

INOVATIVNI MODELI POSLOVANJA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA U POŠTANSKOM SEKTORU

Jelena Milutinović¹, Đorđe Popović²

¹Visoka škola strukovnih studija za informacione i komunikacione tehnologije,
jelena.milutinovic@ict.edu.rs

²Saobraćajni fakultet u Doboju, djdjpopovic1970@gmail.com

Rezime: *Aktuelne promene u okruženju u velikoj meri utiču na sve faktore od značaja u poštanskom sektoru - kreatorne poštanske politike, davaoce usluga i korisnike. Liberalizacija tržišta i razvoj konkurencije zahtevaju proaktivno delovanje, efikasnije poslovanje i definisanje procedura u procesu smanjenja troškova. Promene u poslovanju operatora direktno utiču na politiku zapošljavanja, zaposlene u sektoru i njihovu percepciju zadovoljstva poslom. Neki tradicionalni modeli funkcionisanja se moraju prilagoditi novim okolnostima, ali specifična veza koja se ostvaruje između korisnika i poštara, ostvarena kao posledica svakodnevnog prisustva u lokalnoj zajednici, može postati konkurentna prednost u razvoju novih poslovnih modela i diverzifikaciji poslovanja poštanskih operatora.*

Ključne reči: *poštanski operatori, održivost, zadovoljstvo poslom, novi modeli poslovanja, socijalne veze*

1. Uvod

Poštanski sektor se nalazi usred transformacije uzrokovane, s jedne strane, tekućim procesima globalizacije, liberalizacije i korporatizacije, a sa druge naglim razvojem novih tehnologija kao što su veštačka inteligencija, Internet stvari i društveni mediji. Četvrta industrijska revolucija u kombinaciji sa liberalizacijom i globalizacijom podstiče nove potrebe kupaca, povećanu i promenljivu konkurenciju, kao i razvoj novih poslovnih modela. Informacione tehnologije nisu samo pokretači poslovnih procesa poštanskih operatora - one postaju jezgro razvoja poštanske industrije koja vrši sinergiju virtuelnog i fizičkog sveta.

Smanjenje obima pismonosnih pošiljaka i rast obima paketskih pošiljaka trenutno su, i u bliskoj budućnosti, glavni trendovi u poštanskom sektoru i predstavljaju odraz tehnološkog napretka, digitalizacije društva, promena u ponašanju potrošača i preferencije krajnjih korisnika poštanskih usluga [1]. Ove promene se manifestuju u pomeranju međuljudske komunikacije na digitalne načine komunikacije, razvoju novih organizacija i poslovnih strategija (e-trgovina, inovativne usluge dostave, e-supstitucija) [2]. Danas poštanski sektor u okviru Evropske unije (EU) ostvaruje dohodak od oko 79

milijardi dolara godišnje što je oko 0,5% GDP EU i zapošljava oko 1,7 miliona radnika što je oko 0,8% zaposlenog stanovništva u EU [3].

U ovom radu, prateći aktuelne trendove u poštanskom sektoru i pregledom stručne i naučne literature, ideja autora je bila da utvrde izazove sa kojima se poštanski sektor suočava i na koji način te promene utiču na strukturu zaposlenih i njihovo (ne)zadovoljstvo poslom. Takođe, u okviru diversifikacije usluga velikih operatera, autori su pokušali da utvrde određene pravilnosti koje bi mogle biti primenljive na sektor i definisati dalje pravce poslovanja.

2. Trendovi poslovne politike u poštanskom sektoru

Pošte i poštanske kompanije širom sveta su neki od najvećih poslodavaca u svojim zemljama i ostvaruju poslovnu saradnju sa velikim brojem kompanija iz različitih segmenata poslovanja (npr. USPS ima 50.000 ugovora sa malim i velikim kompanijama i jezgro je industrije od 3 milijarde dolara koja podržava oko 8 miliona radnih mesta).

Kao što se može videti u Tabeli 1, ukupna zaposlenost u poštanskom sektoru kod imenovanih poštanskih operatera (IPO) je pala za oko 6%. Jedina regija u kojoj je došlo do porasta broja zaposlenih je Azija-Pacifik. U industrijalizovanim zemljama došlo je do porasta zaposlenih sa nepunim radnim vremenom što je uticalo i na porast ovog segmenta na globalnom nivou. Ipak, kao oblik zapošljavanja, dominira zaposlenje sa punim radnim vremenom (na globalnom nivou 78,9%) i najveći broj zaposlenih je u razvijenim zemljama.

Koristeći podatke o broju stanovnika po regijama, može se videti koliko stanovnika opslužuje jedan zaposleni kod IPO – u razvijenim zemljama jedan zaposleni opslužuje oko 400 ljudi, dok je Africi to nešto preko 17.000. U Africi postoji trend rasta broja stanovnika, opada broj zaposlenih i dolazi do zatvaranja JPM. Smanjenje broja zaposlenih u sektoru, posebno u dve regije - razvijenim zemljama i Evropi i ZND, može se tumačiti kao posledica ekonomske krize iz 2008. godine, kao i elektronske supstitucije. Međutim, poštanski promet se nije smanjivao istim tempom što znači da je u ove dve regije zapravo povećana produktivnost [4].

Broj zaposlenih u poštanskoj delatnosti u Republici Srbiji kontinuirano raste (Tabela 2). U 2018. godini evidentiran je rast od 1,5%. U obavljanju poštanskih usluga angažovano je 18.883 zaposlenih, odnosno 0,92% ukupnog broja zaposlenih u RS (2.052.546 zaposlenih), od čega 80% zaposlenih u poštanskoj delatnosti zapošljava IPO. Postoji povećanje broja zaposlenih za 0,94% kod IPO, s tim da posmatrani broj zaposlenih obuhvata i zaposlene koji su angažovani na povremenim i privremenim poslovima. Kod ostalih poštanskih operatera koji obavljaju ekspres i kurirske usluge, zabeleženo je povećanje broja zaposlenih od 3,7% pri čemu je godišnja fluktuacija u poslednjih pet godina najviše iznosila 140 zaposlenih.

Porast e-trgovine zajedno sa liberalizacijom tržišta uticao je na razvoj konkurencije što utiče na poslovanje IPO na način da se oni sve više oslanjaju na pakete i logistiku kao alternativne izvore prihoda [4]. Od 2015. godine zvanična statistika Svetskog poštanskog saveza (SPS) u okviru upitnika koji se šalju regulatorima zahteva da se utvrdi prisustvo konkurencije u tri ključna segmenta: pismonosne, paketske i ekspres usluge. Za svaku od navedenih kategorija utvrđuje se „multiplikator konkurencije” kojim je određen udeo poslovanja IPO u ukupnom poslovanju poštanskog sektora, pa se može izvesti zaključak da IPO imaju dominantan položaj na tržištu pismonosnih pošiljaka (vrednost multiplikatora je 72,8%), dok su vrednosti multiplikatora za paketske i ekspres pošiljke respektivno (38% i 39%). Autori izveštaja ovakav rezultat tumače dvojako - liberalizacijom paketskog tržišta koja je prethodila liberalizaciji pismonosnog tržišta sa preostalim monopolskim delom u rezervisanom sektoru kojim su se pokrivali troškovi obaveze pružanja univerzalne poštanske

usluge (UPU) i razvojem e-trgovine koja je značajno povećala potražnju za dostavom robe, pa su mnoge kompanije ulagale u ovaj segment.

Tabela 1. Regionalna distribucija zaposlenih u poštanskom sektoru kod IPO, izvor [4]

Region		Broj zaposlenih (2017)	Promena broja zaposlenih (2007-2017) (%)	Broj stanovnika po zaposlenom
Afrika	Ukupno	57.383	-2,52	17.218
	Puno radno vreme	56.552	0,81	17.471
	Nepuno radno vreme	831	-70	1.188.955
Arapska regija	Ukupno	117.127	-6,96	3.606
	Puno radno vreme	115.074	-6,39	3.671
	Nepuno radno vreme	2.053	-30,59	205.739
Azija - Pacifik	Ukupno	1.702.450	5,34	2.364
	Puno radno vreme	1.370.286	9,36	2.938
	Nepuno radno vreme	332.164	-8,52	12.118
Evropa i ZND	Ukupno	759.375	-19,13	649
	Puno radno vreme	554.023	-30,07	889
	Nepuno radno vreme	205.352	39,95	2.399
Razvijene zemlje	Ukupno	2.441.260	-6,75	387
	Puno radno vreme	1.872.858	-9,5	505
	Nepuno radno vreme	568.402	3,67	1.663
Latinska Amerika i Karibi	Ukupno	183.316	-5,8	3.494
	Puno radno vreme	180.757	-4,67	3.544
	Nepuno radno vreme	2.559	-41,93	250.320
Ukupno (svet)	Ukupno	5.260.911	-5,97	1.428
	Puno radno vreme	4.149.550	-7,41	1.811
	Nepuno radno vreme	1.111.361	4,03	6.761

Tabela 2. Zaposleni u poštanskoj delatnosti u RS

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
IPO	15.015	14.965	14.868	14.980	15.121
Ostali poštanski operatori	2.615	2.751	3.096	3.629	3.762
Ukupno	17.630	17.716	17.964	18.609	18.883

Razvoj tehnologije, potrebe korisnika, konkurencija, neophodnost profitabilnog delovanja i smanjenje troškova menjaju uslove zapošljavanja i zahteve za radnom snagom poštanskih operatera. Veliki operatori sve više primenjuju alternativne poslovne modele pri zapošljavanju [5]:

- Zaposlenje sa nepunim radnim vremenom;
- Privremeni rad (rad na određeno vreme),
- Ugovori povezani sa učinkom,
- Fleksibilno zapošljavanje,
- Ugovori o samozapošljavanju i
- Podugovorni rad (rad preko agencije za privremeni rad).

Akteri poštanskog sektora identifikovali su sledeće aktuelne trendove u uslovima zapošljavanja:

- Još veći pritisak na smanjenje skupih ugovora o radu, npr. državnih službenika, čiji se broj smanjuje po stopi od -6,7% godišnje u proseku širom Evrope od 2013. do 2016. godine, naspram -1,7% prosečne godišnje stope opšteg zaposlenja;
- Korišćenje novih modela zapošljavanja koji su prethodno navedeni;
- Više ugovora povezanih sa učinkom (npr. na osnovu broja isporučenih poštanskih pošiljaka i paketa dnevno). Ove vrste ugovora koristi jedna trećina evropskih IPO, iako njihov udeo u ukupnom zapošljavanju ne prelazi 13 procenata;
- Mere za ublažavanje planiranih gubitaka radnih mesta se kreću od prevremene penzije do interne mobilnosti (prekvalifikacija i rotacija poslova zaposlenih kao odgovor na implementaciju novih tehnologija) i otpremnine u slučaju otkaza [6].

Na primer, Amazon neprestano unapređuje rad u svojim skladištima i u segmentu dostave koristeći inovativna rešenja i alternativne ugovore o radu. U svojim skladištima koristi robote za nošenje i grupisanje predmeta za određenu porudžbinu smanjujući potrebu za skupim manuelnim radom za ove operacije. U okviru dostave na poslednjoj milji Amazon koristi samozaposlene prevoznike i male kooperante koordinirane putem platforme za isporuku. To znači da je potrebno samo imati vozilo, pametni telefon i biti dostupan u smenama 1-4h kako bi fizičko lice obavljalo ovu vrstu posla.

3. Uticaj promena u poslovanju na zadovoljstvo poslom zaposlenih

Autori studije [7] analiziraju poštansko tržište 30 godina posle početka procesa liberalizacije i smatraju da su rezultati niži od očekivanih. U svim zemljama koje su obuhvaćene studijom cene usluga iz domena UPU su povećane, kvalitet usluge je opao – usluge prenosa pošiljaka u roku D+1 sve više postaju premija usluge, frekvencija dostave se smanjuje i rokovi prenosa rastu. S druge strane, liberalizacija je podstakla razvoj e-trgovine i CEP sektora. Autori smatraju da je razvojem konkurencije došlo do slabljenja mehanizma za finansiranje i obezbeđivanje UPU. Zasnovan na 11 nacionalnih studija slučaja, izveštaj pokazuje trenutno stanje poštanskog tržišta i fokusira se na tri glavna aspekta liberalizacije:

- Nacionalne poštanske operatore i konkurenciju
- Zapošljavanje i uslove rada i
- Kvalitet usluga

Restrukturiranje, lošiji uslovi rada, velika opterećenja, rad pod stresom, tj. generalno teški uslovi rada i niže zarade doveli su do pogoršanja socijalne klime unutar organizacija,

gubitka pozitivne poslovne identifikacije zaposlenih i demotivacije radnika [8]. IPO, suočeni sa promenama na tržištu i imajući u vidu model niskih cena rada koje koriste drugi operatori, pokušali su da smanje troškove i zamrzavanjem plata, uvođenjem drugačijih oblika zapošljavanja i novih niskokvalifikovanih radnih mesta. Velika opterećenja se javljaju kao direktna posledica promene u obimu i strukturi pošiljaka, drugačijih zahteva korisnika i smanjenja broja zaposlenih. Povećani pritisak na zaposlene je posledica nove upravljačke kulture usmerene na performanse, odnosno radni učinak i produktivnost. Problemi koji se javljaju su istaknuti u studiji [9]:

- Postojanje standarda za sve radnike i njihove performanse koje su konstantne i ne uzimaju u obzir specifičnosti rada, dužinu radnog staža i profesionalne veštine koje se menjaju (najveći problem sa novim radnicima i radnicima koji su pred penziju),
- Izračunavanje učinka se svodi na usrednjavanje dnevnih operacija ne uzimajući u obzir specifičnosti i neizvesnosti koje se svakodnevno javljaju pri obilasku ruta,
- Nemoguće je oceniti i standardizovati interakciju između korisnika i poštara jer gajenje ovih nesebičnih odnosa predstavlja aspekt posla koji poštari visoko kotiraju i opisuju kao najzanimljiviji i onaj koji pruža najveću satisfakciju i zadovoljstvo poslom.

Kao posledica racionalizacije troškova, drugačije poslovne politike i poslovne klime i nesigurnog radnog statusa kod većine zaposlenih dolazi do izražene strepnje od budućnosti, pa se kao posledica javlja porast dugotrajnog odsustvovanja s posla, povećana incidenca profesionalnih bolesti i velika fluktuacija.

Aktuelni trend je poremetio i postojeće društvene veze između poštara i stanovništva uprkos njegovoj tradicionalnoj ulozi i činjenici da je on jedna od najznačajnijih figura u kolektivnom poimanju zajednice. Poštar više nema vremena za razgovore sa korisnicima ili se zamenjuje anonimnim ili nepoznatim kuririma. Primena novih tehnologija (GIS) i geolokalizacija [10,11] smanjuju potrebu za posebnim veštinama, pa tradicionalni profil posla poštara biva zamenjen razvojem dva niskokvalifikovana profila – radnika za sortiranje i dostavu. U vreme kada menadžment razmatra uvođenje novih usluga koje se baziraju na čvrstim vezama poštara i lokalnog stanovništva i brizi o zajednici, dolazi do promene u shvatanju tradicionalne figure poštara.

Novе tendencije u sektoru izazvale su različite reakcije zaposlenih. U nekoliko istraživanja koja su se bavila zadovoljstvom poslom došlo se do sličnih rezultata.

Istraživanje zadovoljstva poslom koje je sprovedeno u Finskoj na penzionisanim poštanskim radnicima starosti 50-67 godina korišćenjem kvantitativne i kvalitativne analize odslikava njihov odnos prema aktuelnom trendu smanjenja broja zaposlenih. U okviru analize smanjenje zadovoljstva poslom je povezano sa:

- Zdravstvenim problemima (smanjenom radnom sposobnošću i lošijim zdravljem koje uključuju različite fiziološke probleme sa mišično-skeletnim bolestima i rakom i psihološke probleme kao što su stres, iscrpljenost i depresija),
- Profesionalnim nazadovanjem (dobijanjem beznačajnih i besmislenih radnih zadataka i gubitkom rukovodećih pozicija) i
- Pogoršanjem uslova rada (stalni pregovori o saradnji i otpuštanju što dovodi do loše radne atmosfere, osećaja nejednakog tretmana i nesigurnosti, gubitka kolektivnog duha i podrške).

Autori nisu utvrdili značajne razlike između polova, odnosno manualnih radnika i menadžmenta. Kvalitativnom analizom je utvrđeno da je do pada zadovoljstva poslom dolazilo u tridesetim godinama ispitanika što se poklapa sa godinama komercijalizacije i restrukturiranja Finske pošte [12].

Autori u [13] razmatraju rad Slovačke pošte (SP) i kao najveću pretnju održivosti vide nedostatak radne snage. Ovaj hronični problem tumače kao posledicu niskih zarada i nemogućnosti privlačenja i zadržavanja mladog i talentovanog kadra, pa SP preduzima niz mera i aktivnosti poput održivog upravljanja ljudskim resursima, poboljšanja uslova rada i kontinuirane obuke zaposlenih. Istraživanje je pokazalo da na lojalnost i zadovoljstvo poslom značajno utiče i pravedna politika nagrađivanja, kao i uvažavanje ideja i stavova zaposlenih, a novi, u istraživanju primenjeni, HRSI model se može koristiti kao dijagnostički alat u praćenju zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih. Kontinuirano praćenje zadovoljstva zaposlenih ukazuje na relevantnost sprovedenih korektivnih mera na osnovu rezultata prethodnih merenja. Ovakav pristup ne samo da kvantifikuje ukupno zadovoljstvo zaposlenih, već identifikuje i atribute posla i socio-demografske karakteristike (starost, dužina radnog staža, radno mesto) koji utiču na zadovoljstvo poslom i lojalnost. Povećanje zadovoljstva zaposlenih je presudno za održivost i razvoj konkurentne prednosti kompanije.

Cilj rada [14] je merenje povezanosti zadovoljstva zaposlenih poslom i zadovoljstva korisnika poštanskim uslugama, i posredno, njihov uticaj na efikasnost poslovanja poštanske organizacije i bolje pozicioniranje na konkurentom tržištu. Neki od najvažnijih rezultata istraživanja zadovoljstva poslom koje je sprovedeno u okviru IPO u Srbiji su sledeći:

- Zadovoljstvo zaposlenih i nije na tako visokom nivou kao što je pretpostavljeno, s obzirom na prosečne ocene oba faktora (radni prostor i oprema za rad) i mali procenat onih koji su naveli da su njima veoma zadovoljni,
- U istraživanju nivoa stresa kod zaposlenih rezultati pokazuju da preko 70% ispitanika smatra da često radi pod stresom,
- Odnos sa nadređenima ocenjen je tako da prosečna ocena prelazi zadovoljavajući minimum, dok faktor koji se odnosi na saradnju sa kolegama je nešto malo ispod nivoa,
- Zaposleni nisu zadovoljni mogućnostima za edukaciju i napredovanje, kao ni visinom plate,
- 70% radnika ne dobija nikakve benefite, a oni koji ih dobijaju, navode da su to benefite u vidu pohvala i novca, dok kriterijumi na osnovu kojih zaposleni dobijaju benefite nisu precizno definisani.

4. Diversifikacija poslovanja u skladu sa aktuelnim trendovima

Mnoge poštanske uprave suočene su sa neefikasnošću poslovanja, padom prihoda i neophodnošću restrukturiranja poštanske mreže [15,16]. Jedno od rešenja za ove operatore je istraživanje mogućnosti diversifikacije svojih usluga, kako bi se iskoristila povoljna reputacija u lokalnoj zajednici i pronašli alternativni načini za zaradu. IPO širom sveta smatraju da mogu da ponude nove usluge kojima se zadovoljavaju socijalne potrebe stanovništva i koje tržište ne može da ponudi. Poštanska služba je u ruralnim oblastima prisutna bezuslovno svakoga dana. Samo prisustvo bilo kog drugog pravnog subjekta je preskupo, pa bi poštanski sektor, korišćenjem postojećeg poslovnog prostora i infrastrukture, trebalo da preuzme ulogu socijalnog čvorišta i mesta razmene podataka sa državnim službama poput e-zdravstva i e-vlade.

Menadžment Finske pošte je zatražio od svojih poštara ideje o tome šta mogu da budu novi zadaci pošte i kakve su potrebe u njihovim regijama. Pošta u Finskoj je proširila svoj delokrug poslovanja i nudi usluge košenja travnjaka utorkom, kada je najmanji broj pošiljaka za dostavu, uz unapred utvrđenu naknadu. Pored ovog, radnici pošte dva sata dnevno raznose hranu iz velike kuhinje pri bolnici u periodu 11-13 časova i prema propisima se zadržavaju maksimalno 3 minuta kod korisnika. Oba servisa su naišla na dobar prijem,

naročito kod starijih i osoba koje karakteriše manja mobilnost. Radnici pošte razmišljaju i o pomoći u procesu selidbe jer za to imaju adekvatnu logistiku.

Specifična vrednost koju je Belgijska pošta prepoznala je fokusiranje na fizičku prisutnost, izgradnji poverenja i dugoročnog odnosa sa korisnicima. Ove, tzv. „usluge blizine“ koje su svrstane u usluge od opšteg ekonomskog interesa su, prema zakonu, podeljene u 3 oblasti i obuhvataju 14 različitih usluga. Društvena uloga poštara uključuje usluge koje se pružaju osobama koje žive same i najmanje privilegovanim, uključujući, ali ne ograničavajući se na:

- Provođenje vremena sa njima, u smislu jednostavnih razgovora i kontakata;
- Pomoći u elektronskim transakcijama i plaćanjima (npr. upotrebom ručnih platnih terminala i elektronskih ličnih karata).

Ove usluge se korisnicima pružaju besplatno, a ne produžavaju značajno standardno vreme opsluge. Na ovaj način Belgijska pošta zajedno sa socijalnom službom ostvaruje poboljšanje socijalne kohezije i pružanje zaštite i podrške osobama koje žive same i siromašnim građanima u njihovom prebivalištu.

Francuska pošta La Poste pruža sledeće javne usluge:

- Usluge javne uprave, npr. izdavanje vozačkih dozvola;
- Socijalne usluge namenjene starijim osobama (redovne posete i provere; dostava namirnica, lekova i obroka; instaliranje kućnih elektronskih uređaja kao što su satelitski TV uređaji);
- Usluge zaštite životne sredine:
 - Energetska obnova - podizanje svesti vlasnika imovine o izazovima energetske obnove, sprovođenje energetske procena u privatnim kućama;
 - Recikliranje papira, elektronike, tekstila i baterija;
 - Konsalting o održivoj mobilnosti („Bemobi“) – razvijanje planova mobilnosti, optimizacija voznog parka i primena rešenja kolaborativne mobilnosti.

Sindikata Kanadske pošte je, kao odgovor na promene u poslovanju, ponudio neka rešenja za diverzifikaciju poslovanja:

- Unapređenje postojećeg rešenja za dostavu namirnica,
- Redovna kontrola starijih i invalida i njihovih domova, uz malu naknadu,
- Ponovno uvođenje Vladinih usluga u male zajednice,
- Mogućnost korišćenja poslovnih prostorija pošte u druge svrhe – pretvaranje seoskih pošta u središte zajednice („pop-up“ prodavnice, mesta za sastanke za odlučivanje o važnim pitanjima u zajednici),
- Pristup širokopojasnom internetu na severu u ruralnim oblastima gde je ova usluga ograničena,
- Inicijative vezane za održivost:
 - Razvijanje mreže punionica za električna vozila pri poštama,
 - Uvođenje električnih vozila u flotu poštanskih vozila,
 - Uvođenje mera za energetske efikasnije poslovanje.

Sindikata je uveren da bi predložene mogućnosti stvorile prihod i zaštitile radna mesta zaposlenih, dok je menadžment odbio sve predloge izuzev dela o dostavi prehrambenih proizvoda.

U [17] razmatrana je obaveza operatora o teritorijalnoj pokrivenosti i pripadajućim troškovima pristupa do svake adrese. USPS daje listu mogućih nepoštanskih usluga (Tabela 3) koje bi kuriri mogli da pružaju na rutama kojima se kreću svakodnevno. To bi pružilo nove poslovne mogućnosti i smanjilo visoke troškove dostave, koja predstavlja jednu od najskupljih

faza u prenosu pošiljke [18]. Takođe, veći broj različitih poslova koje bi poštari obavljali zahtevao bi dodatne obuke, ali bi i povećao poverenje lokalne zajednice u državu i njene institucije koje su prisutne u različitim aspektima života korisnika.

Pored ovih usluga, određeni operatori, npr. Amazon, razvijaju usluge bazirane na poverenju kao što su *In-home delivery*, *In-car delivery*, *In-garage* i *In-fridge delivery*. Servis je povezan sa bravom (*Key by Amazon*) i sigurnosnim sistemom i omogućuje dostavljaču da, koristeći jednokratni kod, uđe u kuću korisnika i ostavi pošiljku dok on može kasnije da pogleda kompletan snimak dostave ili da ga prati u realnom vremenu. Valmart je otišao korak dalje – on želi da dođe do potrošačkih kuhinja i frižidera. Slično Amazonovom modelu kućnog pristupa, on oprema radnike telesnim kamerama kako bi ublažio zabrinutost potrošača zbog neznanaca koji ulaze u njihove domove. Pored toga, Valmart se obavezuje da će osigurati da zaposleni rade najmanje 12 meseci na poslu pre nego što im bude dozvoljeno da uđu u domove potrošača i uključiće kratke biografije svakog radnika u svoju aplikaciju za dostavu kako bi personalizovao iskustvo i počeo stvarati kupce koji će verovati ovoj usluzi. U budućnosti se očekuje rad na regulativi koja bi mogla da reguliše komplikovane odnose između korisnika i davaoca usluge jer je davanje privatnosti na ovaj način vrlo podložno zloupotrebi, dok sa strane davaoca usluge svodi neuspešnost dostave na nulu.

Tabela 3. Spisak nepoštanskih usluga koje poštanski sektor može da ponudi prema [11]

Usluge koje pružaju poštari	Usluge koje pružaju poštari u vozilima
Provera stanja ljudi slabije mobilnosti – starih i bolesnih uz naknadu	Praćenje nivoa hemijskih ili bioloških agensa ili radioloških materijala
Usluge nadgledanja imovine korisnika koji su odsutni (na odmoru, putu, letovanju...)	Identifikacija i nadzor curenja gasa
Prikupljanje donacija od vrata do vrata za dobrotvorne organizacije	Praćenje kvaliteta vazduha i nivoa zagađenja
Prikupljanje kutija za reciklažu i stare odeće	Testiranje mobilne pokrivenosti i praćenje relevantnih parametara
Obavljanje popisa	Nadgledanje obrazaca parkiranja i pešačkog saobraćaja
Obrada pasoške dokumentacije, vozačke dozvole i drugih usluga licenciranja na adresi	Biološka ispitivanja (merenje koncentracije polena u vazduhu, bakterija...)
Očitavanje komunalnih brojlara (gas, električna energija...)	Dezinsekcija putem feromonskih kloпки
Prijavljivanje oštećene imovine	Fotografisanje ulica - street view
Praćenje određenih populacija divljih životinja (prepelice, zečevi...)	Mapiranje puteva
	Praćenje obrazaca saobraćaja
	Nadgledanje stanja saobraćajne infrastrukture
	Mapiranje magnetnih i električnih polja
	Merenje nivoa buke i mapiranje izvora (aerodromi, fabrike, gradilišta...)
	Prikupljanje vremenskih podataka

5. Zaključak

Razvoj i održivost IPO u promenljivom poslovnom okruženju treba da predstavlja zajednički cilj za kreatore poštanske politike, poštanske operatore –

menadžment i zaposlene i korisnike usluga. Izazovi sa kojima se suočava sektor zahtevaju proaktivno delovanje i ulaganje zajedničkih napora svih zainteresovanih strana u pronalaženje novih održivih poslovnih modela. Problemi pružanja UPU i obaveze teritorijalne dostupnosti IPO mogu, uz implementaciju novih tehnologija, razvojem socijalnih servisa baziranih na prisustvu i ostvarivanju trajnih veza i poverenja u lokalnoj zajednici, postati izazov i konkurentska prednost koja omogućava bolji život svih stanovnika, a naročito onih u udaljenim oblastima i korisnicima iz osetljivih grupa.

Literatura

- [1] 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.
- [2] ERGP, *ERGP (18) 49 Report Developments in the postal sector and implications for regulation*. Brussels, EU: ERGP, 2019.
- [3] Copenhagen Economics, *Postal Services in the EU*. Brussels, EU: Policy Department for Structural and Cohesion Policies, European Parliament, 2019.
- [4] UPU, *Postal economic outlook 2019 - Latest trends in an evolving sector*. Berne, Switzerland: UPU, 2019.
- [5] Copenhagen Economics, *Main developments in the postal sector (2013–2016)*. Brussels, EU: European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2018.
- [6] ECORYS, *Mobilising social partners in a new context*. Brussels, EU: PostEurop on behalf of the European Social Dialogue Committee for the postal sector (SDC), 2016.
- [7] A. Jakubowski, T. Januszkiewicz, M. Prigge, J. Serrano, and S. Lauobi, *The economic and social consequences of postal services liberalization*. Brussels, EU: Syndex / Uni Global, 2018.
- [8] P. Ralević, A. Dragojlović, M. Dobrodolac, N. Denić, and Z. Nešić, "Increasing organizational performance by human resource management", *Tehnicki vjesnik/Technical Gazette*, vol. 22, no. 2, 263-269, 2015.
- [9] E. Martinez, and P. Bouffartigue, *NETPoste - Transformations and bargaining of work and employment in the European's postal services Belgium–Bulgaria–Spain–France–United Kingdom, Final Report*. Brussels, EU: ULB, 2018.
- [10] M. Dobrodolac, L. Švadlenka, and D. Lazarević, "Trends in sustainable development in the postal sector", *Proceedings of the 7th International Scientific Conference of the Faculty of Transport Engineering*, pp. 78-86, Pardubice, Czech Republic, 2018.
- [11] L. Švadlenka, M. Dobrodolac, and 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.
- [12] M. Niska, K. Prakash, A. Siukola, H. Kosonen, J. Luomanen, K. Lumme-Sandt, S. Neupane, P. Nikander, and C.-H. Nygård, "Evaluation of Lifelong Work Satisfaction among Former Postal Service Workers", *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 19-39, 2020.

- [13] M. Strenitzerová, and K. Achimský, “Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector”, *Sustainability*, vol. 11, no. 17, pp. 4591, 2019.
- [14] M. Unterberger, L. Dudak, S. Ožegović, and N. Žujić, “Povezanost zadovoljstva zaposlenih poslom i zadovoljstva korisnika u poštanskim organizacijama”, *XXXVI simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju Postel 2018*, pp. 99-108, Beograd, Srbija, 2018.
- [15] P. Ralević, M. Dobrodolac, D. Marković, and M. Finger, “Stability of the classifications of returns to scale in data envelopment analysis: a case study of the set of public postal operators”, *Acta Polytechnica Hungarica*, vol. 11, no. 8, pp. 177-196, 2014.
- [16] M. Dobrodolac, D. Lazarević, L. Švadlenka, and M. Blagojević, “The impact of entropy on the efficiency of express courier systems”, *Journal of Applied Engineering Science*, vol. 13, no. 3, pp. 147-154, 2015.
- [17] United States Government Accountability Office, *U.S. POSTAL SERVICE: Offering Nonpostal Services through Its Delivery Network Would Likely Present Benefits and Limitations*. Washington, WA: United States Government Accountability Office, 2019.
- [18] M. Blagojević, D. Marković, M. Kujačić, and M. Dobrodolac, “Applying activity based costing model on cost accounting of provider of universal postal services in developing countries”, *African Journal of Business Management*, vol. 4, no. 8, pp. 1605-1613, 2010.

Abstract: *Current changes in the environment largely affect all factors of importance in the postal sector - postal policymakers, postal operators and service users. Market liberalization and the development of competition require proactive actions, more efficient operations and the definition of procedures in the process of reducing costs. Changes in the business of operators directly influence the employment policy, employees in the sector and their perception of job satisfaction. Some traditional models of operation have to adapt to new circumstances, but the specific connection between users and postmen, as a consequence of the daily presence in the local community, can become a competitive advantage in developing new business models and diversifying the business of postal operators.*

Keywords: *Postal operators, sustainability, job satisfaction, new business models, social connections*

INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE POSTAL SECTOR

Jelena Milutinović, Đorđe Popović