

INTEGRATIVNI PLAN REFORME I RAZVOJA KAO VID STRUKTURNE REFORME POŠTANSKOG SEKTORA U REPUBLICI SRBIJI

Olja Jovičić
Javno preduzeće PTT saobraćaja “ Srbija”

*“ Ne opstaje uvek najjača, niti najinteligentnija vrsta, već ona koja je
najspremnija da prihvati promene”*

Charles Darwin

Sadržaj: *Integrativni plan poštanske reforme i razvoja za Srbiju počiva na postojećoj strategiji poštanskog sektora koju je usvojila Vlada, kao i na smernicama Svetskog poštanskog saveza, u skladu sa metodologijom upravljanja poštanskim reformama, kao i na potrebama sektora koje se baziraju na stvarnim potrebama i kulturi zemlje. Za politiku je takođe važno da identifikuje ciljeve i strategije koji će se koristiti u realizaciji dugoročnih ciljeva Vlade u poštanskom sektoru. Srbija je napravila pomak u reformi i razvoju svog poštanskog sektora. Što se tiče zakona, propisa i nadzora, Srbija napreduje u procesu usklađivanja sa važećim direktivama Evropske unije za (liberalizaciju) poštanskog sektora, što je takođe je u skladu sa strategijama Svetskog poštanskog saveza, njegovim konvencijama i aktima. U skladu sa gorenavedenim, projekat reforme poštanskog sektora je potrebno sprovesti u kontekstu globalnih reformskih inicijativa, direktiva EU i regionalne strategije razvoja Integrativnog plana poštanske reforme i razvoja.*

Ključne reči: *razvoj, globalizacija, liberalizacija, transformacija, reforma, strategija*

1. Uvod

1.1 Pojam i značaj

Integrativni plan poštanske reforme i razvoja predstavlja plan usmeren ka reformi i razvoju poštanskog sektora i kao takav on postavlja temelje za buduće aktivnosti koje država treba da preduzme u toj oblasti. Ovaj nacionalni master plan treba da služi kao osnov za sprovođenje svih poštanskih aktivnosti vezanih za saradnju u zemlji, bez obzira na izvor finansiranja. Stoga predstavlja i korisno sredstvo za pregovaranje sa potencijalnim finansijerima i investicionim institucijama. Osnovni cilj ovog plana jeste da državi-korisnici obezbedi globalnu viziju i da joj ponudi uravnoteženu mapu puta koja će joj pomoći da sa jedne strane, sagleda situaciju unutar svog poštanskog sektora, važeći pravni okvir i operativni kontekst univerzalne poštanske usluge, a da sa druge strane, definiše kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve i akcije.

Dvadeset i četvrti kongres Svetskog poštanskog saveza, potvrdio je korisnost pristupa Integrativnog plana poštanske reforme i razvoja budući da on podrazumeva angažovanje ključnih aktera poštanskog sektora i da ima potencijal da izvuče poštanske usluge u razvijenim zemljama iz ciklusa lošeg poslovanja, koji sprečava rast i investicije, kao i poboljšanje kvaliteta usluga. Integrativni plan poštanske reforme i razvoja predstavlja zajednički napor svih interesnih grupa da

se iznedre strukturne i održive promene u poštanskom sektoru zemlje, koje bi obezbedile ekonomsku i socijalnu stabilnost državi, poštanskim operatorima, korisnicima poštanskih usluga i društvu u celini.

Integrativni plan poštanske reforme i razvoja za Srbiju, počiva na postojećoj strategiji poštanskog sektora koju je usvojila Vlada, kao i na smernicama Svetskog poštanskog saveza, na teoriji upravljanja poštanskim reformama, kao i na potrebama sektora koje se baziraju na stvarnim potrebama i kulturi zemlje. Za politiku razvoja je takođe važno da identifikuje ciljeve i strategije koji će se koristiti u realizaciji dugoročnih ciljeva Vlade u poštanskom sektoru. Srbija napreduje u procesu usklađivanja sa važećim direktivama Evropske unije o liberalizaciji poštanskog tržišta, u skladu sa strategijom Svetskog poštanskog saveza, njegovim konvencijama i aktima, a takođe je napravila značajan pomak u reformi i razvoju poštanskog sektora.

Četiri glavna razloga za dalje reforme poštanskog sektora u Srbiji su:

1. kontinuirani proces globalizacije u razmeni dobara i usluga, koji je doveo do stvaranja multinacionalnih kompanija specijalizovanih za pružanje ekspresnih poštanskih usluga, sa tendencijom proširenja i na međunarodne usluge koje se zasnivaju na tradicionalnom prevozu poštanskih pošiljaka. One, u određenim oblastima, predstavljaju najuočljiviju konkurenciju poštama koje se nalaze u državnom vlasništvu;
2. potreba za daljim usklađivanjem zakonodavstva poštanskog sektora sa važećim direktivama Evropske unije na polju poštanskih usluga;
3. potreba za značajnim rastom sektora, a time i dodatnim olakšavanjem trgovine i komunikacija koji bi se mogao ubrzati samo stvaranjem delotvornijeg poslovnog okruženja;
4. razdvajanje poštanskih i telekomunikacionih operatera koji se nalaze u javnom vlasništvu. Ovo razdvajanje je bilo komplikovano za Poštu, imajući u vidu dugu zajedničku saradnju sa operaterom iz oblasti telekomunikacija.

1.2 Elementi reformi poštanskog sistema

Cilj reforme poštanskog sistema jeste da se izmeni trenutna situacija i da se pruži maksimalan doprinos ekonomskom i nacionalnom razvoju poštanskog sektora, da se projektuje uravnotežena politička mapa koja bi značajno smanjila godišnje budžetske rashode, postepeno liberalizovala sektor u onim segmentima i delovima za koje javni poštanski operator poseduje kapacitete da se uspešno takmiči, kao i da se dalji naponi usmere ka bržoj poslovnoj transformaciji i podizanju kapaciteta novoosnovane Pošte Srbije, sposobne za održiv i ekonomski isplativ poslovni razvoj. Značajan rast sektora, a time i olakšana trgovina i komunikacije, mogu se ubrzati stvaranjem efikasnijeg poslovnog okruženja, uz dalju liberalizaciju sektora.

Implementacija plana treba da doprinese boljem učinku Vlade u smislu omogućavanja uspostavljanja efikasnog i delotvornog poštanskog tržišta uz obezbeđenje kvalitetne univerzalne poštanske usluge na celoj teritoriji Republike Srbije pod jednakim uslovim i pristupačnim cenama. Realizacija ovog plana između ostalog treba da omogući:

1. usklađivanje zakonodavstva poštanskog sektora sa važećim direktivama EU na polju poštanskih usluga
2. postepenu liberalizaciju u onim segmentima i delovima tržišta u kojima javni poštanski operater poseduje kapacitete da se uspešno takmiči
3. jasno razdvajanje uloge Vlade kao akcionara javnog poštanskog operatera od funkcija koje vrši u sektorskoj politici
4. restrukturiranje javnog preduzeća PTT saobraćaja zasnovanog na efikasnim modelima korporativnog upravljanja
5. profitabilno obavljanje univerzalne poštanske usluge u konkurentnom okruženju
6. prilagođavanje organizacije elektronskoj trgovini i uslugama;
7. razvoj tržišta novih poštanskih usluga i dalju diverzifikaciju proizvoda i usluga
8. strateško pozicioniranje i dalju modernizaciju ovlašćenog javnog poštanskog operatera; i
9. održiv i ekonomski isplativ poslovni razvoj i rast poštanskih usluga.

U skladu sa gorenavedenim, projekat reforme poštanskog sektora je potrebno sprovesti u kontekstu globalnih reformskih inicijativa, direktiva EU i regionalne strategije razvoja Integrativnog plana poštanske reforme i razvoja.

2. Model integrativnog plana poštanske reforme i razvoja

2.1 Osnovni reformski elementi

Integrativni plan poštanske reforme i razvoja predlaže model poštanske reforme koji je razrađivan na kongresima Svetskog poštanskog saveza, počevši od Seula 1994. godine, pa do kongresa u Bukureštu, održanog 2004. godine. Proces Integrativnog plana poštanske reforme i razvoja, omogućava dalje razmatranje i usavršavanje strategija usmerenih ka nastavku razvoja poštanskih reformi u određenoj zemlji, usmerenih ka postizanju osnovnih ciljeva politike Vlade vezane za poštanski sektor. Proces podrazumeva razvoj poštanskog sektora koji se sastoji od četiri osnovna reformska elementa koja se međusobno podržavaju, a to su:

1. Univerzalna poštanska usluga, koja se uglavnom fokusira na ponovno definisanje opsega univerzalne poštanske usluge i redefinisane rezervisane usluge
2. Politika poštanskog sektora, gde aktuelno ključno pitanje i dalje ostaje pitanje liberalizacije postojećeg širokog "rezervisanog" područja, u ravnoteži sa restrukturiranjem i modernizacijom javnog poštanskog operatera sposobnog da efikasno posluje unutar konkurentnih uslova liberalizovanih segmenata;
3. Pravna reforma, koja se uglavnom usmerava na korporatizaciju Pošte, jačanje delotvornog korporativnog upravljanja sa transparentnom ulogom države kao akcionara (odvojenog od resornog Ministarstva i Republičke agencije za poštanske usluge), sa jasno strukturiranim poslovnim jedinicama ili zavisnim entitetima.
4. Modernizacija usluga ovlašćenog javnog poštanskog operatera putem obezbeđenja održive profitabilnosti i sposobnosti da se prilagođava stalnom razvoju komunikacija, pa je stoga plan reformi odgovoran za upravljanje performansama i zasnovan na marketingu, finansijama i tehnološkim reformama koje čine suštinski aspekt ovog programa.

Pristup bi podrazumevao:

1. Korporatizaciju pošte uz jačanje efektivnog korporativnog upravljanja sa transparentnom ulogom države kao akcionara, odvojenog od resornog ministarstva i Republičke agencije za poštanske usluge, sa jasno strukturiranim poslovnim jedinicama ili zavisnim entitetima, kako bi za određeno vreme mogla da postane finansijski samoodrživa
2. Podršku izgradnji kapaciteta, tehničkim unapređenjima i razvoju ljudskih resursa koji su neophodni za poboljšanje operativnog i finansijskog učinka Pošte
3. Komercijalizaciju poslovanja Pošte uz prihvatanje poslovnog modela grupe & reinženjering poslovnih procesa
4. Jačanje poslovnog kapaciteta Pošte kroz upotrebu tehnologije radi zadovoljavanja potražnje uz manje troškove;
5. Pristup finansijama neophodnim za investiranje u transformaciju usluga;
6. Definisanje dugoročnih kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva za razvoj osnovnih usluga iz domena univerzalne poštanske usluge, na osnovu evropske i najbolje međunarodne prakse.

2.2 Strategije za realizaciju Integrativnog plana

U smislu podrške navedenim ciljevima, Strateški plan podrazumeva usvajanje sledećih strategija:

Strategija 1: Definisanje i obezbeđivanje Univerzalne poštanske usluge i mehanizama finansiranja koje tu uslugu podržavaju, kao i definisanje rezervisane oblasti u okviru univerzalne poštanske usluge.

Strategija 2: Definisanje nacionalne politike poštanskog sektora

Dalje definisanje političkog okvira poštanskog sektora zasniva se na tačnim definicijama obima obaveze univerzalne poštanske usluge (npr. ruralna područja i dalji razvoj obima), tarifne politike i cena, regulisanja konkurencije, uz podršku podataka iz sektora, kao i statistike, u cilju stvaranja odgovarajućeg balansa između dalje liberalizacije i usklađivanja sa direktivama Evropske unije. Nacionalna politika razvoja poštanskog tržišta treba jasno da istakne ciljeve koje je Vlada postavila za taj sektor, kao i da iznese očekivanja Vlade po pitanju njene uloge u nacionalnom i društveno-ekonomskom razvoju.

Strategija 3: Redefinisanje pravnog i regulatornog okvira

Novi pravni i regulatorni okvir poštanskog sektora bi trebalo da uvaži njegov razvoj na nacionalnom, regionalnom i globalnom nivou. Glavno pitanje ostaje jasno razdvajanje uloge Vlade kao akcionara javnog poštanskog operatera od funkcija koje vrši u sektorskoj politici i od funkcije nadzora. To takođe podrazumeva: ažuriranje zakona o pošti, transparentnost rada regulatornih organa, rad na poboljšanju standarda kvaliteta, usmeravanje na stvaranje merljivih performansi i vrednosti za akcionare, obezbeđenje redovnih i nezavisnih istraživanja tržišta i dr.

Strategija 4: Modernizacija i diverzifikacija usluga

Ovaj segment bi trebalo razvijati u skladu sa očekivanjima korisnika i njihovim potrebama i nastojati da se poboljša operativna efikasnost i kvalitet usluga koje se pružaju u okviru poštanske mreže, kroz stvaranje efikasnijeg poslovnog okruženja i dalju liberalizaciju sektora.

Strategija 5: Reforma i modernizacija javnog poštanskog operatera

Iako Pošta Srbije nudi zadovoljavajući nivo kada je reč o pokrivenosti i pristupačnosti univerzalne usluge, postoji prostor za poboljšanje u postojećim segmentima koji su već liberalizovani, kao i mogućnost boljeg korišćenja potencijala preduzeća. Štaviše, postojeća organizaciona struktura srpskog poštanskog operatera, poslovna vizija, maloprodajna i dostavna infrastruktura, kao i alatke za upravljanje nisu dovoljne da u potpunosti i na duži period obezbede kontinuitet u ekonomskom smislu. Potrebno je preduzeti različite inicijative i programe, sa ciljem transformacije preduzeća Pošte Srbije u samoodrživo profitabilno preduzeće.

3. Pravci razvoja tržišta poštanskih usluga u svetu

3.1 Globalno poštansko okruženje

Tokom proteklih nekoliko godina, poštanski operatori su, širom sveta, bili suočeni sa značajnim promenama na tržištu poštanskih usluga. Multinacionalni klijenti zahtevaju jednoobrazne, kvalitetne poštanske usluge u čitavom svetu. Ne samo što je došlo do velikog razvoja elektronskih i digitalnih komunikacija, već su Direktive EU o poštanskim uslugama počele da vrše značajan uticaj, pošto su se poštanska tržišta otvorila širom EU. Kao referentni okvir, Integrativni plan prvo opisuje globalno poštansko tržište i ukazuje na potrebu za pravovremenim reakcijama na promenljive uslove, istovremeno upućujući na neophodnost korišćenja novih šansi. Naglašava se oslanjanje građana Evrope na poštu kao jednog od osnovnih medija za komunikaciju. Pokretači promena u poštanskom sektoru u Srbiji, u velikoj meri slični su pokretačima promena na globalnom nivou. Unapređen životni standard doprineo je rastu privrednih aktivnosti. Pošta više nije oblik „lične komunikacije“ već prenos poslovnih i komercijalnih informacija, što se vidi po velikom obimu pošiljaka usmerenih prvenstveno od preduzeća, vlada i nevladinih organizacija, ka domaćinstvima i pojedincima. Ta „komercijalizacija“ poštanskog sektora, proizvela je nova očekivanja kod poslovnih klijenata. Sa promenom poštanskog tržišta, poštanske službe su se transformisale iz službi osnovanih kako bi obezbedile i garantovale jednostavno lično pravo na komunikaciju, u medij masovne komunikacije kako za privredni, tako i javni sektor. Poštanske službe širom sveta, prepoznate su kao vitalni deo informaciono-komunikacione tehnološke infrastrukture i u pojedinim slučajevima privlače investicije u cilju obezbeđenja realnog privrednog razvoja. Kao jedan od izazova na koje je neophodno odgovoriti, takođe se naglašava, usklađivanje komercijalizacije i samoodrživosti u reformisanom i liberalizovanom poštanskom sektoru. Sa globalizacijom nacionalnih ekonomija, i ovlašćeni javni i privatni poštanski operatori

proširili su svoja poslovanja van nacionalnih granica. Kako su Vlade usvajale strategije koje su smanjivale barijere na polju trgovine i konkurencije, tako su se otvarale mogućnosti da novi učesnici uđu na tržište i ugroze postojeće operatore. U nekim zemljama, javni poštanski operatori kupili su sopstvene međunarodne kurirske i paketske kompanije, kako bi internacionalizovali svoje poslovanje. Tokom proteklih decenija, domaći poštanski operatori bili su svedoci značajnih promena na domaćem tržištu poštanskih usluga. Korisnici zahtevaju jednoobrazne, visokokvalitetne poštanske usluge širom sveta. Kada je reč o poštanskim proizvodima oni pozdravljaju jednoobrazne, niske tarife bez obzira na određite poštanske pošiljke. Ovo je jaka tačka za prodaju poštanskih operatera "prvog kilometra", kao što su USPS (državna pošta SAD-a), Royal Mail, Deutsche Post ili La Poste, gde se nalaze ovi multinacionalni korisnici, ali u slučaju Srbije, to znači da se neki profitabilni poštanski tokovi kanališu preko privatnog sektora, pri čemu je javni operator dužan da u velikoj meri subvencionise isporuku do krajnjeg korisnika "poslednji kilometar".

S druge strane, kako trgovinske barijere padaju, a granice nestaju, ne samo privatni operatori kao što su UPS i Fedex, već i poštanski operateri poput Deutsche Post-a (DHL), TNT, BPost, Austrian Post, Swiss Post, Nordern Post, La Post, Thailand Post i Novog Zelanda, prodiru u prekogranični poštanski domen, kupovinom međunarodnih distributivnih mreža. Ovi igrači fokusiraju svoj ulazak na one segmente i korisnike koji su najatraktivniji sa ekonomskog stanovišta. Proces globalizacije doveo je do toga da vodeći poštanski operatori / integratori ulaze u zajednička ulaganja i udruživanja sa partnerima iz privatnog sektora. Mreža partnera iz privatnog sektora pokriva sve zemlje Evropske unije. Ove Pošte, predstavljaju jedna drugoj jaku konkurenciju kada je reč o paketima, ekspresnim pošiljkama, logistici i međunarodnim pošiljkama, to jest uslugama koje ne spadaju u uobičajene poštanske usluge, koje u zemljama koje još nisu liberalizovale svoje tržište, još uvek potpadaju pod rezervisano monopolističko područje. Ovaj proces, koji je započet početkom devedesetih godina prošlog veka, sada je rezultirao sa više od 100 akvizicija, udruživanja i zajedničkih ulaganja unutar zemalja Evrope/članica Evropske unije.

3.2 Liberalizacija / deregulacija poštanskog tržišta

Procesi globalizacija i liberalizacije poštanskog tržišta, uneli su velike promene u poštanski sektor. Značajna povećanja trgovinske razmene dobara i usluga, uticala su na veću povezanost ekonomija. Liberalizacija tržišta takođe je za rezultat imala ukidanje prethodnih barijera koje su postojale u trgovinskoj razmeni dobara i usluga kao i konkurencije, sa daleko većim rasponom kvaliteta i proizvoda koji su postali dostupni kupcima. Time je takođe povećano područje poštanskih aktivnosti otvorenih za konkurenciju. Neke skandinavske zemlje i Novi Zeland posluju unutar potpuno liberalizovanih tržišta, ali garantuju pružanje univerzalne poštanske usluge. U Evropskoj uniji, prisutna je kontrolisana liberalizacija gde se univerzalna poštanska usluga, kao i načini njenog finansiranja, i dalje održavaju. U mnogim zemljama u razvoju, poštanske usluge još uvek funkcionišu kao velika, monolitna, vertikalno integrisana preduzeća u državnom vlasništvu u kojima:

1. Poštanske usluge su uglavnom neprofitabilne i u nekim slučajevim donose veće gubitke koje je teško proceniti budući da ne postoji jasno odvojen obračun za usluge u okviru univerzalne poštanske usluge od obračuna za komercijalne usluge.
2. Postoji monopol ili ekskluzivno pravo za obavljanje određenih poštanskih usluga, pri čemu je samo nekoliko zemalja dozvolilo konkurenciju u svim segmentima poštanskih usluga; i u Srbiji je monopol ili rezervisano područje relativno široko ali postoji namera da se limiti snize u narednom periodu;
3. Nekomercijalne usluge su finansirane iz internih izvora; najvažnija je obaveza da se održati kvalitet usluga u skladu sa propisanim standardima kvaliteta i zahtevima korisnika
4. Postoji nedostatak konkurentne neutralnosti između javnih operatera i konkurentskih poštanskih operatera po pitanju oporezivanja, građanske odgovornosti, pristupa poštanskim sandučićima i prava na prijem pošte. U slučaju Srbije učinjen je korak unapred 'ka fer igri na terenu' a još takvih poteza je planirano u narednih nekoliko godina. Osnovna ideja liberalizacije je

da se započne proces prilagođavanja kako bi sektor postao transparentniji, konkurentniji i bolji za svoje korisnike.

3.3 Tržišni trendovi i razvoj

Pošanski sektor širom sveta suočen je sa velikim izazovima zbog promena u potrebama klijenata, porastu elektronske trgovine i naglim tehnološkim razvojem, deregulacijom, liberalizacijom i globalizacijom. Poštansko tržište se takođe dramatično izmenilo tokom proteklih 20 godina, sa strane potražnje. Prema novijim studijama Svetskog poštanskog saveza, obrasci saobraćaja za domaće pismonosne pošiljke prema vrsti pošiljaoca širom sveta, pokazuju da veliki deo te vrste pošiljaka potiče iz preduzeća, državne uprave i nevladinih organizacija, dok su primaoci pojedinačna domaćinstva. Prema jednoj drugoj studiji Saveza, 70% ukupnog globalnog tržišta komunikacija danas pripada telekomunikacijama (telefon, SMS, telefaks), što će u srednjeročnom okviru verovatno ostati na istom nivou. Od preostalih 30%, približno 20% je predstavljao udeo pismonosnih pošiljaka, međutim taj udeo opada kao rezultat brzog razvoja društvenih mreža i elektronske komunikacije, i verovatno će rasti, iako trenutno zauzima mali procenat tržišta. Broj privatnih poštanskih operatera je u značajnom porastu, a njihova koncentracija, naročito u zemljama u razvoju, uključuje gusto naseljene i imućne urbane lokalitete sa visokim protokom pošte. Uloga javnog poštanskog operatera se, sa druge strane, sve više marginalizuje u manjim zemljama (u razvoju), iako mu je kao pružaocu Univerzalne poštanske usluge obezbeđen monopol, ne samo kako bi očuvao integritet pošte, već i ekonomski podsticaj za opsluživanje neprofitnih oblasti koje su uglavnom ruralne prirode.

Dugi niz godina, globalna konkurencija u poštanskom sektoru bila je ograničena na multinacionalne kompanije za kurirsku i paketsku dostavu, kao što su TNT Express, DHL, UPS i Federal Express (FedEx), koje imaju ogromnu bazu potrošača i koje kao takve dominiraju na tržištu ekspresne i paketske dostave, sa flotom aviona, masivnim čvorištima na kojima se vrši sortiranje i velikim brojem dostavljača širom sveta. Iako je poštanska deregulacija navela mnoge da ove privatne multinacionalne operatere posmatraju kao glavnu pretnju domaćim poštanskim uslugama, trend koji postoji u poslednjih nekoliko godina kreće se ka stvaranju nove "poštanske slike", gde se konkurencija između različitih poštanskih operatera razvija na domaćim tržištima. Ovo je takođe slučaj i u Srbiji, gde su novi akteri regionalni ekspresni poštanski operateri, kao i strani poštanski operateri sa teritorije EU koji ulaze preko akvizicija, a taj trend će se verovatno nastaviti kroz dalji razvoj evropskih integracija. Očekuje se da poštanska slika javnih poštanskih operatera razvije u 3 tipa:

1. Globalni/međunarodni integrator, kao dominantni operater u jednoj ili više zemalja sa širokim međunarodnim poslovanjem u jednoj ili više poslovnih poštanskih linija, što se postiže kroz organski rast (izgrađen sopstveni biznis), akvizicije i zajednička ulaganja sa lokalnim (privatnim) operaterima i udruživanjima sa različitim javnim poštanskim operaterima;

2. Dominantni domaći/regionalni mrežni operater, pod kontrolom dominantnog javnog poštanskog operatera u jednoj zemlji koji u ograničenom obimu širi i grana svoje međunarodno poslovanje.

3. Marginalizovani operater, odnosno javni poštanski operater koji posluje u okviru svoje zemlje, kao mreža socijalne sigurnosti ili javnih obaveza za poštanske usluge, obično sa relativno malim obimom poštanskih pošiljaka, ispod 25 pošiljaka godišnje po glavi stanovnika, na tržištu koje je *de facto* ili *de jure* liberalizovano i servisirano od strane privatnog i neformalnog sektora. Čini se, da srpski javni poštanski operater poseduje potencijal dominantnog domaćeg operatera sa mogućnošću ekspanzije u regionu; međutim, to je neophodno proceniti tek kada liberalizacija tržišta uznapreduje.

3.4 Poštanski sektor danas, u evropskom kontekstu

Pošanski sektor u Evropi ima dugu istoriju. Poštanske usluge predstavljaju ključni deo savremenog sektora komunikacija. Skoro 500 miliona stanovnika Evrope, zahteva tržište poštanskih usluga koje efikasno funkcioniše. U evropskim razmerama, poštansko tržište je vredno

88 milijardi evra i obezbeđuje preko 5 miliona radnih mesta¹. U pitanju je istinska služba od opšteg ekonomskog interesa, zbog čega je zapravo i pokrenuta poštanska reforma. Vlade država Evrope danas smatraju poštanski sektor za suštinsku komponentu nacionalne infrastrukture koja potpomaže i podržava privredni rast i društveni razvoj. U ovom vremenu promena, poštanski sektor takođe mora da postane otvoreniji, konkurentniji i usmereniji na klijente. Važno je za poštanske operatore na terenu, da preduzimaju korake ka razvoju na regionalnom i međunarodnom nivou.

Ključni cilj poštanske reforme jeste izuzetno kvalitetan, izuzetno efikasan, inovativan i održiv poštanski sektor, prilagođen ispunjavanju potreba korisnika u 21. veku. Otvaranje tržišta ne predstavlja cilj po sebi. To je sredstvo kroz koje se postižu ciljevi reforme. Regulativa specifična za sektor, prema tome, mora da igra važnu ulogu, uz razvijanje politike konkurencije. Nacionalni regulatorni organi moraju da prate razvoj tržišta, ukazuju na probleme i razvijaju odgovarajuća rešenja. Regulatori igraju značajnu ulogu u poštanskom okruženju koje se ubrzano menja, a saradnja sa i između regulatora od ključne je važnosti za postizanje ciljeva reforme. Prema tome, važno je da se regulatorima stave na raspolaganje neophodni resursi, u smislu osoblja, stručnosti i finansijskih sredstava, kako bi se obezbedilo ispunjenje ciljeva poštanske reforme.

3.5 Reforma poštanskog sektora u EU

Proces reforme poštanskog sektora, otpočet je u EU kao integralni deo uspostavljanja zajedničkog tržišta. U okviru tog procesa, nacionalne poštanske kompanije vođene kao državna preduzeća, inkorporirane su i registrovane kao kompanije u okviru građanskog ili privrednog prava. U poređenju sa situacijom od pre deset ili petnaest godina, rad poštanskih službi suočen je sa značajnim promenama u Evropi. Ne samo što su se elektronske komunikacije izuzetno razvile, već su poštanske direktive 97/67/EZ, 2002/39/EZ i potom 2008/06/EZ, počele da vrše uticaj na poštanska tržišta širom EU koja su se od 1. januara 2012. godine, potpuno otvorila. Današnje organizacije u svakoj od država EU još uvek su najvažniji pružaoci poštanskih usluga. Kombinovani udeo na tržištu glavnih pet operatera još uvek zauzima > 70% ukupnog evropskog tržišta. U ovom trenutku, tržišni udeo često jednostavno oslikava dimenzije zaštićenog domaćeg poštanskog tržišta, a ne konkurentnu snagu poštanskih preduzeća. Do 2015. godine, se očekuje da se tržišta evropskih poštanskih usluga značajno promene. Iako se postojeći operatori bore sopstvenim unapređenjem produktivnosti i kvaliteta, novi učesnici na tržištu pokazuju iznenađujući uspeh razvojem novih servisa u skladu sa zahtevima korisnika.

Kako bi ostali konkurentni, postojeći operatori moraju da investiraju u velike programe transformacija, uključujući pružanje novih usluga, nove tehnologije sortiranja, nove IT sisteme i druge sisteme za podršku, saveze i zajednička preduzeća. Što se više pritiska javi za investiranje u restrukturiranje i širenje sopstvenog poslovanja, tim je veća potreba za privlačenje investicionog kapitala iz privatnog sektora, sa prednošću što su u partnerstvu sa drugim kompanijama, npr. izdavačkim preduzećima i bankama, i što vrše usluge marketinga i reklamiranja.

Danas u EU preovlađuju dva oblika pravnog statusa:

Akcionarska društva su javni poštanski operatori uspostavljeni kao javna preduzeća, ali još uvek isključivo u vlasništvu države. Akcionarsko društvo daje više moći i nezavisnosti poštanskoj upravi da vodi poštansku službu, dok pored regulatornog tela, vlada održava (određen) akcionarski uticaj sa distance nad poslovnim odlukama preduzeća, ali u okviru korporativnog okvira upravljanja kakav se javlja kod komercijalnih preduzeća. Ovakav je proces sproveden u mnogim državama članicama EU, ali u brojnim balkanskim i istočnoevropskim državama koje nisu članice EU ovaj proces još uvek nije preduzet. Proces korporatizacije u prvobitnim državama članicama EU često je bio dugotrajan i zahtevao je intenzivne pripreme, uključujući

¹ Nova poštanska direktiva - Postcomm forum – Šta sledi za poštansko tržište, 2. oktobar 2008. godine (Čarli Mekrivi, Evropski komesar za međunarodna tržišta i usluge)

(re)strukturiranje poštanskih finansijskih službi (ili: poštanskih banaka), kao i razdvajanje funkcija računovodstva i nadzora.

Privatizovana preduzeća su prodala akcije javnog poštanskog operatera privatnom sektoru. Kako se poštanske službe sve više smatraju za komercijalne službe, noviji trend jeste razvoj ka uključenju privatnog sektora ili privatizaciji poštanskih preduzeća. Primeri uključuju Nemačku (DPWN) i Holandiju (TNT), kao i Austriju, Belgiju, Dansku i Švedsku. Grčka ELTA je nedavno predviđena za privatizaciju, a još neke službe (Velika Britanija, Estonija, Mađarska i Slovenija) mogle bi se uskoro naći u procesu privatizacije.

Uz dalji porast liberalizacije i konkurencije na poštanskom tržištu, moglo bi se očekivati da se privatizacija nastavi, ali sporim tempom, pošto još uvek postoje ozbiljne prepreke i barijere među onima koji se sporo kreću ka otvaranju svojih tržišta. Prema tome, interesovanje privatnog sektora za investiranje u javne poštanske operatore i dalje je ograničeno i često se usmerava na zajednička preduzeća ili partnerstva u isplativijim segmentima. S obzirom na visok stepen profitabilnosti mnogih prvobitnih poštanskih operatera u EU, njihova prva briga jeste i biće zaštita položaja na domaćem tržištu.

4. Pristup integrativnog plana poštanskih reformi i razvoja republike srbije

4.1 Nacionalno poštansko tržište

Srbija je veoma napredovala u reformi i razvoju poštanskog sektora. U smislu zakonodavstva, regulative i nadzora, Srbija napreduje u početnom procesu usklađivanja sa važećim uredbama EU za liberalizaciju poštanskog sektora, istovremeno postupajući u skladu sa strategijama Svetskog poštanskog saveza i njegovim konvencijama i aktima. Vlada je utvrdila opšti smer razvoja poštanskih usluga u Srbiji putem Strategije razvoja poštanskih usluga i njenih naknadnih izmena i dopuna, kao i Akcionog plana za sprovođenje strategije. Strategija predstavlja osnov Vladine politike u sektoru i pokriva oblast zakonodavnog i institucionalnog okvira, politiku razvoja sektora, regulativu sektora, kao i njegovu reformu i modernizaciju.

Poštanski sektor u Srbiji, u velikoj meri je liberalizovan i trenutno ima 48 operatera koji pružaju poštanske usluge. Javno preduzeće PTT saobraćaja "Srbija" je najveće, najstarije i najdostupnije preduzeće za pružanje javnih usluga u zemlji. Već čitavih 171 godinu, Pošta predstavlja mnogo više od sistema Pošte Srbije, saobraćaja: ona ne predstavlja samo organizovan transport pismonosnih pošiljaka i robe, već i civilizacijski proizvod duboko ukorenjen u svim aspektima života u Srbiji. Pored Pošte Srbije, pomenutih 48 operatera obuhvataju i nekoliko javnih poštanskih operatera iz država članica EU, a rezultati liberalizacije u oštroj konkurenciji vidljivi su u najisplativijim segmentima sektora, kao što su međunarodni i gradski kurirski i ekspres servisi i biznis paketi.

U makroekonomskom smislu, poštansko tržište u Srbiji je relativno malo, s obzirom na to da njegova ekonomska proizvodna vrednost iznosi oko 0,25 milijarde evra na godišnjem nivou (ili manje od 0,75 % BDP). Sa oko 400 miliona pošiljaka godišnje, ili više od 50 pošiljaka po glavi stanovnika godišnje ili oko 150 pošiljaka po adresi godišnje, postoji adekvatan nivo tražnje koji je u skladu sa nivoom ekonomskog razvoja. Štaviše, veličina tržišta i nivo tražnje, relativno su mnogo veći nego u većini drugih zemalja jugoistočne Evrope. Tržište je dovoljno veliko za pokretanje razvoja efikasnih poslovnih modela koji se zasnivaju na "ekonomiji razmera". Tržište takođe obuhvata znatne mogućnosti razvoja, koje se kreću oko 50%. Srpski javni poštanski operator izgleda da ima potencijal dominantnog nacionalnog operatera sa mogućnostima regionalnog širenja; međutim, potrebna je procena tih kapaciteta u smislu napretka liberalizacije tržišta. Pošta Srbije želi da proširi svoja tržišna interesovanja, a pre svega obezbeđivanjem osnovnih poštanskih usluga, ali i preko novih usluga osmišljenih za ispunjavanje potreba krajnjih korisnika, posebno u domenu elektronskih usluga, hibridne pošte, finansijskih i integrativnih logističkih usluga.

Procenjena vrednost celokupnog tržišta Srbije u iznosu od 250 miliona evra ili više iz makroekonomske perspektive nije mnogo i relativno je beznačajno (procenjeno na manje od 0,75% BDP, u nekim drugim privredama se kreće između 1,5 i 3%), ali sa grubo procenjenih 50 pošiljaka po glavi stanovnika godišnje, ili 150 pošiljaka po adresi godišnje, to sve sugeriše da poštanski sektor izlazi u susret osnovnoj tražnji i da ima dovoljne razmere.

4.2 Komparativna analiza

Poštanski sektor obuhvata obim koji se procenjuje na 400 miliona pošiljaka, od kojih je 75% pod upravom javnog poštanskog operatora, dok je 25% u liberalizovanom, uporednom transportnom i neformalnom segmentu. Cene koje se nude kod javnog operatora u Srbiji su niske. Poštarina za standardno pismo od 20 grama je 0,21 evro i predstavlja oko 50% proseka u EU i možda je prihvatljiva, međutim cene za preporučena pisma i pakete su izuzetno niske i procenjeno je da iznose manje od 10% proseka u EU. Usluga slanja pisma od 20 grama izgleda da je mnogo dostupnija i jeftinija od mnogih osnovnih artikala ili usluga koje se nude u Srbiji ali je skuplja od drugih medija, kao što su telefon i Internet. Osnovna tarifa za slanje pisma od 20 grama je niža u poređenju sa tarifama za slične pošiljke u drugim zemljama u regionu Cene koje se nude u javnom poštanskom sektoru u Srbiji su niske. Javne poštanske tarife su među najnižima u svetu, npr. za preporučeno pismo od 2 kg – 1,58 evra, dok slanje preporučenog paketa od 20 kg iznosi oko 3 evra, što predstavlja manje od 10% od prosečnih cena u EU.

Ovaj nivo cena, zajedno sa standardima dostave visokog kvaliteta (D+1 > 85%), uz skoro 100% ručnu, radno intenzivnu preradu pošte, i gustom mrežom od više od 1.500 pošta sa > 4.000 šaltera, rezultira ne samo veoma visokim kvalitetom univerzalne usluge u smislu dostupnosti, i pristupačnosti poštanskih usluga, već i u veoma visokim troškovima obaveze pružanja univerzalne usluge koja se procenjuje na između 80 i 100 miliona evra godišnje.).

Sektor obezbeđuje prostor za velike mogućnosti rasta, posebno kad je u pitanju direktna pošta, oglašavanje i rezidencijalna dostava malih paketa, i ima dobar položaj za olakšavanje prekogranične trgovine ako se više pažnje posveti pružanju usluga u najvećim zajednicama dijaspore. Sektor bi mogao da u srednjoročnom periodu zabeleži rast od više od 0,75 milijardi pošiljaka, moguće 1 milijardu pošiljaka godišnje, međutim u zavisnosti od tržišnog i ekonomskog razvoja, deregulacije i uz pretpostavku da će Srbija oporaviti svoju privredu do nivoa koji se donekle može porediti sa Hrvatskom i Slovenijom. Dok su na severu, Mađarska, Slovenija, Hrvatska, i Austrija u pograničnoj zoni, poštanska tržišta relativno veća od Srbije, Srbija figurira kao potencijalni lider u regionu i središte regiona u poređenju sa Rumunijom i Bugarskom na istoku, kao i Bosnom i Hercegovinom, Crnom Gorom, BJR Makedonijom i Albanijom na zapadnim i južnim granicama, dok je grčko poštansko tržište približno iste veličine kao srpsko.

Postoje mnoge mogućnosti za Poštu Srbije da poveća svoje tržišne rezultate. U Srbiji sva domaćinstva imaju adresu i dodatan poštanski broj, a komercijalni izazov za Poštu jeste da pojača svoj menadžment za odnose sa velikim klijentima (key account management); npr. aktivna je u štampanju računa za komunalije, kovertiranju, prethodnom sortiranju pre slanja u centre za sortiranje itd. Korišćenje komercijalnih maloprodajnih mesta na bazi poštanskih ugovora o franšizingu u supermarketima, apotekama, prehrambenim prodavnicama itd. i širenje mreže prodavaca poštanskih markica, može se ispitati kao alternativa ili zamena za poštanske ispostave sa malim obimom pošiljaka i kao način za smanjenje visokih troškova rada.

Usmerenje Vlade na razvoj ekonomije usluga, koju pokreće uglavnom investiranje od spolja i rast finansijskih usluga i stambenog sektora, i dalje će obezbeđivati mogućnosti za rast i širenje poštanskog tržišta. Pošta Srbije takođe treba da ima koristi od komfora globalnog elektronskog naručivanja i trebalo bi da realizuje povećanje u segmentu paketa. Srbija je dobro snabdevena internet uslugama. Javnost ima dobar pristup ovoj usluzi, što rezultuje u poručivanju preko elektronske pošte i internet kupovini koje nudi Pošta Srbije preko usluge "Post Export".

4.3 SWOT analiza

Prednosti

Rast ukupnog sektora za saobraćaj i komunikacije je velik i ukazuje na potrebu postojanja poštanskih proizvoda koji odgovaraju tržištu, kao što su elektronske uputnice i usluge slanja paketa. Sam poštanski sektor se bazira na solidnom Zakonu o poštanskim uslugama i definiciji univerzalne usluge, a funkcioniše i nezavisno regulatorno telo. U tom kontekstu, JP PTT saobraćaja "Srbija" (Pošta Srbije) je moglo da izbalansira svoje budžet i izvrši mnoga unapređenja u smislu kvaliteta, uprkos održavanju raširene mreže, pre svega zbog finansijskih doprinosa pružanjem finansijskih usluga i nekih nepoštskih proizvoda. Kao nacionalni poštanski operator koji je dominantan na širokom rezervisanom području po glavnoj delatnosti, kao i zbog visokog nivoa kvaliteta i veoma niskih poštarina, ali i zbog priprema za liberalizaciju tržišta, uglavnom preko nove tehnologije, Pošta Srbije je veoma priznata nacionalna institucija koja uživa veliko poverenje zbog svojih usluga koje su lako dostupne i koje ne koštaju mnogo. Pošta Srbije ima nacionalnu mrežu transportnih ruta neujednačene gustine i obimnu mrežu od više od 1.560 maloprodajnih mesta i operativnih jedinica za obradu pošiljaka, što je čini jednim od najvećih posrednika u Srbiji. Pošta Srbije radi u naprednom institucionalnom okviru sa odvojenom funkcijom strategije/politike sektora i regulatornom funkcijom.

Slabosti

Pošta Srbije je još uvek veoma usmerena na osnovno domaće tržište, kome sve više prete e-trgovina i najbolja praksa konkurenata. Njen potencijal sa raspoloživom imovinom i ljudskim resursima može biti efikasnije iskorišćen. U poslednjih 5 godina je primljena tehnička pomoć iz inostranstva bila veoma malih razmera. Širenje osnove prihoda je sve teže budući da su konkurenti već zauzeli svoje pozicije; diverzifikacija – preko organskog rasta – u pogledu usluga informacione i komunikacione tehnologije i finansijskih usluga je sve teža zbog internih ograničenja i brzog razvoja privatnog finansijskog sektora i (mobilnih) telekomunikacija. Finansijskim rezultatima obaveze pružanja univerzalnih poštanskih usluga je potrebna bliža i dublja ocena radi postizanja transparentnosti i s obzirom na zavisnost kapitala od postojećih sopstvenih internih resursa, što sve ozbiljno ograničava investiranje za kapitalne troškove i sposobnost brzine restrukturiranja.

Sadašnji nedostatak dubljeg poznavanja nacionalnog poštanskog tržišta takođe ometa napore koji se preduzimaju za reformu i jačanje regulatornog okvira poštanskog sektora, kao i razvoj strateškog pravca budućeg tržišnog razvoja. Još uvek postoje određene "praznine" u regulatornom okviru (pre svega u oblasti finansiranja univerzalne usluge i u postupcima za davanje licenci i regulisanje privatnih operatora).

Prilike

Pokretanje Integritivnog plana za reformu i razvoj poštanskih usluga predstavlja mogućnost za postavljanje temelja za reformu poštanskih usluga u Srbiji gde bi se odluke bazirale na solidnom sveobuhvatnom poznavanju poštanskog tržišta. Razumevanje poštanskog tržišta, zajedno sa osnovnim strateškim odlukama donesenim u toku razvoja politike poštanskog sektora, takođe će činiti temelj za obezbeđivanje budućeg razvoja tržišta.

Pošta Srbije ima veoma interesantan jak strateški položaj i perspektivu za unapređenje svog položaja u novim poslovnim aktivnostima i tržištima rasta pomoću usluga dodatne vrednosti, što uglavnom zavisi od sledećeg: (a) sposobnosti menadžmenta/marketinga; (b) implementacije finansija i tehnologije. Politička podrška daljem revidiranju zakonodavnog okvira i harmonizaciji sa svetskim i evropskim standardima i regulativom u poštanskom sektoru, kao i suštini ugovornih odnosa između Države i Pošte Srbije za izvršenje obaveze pružanja univerzalne usluge, je od vitalnog značaja. Geografski položaj Srbije na Balkanu i položaj zemlje kao regionalnog tranzitnog trgovinskog centra, Pošta Srbije bi mogla mnogo više da iskoristi na međunarodnim/globalnim tržištima i da podržava e-trgovinu/isporku malih paketa, kao i trgovinsku podršku malim i srednjim preduzećima. Strateška diverzifikacija i restrukturiranje banke Poštanska štedionica može obezbediti značajan dodatan izvor poslovanja i korišćenja poštanske maloprodajne mreže, a ako svo javno vlasništvo banke dođe u ruke Pošte, onda postupak privatizacije banke na srednji rok od 3-7 godina, obezbeđuje izvor finansiranja jačanja položaja Pošte na sve više liberalizovanom poštanskom tržištu.

Pretnje

Digitalna substitucija u osnovnom poslovanju domaćih poštanskih usluga je u toku i na kraju će dovesti do marginalizovanog nivoa poslovanja iz okvira bazičnih poštanskih usluga. Liberalizacija i deregulacija će dalje povećati prekogranične aktivnosti preko regionalnih, stranih i privatnih operatera. Reaktivne strategije i strategije ograničenog organskog rasta, kojima je potrebno još više vremena za pravu reformu, prouzrokovat će dalja kašnjenja u restrukturiranju poštanskog sektora. Potreban je znatan preokret u organizacionim i poslovnim procesima, marketingu i finansijskoj funkciji, da bi se osnovna delatnost i usluge dodatne vrednosti učinile profitabilnim, ne samo u osnovnom poslovanju, već i u svim zavisnim kompanijama i budućim savezima Pošte Srbije. Sposobnost prilagođavanja radne snage novim tehnologijama nije razvijena. Ako ovlašćeni javni poštanski operater ne dobije pravu autonomiju i ne izgradi svoj komercijalni kapacitet, neće moći da konkuriše na liberalizovanom poštanskom tržištu, i počeo da gubi tržišnu utakmicu.

5. Predloženi ciljevi i strategije integrativnog plana poštanskih reformi i razvoja u Republici Srbiji

Republika Srbija je u velikoj meri odmakla u reformi i razvoju poštanskog sektora, i kreće se ka usklađivanju sa odgovarajućim Direktivama EU za liberalizaciju poštanskog sektora. Integrativni plan reforme i razvoja poštanskog sektora kao pristup Svetskog poštanskog saveza prikazuje kako je ovaj model primenjiv i u Srbiji kao državi koja je prihvatila odluke Kongresa Saveza. Glavne komponente ovog Plana su reforma preduzeća, regulatorna reforma, institucionalna reforma i tehnološka reforma. Ti aspekti poštanske reforme se, prema tome, detaljno razmatraju. Sa pomenutim teorijama i smernicama za politike plana, pojašnjene su očekivane koristi takvog plana, među kojima je i to što će izvršenjem plana biti pružena podrška nacionalnom razvoju, obezbeđujući unapređen pristup konkurentnim poštanskim uslugama za preduzeća i sve građane.

5.1 Predloženi ciljevi i strategije Integrativnog plana poštanskih reformi i razvoja

Na osnovu sveobuhvatne analize, ustanovljena je neophodnost j dalje podrške reformama poštanskog sektora kao stožera napretka u oblasti privrednog i društvenog razvoja. U tom kontekstu, Reforma poštanskog sektora u Srbiji obuhvata sledeće glavne ciljeve:

1. obezbeđivanje održivosti Univerzalne poštanske usluge u čitavoj zemlji, kao i dalje utvrđivanje neophodnih mehanizama finansiranja kako bi se podržalo njeno pružanje;
2. definisanje odgovarajuće politike za razvoj poštanskog sektora;
3. uspostavljanje odgovarajućeg pravnog i regulatornog okvira za poštanski sektor u skladu sa daljom liberalizacijom i usklađivanjem sa Direktivama EU;
4. uspostavljanje transparentnog okvira za korporativno rukovođenje javnim operaterom, uključujući razdvajanje uloge Vlade kao akcionara u javnom poštanskom operateru, od funkcija u oblasti sektorske politike i nadzora;
5. modernizacija i diverzifikacija poštanskih usluga i restrukturiranje i modernizacija javnog poštanskog operatera (promena statusa, oblik korporativnog upravljanja), uspostavljanje efikasne poštanske mreže u Srbiji.

Kao aktivnosti neophodne za realizaciju tih ciljeva, potrebno je usvojiti sledeće strategije:

Strategija 1: Definisanje i pružanje USO i rezervisane oblasti

Potrebno je preduzeti sveobuhvatne studije u Srbiji sa ciljem definisanja limita rezervisane oblasti iz okvira univerzalne poštanske usluge, kao i mehanizma finansiranja univerzalne poštanske usluge, kako bi se isto podržalo na ekonomski održivoj osnovi. Otvoreno pitanje ostaje na koji način bi se finansirala univerzalna poštanska usluga.

Strategija 2: Razrada nacionalne politike poštanskog sektora

Dalja razrada političkog okvira za poštanski sektor na osnovu razrađenih tačnih definicija obuhvata obavezu pružanja univerzalne poštanske usluge, politiku tarifa i određivanja cena, regulaciju konkurencije podržane sektorskim podacima i statistikom, u svetlu stvaranja odgovarajuće ravnoteže između dalje liberalizacije i usklađivanja sa uredbama EU. Nacionalna politika za poštanski sektor bi jasno trebalo da navede ciljeve Vlade u poštanskom sektoru i očekivanja u odnosu na ulogu koju sektor igra u nacionalnom i socio-ekonomskom razvoju.

Strategija 3: Analiza pravnog i regulatornog okvira

Novi pravni i regulatorni okvir za poštanski sektor bi trebalo da uzme u obzir razvoj na nacionalnom, regionalnom i globalnom nivou. Ostaje važno pitanje jasnog razdvajanja uloge Vlade kao akcionara u javnom poštanskom operateru od funkcija sektorske politike i regulatora sektora. Razrada pravnog i regulatornog okvira za cilj takođe ima delotvorno obezbeđivanje tarifnih politika i određivanja cena, regulaciju konkurencije i podršku kroz (šire) sektorske podatke, statistike, a u svetlu stvaranja odgovarajuće ravnoteže između dalje liberalizacije i usklađivanja sa Direktivama EU.

Strategija 4: Modernizacija i diverzifikacija usluga

Trebalo bi da se razvije u skladu sa očekivanjima klijenata i promenom potreba, putem nastojanja da se unapredi radna efikasnost i kvalitet usluga koje se nude u okviru poštanske mreže, kroz delotvornije okruženje koje podstiče poslovanje i uz dalju liberalizaciju sektora.

Strategija 5: Reforma i modernizacija javnog poštanskog operatera

Dok Pošta Srbije pruža zadovoljavajuće nivoe pokrivenosti i pristupačnosti univerzalne poštanske usluge, aktuelna organizaciona struktura, komercijalna vizija, maloprodajna i isporučna infrastruktura i upravni alati javnog poštanskog operatera u Srbiji nisu dovoljni da u potpunosti zadovolje budući privredni rast Srbije i nove zahteve poštanskog tržišta.

Radi postizanja boljih rezultata, poštanskim upravama je neophodno dati više moći za odlučivanje o poštanskom poslovanju, kao što je određivanje nivoa usluge, izbor investicija, primena principa tarifne politike, uvođenje savremene socijalne politike i uslova zapošljavanja koji odgovaraju tržištu, prilikama za ulazak u strateške saveze i zajednička preduzeća, i izboru dobavljača. Kako bi se suočili sa tim izazovima, važno je da poštanski operateri dobiju slobodu da se nadmeću u okruženju koje podstiče rast i razvoj.

5.2 Projekcije 2015. - 2020. godine

Na osnovu trendova koji se mogu uočiti danas, izgleda kao da postoje dva moguća scenarija za EU koja vredi razmotriti:

Status kvo/Nastavak regulisanog poštanskog tržišta: Ukoliko se liberalizacija poštanskog tržišta do 2011. – 2013. (2015?) godine ne dogodi, može se očekivati da neće biti značajnih promena po postojeće poštanske operatore. Izgubiće izvestan deo tržišta zbog novih konkurenata i moraće da se bore sa sporim, ali stalnim opadanjem broja pošiljaka, naročito u oblasti pismonosnih pošiljaka. Pošto će najveći broj postojećih operatera moći da nadoknadi te gubitke prihoda dodatnim povećanjem produktivnosti i razvojem novih usluga sa dodatnom vrednošću, nivoi profitabilnosti će ostati na današnjem nivou.

Konkurentno poštansko tržište: Ukoliko se poštansko tržište delotvorno otvori, mogu se očekivati veoma značajni izazovi za prvobitne operatore. Ne samo što se suočavaju sa 20% gubitka udela na tržištu ka novim učesnicima, već i erozijom cena najprofitabilnijeg segmenta proizvoda: pošiljaka prve klase (korespondencijska pošta). Za sve grupne pošiljke (približno 50-60% korespondencijskih pošiljaka), jeftini poštanski operateri mogu da ponude značajno niže cene. Aktuelne prakse, kao što se vidi u, npr. Bugarskoj, Poljskoj, Holandiji i Velikoj Britaniji, već ukazuju da će veliki broj pošiljalaca odabrati jeftiniju i nešto sporiju alternativu.

6. Zaključak

Integrativni plan poštanske reforme i razvoja ima za cilj da obezbedi uravnoteženu mapu puta za poštansku reformu i razvoj u Republici Srbiji, tokom perioda od tri godine – od 2012.

do 2014. godine. U dokumentu se analizira aktuelno stanje u oblasti poštanskih usluga u Srbiji, što je oblast na koju je neophodno usmeriti više pažnje, zatim se predlažu mere za rešavanje problema, kao i ciljevi i predložene strategije za uspešno sprovođenje reforme poštanskog sektora. Pitanja koja je neophodno rešiti, vremenski okvir i procena troškova činiće deo akcionog plana. Kao deo nacionalne strategije Vlade, plan ima za cilj da obezbedi društvu sa efikasnijim poštanskim uslugama koje doprinose učešću građana u privrednim aktivnostima, obezbeđuju da učinak javnog poštanskog operatora bude finansijski uravnotežen i da preduzećima obezbedi alternativne kanale prodaje i distribucije, kao i pristup novim tržištima.

Pošte, očekuje se promena korporativnog modela upravljanja u smeru modela kakav se koristi u komercijalnim preduzećima i gde je uloga države kao akcionara jasno razdvojena od ostalih funkcija države, kao i gde izvršna uprava, imenovana na osnovu stručnih kvalifikacija i odgovorna na osnovu ugovora zasnovanih na Poštanskim operatorima predstoje procesi restrukturiranja i dalje deregulacije koji će ih pripremiti za nastupajuće dane za izlazak na otvoreno tržište. Otvaranje tržišta će pomoći dalje razvijanje celokupnog poštanskog tržišta. To će dalje omogućiti stvaranje kvalitetnog kadra u okviru pružaoca univerzalnog servisa kao i otvaranje novih radnih mesta kod drugih operatora. Obaveza operatora je da vode računa o socijalnom aspektu prilikom daljeg otvaranja poštanskog tržišta. Povećanje konkurencije usloviće poštanski sektor da poboljša kvalitet poštanskih usluga i ispunjenje zahteva korisnika.

Poštanskim operatorima predstoje procesi restrukturiranja i dalje deregulacije koji će ih pripremiti za nastupajuće dane za izlazak na otvoreno tržište. Otvaranje tržišta će pomoći dalje razvijanje celokupnog poštanskog tržišta. To će dalje omogućiti stvaranje kvalitetnog kadra u okviru pružaoca univerzalnog servisa kao i otvaranje novih radnih mesta kod drugih operatora. Obaveza operatora je da vode računa o socijalnom aspektu prilikom daljeg otvaranja poštanskog tržišta. Povećanje konkurencije usloviće poštanski sektor da poboljša kvalitet poštanskih usluga i ispunjenje zahteva korisnika.

Većina poštanskih uprava je preduzela korake u cilju sprovođenja strukturnih reformi, prihvatajući dinamičniji korporativni način upravljanja uz princip samofinansiranja i moderne metode rukovođenja i upravljanja ljudskim resursima. Vlade zemalja članica suočene su sa neophodnošću stvaranja zakonodavnog okvira u kome će poštanske uprave u uslovima liberalizovanog tržišta konkurisati privatnim operatorima, kvalitetom svojih usluga i efikasnošću. Promena pravnog statusa Pošte, kao i nova zakonska regulativa u okviru koje je Zakon o pošti samo jedan deo, startna je promena na putu ka transformaciji Pošte u moderno preduzeće sa mestom i ulogom u društvu koje zaslužuje.

Literatura

1. The new Postal Directive - Postcomm Forum – What next for the postal market 2nd October 2008 (Mr Charlie McCREEVY, European Commissioner for Internal Market and Services)
2. Agenda for Economic Growth and Employment, Poverty Reduction and Economic Management Unit Europe and Central Asia Region, Report No. 29258-YU, WB 6-12-2004, Washington DC
3. Commission Decision adopting a National Program on Serbia under the IPA-Transition Assistance and Institution Building Component for the year 2010 EC 15-4-2010 Brussels, Belgium
4. Country Partnership Strategy for the Republic of Serbia for the period FY08-FY11, Report No. 41310 – YF, WB13-11-2007, Washington DC
5. Country Partnership Strategy for the Republic of Serbia FY08-FY11, Donor Matrix 2004-2006, Annex 3 WB, 24-4-2009, Washington DC
6. Country Partnership Strategy for the Republic of Serbia FY08-FY11, Results Matrix, Annex 1 WB24-4-2009, Washington DC
7. Odluka o izmeni i dopuni strategije razvoja poštanske službe u Srbiji (verzija na engleskom jeziku), Vlada Republike Srbije, 19-4-2010, Beograd, Srbija
8. Directive 2002/39/EC of the European Parliament and of the Council of 10 June 2002 amending

9. Directive 97/67/EC with regard to the further opening to competition of Community postal services P. Cox, J. Pique I Camps Commission of the European Communities 10-6-2002 Luxembourg

10..Directive 2008/6/EC of the European Parliament and of the Council of 20 February 2008 amending Directive 97/67/EC with regard to the full accomplishment of the internal market of Community postal services, H.-G. Pottering, J. Lenarcic Commission of the European Communities 20-2-2008, Strasbourg, France

11.Memorandum by the International Bureau, Achievements in implementing regional development plans (RDPs) UPU 22-10-2010, Bern, Switzerland

12.Memorandum o budžetu i ekonomskoj i fiskalnoj politici za 2009. godinu, sa projekcijama za 2010. i 2011. godinu Ministarstva finansija, 21-1-2009 Beograd, Srbija

***Abstract:** The Integrated Postal Development Plan, for Serbia is based on existing postal sector strategy as adopted by the Government, Universal Postal Union guidelines and methodology governing postal reform, and the needs of the sector, based on the real needs and culture of the country. It is very important for the policy to identify the objectives and strategies that will be used to realise the Government's long-range goals for the postal sector itself. Serbia already has pushed the envelope forward in its Postal sector reform and development. In terms of legislation, regulation and oversight, Serbia advances in its process of harmonization with the applicable EU directives for the liberalized postal sector, while it also complies with the strategies outlined by the Universal Postal Union, and its Conventions and Acts. The postal sector reform project is therefore undertaken in the context of global reform initiatives, EU directives and the UPU IPDP regional development strategy.*

Key words: development, globalisation, liberalisation, transformation, reform, strategy

INTEGRAL REFORM AND DEVELOPMENT PLAN AS A DIRECTION FOR STRUCTURAL REFORM OF POSTAL SECTOR IN REPUBLIC OF SERBIA

Olja Jovičić