

## BUDUĆI PRAVCI RAZVOJA POŠTANSKOG SEKTORA \*

Bojan Jovanović<sup>1</sup>, Momčilo Kujačić<sup>2</sup>, Marjan Osvald<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Univerzitet u Novom Sadu, - Fakultet tehničkih nauka, bojanjov@uns.ac.rs

<sup>2</sup>Univerzitet u Novom Sadu, - Fakultet tehničkih nauka, kujacic@uns.ac.rs

<sup>3</sup>Pošta Slovenije, marjan.osvald@posta.si

**Rezime:** *Poštanski sektor se intenzivno menja poslednjih godina, uglavnom usled promena tržišnih uslova i razvoja korisničkih potreba. Tradicionalne pismonosne usluge u kontinuitetu beleže pad, što je rezultat pre svega e-supstitucije. Nasuprot tome, zahvaljujući razvoju e-trgovine paketske usluge beleže značajan rast. Poštanski operatori kao sastavni deo e-trgovine razvijaju širok set usluga kako bi izašli u susret rastućim zahtevima korisnika. U tom pravcu, kako bi se održao korak sa promenama, neophodna je primena online i mobilnih tehnologija. Jedno od pitanja koje je takođe aktuelno je održivost univerzalne poštanske usluge. Navedeni izazovi biće razmatrani u radu i sagledaće se smernice budućeg razvoja poštanskog sektora.*

**Ključne reči:** *poštanski sektor, e-trgovina, pravci razvoja, univerzalna usluga*

### 1. Uvod

Poštanski sektor se permanentno menja u vremenu koje je okarakterisno ubrzanom globalizacijom, tehnološkim promenama i inovacijama. Diverzifikacija prihoda je zajednički imenitelj za poštanske operatore, koji traže priliku za rast na novim poslovnim i geografskim tržištima. Može se reći da poštanski operatori nastoje da bolje prepoznaju potrebe korisnika, da brže usvoje inovacije, kao i da primene troškovno efiksane programe. Vođeni sa narastućom konkurencijom, kao i e-supstitucijom, poštanski sektor usmerava svoje snage na operativnu efikasnost kako bi snizili troškove i ostvarili profit.

Korisnici poštanskih usluga iskazuju sve veće zahteve u pogledu performansi uručenja. U tom pogledu poštanski operatori nastoje da razviju različite strategije radi unapređenja uručenja u određeno vreme i realizaciju uspešne dostave iz prvog pokušaja. Sa jedne strane može se nastojati novim periodima za dostavu, poput večernjih sati ili vikendom. Sa druge strane, fokus se može usmeriti na unapređenje infrastrukture, kako bi

---

\* Rad je rezultat projekta TR36040 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

se omogućila uspešna dostava kada korisnici nisu kod kuće (paketski ormari, određene sabirne tačke itd.). Takav pristup je od fundamentalnog značaja da se osigura zadovoljstvo korisnika, ali i da se unapredi efikasnost kroz eliminisanje troškova vezanih za poslednju milju.

Nacionalni poštanski operatori prolaze transformaciju kroz tri osnovna koraka: optimizacija, diverzifikacija i pregrupisanje. Jedan od prioriteta koji podržavaju modernizaciju je okretanje ka korisniku i kvalitetu usluge. Paralelno sa time potrebno je razviti nove proizvode i usluge koji će na bolji način izaći u susret potrebama korisnika. Razvoj finansijskih, a u nekim slučajevima i usluga osiguranja predstavlja jedno od osnovnih područja diverzifikacije pojedinih poštanskih operatera saciljem unapređenja održavanja njihovih mreža. Finansijske usluge se realizuju od strane poštanskih operatera ili u partnerstvu sa određenim bankovnim provajderom.

Promene u poštanskom sektoru značajno su uticale na zaposlene i njihovu ulogu u novom okruženju. Kako bi pripremili zaposlene na nove pristupe, promene treba da budu podržane odgovarajućim obukama. Zaposleni imaju ključnu ulogu u smislu podrške procesu modernizacije.

## **2. Liberalizacija**

Poštanski sektor u državama članicama EU bio je predmet značajnih regulatornih promena poslednjih decenija. Najznačajnije je potpuno otvaranje tržišta i formiranja jedinstvenog tržišta za poštanske usluge, što je omogućeno usvajanjem treće poštanske direktive 2008. Navedeni ciljevi ostvareni su postepenim otvaranjem poštanskog sektora za konkurenciju kroz slabljenje monopolske pozicije nacionalnih poštanskih operatera. U mnogim državama, vlade su vršile snažan pritisak ka efikasnosti poštanskog sektora, kroz izlaganje poštanskih usluga rastućoj konkurenciji putem liberalizacije tržišta ili putem privatizacije poštanskih aktivnosti. Od prve poštanske direktive 1997. počeo je postepeni proces liberalizacije, sa usmerenjem ka modernizaciji i komercijalizaciji poslovanja nacionalnih poštanskih operatera. Poštanske direktive pokrivaju niz aspekata poštanskog tržišta i obezbeđenja univerzalne poštanske usluge (minimum karakteristika univerzalne poštanske usluge koje su garantovane od svake države članice).

Regulacija poštanskog sektora u Evropi tokom prethodnog perioda odnosila se na formiranje konkurencija uz obezbeđenje univerzalne usluge. Konkurencija je uvedena kroz postepeno smanjenje poštanskog monopola zaključno sa 2013. godinom.

Kao posledica liberalizacije poštanskog sektora u Evropi došlo je do povećanja atipičnih oblika zapošljavanja (ugovori sa nepunim radnim vremenom, privremeni posao i samozapošljavanje). Novopridošla konkurencija u većini slučajeva prihvata fleksibilne niskotroškovne strategije, gde takvim pristupom troškovi radne snage su u fokusu interesovanja. U mnogim slučajevima, konkurenti plaćaju znatno manje plate nego nacionalni poštanski operateri, što sa druge strane za posledicu ima opravdanje da i nacionalni poštanski operateri smanje plate svojim radnicima.

Zastupnici liberalizacije poštanskog sektora vodili su se idejom, da će sa liberalizacijom doći do poboljšanja kvaliteta usluga i do snižavanja cena usluga. Međutim, pridošli konkurenti nemaju interesa da pokriju cele teritorije država, već se usmeravaju na velike biznis korisnike, kao i na područja sa visokom gustinom

naseljenosti. Takve strategije konkurenata, dovode do povećanog pritiska nacionalne poštanske operatore budući da oni imaju obavezu obezbeđenja univerzalne poštanske usluge. Sa druge strane priličan broj nacionalnih poštanskih operatora primenjuju slične strategije na inostranim tržištima putem svojih podružnica, iako se žale na nelojalnu konkurenciju na domaćem tržištu.

### **3.Privatizacija**

Jedna od osnovnih zamerki koja se osnosi na javni sektor je vezana za zloupotrebu javnih preduzeća u privatne svrhe, kao i da su pogodno tlo za političke zloupotrebe. Sa druge strane, opstanak javnog sektora zasnovan je na viđenju da se na taj način otklanjanju tržišni nedostaci koji postoje u okviru prirodnih monopola. Budući da se cene ne formiraju na principu maksimiziranja profita, dovodi se u pitanje alokativna efikasnost javnog sektora (dominantna odrednica postaju politički motivi umesto ekonomskih). Naspram privatnih preduzeća čiji je prvenstveni cilj uvećanje profita, kod javnih preduzeća može postojati više ciljeva u isto vreme. Ukoliko dođe do ekonomske opravdanosti tih ciljeva, može doći do toga da izostane i motivacija menadžera da troškove svedu na minimum.

Država se odnosi prema javnom sektoru na taj način da definiše agendu javne misije koje preduzeće treba da izvrši, vrši izbor menadžmenta, kao i da omogući menadžmentu izvesni stepen autonomije. U situaciji, kada su preduzeća na liberalizovanom tržištu neretko dolazi do toga da država ne formuliše jasno njihovu misiju, ali zadržava pravo na izbor upravljačke strukture. U takvom okruženju, putem regulatornih tela teži se održati tržišna konkurencija, što može voditi još težem položaju javnog preduzeća [1].

Današnji poštanski operatori bilo da su javna ili privatna preduzeća, suočavaju se sa sličnim pritiscima koji se ogledaju u generisanju novih prihoda i troškovno efektivnih usluga. Paralelno sa liberalizacijom poštanskog sektora, u nekim državama otvara se i pitanje privatizacije nacionalnih poštanskih operatora. Cilj privatizacije je da se nacionalni poštanski operatori transformišu u entitete koji će biti spremniji za tržišnu utakmicu sa sve izraženijom konkurencijom na liberalizovanom tržištu. Sa usvajanjem poštanskih direktiva, pozicija nacionalnih poštanskih operatora se značajno promenila. Njihova transformacija se ogleda u tome na koji način se monopolski položaj može promeniti u poslovanje koje je okrenuto ka zadovoljenju potreba korisnika.

Osnovi cilj koji se postavlja pred privatizacione procese je formiranje efikasne privrede zasnovane na dominaciji priredne svojine [2]. U najvećem broju slučajeva različiti oblici podsticaja od strane države ka preduzećima u njenom vlasništvu vodili su njihovoj stagnaciji ili pogoršanju kriznog stanja. Od privatizacije se očekuje da omogući povoljnije ekonomsko stanje, tj. da će nova vlasnička struktura unaprediti performanse i povećati verovatnoću za opstanak na tržišnoj utakmici (boljom organizacijom, primenom novih tehnologija, itd.).

Jedan od argumenata postojanja javnih preduzeća navodi se i princip robnog egalitarizma. Naime, određene vrste usluga trebalo bi da budu raspoložive svim građanima. Na osnovu odgovarajućeg nadzora i uz pomoć podesne regulative, to je moguće postići i u situaciji kada te vrste usluga obavljaju privatna preduzeća.

Naročito štetan uticaj neekonomskog ponašanja javnih preduzeća ispoljava se kod zemalja u razvoju, gde nastaje narušavanje tržišnih principa u formiranju cena. U slučaju da se usluge javnih preduzeća realizuju po cenama koje značajno odstupaju od tržišnog nivoa, na osnovu toga drugi učesnici na tržištu donose dugoročno štetene odluke. Stanje u javnim preduzećima je uglavnom takvo da nepovoljno utiče na preduzetnički duh, koji je osnova zapovećanje produktivnosti i tehnički napredak.

#### **4. Univerzalna poštanska usluga**

Poštanske mreže su dugo vremena bile osnovni metod za komunikaciju između ljudi, kao i između vlada i njihovih građana. Vlade su uvek imale interes o bliskoj povezanosti za poštanskih operatorima, zahtevajući od njih obezbeđenje univerzalne usluge, na taj način dosežući do svakog domaćinstva po uniformnim cenama. Osnovna karakteristika poštanskih usluga, koja je ostala nepromenjena je to da je jedinični trošak za prikupljanje i dostavu pošiljaka je veoma visok ruralnim područjima i znatno niži u gusto naseljenim urbanim područjima. Uniformna cena omogućava operatorima da nadoknade troškove svoje mreže nacionalnom nivou.

Nacionalni poštanski operatori su pod stalnim pritiskom da pronađu načine za smanjenje troškova univerzalne usluge. Najčešći načini da bi se to ostvarilo ogledaju se u smanjenju frekvencije dostave, kao i smanjenju broja dostavnih tačaka.

Napredak digitalnih komunikacija i e-trgovina radikalno menjaju potrebe korisnika za poštanskim uslugama. Stoga, ukoliko se ne prilagodi, univerzalna poštanska usluga omogućava ograničene benefite korisnicima, sa visokim troškovima za poštanske operatore. Budućnost univerzalne usluge je da u centar treba da postavi potrebe korisnika, gde se obuhvataju i pošiljaoci i primaoci pošiljaka. Tako na primer, današnjim korisnicima je bitnije vreme realizacije dostave, nego brzina dostave. Ukoliko se osvrnemo na područje EU potrebe korisnika variraju od države do države. Na taj način univerzalna usluga bi trebalo da bude dovoljno fleksibilna kako bi se prilagodila specifičnim nacionalnim potrebama.

Pad u obimu pismonosnih pošiljka iziskuje racionalizaciju aktivnosti provajdera univerzane poštanske usluge. U tom pravcu pojedine države su odabrale da izmene, tj. modifikuju odbim univerzalne usluge. Strukturni pad u pismonosnom sektoru nije samo osobenost poštanskih tržišta u Evropi, već i poštanskih tržišta širom sveta.

ERGP je identifikovao moguće razloge koji su povezani sa promenama u obimu univerzalne usluge [3]:

1. promene u potrošačkim obrascima,
2. smanjenje u obimu pismonosnih pošiljaka,
3. održivost neto troška u obezbeđenju univerzalne usluge,
4. potreba da se spreči društveno isključenje kroz univerzalnu uslugu,
5. prepreke za ulazak na tržište.

#### **5. Proširenje na finansijske usluge**

Sa padom pismonosnih usluga, razvoj poštansko-finansijskih usluga predstavlja obećavajuće rešenje. Širom sveta postoje primeri gde nacionalni poštanski operatori utvrđuju svoje položaje kroz obezbeđenje finansijskih usluga. Putem jedinica poštanske

mreže najčešće se realizuju doznake, transferi novca i plaćanje računa. Pojedini poštanski operatori pružaju usluge štednje pa čak i potpune bankarske usluge. U pojedinim državama kao što su Japan i Velika Britanija finansijske usluge predstavljaju jednu od osnovnih delatnosti nacionalnih poštanskih operatora. U drugim državama, finansijske usluge se postepeno uvode u poštanske sisteme. Razvijanje finansijskih usluga putem poštanskih jedinica, nosi sa sobom mnogo potencijalnih benefita (olakšavanje finansijske inkluzije ruralnih područja, ublažavanje pada poštanskih prihoda itd.). U slučaju formiranja poštanskih banaka, one obuhvataju veliko područje, sa time da imaju niske inkrementalne troškove budući da koriste kapacitete jedinica poštanske mreže. Nacionalni poštanski operatori su uglavnom prepoznati kao pouzdane i bezbedne institucije, što se dalje prenosi i na finansijske usluge koje nude.

Važno pitanje u pogledu finansijskih usluga je i finansijska inkluzija. Finansijska inkluzija ne predstavlja samo obezbeđenje finansijskih usluga, već se podjednakom odnosi na život, blagostanje i razvoj. Nedostatak osnovnih finansijskih usluga (poput kredita ili štednih računa) predstavlja kritični mehanizam nejednakosti, siromaštva, kao i usporenju privrednog rasta. Mogućnost da se obezbedi svakome da koristi finansijske usluge je snažan instrument za stimulisanje privrednih aktivnosti.

Jedna od prednosti pružanja finansijskih usluga putem nacionalnih poštanskih operatora u odnosu na bankarski sektor je sposobnost da se putem jedinica poštanske mreže dosegne do svih oblasti i zajednica. Obezbeđivanjem takvih usluga pozitivno se utiče na zapošljavanje i pruža se podrška ruralnom i regionalnom privrednom rastu.

Razvoj različitih poslovnih modela za poštansko-finansijske usluge zavisi od toga koliko će vlada biti uključena u razvoj obezbeđenja poštansko-finansijskih usluga.

Kao alat za finansijsku inkluziju, omogućavanje poštansko-finansijskih usluga predstavlja javno dobro sa benefitima koji se proširuju na celu teritoriju države.

Prva i najuočljivija barijera za pristup finansijskim servisima je fizička barijera. Nedostatak kontaktnih tačaka, u ruralnim područjima je jedan od osnovnih nedostataka zašto veliki deo populacije nije obuhvaćen finansijskim uslugama. Nacionalni poštanski operatori imaju značajne kapacitete u pogledu njihove poštanske mreže. Za razliku od ogranaka banaka, poštanske jedinice su locirane i u ruralnim područjima, kao i u područjima sa malom gustinom naseljenosti.

Bankarski sektor se fokusira na korisnike sa višim primanjima, gde na taj način manje profitabilni korisnici ostaju isključeni od finansijskih usluga. Nasuprot tome nacionalni poštanski operatori pored zadatka da budu profitabilni imaju i socijalnu dimenziju tj. da obezbede usluge koje druge institucije ne žele da obezbede. Na taj način nacionalni poštanski operatori dosežu i do onih pojedinaca koji su siromašni, menje edukovani itd. Kao posledica takvog delovanja, poštanski operatori ne prave diskriminaciju korisnika prema tome kojem društvenom sloju pripadaju, već prihvataju sve korisnike.

Takođe i troškovi predstavljaju element koji predstavlja prepreku finansijskoj inkluziji. Posedovanje bankovnog računa i realizacija novčanih transfera može biti skupa.

Široka i dobro povezna mreža je od suštinske važnosti kada je su u pitanju izazovi sa kojima se susreće finansijska inkluzija. Pristup je od posebne važnosti u ruralnim područjima gde je locirana većina populacije koja nije obuhvaćena bankarskim sektorom.

Na tom polju poštanska mreža može igrati ključnu ulogu, gde prisustvom u ruralnim područjima promovise integraciju pojedinaca u formalni finansijski sistem.

## **6. Razvoj digitalnih proizvoda**

Digitalizacija značajno smanjuje troškove prikupljanja, sortiranja i obrade podataka, tako da na taj način transformiše privredne aktivnosti širom sveta. Digitalne tehnologije omogućavaju malim i srednjim preduzećima, posebno onim u zemljama u razvoju da učestvuju u globalnoj razmeni putem e-trgovine.

Kako pismone usluge beleže pad, nacionalni poštanski operatori su primorani da diverzifikuju svoje usluge i proizvode sa ciljem da generišu dodatne izvore prihoda. Objedinjujući digitalno i fizičko u ponudi svojih usluga, poštanski operatori su u poziciji da iskoriste svoje postojeće resurse i da održe svoju konkurentsku prednost na tržištu. Uspeh u razvoju digitalnih proizvoda u snažnoj je vezi sa nivoom poverenja koji korisnici imaju u poštanske operatore.

Sa brzim promenama na globalnom tržištu komunkacija, poštanski operatori su prinuđeni da se brzo prilagođavaju promenama koje se odvijaju u zahtevima korisnika i poslovnom okruženju. Na taj način, planovi poslovanja potrebno je da se modifikuju u pravcu rasta paketskih usluga generisanih od strane e-trgovine i da se ostvari pomeranje ka digitalnim uslugama. Poštanski operatori generalno ne posmatraju digitalne komunikacije kao posebnu inicijativu, već pre kao sredstvo za transformisanje svojih poslovnih modela. Digitalni proizvodi se razvijaju u visokokonkurentnom okruženju, ali imaju potencijal da ostvare dodatne prihode.

Danas priličan broj nacionalnih poštanskih operatera direktno ili u partnerstvu sa drugim kompanijama obezbeđuju poštanske digitalne usluge. Nacionalni poštanski operatori su dobro pozicionirani u osiguranju usluga e-trgovine, e-vlade i e-finansijskih usluga. Takođe korisnička očekivanja se sve više kreću u smeru da sa nacioanlnim poštanskim operatorima imaju direktnu interakciju putem digitalnih kanala. Na taj način poštanski operatori imaju zadatak da se prilagode, kako bi ostali konkurentni u različitim područjima njiovih poslovnih portfolija.

E-vlada nastoji da ljudima omogući online pristup informacijama i javnim uslugama, gde na taj način stimuliše društvenu inkluziju. Nacionalni poštanski operatori, putem svojih mreža mogu pružiti priliku građanima da lakše dođu do vladinih usluga, kao i da olakšavaju online vladine transakcije omogućavanjem digitalnih usluga.

## **7. E-trgovina**

Dok je kupovina u maloprodajnim objektima okarakterisana time da korisnik odmah raspolaze robom nakon plaćanja, situacija sa e-trgovinom je drugačija. Naime, budući da prodavac i korisnik nisu na istoj lokaciji tokom realizacije e-kupovine, postoji potreba za operatorom koji će preneti proizvode od prodavca do njegovih kupaca.

Internet revolucija, koja je dovela do smanjenja pismnosnih pošiljaka, sa druge strane dovela je do rasta paketskih pošiljaka. Za korisnike je jednostavnije da pronađu ono što im je potrebno on-line nego da lično posećuju prodajna mesta. Rast paketskih pošiljaka može potencijalno nadomestiti gubitak prihoda od pismonosnih pošiljaka. Međutim mnogi nacionalni opertori imaju veliki udeo na tržištu pismonosnih pošiljaka,

ali se suočavaju sa rastom konkurencije. Shodno tome, udeo nacionalnih poštanskih operatora u paketskom sektoru nije dovoljan da nadomesti pad prihoda od pismonskih pošiljaka.

E-trgovina postaje snažan pokretač privrednog rasta, trgovine i otvaranja radnih mesta u zemljama u razvoju. E-trgovina nudi značajne prilike za poštanski sektor, pozicionirajući se kao jedan od osnovnih činilaca njegovog rasta. Udeo svetske populacije u pogledu pristupa internetu porastao je sa 1% 1995. god. na blizu 50% u 2017. god [4]. Tokom navedenog perioda, e-trgovina beleži snažan rast.

E-trgovina pruža podršku preduzetništvu, kreativnosti i inovacijama, gde nacionalni poštanski operatori mogu imati značajnu ulogu u tome. Pomeranje prema e-trgovini dovelo je do korenitih promena na koji način posluje poštanski sektor, kao i način na koji poštanski operatori realizuju komunikaciju sa svojim korisnicima. Sa kapacitetima sa kojim raspolažu, poštanski operatori ne samo da mogu biti vodeći u segmentu e-trgovine, već i u promovisanju održivog razvoja.

Poštanske mreže zahtevaju značajnu infrastrukturu za prikupljanje, sortiranje, transport i uručenje pošiljaka. Osnovni trošak je vezan za radnu snagu od koje se zahteva realizacija nevedenih aktivnosti, ali tu značajno mesto zauzima i kapitalna oprema (prevozna sredstva, poštanske jedinice, mašine za sortiranje itd.)

Na poštanskom tržištu mogu se razlikovati tri osnovne vrste operatora [5]:

- nacionalni poštanski operatori koji su najčešće zaduženi za univerzalnu poštansku uslugu,
- globalni integratori (multinacionalni operatori poput DHL-a, FedEx-a itd.)
- kurirski, ekspres i paketski operatori, koji se razlikuju od prethodno navedenih kategorija u pogledu usluga, pokrivenosti i poslovnih modela.

Pored toga što nacionalni poštanski operatori imaju snažno uporište na domaćim tržištima, globalni integratori zauzimaju važno mesto u poštanskom sektoru i predstavljaju ozbiljnu konkurenciju nacionalnim poštanskim operatorima. Područja konkurencije mogu se podeliti na B2B i B2C. Većina operatora se fokusira na B2B segment. To se može objasniti činjenicom da realizacija kupovine u poslovnom sektoru obuhvata najveći udeo u ukupnom prihodu od e-trgovine. Iz tog razloga B2B tržište je privlačnije za konkurenciju u odnosu na B2C. Posledica toga je da nacionalni poštanski operatori zauzimaju veći udeo u B2C u poređenju sa B2B.

Korisnici su razvili visoka očekivanja u pogledu brzine dostave za proizvode koje naručuju online. Paketski sektor za razliku od pismonskog je visoko konkurentan, ali obim paketa beleži stabilan rast. Kako bi se prilagodili navedenom trendu, brojni poštanski operatori proširuju svoje preradne centre i investiraju u nove tehnologije.

Razvoj novih tehnologija zauzima ključno mesto u restrukturiranju poštanskog sektora. Porast primene automatizacije u preradi pošiljaka smanjila je potrebu za radnom snagom. Napredak u primeni GPS uređaja omogućio je da dođe do angažovanja radnika bez iskustva u segmentu dostave pošiljaka. Drugim rečima, transformacija poštanskog sektora je rezultat kombinovanja novih tehnologija i traženje opcija da dođe do smanjenja troškova.

## 8. Zaključak

Okruženje u kojem se razvija poštanski sektor se permanentno menja. Osobnost poštanskog sektora tokom istorije se ogledala u sposobnosti da inovacije koje su se razvijale na poručju komunikacija i saobraćaja inkorporira u sebe, tako da unapredi postojeće ili razvije nove usluge. Razvoj digitalnih tehnologija trasira pravac razvoja poštanskog sektora, koji sa raspoloživim kapacitetima ima komparativnu prednost u njihovoj implementaciji. Sa druge strane položaj nacionalnih poštanskih operatora je specifičan, jer osnovni motiv im nije samo obezbeđenje profitabilnosti već i ispunjenje društvenih zahteva koji se ogledaju u pružanju univerzalne usluge. Takođe, otvoreno je i pitanje njihove vlasničke strukture, gde su podeljena mišljenja u pogledu njihove privatizacije.

## Literatura

- [1] Pavlović Križanić T., Šovljanski R., Priručnik za strateško planiranje i upravljanjem lokalnim razvojem u Republici Srbiji, Friedrich Ebert Stiftung, Beograd, 2010.
- [2] Begović B., Živković B., Mijatović B., Novi model privatizacije u Srbiji, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2000.
- [3] ERGP, Discussion paper on the implementation of Universal Service in the postal sector and the effects of recent changes in some countries on the scope of the USO, 2014.
- [4] [www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf)
- [5] Okholm, H. B.; Thelle, M. H.; Möller, A.; Basalisco, B.; Rolmer, S., E-commerce and delivery. A study of the state of play of EU parcel markets with particular emphasis on e-commerce. Study for the European Commission, DG Internal Market and Services, 2013.

**Abstract:** Postal sector has been rapidly changing recent years, mainly due to change of market conditions and evolving customer needs. Traditional letter services are continuously declining as a result of e-substitution. In contrary, due to the development of e-commerce, packet services are recording significant growth. Postal operators like component of e-commerce are developing a wide range of services, to meet the growing demands of customers. In that way, in order to keep up with changes application online and mobile technologies is necessary. One question which is also important is sustainability of universal postal service. These challenges will be discussed in the paper and directions of future development postal sector will be perceived.

**Keywords:** *postal sector, e-commerce, development directions, universal postal service*

## FUTURE DEVELOPMENT DIRECTIONS OF THE POSTAL SECTOR

Bojan Jovanović, Momčilo Kujačić, Marjan Osvald