznačajnijih promena je korporatizacija. Odnosno uspostavljanje statutarne korporacije ili kompanija sa ograničenim državnim vlasništvom. Oskora privatni kapital polako ulazi i u ove operatore.

Na nivou EU donešena je formalna odluka koja EU posmatra kao jedinstvenu poštansku teritoriju sa slobodom konkurencijom među poštanskim operatorima. Osnovni principi ovog pristupa sadržani su u direktivama 97/67/CE, 2000/39/CE i 2008/6/CE.

5. Položaj poštanskih operatora

Poštanski operatori su jedan od ključnih faktora za razvoj privrede. To može posebno doći do izražaja tokom kriznih vremena kada oni omogućavaju fizičku povezanost različitih područja, korisnika i proizvođača, građana i institucija. Pored različitih negativnih uticaja iz okruženja, nacionalni poštanski operatori u kontinuitetu prilagođavaju svoje aktivnosti sa ciljem da obezbede permanentno pružanje svojih usluga. Posebno dolazi do izražaja važnost uloge poštanskog sektora u realizaciji e-trgovine, gde je on sastavni deo celokupnog iskustva. Poštanski operatori realizuju širok spektar usluga sa ciljem da izađu u susret svim potrebama korisnika. U tom pravcu poštanski operatori obuhvataju online i mobilne tehnologije sa ciljem obezbeđenja konkurentnih usluga širom sveta. Takođe zanimljiva je podrška malim i srednjim preduzećima, koja razvijaju sopstvenu ponudu e-trgovine putem online platformi ili putem posebnih veb portala, gde se razvija poslovni model koji je usmeren na prekogranični rast usluga ovih preduzeća. Zadatak koji se postavlja pred poštanske operatore je da usluge prilagođavaju potrebama korisnika uz održavanje konkurentnih cena. U okviru opsluge korisnika u prekograničnom saobraćaju različita tržišta imaju različite potrebe. Kao odgovor na to je fleksibilan spektar usluga koji je usmeren na mogućnost međusobnog povezivanja poštanskih operatora, kako bi se doseglo do lokalnih specifičnosti.

Poštanske mreže iziskuju značajnu infrastrukturu u pogledu faza prenosa pismonosnih pošiljaka. Pored toga što je glavni trošak vezan za radnu snagu koja učestvuje u pojedinim fazama prenosa, tu je takođe i kapitalna oprema. Troškovi održavanja se ne mogu lako smanjiti kao odgovor na pad u pogledu pismonosnih pošiljaka. Što se tiče pismonosnih pošiljaka, relativno male fluktuacije u prihodu mogu da imaju veliki uticaj na profit. Pad prihoda od pismonosnih usluga dovodi do gubitaka u poslovanju mnogih nacionalnih poštanskih operatora. Fiksna troškovna priroda kao i obaveza pružanja univerzalne poštanske usluge otežava nacionalnim poštanskim operatorima da dosegnu profitabilnost putem smanjenja troškova.

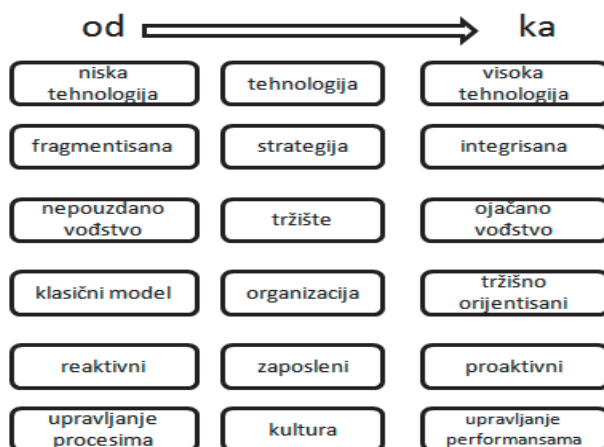
Budućnost bilo kog sektora usluga zavisi od načina na koji se zahtevi za tim uslugama menjaju sa prihodom stanovništva. Kako stanovništvo postaje bogatije, tako raste i njihova potrošnja za uslugama ili različitim dobrima. Dugo vremena komunikacione usluge (koje su do 1990-tih značile slanje pisama) rasle su paralelno sa rastom BDP-a. Sa pojavom interneta, pismonosne usluge rasle su sporije nego BDP, prevashodno što im je opao udeo u ukupnom komunikacionom saobraćaju.

Ukupna potražnja za poštanskim uslugama u zavisnosti je od potreba i sklonosti korisnika, poslovnih entiteta i javnog sektora. Poštanski operatori treba da uzmu to u obzir i da prilagode svoje lanac vrednosti ka tome.

Pošanski sektor je pod velikim uticajem tehnološkog razvoja. Digitalizacija je uticala na dva fronta u pogledu poštanskog sektora. Dok je sa jedne strane dovela do pada pismonosnih usluga usled e-supstitucije, na drugoj strani usled razvijanja e-trgovine pružila je priliku za rast KEP (kurirskih, ekspres i paketskih) pošiljaka. Međutim u pogledu KEP tržišta može se reći da je fragmentisano, gde je učešće nacionalnih poštanskih operatora relativno nisko i gde se intenzivira konkurencija stavljajući na probu poslovne modele i profitabilnost nacionalnih poštanskih operatora [4]. Takođe sve više pažnje se poklanja uticaju poštanskog sektora na okruženje. Kao odgovor na promene u okruženju i izraženom padu profitabilnosti, nacionalni poštanski operatori nalaze se u stanju transformacije. Transformacija se ogleda pre svega u razvijanju novih usluga, primeni novih poslovnih modela, primene efikasnijih tehnologija, smanjenje negativnog uticaja na okruženje i uspostavljanje novih oblika zapošljavanja. Sa druge strane, finansijska održivost većine provajdera univerzalne poštanske usluge nalazi se pod pritiskom budući da njihovo učešće na tržištu KEP pošiljaka najčešće nije dovoljno da pokrije umanjene prihoda uzrokovanog padom pismonosnih pošiljaka. Izgradnja odgovarajućih operativnih postrojenja od strane nacionalnih poštanskih operatora, trebalo bi da na duže staze obezbedi kapacitete neophodne za učešće na tržištu KEP pošiljaka. U pogledu toga treba dati odgovore na sledeća pitanja [1] :

- Koliki su kapaciteti potrebni, kao i gde treba da bude njihova lokacija kako bi izašli u susret potrebama e-prodavaca?
- Koji je optimalan nivo automatizacije?
- Na koji način optimalno integrisati dodatne kapacitete u postojeću mrežu?

Nacionalni poštanski operatori potrebno je da formiraju viziju i ciljeve koje će deliti kroz ceo sistem (Slika 2). Neophodno je rezumeti potrebe korisnika što je detaljnije moguće, sa ciljem da uočene potrebe prevedu u odgovarajuće aktivnosti. Kako bi promena dala očekivane rezultate, neophodno je da svi od neposrednih izvršilaca do rukovodstva razumeju kakve će benefite transformacija doneti. Kombinacija optimizacije, proširenja kapaciteta, automatizacije i redizajn usluga, trebalo bi da dovedu do značajnog smanjenja operativnih troškova i povećanja produktivnosti.



Slika 2. Razvoj nacionalnih poštanskih operatora [6]

Početa tačka za proširenje kapaciteta trebalo bi da bude koliko se kapaciteta zahteva, kao i njihova geografska lokacija. Rešenje tog problema se nalazi u projekciji rasta obima pošiljaka, odnosno u projekciji rasta tržišta i evoluiranju zahteva korisnika. U tom smislu, ukoliko se posmatra razvoj e-trgovine, od nacionalnih poštanskih operatora očekuje se detaljno razumevanje načina kretanja zahteva korisnika, što se pre svega odnosi na brzinu uručenja i puteve prodaje. Tako recimo razlika između uručenja istog dana i sledećeg dana, može igrati veoma važnu ulogu u proceni potrebnih kapaciteta, ali i finansijskih rezultata [7]. Automatizacija zauzima centralno mesto u težnjama nacionalnih poštanskih operatora da prošire svoje kapacitete pre svega za paketske pošiljke. Osnovni razlog za to je da rast paketskih pošiljka prevazilazi manuelne kapacitete angažovanih radnika. Sa druge strane, automatizacija procesa vodi ka smanjenju troškova vezanih za angažovanje radne snage koji se ne može postići manuelnim radom.

Mnogi poštanski operatori unapredili su performanse svojih usluga ubrzavajući prenos pošiljaka, kao i uvodeći dostavu vikendom i večernjim časovima [8]. Takođe, unapređenje usluga može se uočiti i u segmentima na strani pošiljaoca i primoca poput fleksibilnih dostavnih tačaka, paketskih ormara itd.

Ekonomski rast i socijalna dinamika zahtevaju odgovarajuću infrastrukturu kako bi se podržali nastoji država za razvojem. Neodgovarajuća komunikaciona infrastruktura može dovesti do sprečavanja razvoja država. Danas poštanske usluge možda imaju aktivniju ulogu nego u prošlosti. Poštanske usluge širom sveta su se razvile u niz proizvoda i usluga sa dodatnom vrednošću, na taj način postali su bitni motori nacionalnog razvoja.

6. Zaključak

Širom sveta poštanski sektor prolazi kroz strukturne promene sa razvojem novih tehnologija, koje menjaju ponašanja korisnika. Kako se sa jedne strane smanjuje udeo u komunikacionom tržištu poštanskih usluga, sa druge strane, na tržištu robnog transporta raste. Na taj način može se videti da primena novih tehnologija ne mora nužno voditi ka potpunijoj zameni poštanskih usluga, već da mogu koegzistirati kao komplementarne.

Supstitucija poštanskih usluga značajno jeftinijim drugim komunikacionim medijima nije jedina opasnost po nacionalne poštanske operator, već je sve više izraženija direktna konkurencija koja se sve više prilagođava rastućim zahtevima tržišta. Takođe nedovoljna ulaganja u nekim slučajevima vodila su ka tome da nacionalni poštanski operatori nisu bili u mogućnosti da apsorbiraju veći obim saobraćaja, kao i da nisu bili ekonomski održivi bez ekskluzivnog prava na monopol.

U prošlosti su mnogi predviđali drastičan pad poštanskih usluga sa pronalaskom telefona, telegrafa i faksa, što je negirano u praksi. Vremenom poštanski operatori ne samo da su uspeli da se nose sa rastućom pretnjom, već su pretnje uspeli da inkorporiraju u svoje usluge, unapređujući ih i razvijajući nove usluge. Možemo reći da je poštanski sektor danas u sličnoj situaciji. Odnosno brojni nacionalni poštanski operatori već počinju da se pozicioniraju na tržištu plasiranjem novih platformi e-poštanskih usluga. Sagledavajući da se postojeće poštanske usluge zasnivaju na tri dimanzije (fizičkoj, finansijskoj i elektronskoj), pruža se prilika nacionalnim poštanskim operatorima da obezbede usluge u skladu sa razvojem korisničkih potreba. Ta transformacija nije negacija tradicionalnog poštanskog poslovanja, već pre opcija za poštanski sektor,

zasnovana na njegovim ranijim dostignućima. Dok su konvencionalne poštanske usluge zasnovane uglavnom na interkonekciji različitih procesa i operacija u okvirima fizičke mreže u realnom svetu, snaga novih poštanskih usluga nalazi se u koheziji te fizičke mreže i nove digitalne infrastrukture.

Literatura

- [1] J. Dragendorf, D. Mohr, T. Ecker, F. Neuhaus, P. Briest, E. Beretzky and T. Zimmermann, *The endgame for postal networks*, New York, NY: McKinsey & Company, 2019.
- [2] L. Švadlenka, M. Dobrodolac, M. Blagojević, “Application of tracking technologies in the postal system”, *The Proceedings of International Conference on Traffic and Transport Engineering – ICTTE Belgrade 2016*, pp. 980-990, Belgrade, Serbia, 2016.
- [3] UPU (2020, May 25). The COVID-19 crisis and the postal sector. [Online]. Available at:
<https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/theCovid19CrisisAndThePostalSectorEn.pdf>
- [4] C. Jaag, U. Trinkner, *A general framework for regulation and liberalization in network industries*. M. Finger, R. Künneke (Eds.), International Handbook for the Liberalization of Infrastructures, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 26-53, 2011.
- [5] Policy Department for Structural and Cohesion Policies (2019, November 25). Postal services in the EU. [Online]. Available at:
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629201/IPOL_STU\(2019\)629201_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629201/IPOL_STU(2019)629201_EN.pdf)
- [6] UPU (2018, October 26). Postal Reform Guide. [Online]. Available at:
<https://www.upu.int/UPU/media/upu/files/postalSolutions/developmentCooperation/GuideReformPostalEn.pdf>
- [7] M. Dobrodolac, P. Ralević, L. Švadlenka, and V. Radojičić, “Impact of a new concept of universal service obligations on revenue increase in the Post of Serbia”, *Promet - Traffic and Transportation*, vol. 28, no. 3, pp. 235-244, 2016.
- [8] D. Lazarević, L. Švadlenka, V. Radojičić, and M. Dobrodolac, „New Express Delivery Service and Its Impact on CO2 Emissions“, *Sustainability*, vol. 12, 456, 2020.

Abstract: *As change is relatively difficult to predict, the field of change management is becoming an increasingly important research field. Despite the fact that more and more advanced information systems are being developed, human potential is still one of the basic entities dealing with change. The initiators of change in the postal sector define its future development. The postal sector is undergoing a series of structural changes depending on various cultural, political, economic and technological factors. In this regard, it is required to analyze the staff involved in the change process. That is, how radically the staff needs to adjust their attitudes and behavior, as well as the time period necessary to implement these changes*

Keywords: *change management, postal sector, change drivers, adaptation*

DRIVERS OF CHANGE IN THE POSTAL SECTOR

Bojan Jovanović, Nataša Čačić, Marjan Osvald