

Mr. IVAN BOŠNJAK
RO PTT
Osijek

Ekonomika prometa
Pregled
UDK: 656:339.1.
Primljeno: 10.05.1989.
Prihvaćeno: 27.06.1989.

PORTFOLIO MODEL PTT USLUGA

SAŽETAK

Postavljajući hipotezu da je portfolio koncept primjenjiv i koristan za PTT organizacije, razvijen je portfolio model PTT usluga u tri dimenzije. Sugerira se implementacija portfolio modela u stratejskom upravljanju razvojem PTT sustava.

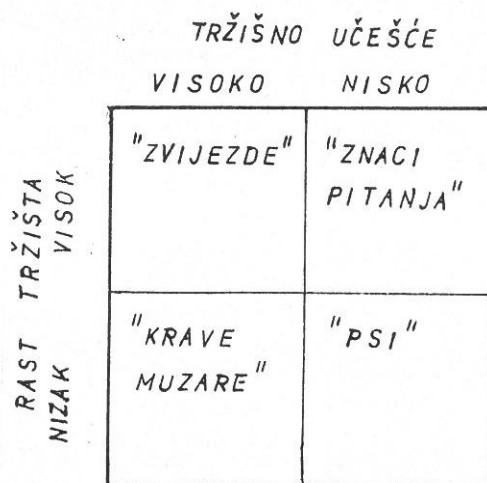
1. RAZVOJ PORTFOLIO KONCEPTA

Koncept portfolija našao je primjenu u brojnim privrednim organizacijama u svijetu, budući da se pokazao kao efikasno sredstvo u rješavanju stratejskog upravljanja diverzificiranim organizacijama. Nakon inicijalnog BCG portfolija proizvedeno je više novih modela portfolija prilagođenih potrebama pojedinih poduzeća.

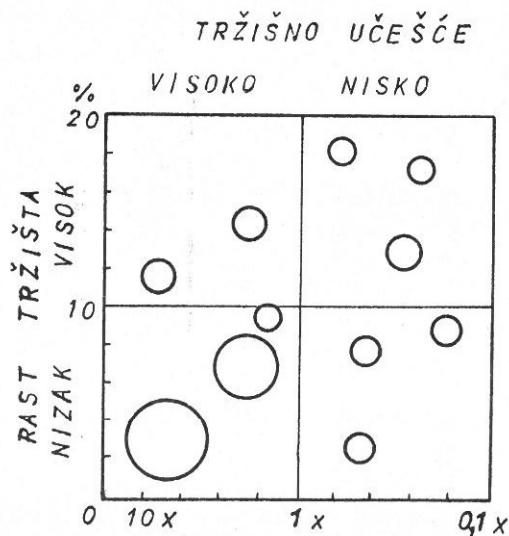
Bazičnu matricu portfolija razvila je Boston Consulting Group u početku 70-ih godina. Nastala je kao rezultat istraživanja kombinacija tržišta i proizvoda - tretiranih kao osnovni potencijalni izvori rasta. Radi uspostavljanja dinamičke ravnoteže u novčanim tokovima BCG modelom klasificiraju se svi proizvodi organizacije prema tome jesu li korisnici sredstava (dugoročno ili kratkoročno) ili su stvaraoci sredstava - gotovine (imaju pozitivan novčani tok). Dugoročna uspješnost poduzeća uvjetovana je strategijom upravljanja mixom proizvoda, odnosno kompozicijom proizvoda s različitim stopama rasta i udjelom na tržištu. Stratejski položaj proizvoda daje se u te dvije dimenzije, uz kategorizaciju visoko-nisko, što daje ukupno četiri osnovna stratejska položaja. Proizvodi (odnosno poslovne jedinice) mogu se svrstati u jednu od te četiri kategorije, čiji su izvorni nazivi sljedeći:¹

1. Question marks ("znaci pitanja"),
2. Cash cows ("krave muzare"),
3. Stars ("zvijezde"),
4. Dogs ("psi").

BCG matrica portfolija jedne kompanije prikazana je na slici 1.² U dimenzijama rast tržišta/udio na tržištu prikazani su položaji pojedinih poslova, pri čemu je veličina kruga proporcionalna prihodu od pojedinog



Slika 1a. Bazična BCG portfolio matrica



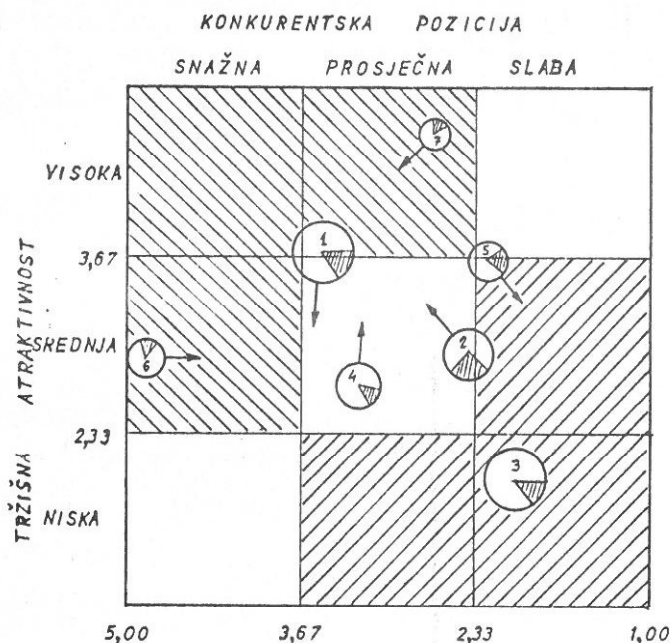
Slika 1b. Primjer uravnoteženog portfolija

proizvoda (proizvodne jedinice).

Neki nedostaci bazičnog portfolio modela (mali broj polja, nepotvrđivanje efekata, kriva iskustva, nerespektiranje brojnih relevantnih činilaca, kao što su tehnološki razvoj, ekonomska politika i dr.) dobrim dijelom su otklonjeni u kasnije razvijenim modelima.

Mc Kinsey/General Electric model operira s multiplom mjere poslovne snage, uvodi matricu forme 3 x 3, te razvija koncept stratejskih poslovnih jedinica (SBU) s dvije razine.³ Multifaktorska portfolio matrica

General Electrica za sedam poslova (poslovnih jedinica) prikazana je na slici 2.⁴ Veličina kruga reprezentira veličinu ukupnog tržišta, a crtkani dio označuje udio kompanije u tome. Duljina i smjer vektora reprezentira fazu životnog ciklusa proizvoda. Matrica koristi prikaz u dimenzijama tržišna atraktivnost/konkurentski položaj, koji predstavljaju sintezu brojnih relevantnih činilaca: ukupni tržišni potencijal, godišnja stopa rasta tražnje, tehnološki činioci, intenzitet konkurencije odnosno udio na tržištu, kvaliteta proizvoda, efektivnost promocije, kapaciteti i dr.



Slika 2. Multifaktorska portfolio matrica General Electrica

Strategije:
 Investiranje / rast
 Selektivne s.
 Žetva / dezinvestiranje

Od drugih modela portfolio navodimo dva koja se u literaturi i praksi najviše spominju:

1. Shell model - matrica politike usmjeravanja, koja operira s koordinatama: konkurentska snaga poduzeća/perspektiva poslovnog sektora;
2. ADL model (konzultantske grupe Arthur D. Little) koji koristi koordinate: konkurentski položaj poduzeća/zrelost odnosno stadij u razvoju grane.

Brojne primjene portfolio pristupa i za to razvijene modele mogli bismo sistematizirati na ovaj način:

1. Portfolio modeli proizvoda
 - standardizirani modeli,
 - uobičajeni (customized) modeli;
2. Financijski orijentirani portfolio modeli proizvoda;

3. Portfolio uslužnih djelatnosti (services portfolio).

2. PORTFOLIO MODEL I STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE

Portfolio modeli dokazali su se kao veoma koristan instrumentarij u strategijskom upravljanju poslovnim sustavom, tako da taj koncept sve više zaokuplja pažnju teoretičara i stručnjaka.

Razvoj koncepta strategijskog upravljanja i njegova praktična implementacija u dobrom dijelu se može pripisati Igoru Ansofu.⁵ U osnovi se radi o novom konceptu u teoriji upravljanja (nastalom sredinom 70-ih godina) koji ističe spremnost i sposobnost poslovnog sustava da pravodobno i racionalno reagira na promjene u okruženju. Integrira se strateško i taktičko stajalište odnosno pripadajuće odluke, tako da se potencijali poslovnog sustava usmjeravaju k područjima poslovanja u kojima se može ostvariti diferentna prednost.

Strategijsko upravljanje obuhvaća, osim procesa strategijskog planiranja i sustav upravljačkih akcija. Zahtijevaju se povećani inovacijski naponi kako bi se tržištu - korisnicima ponudili novi proizvodi (usluge) odnosno poboljšali stari u skladu s tehničko-tehnološkim progresom. Takvim pristupom uklanja se jaz (gap) između potencijala poslovnog sustava i zahtjeva okoline, te postiže efikasnost odnosno efektivnost poslovanja.

Strategijsko planiranje ne možemo sveći na primjenu nekih suvremenih tehnika i kvantitativnih metoda, odnosno ne možemo svim dugoročnim planovima dodijeliti atribut "strategijski". Potrebe za strategijskim planovima akcije inicirane su krupnim promjenama u tehnici i tehnologiji, zahtjevima tržišta, konkurenciji, ekonomskoj politici, uvjetima poslovanja i sl. Strategijski planovi usmjereni su na neposrednu akciju, dinamičko prilagođavanje sadašnjeg poslovanja za budućnost, pri čemu se traže novi i bolji načini za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Dosadašnji srednjoročni i dugoročni planovi često predstavljaju samo ekstrapolaciju prošle situacije u budućnost, pa se tako prije može govoriti o predviđanju nego o planiranju. Strategijsko planiranje uočava i stvara alternativne mogućnosti, ono pruža realniju procjenu mogućnosti, određuje udarne pravce razvoja i ciljna tržišta te alokira sredstva i rad u skladu s tim.

Iskustva s primjenom raznih modela strategijskog upravljanja i planiranja u razvijenim zemljama pozitivna su i ohrabrujuća. Jedan dio poduzeća temelji svoje sustave

strategijskog planiranja na osnovnom konceptu nezavisnih strateških poslovnih jedinica (strategic business unit - SBU) na dvije razine. Noviji pristupi ističu ekonomsku međuzavisnost i interakciju SBU, te sugeriraju više razina analize, osobito u velikim diverzificiranim poslovnim sustavima.

Efekti znanstveno - tehnološkog napretka koji uzrokuju ubranu izmjenu tehnologija inicirali su razvoj koncepta SBA (strategic business area). Pod stratežiskim poslovnim područjima (SBA) Ansof razumijeva distancirani segment okruženja u kojem tvrtka posluje ili može odnosno želi poslovati. Pitanje tehnološke orijentacije postavlja se u prvi plan.⁶

Istaknuto je i općenito prihvaćeno mišljenje da primjena portfolio modela, ili nekog drugog modela stratežiskog upravljanja i planiranja, nužno mora respektirati ciljeve, specifičnosti i uvjete poslovanja toga poslovnog sustava. Nema jednoznačne metodologije koja može jamčiti uspjeh.

Polazeći od dosadašnjih iskustava s portfolio modelima u svijetu, te prihvaćajući velike izazove i promjene koje se postavljaju pred PTT sustav, činimo inicijalni pokušaj da takav suvremen pristup implementiramo i u PTT sustav. Respektirajući specifičnosti PTT-a kao djelatnosti od posebnoga društvenog interesa i položaj PTT organizacija kao (relativno) samostalnih privrednih subjekata,⁷ uvodimo jedan novi pristup u portfolio modeliranju. U takvom razmišljanju indikativne su orijentacije, u brojnim razvijenim zemljama, u pogledu statusa PTT sustava. Izraženo je mišljenje da državni monopol i administrativno upravljanje nije adekvatno rješenje, budući da je ono dovelo do inertnosti, statičnosti i neprilagodljivosti PTT administracija novim zahtjevima informacijskog društva. Deregulacija, započeta razdvajanjem poštanskih i telekomunikacijskih službi, nastavlja se u pravcu liberalizacije i daljnjeg smanjenja monopolskog utjecaja PTT administracija. Prisutno je mišljenje da komercijalizacija, uz određenu autonomiju PTT organizacija (bez narušavanja tehničko - tehnološke integralnosti), može osnažiti i osposobiti PTT sustav.

3. POTREBA SUVREMENOG PRISTUPA UPRAVLJANJU PTT SUSTAVOM

Jasno je da se administrativnim pristupom i strategijom "pasivne adaptibilnosti" PTT organizacije ne mogu aktivno uključiti u nastupajuće procese informatizacije društva. S obzirom na to da je PTT okrenut informacijsko - komunikacijskom tržištu, odnosno

da ima ulogu nosioca razvoja sustava javnih veza, pitanje upravljanja daljnjim razvojem PTT sustava postaje veoma aktualno i značajno.

Potreba za novim pristupom u poslovanju PTT sustava potencirana je promjenama u brojnim relevantnim činiocima što se trenutno manifestira kao iskušenje i izazov za PTT organizacije (i JPTT u cjelini). Navodimo neke značajke i uvjete suvremenog poslovanja PTT sustava:

1. razvoj novih informacijsko - komunikacijskih tehnologija otvara široke mogućnosti, ali i iskušenja;

2. automatizacija, digitalizacija i začetak informatizacije bitno utječu na tehničko - tehnološku i kadrovsku osnovu poslovanja;

3. evolucija telekomunikacijske mreže mora težiti ne samo (ekonomskoj) ekspanziji postojeće mreže, nego i racionalnom uvođenju digitalnih sustava u mrežu, uz dugoročnu orijentaciju na uspostavljanje digitalne mreže s integriranim službama (ISDN);

4. eksterna konkurencija (raznih oblika) razvijenim marketinškim nastupom odvlači "jake" korisnike;

5. izražena je društvena preorijentacija na tržišno - ekonomsku regulaciju tržišnog poslovanja;

6. glomazna pravna regulativa, zakoni i propisi nerijetko sputavaju i koče daljnji razvoj, uz neselektivno prenamaglašavanje "općega društvenog interesa" (bez odgovarajuće društvene naknade - subvencije);

7. intenzitet tražnje za većinom tradicionalnih PTT usluga stagnira ili čak opada (u zadnjih desetak godina stopa rasta poštanskog prometa je oko 1%);

8. nove telekomunikacijske službe predstavljaju konkurenciju nekim tradicionalnim poštanskim službama, ali i otvaraju perspektive razvoja u pravcu tzv. elektronske pošte;

9. korisnici zahtijevaju poboljšanje kvalitete usluge i suvremeni marketinški odnos;

10. neadekvatna sustavna rješenja (osobito tarifna politika)⁸ dovode do toga da se težište stavlja na "pogađanje" s državnim organima, odnosno izravno i neizravno sputava se i destimulira inicijativa, stvaralaštvo i korištenje vlastitih potencijala;

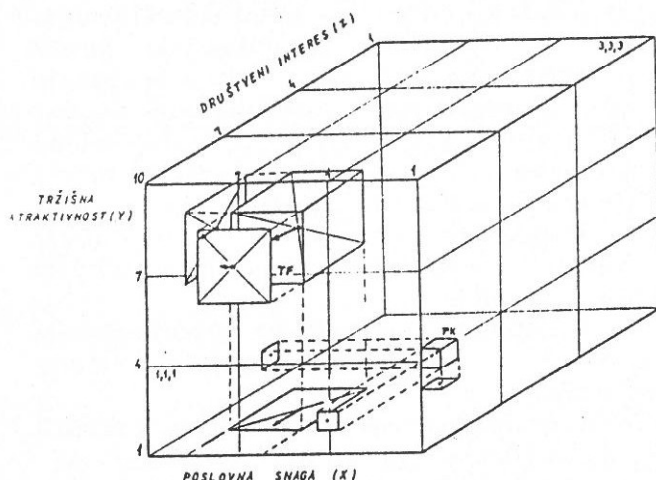
11. izražena je potreba za daljnjim usavršavanjem kadrova i poboljšanjem kadrovske strukture, kako bi se ostvarila što neposrednija veza sa znanstveno - tehnološkim dostignućima.

Jedno od najznačajnijih i najkompleksnijih pitanja razvoja PTT sustava jest upravljanje programom (asortimanom) usluga, odnosno definiranje područja poslovne aktiv-

nosti (SBA) u novonastalim uvjetima i perspektivi dinamičkih promjena relevantnih činilaca. Uz uvažavanje normativno - pravne regulative kao eksternog ograničenja, uz respektiranje društvenog interesa za funkcioniranje PTT sustava, smatramo da koncept portfolija može biti veoma koristan u rješavanju te problematike.

4. PORTFOLIO MODEL PTT USLUGA

Grafička predodžba portfolio modela 3 x 3 x 3, dana je na slici 3 (strategijski položaji nekih usluga zasnovani su na preliminarnoj procjeni autora).



Slika 3. Grafička predodžba portfolio modela 3 x 3 x 3

TF - telefonska usluga (ptp)
PK - prijenos paketa

Polazeći od dostupnih iskustava i razrada portfolio modela, uz nužno uvažavanje specifičnosti PTT-a kao poslovnog sustava, postavljamo inicijalni model portfolija PTT usluga s tri dimenzije:

1. poslovna snaga,
2. tržišna atraktivnost i
3. društveni interes.

Inicijalni model portfolio PTT usluga razlikuje se od dosadašnjih modela portfolija prvenstveno u tome što se u razmatranje uvodi i treća dimenzija modela. Uvođenje treće dimenzije omogućuje simultano tretiranje treće skupine relevantnih činilaca, koje smo sjedinili dimenzijom - društveni interes. Na taj je način omogućeno da modelom istodobno analiziramo ne samo ekonomsko - tržišne činioce nego i društvene, koji inače nisu adekvatno tretirani u portfolio modelima (dvodimenzionalnim).

Za ocjenu i vrednovanje poslovne snage PTT organizacija (sustava) u pogledu konkretnog proizvoda - usluge (u smislu SPJ), odnosno poslovne snage PTT organizacije u

određenom poslovnom području (SBA) mogu poslužiti činioci u tablici 1.

Tablica 1.

	Težina činilaca	Gradacija (ocjena 1-10)	Vrijednost činilaca
Udio u tržištu			
Tehnološka opremljenost			
Kadrovska opremljenost			
Istraživanje i razvoj			
Poznavanje tržišta			
"Imidž"			
Položaj PTT-a i			
Drugo			
	Σ 1,00		(1-10)

Relevantne činioce za ocjenu tržišne atraktivnosti segmenta usluga/tržište navodimo u tablici 2.

Tablica 2.

	Težina činilaca	Gradacija (ocjena 1-10)	Vrijednost činilaca
Ukupna (potencijalna)			
veličina tržišta			
Godišnja stopa rasta			
Stopa dohodovnosti			
Tehničko-tehnološki			
zahtjevi i normativi			
Srodnost djelatnosti			
Razina i intenzitet			
konkurencije			
Ekonomске mogućnosti			
Korisnika			
Drugo			
	Σ 1,00		(1-10)

Relevantni činioci kojima ocjenjujemo ostvarivanje društvenog interesa mogu biti ovi predočeni u tablici 3.

Za svaku uslugu (SBU) odnosno područje poslovne aktivnosti (SBA) identificiraju se relevantni činioci. Ocjene (1:10) multiplicirane s "težinom" činilaca daju relativnu vrijednost koja se sumira za svaku dimenziju.

Volumen kvadra u modelu proporcionalan je veličini efektivne tražnje, a crtkani dio označuje udio PTT organizacije (sustava) u ukupnom tržištu.

Veličina i smjer vektora koji polazi od SBU odnosno SBA reprezentira prognozu daljnega kretanja strategijskog položaja tog

Tablica 3.

	Težina činilaca	Gradacija (ocjena 1-10)	Vrijednost činilaca
Unapređenje poslovnih komunikacija			
Ušteda transportnih troškova			
Uštede energije			
Približavanje grada i sela			
Poboljšanje životnog standarda			
Doprinos informiranju i obrazovanju			
Drugo			
	Σ 1,00		(1-10)

servisa.

U trodimenzionalnom portfolio modelu razlikujemo $3 \times 3 \times 3 = 27$ strategijskih položaja (prostora). Možemo ih svrstati u tri zone prema globalnim strategijama:

- 1) Strategija investiranja i rasta
(pol. 1, 3, 1 | 1, 2, 1 | 1, 2, 2 | 2, 2, 1 | 1, 3, 2 | 2, 3, 1 | 2, 3, 2),
- 2) Selektivne strategije (svi ostali položaji - izvan 1. i 3. zone)
- 3) Strategije dezinvestiranja i žetve
(pol. 3, 1, 3 | 1, 1, 2 | 1, 1, 3 | 2, 1, 3 | 3, 2, 3 | 2, 1, 2 | 3, 1, 2).

Prva zona obuhvaća područje velike ili srednje tržišne atraktivnosti, uz veliku ili prosječnu poslovnu snagu i uz veliki ili srednje izražen društveni interes. Rast i razvoj strategijskih jedinica (SBU ili SBA) u ovoj zoni u načelu treba podržati investicijama. Radi se o tzv. liderima (1, 3, 1) i servisima koji mogu postati nosioci rasta i razvoja poslovnog sustava (1, 3, 2 | 2, 3, 1 | 2, 3, 2). Za strategijske položaje 1, 2, 1 | 2, 2, 1 | 1, 2, 2 preporučuje se nešto selektivniji pristup investiranja u atraktivnije segmente, te povećanje dohodovnosti rastom produktivnosti.

Treća zona predstavlja područje niske ili srednje tržišne atraktivnosti, uz nisku ili prosječnu poslovnu snagu i uz nizak ili prosječan društveni interes. To su položaji za koje se preporučuje provođenje strategije dezinvestiranja i snižavanja fiksnih troškova (3, 1, 3), odnosno strategije "žetve" i minimiziranja investicija (1, 1, 3 | 2, 1, 3 | 1, 1, 2). Za položaje 3, 2, 3 | 2, 1, 2 | 3, 1, 2 preporučuje se orijentacija maksimiranja tekuće zarade i ograničavanja rasta na dohodovno ili društveno atraktivne programe.

Zona selektivnih strategija obuhvaća sve strategijske položaje između dviju već

opisanih zona. To su SBU (SBA) za koje treba izgraditi selektivan pristup, istražiti i kontrolirati relevantne činioce i tendencije, budući da je kod njih izražena neizvjesnost i rizik. U toj zoni nalaze se i oni SBU (SBA) koji su pri kraju svoga životnog ciklusa, ali predstavljaju relativno stabilne generatore financijskih sredstava.

Dalja, preciznija razrada "normativnih" (preporučljivih) strategija za pojedine položaje u modelu predmet je zasebnog rada.

U nastavku ćemo demonstrirati izložbeni koncept na primjeru nove PTT usluge videoteks službe (VTX).⁹ Osnovne faze izrade portfolija jesu:

- 1) utvrđivanje razine analize (pojedina usluga, strategijska poslovna jedinica - SBU ili strategijsko poslovno područje - SBA, za OOUR, RO, SOUR ili JPTT),
- 2) identifikacija relevantnih činilaca za pojedine dimenzije,
- 3) procjena činilaca i utvrđivanje ukupne ocjene,
- 4) konstrukcija, grafička predložba modela (3D),
- 5) pozicioniranje usluge (SBU ili SBA) u portfolio dimenzijama,
- 6) projekcija položaja usluge (SBU ili

Tablica 4.

Dimenzija POSLOVNA SNAGA	Težina činilaca	Ocjena (1-10)	Vrijednost činilaca
Tehnološka opremljenost	0,25	6	1,30
Kadrovska opremljenost	0,15	7	1,05
Marketing	0,20	5	1,00
Istraživanje i razvoj	0,15	4	0,60
Položaj PTT-a u informativnoj djelatnosti	0,20	6	1,20
Zakonska i normativna ograničenja	eliminatori zahtjev		
	Σ 1,00		5,15

Tablica 5.

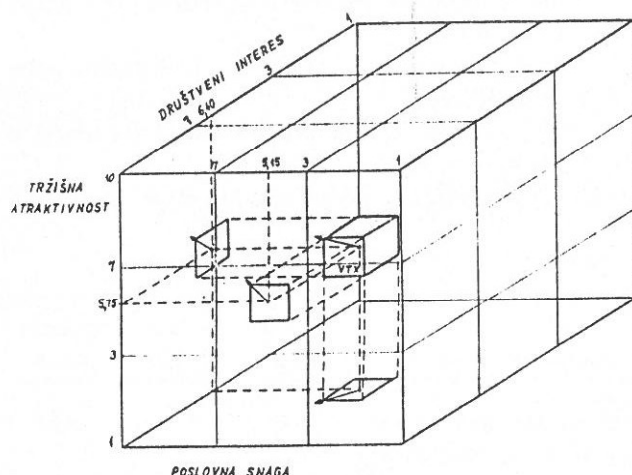
Dimenzija TRŽIŠNA ATRAKTIVNOST	Težina činilaca	Ocjena (1-10)	Vrijednost činilaca
Ukupna veličina tržišta	0,20	8	1,60
Godišnja stopa rasta	0,25	5	1,25
Stopa dohodovosti	0,15	4	0,60
Tehničko-tehnološki zahtjevi	0,25	5	1,25
Srodnost djelatnosti	0,15	7	1,05
	Σ 1,00		5,75

Tablica 6.

Dimenzija DRUŠTVENI INTERES	Težina činilaca	Ocjena (1-10)	Vrijednost činilaca
Dostupnost informacija	0,25	7	1,75
Unapređenje trgovine	0,15	6	0,90
Doprinos obrazovanju	0,25	8	2,00
Otvaranje novih tržišta	0,15	5	0,75
Poboljšanje životnog standarda	0,20	5	1,00
Σ 1,00			6,40

SBA) u vremenu, pri alternativnim scenarijima okruženja.

Na slici 4. prikazan je portfolio videoteks usluge prema ocjenama stručnjaka koji su sudjelovali u procjeni. Veličina vektora i njegov smjer ukazuju na tendencije promjene strateškog položaja u budućnosti (3-5 godina).



Slika 4. Videoteks usluga u 3-D portfolio modelu

5. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE PORTFOLIJEM

Razradom modela portfolija za sve ili barem najvažnije PTT usluge unutar promatranoga sustava (OOUR, RO, SOUR, JPTT) stvaraju se uvjeti za primjenu koncepta strateškog upravljanja. Metodologija formuliranja strategije primjenom portfolio modela može imati ove faze:

1. Utvrđivanje ciljeva poslovnog sustava - zadovoljenje potreba korisnika i ostvarivanje primjerenog dohotka.
2. Identifikacija strateške poslovne jedinice (SBU) ili strateškoga poslovnog područja (SBA). U inicijalnom modelu promatramo pojedine usluge kao zasebne stvaraoce dohotka za koje možemo razgraničiti prihode i troškove.

3. Određivanje postojećeg portfolija PTT usluga (za promatranu razinu analize) i konstruiranje modela (grafički prikaz 3 D).

4. Utvrđivanje "normativnih" strategija, odnosno strateških zona.

5. Prognoze i predviđanje razvoja okruženja u nekoliko varijanata (optimistički, pesimistički i najvjerojatniji scenarij).

6. Preispitivanje i vrednovanje postojećeg portfolija u odnosu na normativne strategije.

7. Identifikacija "kritičnih" SBU odnosno SBA s obzirom na njihove postojeće položaje i perspektive.

8. Utvrđivanje alternativnih strategija i planiranje rezultata.

9. Izrada strateškoga ciljnog portfolija za PTT organizaciju (sustav) u cjelini.

10. Preispitivanje i prihvaćanje ciljnog portfolija.

Dugoročno uspješno poslovanje i fleksibilnost poslovnog sustava zahtijeva takav portfolio koji će biti kompozicija proizvoda - usluga s različitim stopama rasta, atraktivnošću, perspektivama, financijskim efektima. Strategija upravljanja portfolijem proizvoda - usluga (mixom usluga) orijentirana je na uspostavljanje dinamičke ravnoteže između stvaranja i korištenja gotovine odnosno financijskih tokova. Time se, uz ostalo, pospješuje mogućnost samofinanciranja. Pretpostavka portfolio modela je u tome da se sredstva stvorena jednim poslom mogu alocirati u druge poslove, čiji strateški položaj to nalaže u određenom vremenu.

6. ZAKLJUČAK

Respektirajući specifičnosti poslovanja PTT-a razvijen je model portfolija PTT usluga u tri dimenzije. Takvim pristupom omogućeno je da strateški položaj SBU-a (odnosno SBA) utvrđujemo u portfolio dimenzijama - poslovna snaga/tržišna atraktivnost, uz uvažavanje činilaca društvenog interesa kao treće dimenzije. Razlikujemo $3 \times 3 \times 3 = 27$ strateških položaja, s pripadnim "normativnim" strategijama.

Primjena koncepta portfolio u strateškom upravljanju doprinosi uklanjanju jaza između potencijala poslovnog sustava i zahtjeva okruženja, te poboljšava efikasnost i efektivnost poslovanja (usmjeravanjem na "prava" područja poslovne aktivnosti). Model portfolija PTT usluga može biti koristan u:

- poslovnoj analizi, kao instrument situacijske analize,

- upravljanju tokovima gotovine i efikasnijem korištenju financijskih sredstava,
- utvrđivanju smjernica i nacрта planova razvoja,
- iniciranju inovacijskih napora s novim uslugama i zadovoljenju potreba korisnika,
- razradi zajedničkih elemenata cijena PTT usluga,
- postavljanju strategije razvoja OUR-a.

SUMMARY

PORTFOLIO MODEL OF POSTAL SERVICES

Based upon the assumption that a portfolio concept is applicable to and useful for postal organizations, a three - dimension portfolio model of postal services has been developed. The implementation of portfolio model in strategic management of the postal system development is hereby recommended.

POZIVNE BILJEŠKE

1. Boston Consulting Group: The product portfolio. Boston, 1970, str. 2.
2. Prema B. HELDEY: Strategy and the Business Portfolio. Long Range Planning, February 1977, p. 12.
3. R. BETTIS, W. HALL: The Business Portfolio Approach - Where it Falls Down in Practice. Long Planning, April 1983, p. 95-103.
4. G. S. DAY: Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing, St. Paul, 1986, p. 202.
5. Vidjeti I. ANSOF: Implating Strategic Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.
6. Ibid., p. 38.
7. Vidjeti I. BOŠNJAK: PTT - poslovni sistem i/ili javna služba. Poslovna politika, 17, 1988, 9.
8. Najnovije izmjene u tarifnom sustavu (od kolovoza 1988) unose neke pozitivne pomake.
9. Ocjene pojedinih činilaca dala je grupa stručnjaka, ekonomista i inženjera iz RO PTT Osijek.