

# MENADŽMENT KVALITETE POŠTANSKIH USLUGA U VELIKIM GRADOVIMA

Mr. sc. Zlatko Kadoić  
HP-Hrvatska pošta d. d., Služba interne kontrole  
zlatko.kadoic@posta.hr

## Sažetak

Suvremena globalna kretanja u svim gospodarskim područjima menadžmentu velikih tvrtki uvjetuju da kao strateški cilj postavljaju "potpuno upravljanje kvalitetom" (*total quality management* - TQM). Stoga se u promjeni ponašanja hrvatske poštanske prometne tvrtke, koja sve teže podnosi nadolazeću konkurenciju na tržištu poštanskih usluga, kao prioritet javlja pitanje daljnjeg, uspješnog suprotstavljanja konkurenciji, posebice na području velikih gradova. Cilj ovog rada je pokazati kako razina kvalitete poštanskih usluga u zadržavanju postojećih i osvajanju novih korisnika i tržišta nije dovoljna, ali i da postoje rješenja kojima je moguće iz temelja

promijeniti ponašanje menadžmenta i radnika Hrvatske pošte na putu do vrhunske kvalitete poštanskih proizvoda i usluga, uz osiguranje primjerene količine profita potrebnoga za servisiranje dugoročno stabilnog razvoja nacionalnog poštanskog operatora. Rečeno je moguće pod uvjetom redefiniranja postojećih ciljeva svih organizacijskih dijelova tvrtke te izgradnje politike i strategije potpune kvalitete poštanskog sustava usmjerene prema finalnoj proizvodnji visoko kvalitetnih poštanskih proizvoda - usluga - posebice izraženo na tržištima velikih gradova.

**Ključne riječi:** menadžment, poštanske usluge, gradovi.

## MANAGEMENT OF QUALITY OF POSTAL SERVICES IN LARGE CITIES

### Abstract

Contemporary global movements in all business activities require that the strategic goal of the management of large companies is total quality management (TQM). The objective of this paper is to show that the quality of postal services is not sufficient, but that there are solutions with which we could change the behaviour of management and employees of the Post in order to enhance the level of quality of postal services and products

and to ensure profit which is necessary for the stable development of the national postal operator subject to redefining of the existing objectives of all organisational units of the company and to develop the policy and strategy of the postal system which would result in the production of high-quality postal products-service, especially in the markets of large cities.

**Key words:** management, postal services, cities.

### 1. UVOD

Suvremena svjetska znanstvena dostignuća više nisu tek popratna pojavnost u stvaranju ukupnoga kapitala neke zemlje, već su stvarna snaga i suorganizator kreiranja konkurentnih proizvoda i stvaranja profita, pri čemu temeljna vrijednost postaje ukupna kvaliteta proizvoda i usluga neke tvrtke, s ugrađenim vrijednostima percepcije o kvaliteti usluga, i proizvođača i kupaca istodobno. Nacionalni poštanski operatori - prometni gospodarski magnati - pod pritiskom globalizacije i vlada gospodarskih divova primorani su demonopolizirati svoje poslovanje i iz područja tradicijske kvalitete svojih pro-

izvoda prelaziti u područje ukupne kvalitete tih proizvoda, i to prihvaćanjem filozofije upravljanja kvalitetom poštanskih usluga, pritom se suprotstavljajući sve većem broju konkurentnih tvrtki na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom poštanskom tržištu.

### 2. KVALITETA USLUGA POŠTANSKOG SUSTAVA

Matematički modeli prikazivanja i statističke metode analiziranja i kontroliranja podataka koji su u optjecaju kao opis određenog stanja poslovnih događaja u svezi s razinom kvalitete poštanskih, brzoplovnih i ostalih usluga

u funkciji su povremenog "snimanja stanja" i analiziranja podataka na principima kontrole kvalitete određenoga broja uzoraka pojedinih vrsta usluga ili operacija s vremenskim atributima usluživanja građana kao što su, primjerice vrijeme čekanja na uslugu, vrijeme trajanja prijvoza pošiljaka ili prijenosa brzopjava, dužine dnevnog i tjednog radnog vremena poštanskih ureda, broja dostavnih dana u tjednu, prosječnog broja usluga po stanovniku i po vrstama itd. Poštanski sustav ne može potpuno napustiti tradicijski pristup kvaliteti poštanskih usluga zbog svojih specifičnih obilježja i usluga. No valja ga osuvremeniti modernim metodama i tehnikama, posebice onima koje će utjecati na veće smanjenje troškova kontrole i na veći udjel menadžerskih znanja i vještina u otkrivanju rješenja na putu do optimalne kvalitete i uravnoteženog odnosa prihoda i troškova utemeljenog na optimalnom zadovoljstvu kupaca, u čemu će posebnu vrijednost imati sve tehnike preventivnoga djelovanja koje su upotpunjene metodama menadžerske kontrole.

Sve radnje i pojave u proizvodnom procesu utječu na konačan poštanski proizvod - uslugu i kvalitetu pružanja poštanskih usluga - a možemo ih promatrati kao poštanska interesna područja usmjerena:

- liberalnijim pravnim i zakonskim normama;
- obrazovanju ukupnoga kadrovskoga potencijala u internom sustavu obrazovne organizacije, s posebnim planiranjem karijere menadžerskih stručnjaka;
- financijskoj disciplini i financijskoj stabilnosti tvrtke, pravednom i konkurentnom tarifnom sustavu i politici cijena poštanskih usluga;
- vrhunskim marketinškim aktivnostima prema kupcima i konkurenciji, stalnom promoviranju proizvoda i usluga na gospodarskim i znanstvenim skupovima te na sajmovima;
- informatičkoj podršci poslovnim funkcijama.

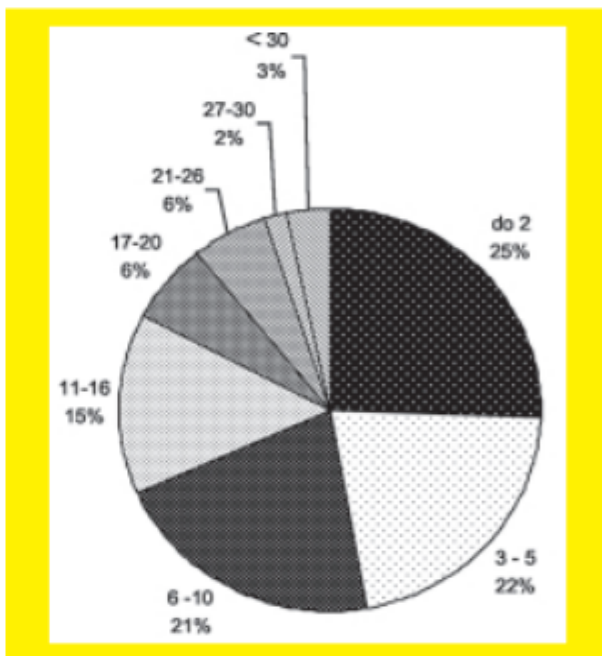
### 3. KVALITETA POŠTANSKIH USLUGA HRVATSKE METROPOLE

Pored brojčanih pokazatelja o obavljenim uslugama u poštanskim uredima vidljivima iz grafičkog prikaza na slici 1, uočeni su i posebni utjecaji na proces usluživanja kao što su, na primjer nespremnost radnika i korisnika na komunikativnost i suradnju tijekom obavljanja usluge, neraspoloženje radnika i korisnika, raspoloživa sredstva rada i njihova ispravnost tijekom usluživanja, neprofesionalni nalozi nadzornog i nadređenog osoblja, sporost u usluživanju zbog zastoja u komunikacijama, specifični zahtjevi korisnika kojima nije moguće udovoljiti, nedostatak novca za naplatu kod korisnika i ostalo.

### 4. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM (TQM) POŠTANSKIH USLUGA U VELIKIM GRADOVIMA

Strategija potpunog upravljanja kvalitetom poštanskih proizvoda nezaobilazna je činjenica i nužnost za održanje ravnopravnosti Hrvatske pošte u natjecanju s konkurencijom, posebice na području velikih gradova, zbog znatno nižih troškova prijenosa pošiljaka i velike koncentracije kupaca na malom prostoru. Pri tome bez jasnih

Slika 1. Čekanje korisnika na uslugu (u min).



Izvor: Poslovna dokumentacija Središta pošta Zagreb.

ciljeva, potrebnih sredstava i metoda nije moguće govoriti o promicanju kvalitete poštanskih usluga tijekom pojedinih faza planiranja, primjene, kontrole i unapređivanja poslovnih procesa. S vizijom svih zaposlenih izgradit će se jedinstvena korporacijska kultura, napustiti područje prirodnoga monopola, osnovat će se suvremene kurirske službe kao posebne organizacijske profitne cjeline koje će agresivno nastupati na tržištu, ispitivat će se postojeća i buduća poštanska tržišta, zadržati prvo mjesto na tržištu poštanskih usluga, potpuno će se racionalizirati mreža i kapaciteti u poštanskoj mreži, udruživati sa strateškim partnerima, a neke i integrirati u poštansku mrežu, virtualizirati će se poštanska trgovina, potpuno informatizirati proizvodno-prodajna mreža i primjenjivati ostala dijelom već poznata rješenja.

Potpuno upravljanje kvalitetom - što je cilj mnogih poznatih tvrtki - sve se više preoblikuje u novi pojam: "neprestano upravljanje poboljšanjima" ili *continuous improvement management*. Sam pojam i aktivnosti koje ga prate posebno ističu značenje kvalitete u svim fazama nastajanja i uporabe poštanskih proizvoda ili usluga. Stoga je pored već navedenih zadaća potrebno da menadžment Hrvatske pošte koji će se tek školovati za usvajanje visokih kriterija kvalitete usvoji pravila po kojima je kvaliteta udovoljavanje postavljenim zahtjevima kupaca, prema kojima će sve aktivnosti upravljanja, proizvodnje usluga, financije i odnos prema korisnicima biti obavljene kako je unaprijed dogovoreno, a sukladno postavljenim zahtjevima korisnika. S tim u svezi trebat će pristupiti izobrazbi menadžerskog i operativnog osoblja, usvajanju novih kriterija radne discipline, promjeni ponašanja u poslovnosti postojećega menadžmenta te organizacijskim promjenama, sa stalnim i kontinuiranim

promjenama menadžmenta pojedinih organizacijskih razina radi ostvarenja pretpostavki za promjenu u načinu upravljanja kvalitetom poštanskih usluga.

## 5. KONKURENTNOST POŠTANSKIH OPERATORA VELIKIH GRADOVA

Poštansko tržište uređeno je dominacijom monopolističkog trgovačkog društva u stopostotnom vlasništvu države na koje su posljednjih godina zbog potreba potrošača za kvalitetnijim uslugama i nižim cijenama, pored velikih međunarodnih tvrtki, ilegalno ulazila i mala poduzeća za distribuciju pošiljaka svih tipova i kategorija, konkurirajući Pošti u njenoj osnovnoj djelatnosti, tj. priznatom monopolu na prijenos pismovne korespondencije na nacionalnom poštanskom tržištu, sve od vremena ulaska Pošte u državne ruke do danas. Legalni i ilegalni nositelji poštanskog prometa, odnosno razne kurirske službe u velikim gradovima međusobno konkuriraju pod iznimno nekorektnim uvjetima, a pritom redovito zaneamaruju činjenicu da je Hrvatska pošta nositelj poštanskih usluga na temelju Zakona i na cjelovitom teritoriju Republike Hrvatske. Hrvatska pošta posluje sa sve većim problemima zbog propusta u definiranju vlastitoga tržišta, posebice u velikim gradovima s nabujalom konkurencijom brojnih kurirskih tvrtki poput City EXPRESSA, Overseas, 01 expressa, DHL-a, TNT-a, UPS-a, FedExa i ostalih, u pravilu međunarodnih poštanskih operatora.

Uvođenjem novih usluga moguće je vratiti povjerenje korisnika u poštanski sustav i pri tome pronaći rješenja za podizanje razine kvalitete do optimalne, ali i očekivati opetovanu agresivnost konkurencije u stvaranju slobodnoga tržišta na kojem će Hrvatska pošta poslovati kao svaka druga, sada Pošti konkurentska tvrtka. To bi upravo i trebao biti poticaj Pošti u izgradnji novog sustava kvalitete poštanskih proizvoda primjenom metoda i tehnika koje se u svijetu razvijaju i primjenjuju već godinama. Menadžment Hrvatske pošte stoga mora pristupiti preoblikovanju konkurentske sposobnosti ovoga velikoga državnog poduzeća na temelju superiornih resursa i superiorne kontrole poslovnih procesa i događaja u vlastitoj tvrtki, kako bi došao do zadovoljavajuće spoznaje o profitabilnosti tvrtke radi pronalazjenja izvora i poticaja svake od konkurentske sile, zajedno s dugoročnim definiranjem mogućih pozitivnih utjecaja na ukupnu poslovnost te s primarnom orijentacijom na upravljanje sustavom potpune kvalitete poštanskih proizvoda, uključujući i elemente tarifne politike takva sustava.

Konkurencija bi s druge strane trebala imati snažan utjecaj na menadžment Hrvatske pošte da pristupi svladavanju nedostajućih menadžerskih znanja i vještina pri stvaranju novih resursa i decentraliziranih organizacijskih oblika, koji na osnovi profitnih zakonitosti mogu odgovoriti na svaki potez konkurencije i istovremeno upotrijebiti novi, uvijek kvalitetniji proizvod za izravnavanje financijskih razlika nastalih u vrijeme nadmoćnosti resursa konkurencije nad poštanskim kapacitetima.

## 6. ZAKLJUČAK

Poštanski sustav Republike Hrvatske ima više razloga da bude znatno fleksibilniji prema promjenama u okruženju, posebice u velikim gradovima, koje na poštansko tržište dovode sada nelegalnu i nelojalnu konkurenciju. Jednako tako treba upotrijebiti sve vrijednosti svojih resursa, osobito ljudski kapital, u oplemenjivanju postojećih i stvaranju novih proizvoda i usluga visoke kvalitete primjenom različitih metoda i tehnika upravljanja kvalitetom, kojima će se oduprijeti nabujaloj konkurenciji i stvarati dovoljno profita za održivi razvoj i sigurnu egzistenciju svojih radnika. Rečeno se mora temeljiti na upravljačkim sposobnostima menadžmenta koji će biti u stanju primijeniti spomenuta rješenja u uspostavi sustava potpune kvalitete kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom poštanskom tržištu.

Napuštanjem većine tradicionalnih kriterija za mjerenje razine kvalitete poštanskih usluga i usvajanjem modernih načela u proizvodnji usluga visoke kvalitete izgradnjom sustava potpunog upravljanja kvalitetom poštanskih usluga, s istančanim osjećajem za potrebe korisnika i radnika u procesu usluživanja, posebice primjenom upravljanja odnosa s korisnicima, bit će moguće promijeniti negativne trendove na području kvalitete poštanskih usluga u velikim gradovima, izvangradskim i ruralnim područjima Republike Hrvatske, vraćajući potpuno povjerenje korisnika u najvećeg nacionalnog poštanskog operatora.

(Rad je u proširenome obliku objavljen u kategoriji Prethodnog priopćenja u *Zborniku radova I*, jedanaestog međunarodnog znanstveno-stručnog savjetovanja "Promet u gradovima", pod pokroviteljstvom međunarodnog znanstvenog saveza International Federation of Communication Association, HZDP - Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Opatija, 24. - 25. travnja 2003., str. 57. - 65. (Preliminary communication) i u časopisu *Suvremeni promet 1-2*, 2003., str. 57. - 65.)

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Bošnjak, I., Tehnologijski "High-Tech" marketing, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 1996.
3. Dvorski, S., Dobričić, D., Vrijednosni sustav prometa i suvremene transportne tehnologije u funkciji razvitka gospodarstva, *Suvremeni promet* 5, 2002.
4. Kadoić, Z., Hrvatska pošta - objectives and strategies in designing organisational structure, *Modern Traffic*, Vol. 21, Special Issue, 2001.
5. Kadoić, Z., Menadžment poštanskih kapaciteta u interakciji s okolišem, *Zbornik radova međunarodnog znanstvenog savjetovanja Promet i okoliš - I. dio*, Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Opatija, 18. - 19. travnja 2002.
6. Skoko, H., Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
7. Tipurić, D., Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.