

Прегледни рад

UDK 339.138:656.8(497.11)

DOI 10.7251/SVA2016211

COBISS.RS-ID 6171160

КОНТРОЛА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ СА ПРАКТИЧНИМ ПРИМЕРОМ У ЈП “ПОШТА СРБИЈЕ“

Мр Винко Бурнаћ¹

ЈП „Пошта Србије“

Апстракт: Контрола маркетинг активности представља системско преиспитивање планских одлука и ефикасности функционисања компаније и њених организационих делова. Рационалност планских одлука огледа се у резултатима маркетинг активности. Сама контрола нема не садржи само ограничавајући елемент у смислу констатовања проблема и одступања од планских одлука већ она утврђује стварне узорке који доводе до проблема и одступања. На основу датих анализа предузимају се корективне акције. Такође, да би контрола дала свој максимум, неопходно је постојање прецизних стандарда.

У процесу контроле, квантитативна анализа предходи квалитативној. Прво се анализирају циљеви и стратегија, а затим план и програм, поступци и методе. На основу добро извршене квантитативне анализе могуће је остварити прецизну квалитативну. Да би контрола била целокупно успешна, неопходна је добра информационо подршка, која омогућава прикупљање података, анализу и достављање валидних информација које служе као основ за предузимање даљих поступака и неопходних радњи. Контролна функција неће дати свој потпуни допринос уколико се задржи само на утврђивању одступања од планираног. Уочавање узрока и отклањање сметњи у даљем раду претстављају кључ маркетинг активности.

Кључне речи: *маркетинг контрола, информације, стандарди, квалитет.*

УВОД

Обављање поштанских услуга регулисано је Законом о поштанским услугама. Закон дефинише универзалну поштанску услугу, коју обавља јавни поштански оператор (ЈПО) на основу лиценце Регулаторне агенције за електронске комуникације и поштанске услуге. У Републици Србији ЈПО је ЈП „Пошта Србије“, давалац поштанских услуга са обавезом пружања универзалне поштанске услуге и ексклузивним правом, које му гарантује држава, на обављање резервисаних услуга у оквирима одређеног лимита по маси пошиљке и цени.

¹ Докторанд Економског факултета Суботица

Универзална поштанска услуга је делатност од општег интереса и представља скуп поштанских услуга које се обављају у континуитету на територији Републике Србије, у оквиру прописаног квалитета, по приступачним ценама и под једнаким условима за све кориснике. Услуге које спадају у ред комерцијалних услуга могу обављати и друга правна лица која имају одобрење Регулаторне агенције, с обзиром да је у овом сегменту заступљена слободна конкуренција.

Преко 15.000 запослених, 1.255 аутоматизована пошта, 223 уговорне поште, 3.558 доставних рејона, 2.057 поштанских сандучића за пружем писмоносних пошиљака, 1.460 возила за транспорт пошиљака, све су то капацитети којим се пружају поштанске услуге ЈП „Поште Србије“ на читавој територији Републике Србије. У 2014. години, употребом ових капацитета остварен је обим пословања од 479,9 милиона услуга, које су омогућиле остварење прихода близу 24 милијарде динара. Тренд повећања прихода и обима услуга присутан је већ неколико година у назад.

Да би задржала своју позицију на тржишту, пошта мора да прати резултате остварене у текућој години, да их упоређује са задатим планом, утврђује кретања конкуренције, предузима одговарајуће корективне радње, унапређује квалитет пословања и води бригу о својим запосленима и корисницима.

1. ВРСТЕ МАРКЕТИНГ КОНТРОЛЕ

Маркетинг контрола у пракси је оријентисана на финансијску контролу маркетинг активности. Сматра се да су трошкови доста велики и тражи се оправдање за уложена средства као и поштовање утврђених финансијских стандарда. Међутим, контролом је потребно обухватити све активности маркетинга, а посебно размотрити услове који утичу на резултате које запослени у маркетингу остварују. Контрола маркетинга мора да буде свеобухватна и да се односи на активности пре почетка пословне акције, на контролу процесних активности које се обављају због утицаја предузећа на начине остваривања циљева, на контролу активности праћења и остваривање као и одступања од постављених стандарда пословања.

Према Котлеру постоје четири врсте маркетинг контроле, од којих свака подразумева различит приступ, различите циљеве и различит степен одговорности:

- контрола годишњег плана
- контрола рентабилности
- контрола ефикасности
- ревизија .

1.1. Контрола годишњег плана

Сврха контроле годишњег плана јесте да утврди степен успешности маркетинг активности током године. Контролу годишњег плана спроводи управа предузећа (менаџмент) односно руководство

или специјализована организациона јединица – ради успостављања реализације постављених циљева и планова. Контрола се примењује у свим деловима предузећа и односи се на анализу продаје, анализу тржишног учешћа, финансијску анализу, анализу трошкова и анализу понашања купаца.

Анализа продаје обезбеђује мерење и оцену реализације услуга у односу на постављене планове што представља кључни елемент ефикасности маркетинга. Димензије анализе продаје одређује управа предузећа да се установи како се остварују добијени резултати а које активности убудуће треба предузимати. Праћење реализације услуга у пракси исказује се стопом раста продаје, али и финансијским показатељима као што је стопа раста добити и степен остварења плана добити. Аналитика продаје услуга треба да се врши по структури, динамици, подручјима и слично, а све то треба усмерити на обим продаје и трошкова. У наредној табели видећемо остварење прихода поште у 2014. години, аналитички преглед по врстама услуга, као и остварење у односу на план који је предвиђен и могућност поређења са претходном годином.

ПОЗИЦИЈА		у хиљадама динара				%	4/2	4/3
		ПЛАН I-XII 2014.	I-XII 2013.	I-XII 2014.	месечни просек			
1		2	3	4	5	6	7	8
I	РЕЗЕРВИСАНЕ ПОШТАНСКЕ УСЛУГЕ	6.741.576	6.754.586	7.322.376	610.198	30,6	108,6	108,4
	1. писмоносне	6.124.077	6.159.895	6.668.075	555.673	27,8	108,9	108,2
	2. путничке	617.499	594.691	654.301	54.525	2,8	106,0	110,0
II	НЕРЕЗЕРВИСАНЕ ПОШТАНСКЕ УСЛУГЕ	490.149	490.444	548.371	45.698	2,3	111,9	111,8
	1. писмоносне	427.711	422.415	471.850	39.321	2,0	110,3	111,7
	2. пакетске	62.438	68.029	76.521	6.377	0,3	122,6	112,5
III	КОМЕРЦИЈАЛНЕ УСЛУГЕ	11.923.597	11.567.174	11.823.508	985.292	49,2	99,2	102,2
	1. ПОШТАНСКЕ УСЛУГЕ	1.593.068	1.555.217	1.659.420	138.285	6,9	104,2	106,7
	писмоносне	104.500	113.353	147.352	12.279	0,6	141,0	130,0
	пакетске	62.232	60.658	77.599	6.467	0,3	124,7	127,9
	експрес	1.397.195	1.351.381	1.402.097	116.841	5,9	100,4	103,8
	остале	29.141	29.825	32.372	2.698	0,1	111,1	108,5
	2. ФИНАНСИЈСКЕ УСЛУГЕ	8.252.628	8.081.519	8.225.686	685.474	34,3	99,7	101,8
	Поштанска штедионица	2.090.791	1.960.439	1.910.653	159.221	7,9	91,4	97,5
	банке и друге организације	4.459.243	4.327.753	4.641.595	386.800	19,4	104,1	107,3
	министарства и фондови	1.702.594	1.793.327	1.673.438	139.453	7,0	98,3	93,3
	3. ПОШТАНСКО ФИНАНСИЈСКЕ УСЛУГЕ	124.055	119.507	141.135	11.761	0,6	113,8	118,1
	WU упутнице	124.055	119.507	141.114	11.759	0,6	113,8	118,1
	Међународне поштанске упутнице	-	-	21	2	0,0	-	-

4. ОСТАЛЕ УСЛУГЕ У ПОШТИ	162.087	218.377	184.150	15.346	0,7	113,6	84,3
продаја бесплатних акција	42.651	52.052	34.015	2.835	0,1	79,8	65,3
пријем захтева за реституцију	-	30.346	3.936	328	0,0	-	13,0
телеграфске услуге	35.000	37.967	35.040	2.920	0,2	100,1	92,3
продаја бесплатних акција	25.600	27.600	22.405	1.867	0,1	87,5	81,2
говорнице с посредовањем	16.000	12.227	9.897	825	0,0	61,9	80,9
остале (паковање, факс, друго)	42.836	58.185	78.857	6.571	0,3	184,1	135,5
5. ИНФОРМ.-КОМУНИКАЦИОНЕ УСЛУГЕ	1.584.985	1.426.918	1.469.985	122.499	6,1	92,7	100,5
информатичке услуге	214.960	188.013	167.961	13.997	0,7	78,1	89,3
услуге елект. пословања-Цеп	54.025	95.221	88.829	7.402	0,4	164,4	93,3
ИКТ услуге - Пошта НЕТ	1.316.000	1.179.684	1.213.195	101.100	5,0	92,2	102,8
6. УСЛУГЕ ДЕЛАТНОСТИ ПОДРШКЕ	206.774	129.636	143.132	11.927	0,6	69,2	110,4
Пошт. транспортна логистика	73.907	31.506	40.274	3.356	0,2	54,5	127,8
Одржавање	4.238	4.395	3.159	263	0,0	74,5	71,9
Хибридна пошта	105.909	68.147	69.959	5.830	0,3	66,1	102,7
Србијамарка	22.720	25.588	29.740	2.478	0,1	130,9	116,2
IV ОСТАЛИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	3.978.528	3.983.726	4.285.148	357.096	17,9	107,7	107,6
закупнине	3.173.528	3.200.682	3.309.237	275.770	13,8	104,3	103,4
рефундације и остало	805.000	783.044	975.911	81.326	4,1	121,2	124,6
УКУПНО	23.133.850	22.795.930	23.979.403	1.998.284	100,0	103,7	105,2

Табела 1: Анализа прегледа пословних прихода

Видимо да је остварење прихода од резервисаних поштанских услуга, у односу на план, премашило очекивања. Односно, приходи су за 8,6% већи од планираних. За исту врсту услуга уочавамо да је приход у 2014. години за 8,4% већи од прихода оствареног у 2013. години. Ако посматрамо укупно остварене приходе, видимо да је за 3,7% остварење веће у односу на план, тј. за 5,2% у односу на 2013. годину. На основу показатеља који су обухваћени у табели, могло би се закључити да је остварење прихода у 2014. г. праћено адекватним мерама и да је правац кретања пословних активности добар.

Анализа тржишног учешћа у контексту контроле маркетинга обезбеђује дефинисање краткорочних и дугорочних циљева у односу на учешће на тржишту. Анализа остварених резултата везаних за учешће на тржишту може да омогући увид у положај поште на укупном тржишту, појединим сегментима, у односу на конкуренте и др. Ова анализа омогућује да се донесе стратегије којима се може освајати део тржишта на штету конкуренције или стратегије развоја тржишта којима се учвршћује тржишно учешће и повећава обим услуга. Пракса показује да се догађа да обим продаје опада у

одређеном периоду а да се учешће на тржишту истовремено повећава или обратно. Ово указује да мерење учешћа на тржишту није увек довољно за пребрзо доношење акција које треба предузети. Менаџмент маркетинга треба да утврди узроке констатованог нивоа учешћа на тржишту као и разлоге тих варијација, структуру појаве или друге разлоге који узрокују чињенично стање. Тржишно учешће обично се исказије односом продаје и тржишног потенцијала.

Појава повећања прихода а смањења тржишног учешћа, може да буде праћена повећањем укупног обима пословања на тржишту, при чему је један део тржишта припао, у овом случају пошти и самим тиме допринео повећању прихода, али истовремено смањењу тржишног учешћа, због повећаног проценуалног учешћа дела конкуренције.

На тржишту експрес услуга, које спадају у део комерцијалних услуга, у Републици Србији поред „Поште Србије“, која је јавни поштански оператор, ову услугу обављају остали поштански оператори, којих је у једном моменту било до 46. Тренд смањења оператора на тржишту поштанских услуга настављен је и у 2014. години, у којој је експрес услуге обављао 31 поштански оператор. Пружање курирске услуге обухваћено је жестоком конкурентношћу, тако да је анализа сваког учесника и предвиђање будућих потеза конкурената веома битно за даљи опстанак на тржишту.

Финансијска анализа је врло значајан елемент маркетинг контроле. Поред анализе која се искључиво односи на маркетиншке активности, свеукупна финансијска анализа не може се изоловати од напора маркетинга за постизање ефикасности и ефективности предузећа. Методе финансијске анализе, искључиво везане за маркетинг контролу, служе за утврђивање односа трошкова маркетинга и прихода од продаје, исказивање стопе приноса од нето вредности и др.

Трошкови маркетинга чине важну ставку у буџету маркетинга и они су покретач маркетиншких активности. Трошкови маркетинга формирају се према структури и рашчлањују према групама услуга, подручјима, циљним тржиштима и сл. Економичност маркетинга мери се односом трошкова маркетинга и продаје услуга. Трошкови маркетинга морају се сагледавати у укупном износу за цело предузеће и по појединим активностима, како би се утврдио и оценио њихов утицај на повећање добити. Трошкови маркетинга у садашње време постају једна од најважнијих група трошкова у развијеним тржишним привредама. То су трошкови који се односе и на процес изван производње, односно пре и након завршене производње, па све до потпуне реализације продаје услуга. У пошти то би били трошкови ван технолошког процеса рада, дакле, они трошкови који су везани за реализацију услуге и коначну наплату од корисника (купца). За управљање маркетингом важно је сазнање да ли се добит остварује променом цена по јединици услуге или снижењем трошкова по

јединици, ради предузимања акција. Циљ је свакако да се дође до оптимизације трошкова производње. С обзиром на то да су ови трошкови у великој мери заступљени у укупним трошковима, врло је значајна њихова контрола. Међутим, како за ову врсту трошкова не постоје поуздани стандарди, њих стално треба анализирати и усаглашавати са реалним потребама. Они добрим делом настају и ван предузећа под дејством фактора на које некада није могуће утицати.

Праћење купаца (потрошача) представља квантитативни елемент контроле маркетинга. Посматрањем, испитивањем понашања и ставова купаца и њиховим проучавањем обезбеђују се неопходне информације за потребе маркетинга. Ефикасна контрола маркетинга треба да константно прати факторе који указују на реаговање купаца на маркетиншке активности као и на одређене проблеме. Проблеми се откривају на бази изворних информација о ставовима купаца или њихових рекламација.

Уколико корисници имају захтев да им се пакети достављају на кућну адресу у одређено време, неопходно је извршити реорганизацију кретања доставних возила и на тај начин омогућити задовољење потреба корисника. Такође, код пријема пошиљки на кућну адресу, корисник је тај који диктира време преузимања пошиљки и у складу са тим захтевом прави се организација рада. Без флексибилности у раду није могуће задржати постојеће кориснике, а још теже је привућу нове.

1.2. Контрола профита (рентабилности)

Контрола рентабилности као елемент маркетинг контроле представља значајни сегмент. Контрола профитабилности почиње процесом профитабилности различитих маркетиншких циљева. Када се контекст контроле профита повеже са продајом и трошковима, долази се до комплетне буџетске контроле у области маркетинга. Контрола обезбеђује методологију за повезивање трошкова и прихода маркетинга са специфичним сегментима пословања. Сврха је да се утврди на којим програмима се остварује добит или губитак (то могу бити: групе услуга, пеједина тржишта, купци и др.), што је од значаја за пошту. Све то има за последицу проширивање, смањење или укидање појединих маркетинг активности.

1.3. Контрола ефикасности

Контрола ефикасности у систему контроле маркетинга треба да обезбеди да се сви елементи комбинованог маркетинга користе на најбољи могући начин. Ефикасност маркетиншких активности може се испитивати и у осталим сегментима контроле. На пример, ефикасност маркетиншких активности испитује се као последица контроле утврђивања профитабилности једне маркетиншке целине. По правилу, контрола ефикасности треба да буде уграђена у систем планирања и контроле маркетинга, тако да она увек постоји у

динамичним условима привређивања. То је посебна врста контроле, којом се најчешће служи оперативни менаџмент, и има за сврху побољшање ефикасности маркетинг улагања. У пракси, ове врсте контроле се врше у краћим и дужим интервалима а посебно у складу са контролом бизнис плана у предузећу. Међутим, свакако да постоје неке активности маркетиншког карактера за које је тешко утврђивати ефикасност, али се посебно указује на ефикасност контроле технолошког процеса рада, која директно утиче на квалитет вршења услуга, односно плански постављене задатке у реализацији услуга.

1.4. Ревизија маркетинг активности

Ревизија маркетинг активности примењује се у случајевима када предузеће не остварује предвиђене циљеве, политике, стратегије и планске активности, односно када упадне у озбиљне тешкоће. Ревизија је критичко преиспитивање пословне политике и има за циљ да утврди дијагнозу проблема у маркетинг активностима. У пракси се обично врши целокупна ревизија (мада може и појединих инструмената маркетинг микса), и то посебно када предузеће има неповољну тржишну позицију из било ког разлога. Ревизија је обавезана при изради санационог програма.

У пракси су познате вертикална и хоризонтална ревизија. **Вертикална** ревизија детаљно преиспитује само један од инструмената маркетинг микса, или једну маркетиншку активност, из аспекта извршења задатака. **Хоризонтална** ревизија је обухватнија, разматра све активности маркетинг микса и оцењује свеукупне активности предузећа.

Ревизија има свој процес (аналитички поступак) и изискује систематски приступ са намером не само да се утврди дијагноза већ да се укаже на начин како да се реше проблеми, односно да се побољшају перформансе предузећа. Суштина је да се открију неоткривени симболи који су усмерили маркетинг активности у погрешном правцу. Битно је да се открију прави проблеми и предузму адекватне и благовремене акције. Према томе, за правилно спровођење ревизије неопходна је дијагноза, прогнозирање у виду антиципације будућих догађаја и план активности. Ревизија не само да може, већ би требало да омогући пошти дефинисање будућих стратегија и акција које ће ићи у корак са променама у динамичном маркетиншком окружењу.

2. КОНТРОЛА МАРКЕТИНГА И МАРКЕТИНГ ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ (МИС)

Оно што је најважније код контроле маркетинг активности јесте дефинисање и обезбеђење података и информација за потребе оперативне и стратешке контроле. Информациони извори за потребе маркетинг контроле се најчешће класификују у две групе: **интерне** и **екстерне** изворе.

Екстерне изворе чине различити извори обезбеђења података и информација из окружења као што су:

- маркетинг истраживања која обављају маркетари из предузећа
- истраживања која обављају истраживачки институти у корист предузећа
- различити елементи маркетинг система: купци, добављачи, канали продаје, дистрибутери, јавни органи и установе и др.

Интерне изворе чине различити извори добављања података и информација унутар самог предузећа као што су:

- планови предузећа
- рачуноводство
- продајно особље предузећа
- остале пословне функције – производња, финансије, набавка, кадровска функција и сл.
- различите оперативне евид. и архивски и историјски подаци.

За потребе маркетинг контроле неопходно је изградити аутоматизовани маркетинг информациони систем, као организованог система прикупљања, обраде чувања и исказивања података и информација релевантних за доношење маркетинг одлука.

Маркетинг информациони систем обухвата четири подсистема:

1. **Подсистем интерних извештаја**—омогућава ажурно добијање текућих података о резултатима пословања, тј. о продаји, трошковима, залихама, наруџбинама, ликвидности, рентабилности и сл.

2. **Подсистем маркетинг обавештавања** – обезбеђује податке и информације руководиоцима маркетинга о ситуацији и променама у окружењу, како би се могло правовремено реаговати на настале промене у окружењу.

3. **Подсистем маркетинг истраживања** – прикупља, анализира, обрађује, чува и исказује податке и информације релевантне за боље сагледавање ситуације на тржишту.

4. **Подсистем маркетинг анализе** – чине поступци, методи и модели за добијање информација, на основу прикупљених података, о успешности маркетинга, о потербама предузимања корективних акција и измена у конбиновању инструмената маркетинга.

3. УЛОГА КОНТРОЛЕ

Контрола, као подфаза у процесу управљања маркетингом, има за циљ да континуирано мери успешност остваривања планских одлука, те у случају да дође до одступања остварених у односу на планиране, указује на могућност предузимања мера корективних акција.

Контрола маркетинг активности обухвата више фаза:

- Утврђивање одступања стварних велич. од планских величина
- Утврђивање узорака тих одступања

- Предлагање корективне акције у циљу усклађивања планираних и стварних величина

У пошти се спроводе две врсте контроле: стратешка и оперативна.

3.1. Оперативна контрола

Оперативна контрола је контрола која се спроводи свакодневно, као и у одређеним релативно кратким временским интервалима: нпр. недељно, месечно, квартално и слично. Предмет оперативне контроле јесте свакодневно пословање, тј. сви облици пружања услуга корисницима, при чему се као водеће средство при вршењу контроле користи Правилник о вршењу поштанских услуга. Вршиоци контроле, односно контролори обезбеђују несметани ток пословних активности, што је неопходно за задовољење корисника услуга.

Обухваћена су сва три облика временске контроле: предходна, текућа и накнадна.

На пример: Контролор када стигну чекови који се уручују примаоцима на кућну адресу прво изврши сравњење поштанских чекова са пратећим списком, да би се уверио да су сви приспели чекови на броју и да нема неправилности. Тек након тога спроводи их у главну благајну, како би благајник могао да изврши исплату, односно задужење достављача и са чековима и са неопходним новчаним износом. Овај облик контроле би спадао у **предходни** контролу, јер се обавља пре момента извршавања услуге. Након задужења достављача контролор заједно са достављачем обилази доставни реон и контролише да ли се активности извршавају у складу са Правилником (нпр. да ли се књижене пошиљке потписују у доставним списковима, да ли се обавештења о приспећу пошиљке правилно сачињавају, да ли се исплате врше лично примаоцу итд.). Ова контрола би могла да се сврста у **текућу** контролу, јер подразумева праћење активности у току вршења услуге, са циљем да се евентуалне неправилности отклоне. **Накнадна** контрола је такође примењена како прегледом доставних спискова или одређених докумената тако и обиласком корисника услуга и информисањем о њиховом задовољству при коришћењу услуга, што уједно представља и повратну информацују (feed back).

3.2. Стратешка контрола

Стратешка контрола се бави контролисањем остварења неких виших циљева. Процес стратешке контроле почиње планирањем, тестирањем тржишта услуга, промотивног микса, цена, маркетинг способностима, лансирањем нових услуга, обим услуга итд.

РЕ Д БР ОЈ	УСЛУГЕ	у хиљадама статистичких јединица				%	ИНДЕКСИ	
		ПЛАН I-XII 2014.	I-XII 2013.	I-XII 2014.	МЕС. ПРОС ЕК		5/3	5/4
1.	ПОШТА-НСКЕ	305.753	314.605	307.422	25.619	64,1	100,5	97,7

	- писмон.	295.655	304.786	297.081	24.757	61,9	100,5	97,5
	- пакетске	405	426	386	32	0,1	95,3	90,6
	- упутничке	3.987	3.903	4.268	356	0,9	107,0	109,4
	- експрес	5.706	5.490	5.687	474	1,2	99,7	103,6
2.	ФИНАНСИ-ЈСКЕ	139.625	140.923	140.519	11.710	29,3	100,6	99,7
	- уплате	103.410	104.261	105.646	8.804	22,0	102,2	101,3
	- исплате	36.215	36.662	34.873	2.906	7,3	96,3	95,1
3.	ОСТАЛЕ	31.300	33.213	31.997	2.666	6,6	102,2	96,3
	УКУПНО	476.678	488.741	479.938	39.995	100,0	100,7	98,2

Табела 2: Физички обим услуга у 2014. години

РЕД НИ БР.	УСЛУГЕ	у хиљадама статистичких јединица				%	ИНДЕКСИ	
		ПЛАН I-XII 2013.	I-XII 2012.	I-XII 2013.	МЕС. ПРОС ЕК		5/3	5/4
1.	ПОШТА-НСКЕ	316.593	320.079	314.605	26.217	64,4	99,4	98,3
	- писмон.	307.820	311.325	304.786	25.399	62,4	99,0	97,9
	- пакетске	489	550	426	36	0,1	87,1	77,5
	- упутничке	3.436	3.383	3.903	325	0,8	113,6	115,4
	- експрес	4.848	4.821	5.490	457	1,1	113,2	113,9
2.	ФИНАНСИ-ЈСКЕ	132.161	140.097	140.923	11.743	28,8	106,6	100,6
	- уплате	95.439	101.887	104.261	8.688	21,3	109,2	102,3
	- исплате	36.722	38.210	36.662	3.055	7,5	99,8	95,9
3.	ОСТАЛЕ	31.516	33.179	33.213	2.768	6,8	105,4	100,1
	УКУПНО	480.270	493.355	488.741	40.728	100,0	101,8	99,1

Табела 3: Физички обим услуга у 2013. години

РЕ Д БР ОЈ	УСЛУГЕ	у хиљадама статистичких јединица				%	ИНДЕКСИ	
		ПЛАН I-XII 2012.	I-XII 2011.	I-XII 2012.	МЕС. ПРОС ЕК		5/3	5/4
1.	ПОШТА-НСКЕ	300.157	308.776	320.079	26.673	64,9	106,6	103,7
	- писмоносне	292.711	301.362	311.325	25.944	63,1	106,4	103,3
	- пакетске	509	555	550	46	0,1	108,1	99,1
	- упутничке	2.822	2.819	3.383	281	0,7	119,9	120,0
	- експрес	4.115	4.040	4.821	402	1,0	117,2	119,3
2.	ФИНАНСИ-ЈСКЕ	144.862	143.341	140.097	11.675	28,4	96,7	97,7
	- уплате	104.541	103.510	101.887	8.491	20,7	97,5	98,4
	- исплате	40.321	39.831	38.210	3.184	7,7	94,8	95,9

3.	ОСТАЛЕ	27.755	28.998	33.179	2.765	6,7	119,5	114,4
УКУПНО		472.774	481.115	493.355	41.113	100,0	104,4	102,5

Табела 4: Физички обим услуга у 2012. години

РЕД НИ БР.	УСЛУГЕ	у хиљадама статистичких јединица				%	ИНДЕКСИ	
		ПЛАН I-XII 2011.	I-XII 2010.	I-XII 2011.	МЕС. ПРОС.		5/3	5/4
1.	ПОШТА- НСКЕ	300.570	296.948	308.776	25.731	64,2	102,7	104,0
	- писмоносне	294.550	290.869	301.362	25.113	62,7	102,3	103,6
	- пакетске	517	559	555	46	0,1	107,4	99,3
	- упутничке	2.218	2.264	2.819	235	0,6	127,1	124,5
	- експрес	3.285	3.256	4.040	337	0,8	123,0	124,1
2.	ФИНАНСИ- ЈСКЕ	143.490	143.754	143.341	11.945	29,8	99,9	99,7
	- уплате	101.725	100.760	103.510	8.626	21,5	101,8	102,7
	- исплате	41.765	42.994	39.831	3.319	8,3	95,4	92,6
3.	ОСТАЛЕ	31.980	30.077	28.998	2.417	6,0	90,7	96,4
УКУПНО		476.040	470.779	481.115	40.093	100,0	101,1	102,2

Табела 5: Физички обим услуга у 2011. години

РЕД НИ БР.	УСЛУГЕ	у хиљадама статистичких јединица				%	ИНДЕКСИ	
		ПЛАН I-XII 2010.	I-XII 2009.	I-XII 2010.	МЕС. ПРОС.		5/3	5/4
1.	ПОШТА- НСКЕ	293.383	284.731	296.948	24.746	63,1	101,2	104,3
	- писмоносне	287.790	279.283	290.869	24.239	61,8	101,1	104,1
	- пакетске	716	667	559	47	0,1	78,1	83,8
	- упутничке	2.019	2.046	2.264	189	0,5	112,1	110,7
	- експрес	2.858	2.735	3.256	271	0,7	113,9	119,0
2.	ФИНАНСИ- ЈСКЕ	140.790	138.736	143.754	11.980	30,5	102,1	103,6
	- уплате	99.944	99.260	100.760	8.397	21,4	100,8	101,5
	- исплате	40.846	39.476	42.994	3.583	9,1	105,3	108,9
3.	ОСТАЛЕ	33.084	31.850	30.077	2.506	6,4	90,9	94,9
УКУПНО		467.257	455.317	470.779	39.232	100,0	100,8	103,4

Табела 6: Физички обим услуга у 2010. години

Анализа пословања изражена обимом, у овом случају у периоду 2010-2014, показује у ком правцу би требало да се усмере неке стратешке одлуке, као и резултате досадашњих предузетих активности. Видимо да су глобално поштанске услуге бележиле раст, да би се у последње две године изразио пад. Аналитички посматрано писмоносне услуге су имале идентичан тренд кретања. Такав правац

може да буде објашњен на следећи начин. Као прво, писмоносне услуге доживљавају повећање обима пословања у периоду када се одржавају политички избори, при чему пошта врши разношење обавештења за одржавање избора, која улазе у статистички податак писмоносних услуга. Међутим, тенденција пада писмоносних услуга може да се дефинише као узрок смањења привредних субјеката на тржишту, што аутоматски доводи до смањења обима услуга. Пораст коришћења експрес услуга је такође довео до пада писмоносних услуга. Оно што би требало озбиљно схватити као будући тренд смањења писмоносних услуга јесте рационализација пословања поштиних коминтената. Телеком је увидео да својим корисницима, који имају неколико рачуна (нпр. за фиксни телефон, мобилни, интернет или телевизију) може да обједини рачуне у једну пошиљку и на тај начин смањи трошкове поштарине. Аутоматски долази до пада обима пословања у пошти, самим тиме и до прихода. Као други вид рационализације јесте слање рачуна електронским путем, што је за пошиљаче најјефитније, а пошта је на губитку.

Пакетске услуге су и даље занемариво присутне и веома је тешко повратити старе кориснике пакетских услуга. Један од главних разлога је чињеница да је привреда, као водећи корисник пакетских услуга, у веома лошем стању, а неке фирме су се због доста висике цене определиле за самостално разношење пакета. Навешћу пример из Сомборске РЈ где је фабрика обуће "Борели" дневно слала од 200-250 пакета, који су били масе између 10-15 кг. Они данас дневно шаљу двадесетак пакета масе око 2 кг. Као једна од могућности за побољшање позиције пакетских услуга у укупном обиму услуга може се наћи у коришћењу флексибилног ценовника, што би значило што више пакета један пошиљалац шаље то је нижа цена по пакету.

Упутничке услуге бележе константан раст. Последица таквог тренда је пре свега промена технолошког процеса услуге. Поштанска упутница је променила своју улогу и сада се третира као дознака, док је уведена нова услуга пост-нет упутница, која се електронским путем усмерава ка примаоцу новчаних средстава, а време трајања достављања је моментално. Ова услуга представља један добар пословни стратешки потез, при чему су сагледани пропусти претходне услуге, препознате потребе корисника и искоришћени капацитети.

Од увођења у промет до данашњег дана експрес услуге бележе константан раст. И такав тренд захтева стратешко размишљање у смислу броја извршилаца, превозних средстава, капацитетеа објеката у којима се складиште пошиљке итд. Повећање обима пословања је тренд који свако прижељкује, али понекад зна да буде проблематичан.

Веома важна код поштанско финансијских услуга јесте **перманентна** контрола обима поштанских услуга по месецима, односно данима. На основу добијених информација планира се тзв. "појачање" шалтерских служби. Контролом пословања долази се до закључка да сваког месеца у периоду од 10-20-тог у месецу морају "појачавати" шалтери платног промета јер корисници услуга тада најчешће врше плаћање својих кућних рачуна. Такође је неопходно извршити "појачање" и у дане када се врши исплата пензија.

4. КОНТРОЛА КВАЛИТЕТА ПОШТАНСКИХ УСЛУГА

Једна од најважнијих, ако не и најважнија, контрола поштанских услуга јесте контрола квалитета. Контролишући квалитет услуга мора се поћи од фактора који доприносе укупном квалитету услуге за кориснике (и то онако како виде корисници) и о перформансама мреже, односно способности мреже да обезбеди реализацију услуге. Контрола квалитета поштанских услуга изказује се просеком основних оцена организације поштанске мреже и организације преноса поштанских пошиљака. Са становишта корисника, квалитет поштанских услуга се дефинише са више параметара као што су: квалитет преноса, погодност вршења услуге, допунске могућности услуге, могућност извршења (доступност услуге, очување услуге), итд.

4.1. Елементи контроле квалитета поштанских услуга

Основни елементи контроле квалитета поштанских услуга утврђују се на основу:

- доступност поштанске услуге
- брзине и поузданости преноса пошиљака
- безбедности пошиљки
- ефикасности решавања рекламација
- задовољства информисаности корисника
- нивоа стандардизације и типизације
- организационе климе и задовољства послом.

4.1.1. доступност поштанске услуге

Доступност поштанске услуге корисницима огледа се кроз:

- територијалну доступност јединица поштанске мреже (ЈПМ), тј. пошта
- доступност поштанских сандучића
- радно време пошта
- доступност поштанских шалтера и доступност уручења поштанских пошиљки.

Да би се задовољили одређени критеријуми који одређују квалитет пружања услуга, неопходно је остварити територијалну доступност ЈПМ корисницима. Европски просек у овој области предвиђа да на 4.500 становника долази једна пошта. У Србији имао 1.255 пошта и 223 уговорне поште (поште које нису у сталном саставу поште, већ су одређена правна лица склопиле уговоре о пружању поштанских услуга), што представља просек од неких 5.000 становника по једној пошти. Доступност поштанских сандучића је задовољавајућа и износи 2.052 поштанска сандучића.

Као један од критеријума квалитета доступности поштанске услуге је и радно време пошта. Од укупно 1.478 пошта, 964 (65,2%) су у ванградским, а 514 (34,8%) пошта је у градским срединама. Што се тиче ванградских пошта скоро 94% ради до 7 сати дневно, 55 пошта ради од 7 до 12 сати дневно, 1 пошта ради више од 12 сати, а 3 поште раде 24 сата са корисницима (те поште су на граничним прелазима).

Градске поште покривају радно време највећим делом од 7 до 12 сати дневно, њих 62%. 35% раде до 7 сати дневно, а око 2% више од 12 сати дневно раде са корисницима. Овакво стање доступности поштанске услуге посматрано кроз радно време пошта може се сматрати да је остварен висок ниво квалитета.

Доступност поштанских шалтера као критеријум утврђивања квалитета дефинише се кроз просечно време чекања корисника у реду испред шалтера. Доступност се сматра задовољавајућом уколико просечно време чекања корисника у реду не прелази 10 минута. Да би се добио релевантан податак, врши се снимање просечног времена чекања корисника. Задње мерење, које је вршено на шалтерима пошта на којима се врши пријем писмоносних пошиљака показало је да је просечно време чекања мало изнад 3 минута, што је указује да је критеријум доступности поменутих шалтера веома задовољавајући.

Доступност уручења поштанских пошиљака представља доступност доставе и испоруке пошиљака корисницима и посматра се кроз:

- организацију писмоносне доставе, односно обухваћеност територије ужим, ширим и најширим доставним подручјем
- обухваћеност територије доставом пакета и упутница у електронској форми
- квалитет изношења пошиљака на доставу и
- доступност испоруке.

Квалитет уручења са становишта организације писмоносне доставе, односно обухваћеност територије ужим, ширим и најширим доставним подручјем подразумева примену критеријума:

- уже доставно подручје – достава се врши радним данима и обухвата насељена места преко 3.500 становника
- шире доставно подручје – достава се врши најмање два радна дана у недељи и обухвата насељена места од 750 до 3.500 становника
- најшире доставно подручје – достава се врши најмање једном недељно и обухвата насељена места до 750 становника.

Квалитетном организацијом писмоносне доставе сматра се критеријум који показује да ли се достава обавља на више од 95% ПАК-ова (поштански адресни код) на територији Републике. Сходно томе, организација доставе писмоносних пошиљака је квалитетна, јер се достава примењује на 95,23% ПАК-ова.

Квалитетно организованом доставе пакета сматра се достава уколико је омогућена на више од 75% ПАК-ова ужег доставног подручја. Како је достава пакета омогућена у поштама које располажу транспортним средствима, дефинише се територија на којој се врши достава пакета. У складу са тим, достава пакета се обавља на скоро 88% ПАК-ова, што нам говори да је достава пакета квалитетна.

Достава електронских упутница сматра се квалитетном уколико се у истом дану изврши достава више од 70% ПАК-ова ужег доставног подручја. Такође, дефинисано је да се све упутнице примљене до 15 часова испоручују истог дана. Пошта овај критеријум испуњава на

78% ПАК-ова, што подразумева да је достава упутница у електронској форми квалитетно организована.

Изношење пакета на доставу првога дана приспећа у проценту већем од 95% сматра се квалитетним. У пошти он износи 99%. Стандарди квалитета изношења упутница које су приспеле и изнете на доставу првог радног дана крећу се на следећи начин:

- 90 – 95% - задовољавајући квалитет
- 95,1 – 97% - квалитетно
- 97,01 – 100% - изузетно квалитетно.

Процент упутница које су примљене и изнете на доставу првог радног дана износи скоро 99%, што представља изузетан квалитет.

Доступност испоруке посматра се на нивоу насељеног места и огледа се у проценту пошта које су испоручне за писмоносне, односно за пакетске услуге. Критеријум за одређивање квалитета доступности испоруке подразумева да је потребно омогућити испоруку извештених пошиљака на шалтеру, и то:

- писмоносних пошиљака у више од 50% укупног броја пошта на нивоу насељеног места
- пакетских пошиљака у више од 30% укупног броја пошта на нивоу насељеног места

Број насељених места у Републици Србији, према задњем попису износи 1.140,

од чега се у 96% насеља врши испорука писмоносних пошиљака, а у 97% насеља се врши испорука пакетских пошиљака. Евидентно је да је квалитет на веома високом нивоу.

4.1.2. Брзина и поузданост преноса пошиљака

Утврђивање квалитета брзине и поузданости преноса поштанских пошиљака утврђује се на два нивоа. То су унутрашњи (домаћи) и међународни поштански саобраћај.

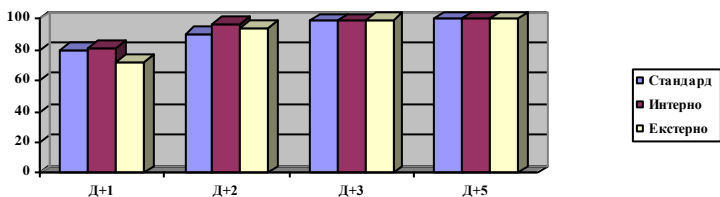
Унутрашњи поштански саобраћај утврђује квалитет брзине и поузданости преноса поштанских пошиљака ослањајући се на једно екстерно и два интерна начина снимања и мерења времена преноса нерегистрованих (пошиљке за које није потребан потпис примаоца при уручењу) писмоносних пошиљака. Регулаторна агенција за електронске комуникације и поштанске услуге уважава резултате мерења остварено од независних, екстерних панелиста.

У следећем графикону приказаћемо мерења остварена у 2014. години од стране интерних и екстерних панелиста. Ознака Д представља дан када је пошиљка послата и он се не рачуна у време рока преноса.

Из графичког приказа видимо да је највеће одступање присутно у категорији Д+1. Резултати независног мерења указују да ту није остварен ниво квалитета који захтева стандард. У свим осталим категоријама, где су присутна занемарива одступања извршена

интерним и екстерним начином мерења, квалитет брзине преноса и поузданости оставрен је у складу са одређеним стандардом, што указује на квалитетно пословање.

Графикон 1. Поређење резултата интерног и екстерног мерења са стандардом



Без обзира на задовољавајући резултат мерења, који указује на добро пословање, све будуће активности требало би да се одвијају у правцу задржавања и унапређења квалитета, алоцирању слабих тачака у процесу проналажење адекватних мера за њихово отклањање.

Праћење квалитета преноса писмоносних пошиљака у међународном поштанском саобраћају, дефинисано је стандардом квалитета преноса од врата до врата, који је утврђен на Пленарном заседању ПостЕвропе, чије учешће и рад су дефинисале чланице Асоцијације јавних поштанских оператора, чији је „Пошта Србије“ члан. Стандар за J+3 је 85%, где „J“ представља дан када је пошиљка послата и он се не рачуна у рокове преноса. То значи да је циљ да се уручи 85% пошиљака у прописаном стандарду. У рокове преноса се не рачунају суботе и недеље као ни дани државних празника. Стандард за J+5 је 97%. У односу на Асоцијацију јавних поштанских оператора Европе, Конгрес Светског поштанског савеза има другачију стандардизацију, те је на последњој седници усвојена Резолуција С40/2012, на основу које су сви овлашћени поштански оператори у обавези да достигну стандард J+5 од 85%.

	2014. година	Остварен резултат	Стандард ЕУ	Достигнут стандард	Стандард UPU	Достигнут стандард
GSM систем	J+3	67,95%	85%	не	-	-
	J+5	87,50%	97%	не	85%	да
UNEX мерење	J+3	57,20%	85%	не	-	-
	J+5	81,75%	97%	не	85%	не

Табела 7: Остварен квалитет преноса „Поште Србије“ за стандард J+3 и J+5

„Пошта Србије“ је од јула месеца 2014. године ушла у пројекат „Систем глобалног мерења квалитета Светског поштанског савеза“ (GMS систем). Такође, од 01.07.2014. године настављено је међународно признато независно мерење UNEX.

У складу за постављеним стандардима, у 2014. години „Пошта Србије“ је остварила неквалитетно пословање, према критеријуму

стандарда ЕУ, док је према критеријуму Светског поштанског савеза, према мерењу GSM система остварила резултат квалитетног пословања. Резултате мерења приказаћемо у табели 7.

Унапређење квалитета уручења међународних поштанских пошиљака, поред испуњења захтева корисника за правовременим уручењем и безбедности писмоносних пошиљака, захтевано је и од стране будућег система обрачуна терминалних трошкова. Доставном поштанском оператору неће бити плаћен пун износ терминалних трошкова за доставу, уколико је квалитет доставе испод прописаних стандарда квалитета. Резултати остварени путем мерења квалитета у међународном поштанском саобраћају, презентују се на Радној групи за квалитет Пост Европе, као и у годишњем извештају Светског поштанског савеза, чиме се утврђује посвећеност оператора у делу унапређења квалитета преноса писмоносних пошиљака.

4.1.3. Безбедност пошиљака

Утврђивање квалитета код критеријума безбедности поштанских пошиљака огледа се кроз четири категорије. То су:

- Изгубљене, оробљене и оштећене пошиљке
- Степен безбедности поштанских пошиљака
- Исплаћене накнаде штете
- Просечно време решавања рекламација, реализација и исплата накнада штете.

ВРСТА ПОШИЉКЕ	2013.	2014.
ПРЕПОРУЧЕНЕ ПОШИЉКЕ		
- изгубљена на 100.000 пошиљака	9	7
- оробљена или оштећена на 100.000 пошиљака	0	0
ВРЕДНОСНА ПИМА		
- изгубљена на 100.000 пошиљака	0	1
- оробљена или оштећена на 100.000 пошиљака	0	0
ПАКЕТИ		
- изгубљена на 100.000 пошиљака	1	0
- оробљена или оштећена на 100.000 пошиљака	2	1
УПУТНИЦЕ		
- изгубљене на 100.000 пошиљака	0	0
СТЕПЕН БЕЗБЕДНОСТИ ПОШИЉАКА	0,009	0,007

Табела 8: Изгубљене, оробљене или оштећене пошиљке

Анализом подата из табеле 8, може се констатовати да је у 2014. години дошло до смањења броја изгубљених препоручених пошиљака, било их је 7, у односу на 2013. годину када их је било 9, што је дало резултат већег степена безбедности пошиљака.

Степен безбедности регистрованих поштанских пошиљака у 2014. години је 0,007% и у односу на 2013. годину, када је био 0,009%, представља квалитативни помак.

Критеријум квалитета, којим се утврђује број исплаћених накнада штете мери се и у домаћем и у међународном поштанском саобраћају. У табели 9 приказан је број штета у 2013. и 2014. години за које је извршена исплата. Видимо да је у 2014. години у УПС број исплаћених штета значајно смањен у односу на 2013. годину, док је у МПС тај број веома порастао.

	УПС*		МПС**	
	2013.	2014.	2013.	2014.
Препоручене пошљишке	1.061	591	9	17
Вредносна писма	6	18	1	1
Пакети	9	8	1	9
Упутнице	1	0		
УКУПНО	1.077	617	11	27

Табела 9: Исплаћене накнаде штете у УПС и МПС, по врсти пошљака

*УПС - Унутрашњи (домаћи) поштански саобраћај

**МПС - Међународни поштански саобраћај

Просечно време решавања рекламација, реализација и исплата накнаде штете претставља квалитативни фактор, који је веома значајан за кориснике, али са друге стране исказује озбиљност компаније и њен генерални став према својим корисницима. „Пошта Србије“ се залаже да поступак решавања рекламационог поступка и исплате накнаде штете траје што је могуће краће, обично око 11 дана.

4.1.4. Ефикасност решавања рекламација

У састав утврђивања квалитета пословања на основу ефикасности решавања рекламација утврђује се број упућених рекламација корисника на годишњем нивоу. Корисници, посматрано из свога угла, сматрају да некад не функционише у пошти све онако како би они желели и на основу свога става подносе рекламације. Велики број случајева, чак 57%, те рекламације бивају неосноване. По врстама примедби, рекламације су сврстане у три категорије. Рекламације упућене на рад доставе, шалтере и остале рекламације. У 2014. години било је укупно 1.561 рекламација, која је упућена у месту настанка незадовољства (радним јединицама), 800 се односило на доставу, 276 шалтер и 485 осталих рекламација. Разлози који се наводе при подношењу рекламација се углавном понављају из године у годину.

Достава: Кашњење са уручењем пошљака које садрже рачуне је примедба која је најосетљивија из угла корисника ове услуге. Што се тиче доставе, значајан је број рекламација корисника који наводе да достављачи извештавају примаоце, без покушаја доставе пошљишке на кућну адресу.

Шалтерско пословање: Највећи број примедби корисника се односи на нељубазност шалтерских радника и спорост у раду.

Остале рекламације: У овој групи примедби корисника највећи број се односи на недовољан број расположивих шалтера у поштама,

односно број извршилаца на шалтерским пословима. Ове примедбе су посебно актуелне у време плаћања комуналних рачуна или исплата новчаних припадности. Такође, овде су присутне примедбе на нељубазност и понашање запослених, као и на ниво хигијене у појединим поштама.

Корисници имају могућност упућувања своји рекламација непосредно Дирекцији за писмоносне услуге. У 2014. години биле је упућено 27 рекламација. Просечан рок за одговор корисницима на писане примедбе износио је 11 дана, што је веома квалитетно време. Од броја упућених, 23 рекламације оцењене су као неосноване.

Рекламације примљене путем корпоративног сајта предузећа, представљају још један вид исказивања незадовољстава или информисања корисника. У 2014 години, на такав начин прихваћено је 7.368 упита корисника (у просеку 614 месечно, односно 29 по радном дану). Скоро 90% упита односило се на сервисне информације - статус регистроване пошиљке у унутрашњем и међународном поштанском саобраћају, појашњење појединих поштанских услуга и прописа којима се уређује њихово обављање. Овакав вид комуникације корисници користе понекад и похвале рад, навешћемо да су примљене 32 похвале корисника, на понашање и рад запослених.

„Пошта Србије“ придржава се стандарда у погледу управљања рекламацијама корисника, SRPS EN 14012:2014 Поштанске услуге - Квалитет услуге - Систем за решавање рекламација. Поштовање стандарда подразумева приступачне начине за подношење, као и ефикасно и правовремено решавање рекламација.

4.1.5. Задовољство и информисаност корисника услуга

Истраживање ставова корисника, физичких лица у поштама и правних лица у њиховим пословним просторијама, названо Индекс сатисфакције, спроводи се кроз форму личног интервјуа и тиме се даје прилика да бројчано, од један до пет, оцењују различите параметре и тако изразе своје задовољство или незадовољство корисништва поштанских услуга.

Спроведено је истраживање на узорку од 710 анкетираних особа - физичка лица и 152 правна лица, а само истраживање спроведено је на територији 21 радне јединице, око 70% укупног броја радних јединица. Анкета која је вршена била је анонимна, са навођењем старосне доби. Најзаступљенија је старосна група од 25-34 године (21,69%), затим 55-65 година (20,14%) и од 35-44 године (16, 62%), 45-54 са учешћем од 15,35%, док су групе млађих од 25 и старијих од 65 година заступљене са 10,42% односно 15,77%. Према полу заступљеност је на страни жена 57,75% у односу на мушкарце 42,25%. Образовна структура нам говори да је највише корисника са средњим образовањем (45,63%), вишим 14, 08% и високим 34, 65%. Мали број корисника је са основним образовањем, 5,63%.

Истраживање индекса сатисфакције правних лица, осим по величини узорка, разликује се од истраживања спроведеног са физичким лицима и по томе што су корисници одабрани унапред. Анкетирање је

обављено у просторијам корисника и захтевано је да се детаљно изјасне о искуствима у коришћењу писмоносних услуга.

Параметри услуге	Просечна оцена	Релативни тежински коефицијенти за физичка лица	Пондерисане вредности
Поузданост	4,51	0,25	1,13
Брзина	4,68	0,1	0,47
Асортиман услуга	4,43	0,2	0,89
Цена	3,86	0,25	0,97
Начин пружања услуге	4,48	0,2	0,9
	Укупно	1	4,36

Табела 10: Просечна оцена задовољстав корисника у 2014. години - физичка лица

У табели 10 приказана је укупна пондерисана вредност - просечна оцена задовољства корисника - која износи 4,36 што је за 0,61 веће од просечне оцене 3,75 која представља минимално прописани степен задовољства корисника поштанских услуга - физичких лица по методологији о праћењу квалитета поштанског саобраћаја.

Параметри услуге	Просечна оцена	Релативни тежински коефицијенти за правна лица	Пондерисане вредности
Поузданост	4,73	0,25	1,18
Брзина	4,8	0,2	0,96
Асортиман услуга	4,65	0,2	0,93
Цена	4,36	0,15	0,65
Начин пружања услуге	4,68	0,2	0,94
	Укупно	1	4,66

Табела 11: Просечна оцена задовољстав корисника у 2014. години - правна лица

Како се види из табеле 11, укупна пондерисана вредност за правна лица износи 4,66 што је за 0,91 више од просечне оцене 3,75 - која представља минимално прописани степен задовољства корисника поштанских услуга по Методологији.

Како би се директно проценио квалитет пружања писмоносних услуга у „Пошти Србије“ спроводи се интерно истраживање које има стручни назив „Тајни купац“. На тај начин долази се до прикупљања информација о окружењу, квалитету односа корисник - запослени, квалитету пружања услуга и наступ запослених, као и ефикасност рада запослених на шалтеру. Све су то мере које на основу добијених

информација омогућавају одговорним запосленима да донесу адекватне одлуке и предузму радње које ће допринети повећању квалитета.

4.1.6. Поступак стандардизације и типизације

Стандардизација представља процес утврђивања и примене одређених правила у циљу одређивања и регулисања активности у датој области. Стандардизацијом се оставрују оптималне уштеде. Стандард представља документ којим се дефинишу правила, смернице или карактеристике за активности или њихове резултате (производе или услуге), све са циљем постизања оптималног нивоа уређења.

Основни циљ стандардизације у пошти јесте постизање реда и препознатљивог брэнда у поштанском саобраћају који се огледа кроз:

- јединствене и модернизоване типове поштанских објеката, средстава за рад, транспортних средстава и друге поштанске опреме
- регулативу - доношење и примену правилника и прописа
- правилно адресовање пошиљака и едукација становништва на примени поштанског адресног кода (ПИАК)
- стандардизацију службених докумената, у интерној и екстерној комуникацији
- јединствену визуелну идентификацију
- типска обавештења за кориснике.

4.1.7. Организациона клима и задовољство послом

Организациону климу стварају сви запослени, а првенствено руководиоци са највећим ауторитетом. Организациона клима показује како се запослени осећају, како опажају перспективу организације и где себе виде у њој, начин односа према раду и опхођење према корисницима. Одсликава доминантне вредности, норме, ставове, аспирације и веровања која владају међу запосленима. Задовољство послом односи се на задовољство запослених појединим елементима посла. У великој мери условљено је организационом климом. Осим когнитивне садржи и емотивну компоненту и утиче на мотивацију за рад и радну ефикасност.

Свака озбиљна компанија спроводи истраживање којим жели да дође до податка колико су запослени задовољни својим послом и каква клима влада међу запосленима. Истраживање пред собом може да има одређене задатке којим се жели доћи до сазнања која обухватају анализу постојећих категорија организационе климе, испитивање ставова запослених о појединим индикаторима организационе климе, испитивање степена задовољства запослених појединим аспектима посла, као и утврђивање повезаности испитаних индикатора организационе климе и аспекта задовољства послом са демографским карактеристикама запослених. У складу са добијеним информацијама, предузимају се конкретне мере за унапређење квалитета појединих аспеката организационе климе и предлагање мера за повећање степена задовољства запослених.

Пошта је истраживање неопходно за утврђивање организационе климе и задовољстава послом обавила задњи пут 2011. године. Неки оптимални период за праћење промена сматра се од 3 до 5 година, тако да се може очекивати ново истраживање. У години када је обављено истраживање, општа оцена задовољства послом износила је 3,41, што је представљало просечну оцену индикатора који су били предмет истраживања. Индикатори који су најниже оцењени том приликом јесу зараде и развој каријере.

5. ПРОГРАМ МЕРА ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У ПОШТАНСКОМ САОБРАЋАЈУ

С обзиром да се у процесу контроле примењују активности мерења, анализирања, сакупљања информација, упоређивања резултата, оцењивања и на основу резултата ових активности утврђује да ли су циљеви остварени или не, при томе се шаље повратна информација маркетинг менаџменту како би се у случају не подударања остварених циљева са планираним примениле корективне мере и акције.

Иако технолошки прописи садрже елементе помоћу којих се обезбеђује потребан ниво квалитета, увек постоји могућност побољшања и унапређења постојећих. Неке од мера за побољшање квалитета у пошти су:

- увођење нове и савремене опреме у све фазе експлоатације
- стварањем бољих услова рада изградњом и адаптацијом одговарајућег пословног простора
- усавршавање постојеће организације рада
- перманентно образовање и усавршавање свих запослених
- подстицање запослених.

Унапређење квалитета захтева масовну примену нових технолошких решења, као што су: аутоматски шалтери, систем за аутоматску прераду пошилака, посебно је од значаја типизација и стандардизација пословног простора, зграда, опреме, превозних средстава и амбалаже као и развој информационог система.

6. ЕВРОПА И КВАЛИТЕТ ПОШТАНСКИХ УСЛУГА

У поштанском саобраћају стандарди ISO 9000 дају упутства за постављање одговарајућег система за управљање квалитетом. Управљање се састоји од низа упутстава/поступака које иницира и усваја менаџмент предузећа да би се остварили планирани циљеви. Прихватање, разрада и развијање стандарда пословања у функцији је ефикасног вршења контроле. У процедури контроле постоје три различите етапе:

1. **Дефинисање стандарда** – одредити циљеве, временски оквир и конкретне критеријуме по којима ће се оцењивати активности

2. **Утврђивање достигнутих резултата** са дефинисаним стандардима – упоредити остварено у односу на планирано, и одредити допуштено одступање од стандарда

3. **Доношење неопходних корективних активности** – на основу утврђеног одступања потребно је извршити корекцију како се утврђене неправилности не би поновиле.

Врсте стандарда које се обично примењују:

1. Стандарди којима се утврђују права, дужности и одговорности
2. Стандарди јединице учинка: квантитативно-квалитативно
3. Стандарди броја јединица у учинку
4. Стандарди услова и ритма рада
5. Стандарди модалитета (поступака) рада
6. Стандарди утрошка фактора производње по јединици учинка
7. Стандарди којима се утврђују вредносна мерила учинака и утрошака (интерне, планске и стандардне цене)
8. Стандарди којима се дефинишу рационални односи (параметри и индикатори рада и пословања).

Анализа квалитета преноса поштанских пошиљака утврђује одговорност националних поштанских оператора за испуњење стандарда у ланцу транспорта у међународном поштанском саобраћају. Одговорност се огледа у следећим сегментима:

- Пријем, транспорт и прерада од тренутка пријема (на шалтеру или убацивања у сандуче) до уласка у Изменичну пошту оператора порекла
- Прерада и транспорт од Изменичне поште оператора порекла до уласка у Изменичну пошту оператора дестинације
- Пријем, прерада, транспорт и уручење од Изменичне поште оператора дестинације до поштанског сандучета примаоца тј. до уручења на адресу примаоца.

Прва два сегмента спадају под одговорност оператора порекла, док трећи сегмент попада под одговорност оператора дестинације.

Како би се задовољио стандард J+3 85%, стандард квалитета у погледу брзине, према препоруци ПостЕвропе се дели на сегменте:

Пријем, транспорт и прерада од пријема до уласка пошиљке у Изменичну пошту земље дестинације треба да буде J+2 90%, где је J дан пријема пошиљке

Прераду, транспорт и уручење од Изменичне поште оператора дестинације до поштанског сандучета примаоца тј. до уручења на адреси примаоца треба да буде K+1 95%, где је K дан приспећа пошиљке у Изменичну пошту оператора дестинације.

У табели 12 приказани су измерени резултати за квалитет уручења тест писама у државама одредишта, а која су пореклом из Републике Србије. Мерење је обављено од стране UNEX-а. Резултати нам указују да је циљ квалитета постигнут само у Словенији. У три државе дестинације забележени су резултати који су испод 50% (Немачка, Грчка и Италија)

Европска Унија је уврстила стандарде квалитета поштанских услуга у оне норме које су обавезујуће за све чланице ЕУ. Све оне су дужне да публикују стандарде за Универзалну поштанску услугу који су објављени у Поштанској директиви Европског парламента и Савета из 1998. године и да обезбеде независну контролу квалитета својих услуга.

ПОЛАЗ				
Држава одредишта	НА ВРЕМЕ К+1 (%)	К+2 (%)	Просечан број дана за уручење	Валидна тест писма
AT Austria	74,1	93,8	1,4	112
CH Switzerland	86,7	95	1,2	300
DE Germany	22,1	27,8	5,9	281
FR France	74,4	93,4	1,3	305
GB United Kingdom	86,4	98,2	1,1	279
GR Greece	24,8	70,3	2,3	101
HR Croatia	74,4	95,3	1,3	86
It Italy	33,6	65,9	2,7	214
NL The Netherlands	65,1	89,5	1,6	86
SE Sweden	81,6	96,7	1,2	272
SI Slovenia	92,7	98,9	1,1	177
	64,8	80,1	2,3	2213

Табела 12: Квалитет рада оператора дестинације за писмоносне поштомље из Републике Србије

То исто се тражи и од кандидата за Европску Унију, што њима ствара велике проблеме јер оне морају да значајно побољшају квалитет својих услуга. Ове земље су потписале посебан споразум са POST-EUROP-OM, Европском асоцијацијом јавних поштанских оператора, да ће обезбедити неопходну инфраструктуру и прилагодити своје пословање савременим моделима како би достигле потребан ниво квалитета. Сразмерно развоју процеса либерализације поштанског тржишта у Европи, повећава се притисак на земље кандидте да, ако желе да опстану на отвореном тржишту, морају да постану конкурентне високософистицираном организационим системима Запада. Тешко је замислити да будуће земље ЕУ, које су недавно прошле период транзиције, могу да смање учешће живог рада у области поштанске експлоатације у степену у којем су то већ учиниле развијене земље и да на тај начин повећају свој приход.

ЗАКЉУЧАК

Остваривање циљева, профит и квалитет, у свакој пословној организацији намеће обавезу менаџменту да изнађе начин који ће омогућити усклађивање свих учесника и њихову тежњу ка остваривању истих. Уколико поједини сегменти компаније не функционишу компактно са осталим деловима компаније, већ су

усмерени само на остварење својих циљева, компанија неће бити у стању да бележи генерални успех. Повезивање свих сегмената у једну заједничку услужну логику уз функције маркетинга, финансија, информатике и људских ресурса, при уважавању корисника, јесте модел који води ка остварењу циља. Наравно, да би све то било ефикасно неопходна је анализа тржишта, прихватање и разумевање како самих корисника, тако и конкуренције.

Да би се донела адекватна одлука, неопходно је спознати своје добре и лоше стране, видети које су предности а које слабости компаније. сви ти показатељи налазе се унутар саме компаније и у њеном окружењу. Уколико се створи адекватан тим стручњака, који су способни да „читају“ показатеље, одлуке за утврђивање правца кретања дају адекватне резултате. Једно дошине одлуке морају се схватити као нешто што је подложно и неопходно променама. Параметри, окружење, жеље корисника морају константно да се прате и проучавају, како би се доносиле нове адекватне одлуке. Животни век компаније, односно њена дуговечност зависи од њене способности прилагођавања тржишним променама.

ЈП „Пошта Србије“ налази се у недефинисаном положају на тржишту писмоносних услуга. Своју позицију на тржишту једним делом опредељује традицијом из неког претходног периода, када је присуство поште било обавезујуће у свим насељеним местима, при чему се стварао један одређени број нерентабилних пошта. Са друге стране изложеност конкуренцији која се не придржава прописима који су дефинисани Законом о поштанским услугама, те на тај начин долази до губљења дела тржишта. Без обзира на дату ситуацију, ЈП „Пошта Србије“ и даље ужива велико поверење својих корисника, које се осликава традицијом дугом 175 година, а исто тако и чињеницом да сигурност државног власништва још увек даје посебну тежину, која се допуњује са одличном поштанском мрежом, на територији целе Републике, која омогућава комуникацију са корисницима и при томе прикупљање неопходних информација.

CONTROL MARKETING ACTIVITIES FOR PRACTICAL EXAMPLE IN "SERBIAN POST"

Vinko Burnač, MA

Abstract: Control of marketing activities is a systemic review of planning decisions and efficiency of the company and its organizacionih parts. Rationality planning decisions reflected in the finding marketing activities. The control does not contain only a limited element in terms of ascertainment problems and deviations from planning decisions she has already determined the actual patterns that lead to problems and discrepancies. Based on these analyzes take corrective action. Also, it would give control of its maximum, it is necessary to the existence of precise standards.

In the process control, quantitative analysis earlier than qualitative. The first analyzes the objectives and strategies, and curriculum, methods of computation methods. Based on well-conducted quantitative analysis is possible to achieve precise qualitative. In order to control the overall success, it is necessary to good information support, which allows for data collection, analysis and delivery of valid information that serve as a basis for taking further action and the necessary actions. Control function

will give its full contribution if they keep only the determination of deviations from the plan. Spotting the causes and troubleshooting in the future work represent a key marketing activities.

Key words: *marketing control, information, standards, quality.*

ЛИТЕРАТУРА

1. Адигес, И. (1994), *Управљање променама*, Прометеј, Нови Сад
2. Батерсен Ц.Е.Г., Хофман К.Д. (2013), *Маркетинг услуга*, 4. издање, Дата статус, Београд
3. Василев С. (2004), *Маркетинг принципи*, Бирографика, Суботица
4. Василев С., Цветковић Љ., Канцир Р. (2002), *Маркетинг управљање*, Економски факултет, Суботица
5. ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈИ О ПОСЛОВАЊУ ЈП „ПОШТА СРБИЈЕ“ за 2010., 2011., 2012., 2013. и 2014. годину
6. Даглас С. П., Ц. Самуел Краиг (2001), *Глобална маркетинг стратегија*, „Грмеч“ Београд
7. Дракер П.Ф. (1996), *Иновације и предузетништво*, Грмеч, Београд
8. Канцир Р. (2004), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд
9. Котлер П. (1991), *Маркетинг менаџмент*, seventh edition, Prentice-Hall International, London
10. Котлер П. (2001), *Управљање маркетингом*, 9. издање, Мате, Загреб
11. Љубојевић Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Стилос, Нови Сад
12. Маричић Б. (1996), *Понашање потрошача*, Савремена администрација, Београд
13. Милановић М. (1995), *Стратегија маркетинга у пошти и телекомуникацијама*, Просвета, Научна књига, Београд
14. Милановић М. (2001), *Изазови маркетинга у пошти и телекомуникацијама*, Институт економских наука, Београд
15. Милисављевић М. (2001), *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд
16. Ракита Б. (2001), *Међународни маркетинг*, Економски факултет Београд, Београд
17. Салаи С., Божидаревић Д. (2001), *Маркетинг истраживање информациона основа маркетинг менаџмента*, Савремена администрација, Београд
18. Салаи С., Хегедеш И. (1994), *Тржишно комуницирање*, НИП Суботичке новине, Суботица
19. Сеничић Ј., Василев С. (1987), *Маркетинг планирање и стратегије у организацијама удруженог рада*, Савремена администрација, Београд
20. Стонер Ц.А.Ф., Фриман Р.Е., Гилберт Јр Д.Р. (2000), *Менаџмент*, Желнид, Београд
21. Тодоровић Ј., Ђуричин Ј., Јаношевић С. (2000), *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд

Интернет адресе: [http:// www.tra.org.rs](http://www.tra.org.rs)