



**RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI  
U CRNOJ GORI  
ZA PERIOD 2008 – 2018**

Podgorica, decembar 2008.



## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ULOGA I POLOŽAJ POŠTE U PRIVREDNOM I DRUŠTVENOM RAZVOJU CRNE GORE</b> .....	<b>1</b>
<b>3. ANALIZA TENDENCIJA RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI</b> .....	<b>2</b>
3.1. Tendencije razvoja Svjetskog poštanskog saveza (UPU) i njihova primjena u Crnoj Gori .....	2
3.2. Tendencije razvoja poštanske djelatnosti u EU i njihova primjena u Crnoj Gori .....	10
3.2.1. Analiza zakonodavstva CG na području poštanskih usluga .....	14
3.2.2. Članstvo Crne Gore u PostEurop-u .....	17
3.3. Tendencije razvoja poštanske djelatnosti u zemljama u okruženju .....	18
<b>4. DRUŠTVENO EKONOMSKI FAKTORI I PODLOGE ZA STRATEGIJU RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI U CRNOJ GORI</b> .....	<b>19</b>
4.1. Makroekonomski parametri .....	19
4.2. Parametri razvoja turizma .....	19
4.3. Demografski parametri .....	20
4.4. Razvijenost i konkurentnost tržišta poštanskih usluga .....	20
4.5. Regulatorna tijela .....	22
<b>5. PROJEKCIJE RASTA (TRAŽNJE) POŠTANSKIH USLUGA</b> .....	<b>22</b>
<b>6. MISIJA, CILJEVI I STRATEGIJE RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI CRNE GORE</b> .....	<b>25</b>
6.1 Misija .....	25
6.2 Strateški ciljevi .....	25
6.3. Strategije .....	26
6.3.1. Strategija restrukturiranja i privatizacije Univerzalnog poštanskog operatora (UPO) .....	26
6.3.2. Strategija liberalizacije poštanskih usluga i prilagođavanje poštanske djelatnosti za integraciju u EU, uz povećan uticaj regulatornog organa. ....	26
6.3.3. Strategija razvoja novih usluga .....	27
6.3.4. Strategija finansiranja univerzalne poštanske usluge .....	28
6.3.5. Strategija pristupa mreži UPO (konekcija) .....	29
<b>7. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJA</b> .....	<b>30</b>
<b>8. KONTROLA I PRAĆENJE IZVRŠENJA STRATEGIJE</b> .....	<b>32</b>



## 1. UVOD

Cilj Strategije razvoja poštanske djelatnosti za period od deset godina (na osnovu člana 27. Zakona o poštanskim uslugama), jeste da Vlada Crne Gore (u daljem tekstu Vlada) utvrdi principe razvoja poštanske djelatnosti i liberalizacije poštanskog tržišta u Crnoj Gori.

Donošenjem ove Strategije Vlada usklađuje svoje ciljeve i politiku zaštite slobode tržišnog nastupa, interese privrede, građana i korisnika poštanskih usluga obezbjeđuje dostupnost univerzalnih poštanskih usluga, kao i razvoj novih poštanskih usluga. Za realizaciju definisanih ciljeva utvrđuje se Akcioni plan realizacije strateških ciljeva.

Evropska unija se opredijelila za postepenu liberalizaciju poštanskog tržišta a njegovo potpuno otvaranje planirala za 2011. godinu, mada je 11 država članica EU odložilo liberalizaciju do 1. januara 2013. godine.

Crna Gora, koju očekuje priključenje EU, do sada je svoju regulativu iz oblasti poštanskih usluga prilagodila preporukama EU.

Univerzalna poštanska usluga (univerzalna poštanska usluga podrazumijeva poštanske usluge propisanog kvaliteta i standarda, koje se obavljaju u kontinuitetu, bez diskriminacije, pod jednakim uslovima i po pristupačnoj cijeni, za sve korisnike na teritoriji Crne Gore) povjerena je Univerzalnom poštanskom operatoru (UPO). Proces liberalizacije tržišta je pokrenut (trenutni monopol je za pismonosne pošiljke do 100 gr.)

Predstoje poslovi koji će unaprijediti i razviti konkurentne odnose na tržištu poštanskih usluga, uz stalnu brigu oko održivosti univerzalne poštanske usluge i nalaženja modela za njeno finansiranje.

Preduslov za dalji razvoj poštanskih usluga u Crnoj Gori je restrukturiranje Univerzalnog poštanskog operatora, koje će, u zavisnosti od uspešnosti, diktirati dinamiku dalje liberalizacije tržišta.

## 2. ULOGA I POLOŽAJ POŠTE U PRIVREDNOM I DRUŠTVENOM RAZVOJU CRNE GORE

Lider u pružanju poštanskih usluga u Crnoj Gori je Pošta Crne Gore d.o.o. Pošta Crne Gore je društvo sa ograničenom odgovornošću. Pošta obavlja djelatnost od javnog interesa na cijeloj teritoriji Crne Gore. Kapital je u cjelini imovina Crne Gore.

Aktuelnu poziciju (2007. god.) Pošte Crne Gore karakterišu:

- Ukupna imovina od 25,6 mil. € od čega je 75% stalna imovina, a 25% obrtna imovina;
- Kapital i rezerve su 22,5 mil. €, a 3,1 mil. € obaveze (pretežno kratkoročne);
- Poslovni rezultati bilježe porast u kontinuitetu. Redovno se projektuju poslovnim politikom i biznis planom koji su tržišno usmjereni;
- Pošta je primljena u članstvo POSTEUROPE, što je izraz usmjerenosti ka savremenim evropskim pravcima poslovanja i razvoja;
- Pružanje usluga obavlja se preko 135 jedinica poštanske mreže (128 stalnih i 7 sezonskih). Po jedinici poštanske mreže obuhvaćeno je 4580 stanovnika. Njima, kao i privrednim subjektima pružaju se usluge: pismonosne, paketske, telegrafske, novčanog poslovanja, telefonske, ekspres, špeditorske i dr.;
- Zaposleno je ukupno 960 lica. Godišnja fluktuacija je oko 27;



- Bilježi se rast većeg broja usluga, unapređuje se kvalitet usluga i primjenjuje efikasan sistem kontrole;
- Ukupnost poslovne usmjerenosti i tržišne orijentacije, kao i korišćenja materijalnih resursa i radne snage, doprinijeli su da se (u 2007. god.) ostvari pozitivan rezultat – dobit.

Prema tome, Pošta je pozicionirana kao značajan poslovni subjekat u privredi Crne Gore.

### **3. ANALIZA TENDENCIJA RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI**

#### **3.1. Tendencije razvoja Svjetskog poštanskog saveza (UPU) i njihova primjena u Crnoj Gori**

U poslednjih dvadeset godina razni faktori su uticali da poštanski sektori preispitaju svoju ulogu na tržištu komunikacija. Kombinovano djelovanje direktne i indirektna konkurencije, privatizacija, liberalizacija, razdvajanje operatorske i regulatorne funkcije, tražnja korisnika za boljim i pouzdanijim uslugama, kao i nove tehnologije uvjerili su poštanske sektore da moraju mijenjati svoju operativnu i finansijsku strategiju kako bi ostali konkurentni.

Poštanski sektori ne djeluju izolovano - to su sektori koji utiču i trpe uticaje niza socijalnih i ekonomskih faktora. Kao što poštanska djelatnost djeluje na ekonomiju, tako i ekonomija djeluje na njih, u svakoj zemlji. Jedan od elementarnih pokazatelja takvog djelovanja jeste stepen potrošnje koji se iskazuje u broju poštanskih pošiljaka po glavi stanovnika godišnje. Te brojke se kreću od manje od pet u nekim područjima u razvoju, do preko 700 u pojedinim razvijenim zemljama (Crna Gora 12 što je svrstava u zemlje u razvoju).

Uprkos velikim razlikama u razvijenosti poštanskih sektora, ipak postoje neki izraziti trendovi koji će vjerovatno imati globalnog uticaja na poštanske sektore u dugoročnom periodu.

Analizirajući konkurenciju Pošte na tržištu, ukazano je da njena snaga počiva na njoj sposobnosti praćenja usluge i kontrole kvaliteta "od kraja do kraja" zasnovanoj na moćnim informacionim sistemima i primeni njihovih tehnologija.

Na Kongresu u Vašingtonu 1989. godine Svjetski poštanski savez definiše tri fundamentalna principa koje pošta treba da primijeni da bi se uspješno suprotstavila konkurenciji:

- upoznati tržište (potrebe korisnika, konkurenciju, nove usluge i dr.),
- zadovoljiti potrebe korisnika u svim aspektima i usvojiti koncept totalnog kvaliteta za sve ponuđene proizvode i usluge,
- osavremeniti tehnologiju i upravljanje proizvodima i uslugama koje se nude na tržištu.

U periodu između dva Kongresa Svjetskog poštanskog saveza (Vašington 1989. – Seul 1994.), poštanske uprave razvijenih zemalja, ali i nekih zemalja u razvoju, pristupile su strukturnim reformama, promjenivši svoj status, od administrativnog u komercijalno preduzeće. U nekim zemljama se išlo i dalje u autonomiji upravljanja, što je podrazumijevalo privatizaciju.

Seulska poštanska strategija naročito potencira ekonomsku nezavisnost i razvoj pošte, imajući u vidu da poštanske uprave ne mogu uvijek brzo i efikasno reagovati na zahtjeve svojih unutrašnjih tržišta i na razvoj međunarodnog poštanskog tržišta.



Konstatovano je da su kod poštanskih uprava ekonomski okviri najčešće birokratski, i da ograničavaju njihovo slobodno kretanje u odnosu na želje tržišta i unutrašnju i međunarodnu konkurenciju. Zato poštanski sektori treba da se usklade u odnosu na konkurenciju i produktivnost na međunarodnom planu.

Krajnji cilj poštanske strategije iz Seula (1994.) je bio da se pošta osposobi i postane jedan od aktivnih učesnika i kreatora u evoluciji koja se događa u sektoru komunikacija.

Da bi to postigla, Pošta treba da se stalno angažuje na:

- upoznavanju tržišta u svim njegovim raznovrsnim aspektima,
- primjeni komercijalne strategije usmjerene ka korisniku, a kada je riječ o najvažnijim klijentima, ka partnerstvu u zajedničkom interesu,
- realizaciji politike kvaliteta u svim segmentima poštanske djelatnosti,
- primjeni planskih akcija u oblasti bezbjednosti,
- korišćenju telematike za efikasno komuniciranje u međunarodnoj poštanskoj mreži,
- usvajanju politike i konkretnih mjera u kontroli troškova kako bi se poboljšala efikasnost i produktivnost u poštanskoj eksploataciji,
- davanju neophodne autonomije univerzalnim operatorima u administrativnom upravljanju i finansijskom poslovanju,
- realizaciji zajedničke strategije razvoja u okviru regionalnih grupacija,
- usvajanju politike kojom se daje značaj razvoju ljudskih resursa, formiranju kadrova sa komercijalnim usmjerenjem, njegovanju timskog rada i motivaciji zaposlenih.

Danas se Pošta nalazi u procesu stalnih promjena, kako strukturnih, tako i operativnih, da bi se što bolje prilagodila komunikacionom okruženju koje je u punom razvojnom zamahu. Pošta je suočena sa konkurencijom i sa problemima koji proističu iz procesa globalizacije i deregulacije tržišta.

Kongres UPU u Pekingu (1999.godine) je, prije donošenja poštanske strategije za period do 2004. godine, izvršio analizu poštanskog okruženja. Pošta treba da prepozna i definiše kvalitet promjena u okruženju da bi na njih reagovala. Svjetski poštanski savez je izvršio analizu i utvrđivanje faktora koji bi u narednom periodu imali presudan značaj u poštanskom okruženju:

*- Globalizacija i liberalizacija:*

Komunikaciona infrastruktura se rapidno poboljšava, a barijere među korisnicima razmjene roba i usluga sve brže nestaju. Pošta je samo dio cjelokupnog Sektora usluga i ukidanjem trgovinskih barijera, velike i savremene multinacionalne kompanije, koje su do sada bile specijalizovane za tržište ekspresnih pošiljaka, sve više traže udio u drugim međunarodnim fizičkim poštanskim proizvodima. To je poštanskoj djelatnosti dalo internacionalnu dimenziju. Poštanske organizacije su shvatile da se moraju boriti za svoju djelatnost, ne samo sa konkurencijom u domenu fizičkih pošiljki, već i sa onima koji nude nove proizvode elektronske komunikacije koje ne poznaju državne granice. Globalizacija privrednih aktivnosti se u cjelini ubrzano sprovodi, a Sporazum o trgovini i uslugama (GAT) bi trebalo da omogući da se ovaj proces ubrza.

Proces liberalizacije tržišta je u toku jer on obara trgovinske barijere, pa će zato poštanske službe biti još osjetljivije na konkurenciju, ali će istovremeno otvoriti mogućnosti za eksploataciju novih tržišta koristeći prednosti razvoja međunarodne trgovine. Tržište poštanskih usluga postalo je otvoreno kod nekih poštanskih uprava, a ostale se pripremaju da to uskoro urade. Zbog toga su u mnogim oblastima počele



da se stvaraju alijanse poštanskih uprava na regionalnom nivou i i da se zaključuju ugovori o saradnji sa privatnim operatorima i drugim privrednim savezima (bankama, telekomunikacijama, vodećim distributerima).

Pojedina tržišta već bilježe i konkurenciju javnih poštanskih operatora i to ne bi trebalo da predstavlja kočnicu za dalju saradnju u oblasti usluga u poštanskom saobraćaju.

Poštansko tržište sa smanjenim monopolom jeste rezultat više faktora koji su imali jakog uticaja na kreatore politike. Među tim važnim faktorima su sledeći:

- pojava privatnog sektora kao dominantne snage u oblasti saobraćaja i veza;
- grupe za lobiranje formirane od strane privatnih kurirskih službi, kroz tvrdnje da je potreban ujednačen teren djelovanja, vrše pritisak da se monopol pošte svede na minimum;
- poseban slučaj je Evropa, gde je, kroz regulatorno djelovanje Evropske Unije, tržište telekomunikacija, a sada i tržište poštanskih usluga, u postupku postepene liberalizacije. U predloženim direktivama o liberalizaciji poštanskog tržišta EU želi da ograniči poštanski monopol i da uskladi obaveze svojih članica prema zajedničkim univerzalnim uslugama. Ovo pitanje, premda se posebno odnosi na članice Evropske Unije, će svakako imati dalekosežne uticaje i van Evrope.

#### - Tehnologija:

Tehnologija je oblast u kojoj će najverovatnije doći do najdalekosežnijih promjena. Telefon, telefaks, elektronska pošta, internet i drugi novi oblici elektronske komunikacije pokazuju ogroman porast. U stvari njihov rast se odvija mnogo bržim tempom u odnosu na fizičke pošiljke. Sa elektronskom poštom, novim multimedijalnim porukama i sve većim interesovanjem za Internet, ovaj trend ka sve široj upotrebi drugih oblika komunikacije će biti dodatno ubrzan tokom narednih godina. Poštanske službe moraju shvatiti da će čak i ako se nastavi povećanje obima fizičkih pošiljki, njihov udeo u ukupnom tržištu komunikacija vjerovatno bjeležiti stabilan pad. Trend zamjene fizičke pošte ne smije se doživljavati kao slabljenje poštanske djelatnosti već kao jedinstvena prilika da se obim, i asortiman ponude poštanskih usluga poboljša.

Poštanske službe u pojedinim zemljama koriste tehnologiju kao generator rasta fizičkog obima pošiljaka. Tehnologija u oblasti transporta se koristi za brže dostavljanje pošiljaka. Tehnologija se koristi i za unapređenje infrastrukture, od poštanskih šaltera do automatizacije (poštanske obrade) prerade pošiljaka.

Eksplodivan rast tržišta komunikacije će takođe natjerati mnoge poštanske sektore da izađu izvan osnovne djelatnosti, a to su fizičke poštanske pošiljke. Moraće da prošire izbor usluga koje nude svojim korisnicima. Već se pojavljuju novi hibridni poštanski proizvodi koji u sebi kombinuju elektroniku i fizičku isporuku.

Brzina tehnoloških kretanja je vrlo velika i uslovljava da se sve promjene mogu dogoditi mnogo brže, nego što bi se to moglo u ovom trenutku pretpostaviti.

#### - Rast poštanskog tržišta:

Evidentno je da će se ostali komunikacioni sektori razvijati mnogo brže i kao najveća opasnost za Poštu vidi se uticaj elektronskih medija čiji se uticaji na rast poštanskih usluga može posmatrati iz dva ugla:

- kao prilika za proširenje postojećeg asortimana poštanskih usluga ili
- kao prijetnja tradicionalnim poštanskim uslugama.



U narednom periodu očekuje se dalji razvoj poštanskog tržišta na koji će poslovni i individualni korisnici uticati. Vodeći poslovni korisnici biće generatori velikog obima pošiljaka, a prema tome i prihoda od kojeg globalna poštanska mreža živi. Individualni korisnici će pristupiti javnom operatoru jer u poštanskoj mreži mogu na jeftin, brz i pouzdan način zadovoljiti svoje potrebe za komunikacijom.

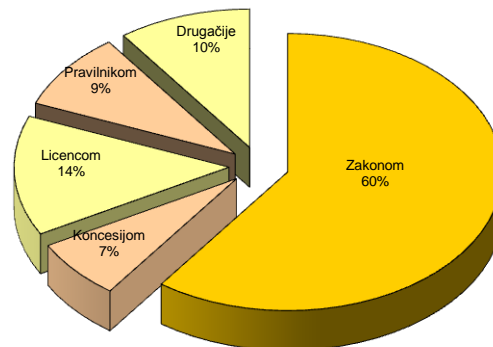
Uočavaju se i novi trendovi proširenja djelovanja poštanskih operatora van tradicionalnih granica putem ponude usluga koje do sada nijesu bile agresivno nuđene korisnicima (novčane usluge) ili potpuno nove usluge kao što su različite hibridne i druge elektronske usluge.

**- Status Pošte i poštanske reforme:**

Status Pošte i poštanske reforme predstavljaju za vlade i poštanske uprave pravi izazov da pronađu formulu i balans za pozicioniranje Pošte u društvu (Grafikon 3.1.). Ovaj zadatak je utoliko teži jer se poštanskim upravama mora obezbjediti mogućnost, da ravnopravno konkurišu u liberalizovanom okruženju.

Promjene koje se ubrzano dešavaju i koje vode ka liberalizaciji i globalizaciji servisa, kombinovane sa sprovođenjem poštanske reforme, mogle bi da predstavljaju okosnicu u jačanju konkurentnosti na nacionalnom i međunarodnom poštanskom tržištu.

Grafikon 3.1. Načini definisanja Univerzalnog poštanskog operatora u zemljama UPU-a



Svjetski poštanski Savez pomaže zemljama članicama da trasiraju put ka promjenama, ukazujući na način kako da se ovim promjenama prilagodi i kako da se iz njih izvuče najveća korist.

U vezi poštanskih reformi mora se imati na umu da u ovom trenutku ne postoji jedinstven standardni model po kome bi poštanske uprave sprovele reformu.

Stanje na tržištu u svakoj od zemalja, stepen razvoja poštanske infrastrukture i postojanje konkurencije u privatnom sektoru određuju model za sprovođenje reformi. Promjene i reforme će biti ključni elementi koji će osigurati razvoj poštanskih sektora.

**- Očekivanja korisnika i njihove potrebe:**

Očekivanja korisnika i njihove potrebe razvićaće se u skladu sa razvojem novih tehnologija i biće sve veća i raznovrsnija. Važeće pravilo "korisnik je uvijek u pravu" odnosi se i na poštu, koja sa svojim na izgled manje atraktivnim uslugama ima prednost nad mnogim drugim uslugama kojima je spektakularni tehnološki napredak otvorio vrata tržišta komunikacija (Internet, *home shopping*, hibridna pošta i dr.). U prilog opstanku pošte kao sistema ide činjenica da će nove usluge na





komunikacionom tržištu zahtijevati angažovanje lokalnih partnera za realizaciju istih, pri čemu poštanska mreža zbog svoje dostupnosti i jedinstvenosti otvara nove mogućnosti za zadovoljenje korisnika.

Imajući u vidu sve napred navedene faktore koji će u narednom periodu imati presudan značaj u poštanskom okruženju Svijetski poštanski savez utvrdio je ciljeve koje očekuje po oblastima značajnim za dalji razvoj poštanskog saobraćaja:

1. Obezbjediti univerzalnu poštansku uslugu koja će omogućiti korisnicima da primaju i otpremaju robu i poruke između bilo kojih mjesta u Svijetu.
2. Poboljšati kvalitet međunarodne poštanske mreže kako bi korisnici imali na raspolaganju sigurne, pouzdane i efikasne poštanske usluge.
3. Poboljšati odnos cijena i efikasnost međunarodne poštanske mreže, da bi se omogućilo korisnicima da dobiju uslugu pod povoljnim uslovima.
4. Na osnovu stalnog proučavanja tržišta i proizvoda, izlaziti u susret potrebama i očekivanjima korisnika poštanskih usluga.
5. Omogućiti da korisnici poštanskih usluga, zahvaljujući reformi i razvoju Pošte, dobijaju maksimalnu korist od tehnoloških, ekonomskih i regulatornih promjena.
6. Utvrditi optimalni broj zaposlenih u poštanskom sektoru. Zadržati osoblje koje je kvalifikovano i motivisano da pruža kvalitet u servisu. Unaprijediti sposobnosti koje postojeći ljudski resursi imaju.
7. Ojačati i proširiti saradnju i zajedničke aktivnosti svih učesnika u poštanskoj industriji.

XXIII Kongres Svijetskog poštanskog saveza održan je 2004. godine u Bukureštu. Kongres je usvojio Svijetsku poštansku strategiju, odnosno „Strategiju Bukurešta“, koja u sebi sadrži i akcioni plan sprovođenja strategije koji je namijenjen vladama, poštanskim upravama, užim savezima i ostalim organima UPU-a.

Strategija Bukurešta predstavlja najznačajniji dokument usvojen na kongresu, čija je realizacija obaveza svih zemalja članica. Osnovne smjernice ove strategije su vrlo slične smjernicama iz Pekinga:

- Obezbjediti pružanje univerzalne poštanske usluge na svijetском planu;
- Poboljšati kvalitet usluga i efikasnost poštanske mreže;
- Poštansko tržište i kako odgovoriti na potrebe korisnika usluga;
- Reforma poštanskog sektora i trajan razvoj;
- Jačati i širiti saradnju između učesnika u poštanskom sektoru.

Organizacija 24. Kongresa bila je povjerena Keniji (Najrobi) ali se zbog nestabilne političke situacije u ovoj zemlji Kongres održao u Ženevi (2008. godine).

#### *Svijetska poštanska strategija Ženeva- 2008.*

Poštanski sektor suočen je danas sa velikom konkurencijom novih tehnologija zasnovanih na informatici i telekomunikacijama, kao i sa potpunom neizvesnošću u pogledu daljeg rasta poštanskog saobraćaja. Strategija predviđa niz aktivnosti kojima će se poboljšati kvalitet poštanskih usluga i efikasnost poštanske mreže:

#### *a. Unapređenje povezanosti, kvaliteta i efikasnosti trodimenzionalne poštanske mreže (fizička, elektronska i finansijska).*

Svijetski poštanski savez će se fokusirati na bolju, pristupačnu, bezbjednu, efikasnu univerzalnu poštansku uslugu. Koncept interkonekcije je jedan od glavnih izazova sa kojima se poštanski sektor suočava danas. Za države članice Saveza, interkonekcija poštanskih mreža u širem smislu, svih učesnika u poštanskom sektoru,





je od neprocenjive važnosti. Operatori su sve više orijentisani ka poslovnosti, a tehnička saradnja zasnovana na preduzetničkom pristupu je sve češća. Naglasak će prije svega biti stavljen na sledeće:

- Unapređenje kvaliteta usluga i efikasnost poštanske mreže;
- Unapređenje integriteta, pouzdanosti i bezbjednosti poštanskog sektora;
- Razvoj interkonekcije između poštanskih mreža različitih država pomoću odgovarajućih standarda i procedura;
- Stimulisanje korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija u cilju unapređenja razvoja poštanskih mreža.

*b. Podsticaj održivog razvoja poštanskog sektora i njegove ekonomije.*

Pružanje podrške i pomoći državama članicama u sprovođenju ciljeva UPU, u cilju podsticanja održivog razvoja predimenzioniranog poštanskog sektora unutar jedne poštanske teritorije. U tom smislu, teži se ka nastavljanju sledećih programa:

- Poboljšanje sistema kompenzacije između poštanskih operatora;
- Razvoj statističkih i analitičkih troškovnih računovodstvenih procedura;
- Podsticanje zaštite životne sredine i održivog razvoja;
- Unapređenje svijesti o ulozi poštanskog sektora u informacionom društvu;
- Inteziviranje reforme poštanskog sektora.

*c. Podsticanje univerzalne poštanske usluge koja je prilagođena društvenom, ekonomskom i tehnološkom okruženju.*

Misija UPU je da služi kao jedinstveni globalni forum za poštansku industriju i državne organe, koji u njemu rade zajedno na razvoju, usvajanju i poboljšanju regulatornog okvira za pružanje i pristup univerzalnoj poštanskoj usluzi. Za uspjeh u ovoj oblasti, neophodna je saradnja na najvišem političkom nivou koja se mora fokusirati na sledeća pitanja:

- Razvoj zakonodavnog okvira i kriterijuma za obavljanje univerzalne poštanske usluge;
- Usvajanje mehanizma za finansiranje univerzalne poštanske usluge;
- Podsticanje pružanja kvalitetne, dostupne i moderne univerzalne poštanske usluge koja je usklađena sa tehnološkim razvojem;
- Uticaj ekonomskog i socijalnog okruženja na održivost univerzalne poštanske usluge;
- Unapređenje dostupnosti univerzalne poštanske usluge.

*d. Unapređenje rasta poštanskih tržišta i usluga.*

Svi učesnici u poštanskom sektoru (državni organi, zakonodavac, javno preduzeće-davalac usluga, kao i ostali učesnici) moraju preduzeti potrebne mjere u vezi sa razvojem poštanskog tržišta, posebno u sledećim oblastima:

- Istraživanje tržišta poštanskih usluga i odgovori na zahtjeve korisnika;
- Unapređenje saradnje i povezivanje svih učesnika u poštanskom sektoru;
- Modernizacija i povećanje raznovrsnosti poštanskih proizvoda i usluga;
- Stimulacija rasta na tržištima kroz primjenu novih tehnologija.

U okviru navedenih ciljeva, Strategijom su definisane obaveze Vlada država članica, javnih poštanskih operatora, Užih saveza i Stalnih organa UPU, kao učesnika u realizaciji ciljeva koji će posebno biti razrađeni Akcionim planom.

Posebno su istaknuti sledeći zahtjevi:



- da međunarodne finansijske institucije povećaju svoju podršku poštanskom sektoru kako bi ojačao svoju ulogu u ekonomskom razvoju države;
- da javni poštanski operatori izvrše transformaciju u kompanije konkurentne na tržištu komunikacija, a koje su sposobne da pružaju kvalitetnu univerzalnu poštansku uslugu cjelokupnom stanovništvu;
- da uži regionalni savezi pruže svu potrebnu pomoć svojim članicama u realizaciji poštanskih reformi.

Prije utvrđivanja strateških ciljeva razvoja poštanskog sektora Crne Gore do 2018. godine potrebno je sagledati i ocijeniti šta je u Crnoj Gori urađeno na sprovođenju postojećih Strategija razvoja poštanskog saobraćaja donijetih na Kongresu UPU-a.

Činjenica da je Misija UPU samo neznatno redefinisana od Kongresa u Seulu (1994.) do Kongresa u Bukureštu (2004.), ima za posledicu da ciljevi poštanskih strategija ostaju već deset godina nepromijenjeni. Sve ovo daje šansu i nadu poštanskom sektoru Crne Gore da ostvari „priključak” sa glavnim ciljevima poštanskih strategija i reformi, koji su fokusirani na pet ciljeva:

1. Univerzalna poštanska usluga;
2. Kvalitet i efikasnost međunarodne poštanske mreže;
3. Tržište i udovoljavanje potrebama korisnika;
4. Poštanska reforma i stabilan razvoj i
5. Kooperacija i interakcija među najvažnijim interesnim grupama.

Ocjena će obuhvatiti izveštaj o napretku po pojedinim oblastima u zemljama članicama UPU, sa posebnim osvrtom na preduzete mjere u okviru poštanskog sektora Crne Gore.

#### 1. Univerzalna poštanska usluga

Univerzalna poštanska usluga omogućava korisnicima da šalju i primaju robu i poruke iz bilo kog dijela svijeta u bilo koji drugi.

Ispitivanja koje je UPU sproveo 2001. godine pokazala su da je univerzalnu poštansku uslugu definisalo 67% zemalja članica.

U vezi univerzalne poštanske usluge stanje u Crnoj Gori je sledeće: 2005. godine usvojen je Zakon o poštanskim uslugama (Službeni list Republike Crne Gore broj 46 od 3. avgusta 2005.), kojim je između ostalog utvrđeno da univerzalna poštanska usluga obuhvata prijem, prerađivanje, prenos i uručenje pismonosnih pošiljaka mase do 2 kg, poštanskih paketa mase do 10 kg u unutrašnjem i uručenje paketa mase do 20 kg u međunarodnom poštanskom saobraćaju. Univerzalna poštanska usluga takođe obuhvata i uputnice, sekograme i preporučene i vrijedne poštanske pošiljke. Navedeni skup poštanskih usluga treba da je dostupan svim korisnicima na teritoriji Crne Gore, svakim radnim danom, ne manje od pet dana sedmično, najmanje jedan prijem i jedno uručenje poštanskih pošiljki.

#### 2. Kvalitet i efikasnost međunarodne poštanske mreže

Poboljšanje kvaliteta u međunarodnoj poštanskoj mreži fokusirano je na pouzdanu, bezbjednu i efikasnu uslugu.

Briga oko uspostavljanja i ispunjavanja visokog kvaliteta poštanskih usluga treba da se ostvari kroz utvrđivanje standarda usluga i harmonizacijom nacionalnih poštanskih sistema sa međunarodnom mrežom.

Krajem 2001. godine svega 66 zemalja ili 34,92% članica UPU (ukupan broj članica je 190) je usvojilo standarde kvaliteta međunarodne poštanske usluge.



Standarde isporuke za prioritetne avionske pošiljke definisalo je 167 zemalja (88,36%), a za obične pošiljke u površinskom prenosu 173 zemlje (91,53%).

Ekonomska opravdanost cijena poštanskih usluga treba da omogući povećanje efikasnosti međunarodne i unutrašnje poštanske mreže čime će se omogućiti korisnicima dobijanje usluge po povoljnim cijenama. Postojala su očekivanja da se definišu procedure za utvrđivanje cijene univerzalne usluge i da se vremenom pređe na određivanje cijena na osnovu koštanja usluge (*cost-based pricing*).

U Crnoj Gori je ekonomska situacija nalagala da, u skladu sa ekonomskom politikom zemlje, povećanje cijena ne ulazeći u analizu troškova. Ova povećanja su najčešće bila do nivoa predviđenog rasta inflacije.

### 3. Tržište poštanskih usluga i zadovoljenje potreba i očekivanja korisnika

Korišćenje novih saznanja o tržištu i razvoju poštanskih proizvoda jedini je način za efikasan odgovor na potrebe i očekivanja korisnika poštanskih usluga. Korisnik očekuje usluge najboljeg kvaliteta, po najpovoljnijim cijenama, na poštanskom tržištu, koje treba da stimuliše efikasnost i inovativnost.

Za većinu poštanskih operatera, pismonosne usluge predstavljaju najveći izvor prihoda, uprkos očiglednom trendu ka diversifikaciji proizvoda, uvođenjem paketskih i finansijskih usluga.

Značajne prodore napravile su usluge "direct mail", tako da ove usluge pruža 83% industrijalizovanih zemalja Evrope i 77% zemalja u tranziciji.

Konkurencija na poštanskom tržištu je sve prisutnija, tako da poštanski monopol nestaje. Svi oblici novih komunikacija (faks, internet, e-mail, plaćanje računa elektronskim putem) zadiru u osnovnu djelatnost pošte. U isto vrijeme, poštanski operateri ekspres usluga predstavljaju jedan od najvažnijih segmenata te djelatnosti (ekspres pošta i tržište malih paketa).

U vezi sa navedenim ciljem, za poštanski sektor Crne Gore je karakteristično da je u proteklom periodu imao određen rast tržišnog obima usluga, koji je uglavnom bio u korelaciji sa rastom BDP.

Pozitivni pomaci u Crnoj Gori napravljeni su u segmentu pismonosnih i ekspresnih usluga, novčanom poslovanju i uslugama direktne pošte, Svi ovi segmenti dali su značajne početne rezultate.

Na tržištu poštanskih usluga u Crnoj Gori primjetna je sve intenzivnija konkurencija. Na osnovu istraživanja stručnih službi Pošte Crne Gore, trenutno je evidentirano veći broj subjekata na tržištu ekspresnog (kurirskog) prenosa pošiljaka u unutrašnjem saobraćaju, nekoliko subjekata na tržištu ekspresnog prenosa pošiljaka u međunarodnom saobraćaju, određen broj subjekata koji se bave masovnom distribucijom, kao i značajan broj nelegalnih subjekata (autobuski prevoznici, taksi službe).

### 4. Poštanska reforma i stabilan razvoj

Reforme i stabilan razvoj poštanskih usluga obuhvataju tehnološke, ekonomske i regulativne promjene u poštanskom sektoru, da bi se obezbjedile maksimalne pogodnosti za korisnike usluga.

U cilju sprovođenja poštanskih reformi usvajaju se različiti modeli reformi u zavisnosti od situacije u pojedinim zemljama. Ove reforme treba da imaju trajne efekte na razvoj poštanskog sektora. Zato one moraju biti podržane spoljnim izvorima finansiranja, ekspertskoj pomoći, tehničkom kooperacijom, primjenom efikasnih i stabilnih projekata o tehničkoj saradnji i sl.



Deregulacija koja je sprovedena kod većine evropskih zemalja, omogućava veću tržišnu autonomiju poštama, a omogućava kontrolu tržišta poštanskih usluga preko regulatora.

Za uspjeh poštanskih reformi potrebna je sistemska kooperacija i kontakti sa regionalnim bankama za razvoj. Trenutno se pod patronatom Svjetske banke realizuje 14 poštanskih projekata.

Reforme u poštanskom sektoru Crne Gore, praktično su započete 1999. godine, odvajanjem pošte od telekomunikacija i nastavljene 2005. godine donošenjem Zakona o poštanskim uslugama, odvajanjem regulatora i operatora. Preostaje još korporatizacija univerzalnog poštanskog operatora, i na kraju, privatizacija univerzalnog poštanskog operatora.

#### 5. Kooperacija i interakcija među najvažnijim interesnim grupama

Kooperacija i interakcija među najvažnijim interesnim grupama (stejkholderi) podrazumijeva uspostavljanje i razvoj kooperativnih i interaktivnih odnosa u poštanskoj industriji. S tim u vezi, potrebno je pružiti podršku i uzeti učešće u interakciji među najvažnijim interesnim grupama, uključujući udruženja potrošača i proizvođača poštanske opreme.

Imajući u vidu navedeno, potrebno je razmotriti na koji način međunarodni trgovinski sporazumi mogu doprinijeti stimulanju i jačanju međunarodnog poštanskog sektora. Potrebno je razvijati saradnju poštanskih administracija na bilateralnoj i regionalnoj osnovi u cilju unapređenja međunarodnih poštanskih usluga, razvijati tehničku saradnju i podržavati „tehnološke transfere”.

Interesne grupe su svi oni koji imaju udjela ili interes u sektoru poštanskih usluga. Zato poštanske administracije imaju interes da osnivaju forume na kojima bi interesne grupe mogle da se sastaju i vode konstruktivne razgovore o pitanjima značajnim za poštanski sektor. UPU je prihvatio ideju da se osnuje Konsultativni Komitet koji čine interesne grupe, kao treće telo UPU.

Dijalog između USP i raznih interesnih grupa je sve prisutniji u svijetu. Glas udruženja potrošača sve više se uvažava kada se radi o cijenama, dostupnosti poštanskih usluga, itd. Poštanske administracije postale su dostupnije svojim korisnicima preko *Web* stranica, a trenutno postoji nekoliko specijalizovanih magazina koji se bave tematikom poštanskog sektora (*Post Express*, *Postal Technology*, itd.).

Može se konstatovati da u Pošti Crne Gore postoji aktivno odjeljenje za komunikaciju sa javnošću, ali organizacija stalne komunikacije sa interesnim grupama (asocijacije potrošača, dobavljači opreme, itd.) ne postoji, osim redovne saradnje sa sindikatima zaposlenih.

### 3.2. Tendencije razvoja poštanske djelatnosti u EU i njihova primjena u Crnoj Gori

U Evropi je u poslednjih 10 godina sektor poštanskih i kurirskih usluga doživio značajne promjene, kako u zemljama članicama EU, tako i u ostalim zemljama kao i u Crnoj Gori.

Evropska unija je podstakla transformaciju tržišta poštanskih usluga i kurirskih službi stvaranjem konkurentskog okruženja, okvira i vremenskog plana liberalizacije poštanskog tržišta za sve zemlje članice. Razvoj poštanskog tržišta regulisala je direktivama 97/67/EC i 2002/39/EC i predlogom treće direktive (COM 2006/594/EC) koja još nije usvojena (Tabela 3.1.).



Tabela 3.1. Pregled poštanskih direktiva usvojenih u EU

Direktiva	Datum usvajanja	Osnovni sadržaj
1. Direktiva 97/67/EC	Decembar 1997.g	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ujedinjena regulacije poštanskog tržišta EU radi razvoja poštanskog tržišta i poboljšanja kvaliteta.</li><li>▪ Liberalizacija tržišta za sve pošiljke mase iznad 350 gr.</li></ul>
2. Direktiva 2002/39/EC	Jun 2002.g	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Amandmanima se definiše rezervisano područje<ul style="list-style-type: none"><li>– Do 2003.godine ispod 100 gr.</li><li>– Do 2006 godine ispod 50 gr.</li></ul></li><li>▪ Definiše se minimalni nivo rezervisanih usluga.</li><li>▪ Preporučuje se kompezacijski fond.</li><li>▪ Definiše prijave i individualni sastav dozvola.</li><li>▪ Sadrži odredbe vezane za cijene i vođenje odvojenog računovodstva.</li><li>▪ Definiše zadatke regulatornog tijela.</li></ul>
3. Direktiva COM 2008/6/EC	Februar 2008.g.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Amandmani Komisije na Direktivu 97/67/EC, koji se odnose na sljedeće:<ul style="list-style-type: none"><li>– Pristup poštanskoj mreži</li><li>– Metode pružanja univerzalnih usluga</li><li>– Bazu za određivanje cijena univerzalnih usluga</li><li>– Moguća sredstva finansiranja univerzalnih usluga</li></ul></li><li>▪ Produžen rok za liberalizaciju na 1.januar 2011.godine.</li><li>▪ Finska, Velika Britanija, Švedska i Nemačka zvanično su izvršile potpunu liberalizaciju.</li><li>▪ Grčka, Češka, Kipar, Letonija, Litvanija, Luksemburg, Mađarska, Malta, Poljska, Rumunija i Slovačka, odložile su liberalizaciju do 1.januara 2013.</li></ul>

Izvor: 97/67/EC, 2002/39 EC, COM 2008/6/EC

Navedene direktive sadrže osnovne principe koji se odnose na:

- pružanje univerzalne usluge u okviru Zajednice,
- kriterijume kojima se definišu usluge koje mogu biti rezervisane za provajdere univerzalne usluge i uslove pod kojima se pružaju nerezervisane usluge,
- principe tarifiranja i transparentnost obračuna za pružanje univerzalne usluge,
- utvrđivanje standarda kvaliteta za univerzalnu uslugu i sistema koji će obezbjediti usaglašenost sa ovim standardima,
- usaglašavanje tehničkih standarda,
- formiranje nezavisnih nacionalnih regulatornih tijela.



U skladu sa direktivom 2002/39/EC sve zemlje članice EU (izuzev Malte) definisale su rezervisano područje ispod 50 gr. U Tabeli 3.2. prikazan je stepen liberalizacije i status nacionalnog operatora u zemljama EU.

Tabela 3.1. *Stepen liberalizacije poštanskog tržišta u državama članicama EU i status nacionalnog operatora*

Država članica	Stepen liberalizacije	Status poštanskih kompanija (vlasništvo)
Austrija	50 g	<i>Osterreichische Post AG</i> 51% u vlasništvu austrijskog industrijskog holdinga (koji je 100% vlasništvo države) 49% privatno vlasništvo
Belgija	50 g	<i>Le poste / De poste</i> 100% u vlasništvu države
Bugarska	Nema podataka	<i>Bulgarian post PLC</i> Akcionarsko društvo 100% u vlasništvu države
Kipar	50 g	<i>Cyprus Post</i> 100% u vlasništvu države
Češka	50 g	<i>Czech Post</i> 100% u vlasništvu države
Danska	50 g	<i>Post Denmark A/S</i> 75% u vlasništvu države 25% privatno vlasništvo
Estonija	50 g	<i>Esti Post</i> 100% u vlasništvu države
Finska	Nema monopola	<i>Itell Corporation</i> Obezbeđuje poštanske usluge (100% državna kompanija)
Francuska	50 g	<i>La Poste</i> 100% u vlasništvu države
Grčka	50 g	<i>Hellenic Post ELTA</i> 100% u vlasništvu države
Holandija	50 g	<i>TPG</i> 100% vlasništvo privatnih kompanija ( <i>Sandd, Selekt Mail, TNT Post</i> )
Irska	50 g	<i>An Pos</i> Kompanija sa ograničenom odgovornošću 100% u vlasništvu države
Italija	50 g	<i>Poste Italiane SpA</i> Kompanija sa ograničenom odgovornošću 100% u vlasništvu države
Latvija	50 g	<i>Latvias Pasts</i> Akcionarsko društvo 100% u vlasništvu države
Litvanija	50 g	<i>Lietuvos Pastas PLC</i> 100% u vlasništvu države
Luksemburg	50 g	<i>P&amp;T Luxembourg</i> 100% u vlasništvu države
Mađarska	50 g	<i>Magyar Post</i> 100% u vlasništvu države
Malta	100 g	<i>Maltapost</i> 51% privatizovano
Nemačka	Nema monopola	<i>Deutsche Post</i> 100% privatizovana (Akcije su na berzi)
Poljska	50 g	<i>Pocyta Polska</i> 100% u vlasništvu države
Portugalija	50 g	<i>CTT Correios De Portugal</i> 100% u vlasništvu države





Rumunija	50 g	<i>Posta Romana</i> 100% u vlasništvu države
Slovačka	200 g	<i>Posta Slovensa</i> 100% u vlasništvu države
Slovenija	50 g	<i>Posta Slovenija</i> 100% u vlasništvu države
Španija	50 g	<i>Correios</i> 100% u vlasništvu države
Švedska	Nema monopola	<i>Posten AB</i> Kompanija sa ograničenom odgovornošću 100% u vlasništvu države
Velika Britanija	Nema monopola	<i>Royal Mail</i> 100% u vlasništvu države

Jedna od osnovnih karakteristika u skoro svim zemljama članicama EU je konstantno smanjenje tržišta javnog poštanskog operatora u najprofitabilnijim segmentima i razvoj poslovnih mreža od strane privatnih operatora (Tabela 3.2.)

Tabela 3.2. *Privatni operatori u odabranim zemljama*

Zemlja	Privatni poštanski operator	Uslužne aktivnosti	Teritorija djelovanja
Austrija	Redmail Logistic und Zustellservice GmbH	Novine, časopisi, adresovane i neadresovane DM pošiljke	Skoro cjelokupna teritorija
Belgija	Belgische Distributiedienst	Novine, časopisi, adresovane i neadresovane pošiljke, katalogi	Nacionalna teritorija sa 20 distribucionih centara
	Ciblex	Pismonosne pošiljke i paketi (razmena dokumenata)	Nacionalna teritorija
Kipar	Kronos	Novine i časopisi (dostava do kioska)	Nacionalna teritorija
	Hellenic	Dostava novina i časopisa	Nacionalna teritorija
Češka	Mediaservis	UPS>100g, DM, novine i časopisi i neadresovane pošiljke	Nacionalna teritorija
	Agentura Pro distribucija Marketing s.r.o (ADM)	Neadresovane pošiljke	Nacionalna Teritorija (sa manjim izuzetkom lokalnih samouprava)
Danska	Forbruger – Kontakt	Dostava od vrata do vrata Prenos novina i neadresovane pošte	Nacionalna teritorija
	Bladkompagniet	Dostava časopisa	
	DTD	Reklamna pošta, adresovana DM uglavnom neadresovana pošta	Nacionalna teritorija
Estonija	AS Expresspost	Adresovana i neadresovana reklamna pošta, katalogi i časopisi	Nacionalna teritorija
	Kirilind	Adresovana DM časopisi	Nacionalna teritorija
	D2D OÜ	Korespondencija, neadresovana pošta, časopisi	20 najvećih gradova



	Lehepunkt	Dostava novina, kućna dostava	Nacionalna teritorija
Finska	Suomen Suoramainonta Oy	Neadresovane pošiljke	Nacionalna teritorija (32 pretovarne tačke sa nekoliko zavisnih i nezavisnih distributera)
	Letterbox Distribution Finland Oy	Neadresovane pošiljke	Gotovo cijela nacionalna teritorija
Grčka	Delta Post	170 miliona pošiljaka	Nacionalna teritorija
Irska	Lettershop	Novine, časopisi, katalogi i neadresovane pošiljke	Dablin
	The Leaflet Company	Neadresovane pošiljke	Nacionalna teritorija
Luksemburg	Dintec	3 – 4 miliona adresovanih pošiljaka	Nacionalna teritorija
Portugalija	S.D.I.M.	Novine i časopisi	Ostrvo Madera
	Noticias Direct	Katalogi, knjige, časopisi i novine	Nacionalna teritorija
Slovačka	Shiculka & Macatch (TNT)	Neadresovane pošiljke	75% teritorije
	Studentsky servis	Neadresovane pošiljke	10 velikih gradova
Španija	Unipost	Pismonosne pošiljke preko 100 g, adresovane Dm, pošiljke na teritoriji grada	70% teritorije (plan 2009. 100% )
	Mali operatori	Pismonosne pošiljke preko 100 g, adresovane Dm, pošiljke na teritoriji grada	Lokalno
Švedska	CityMail (Holding OptiMail)	216 miliona pošiljaka	40% domaćinstava
	Morgon Tidnings – Distribution	Dostava novina	
	SDR Svens Direktreklam	920 miliona pošiljaka	430.000 domaćinstava 55 franšiza

### 3.2.1. Analiza zakonodavstva CG na području poštanskih usluga

Zakonski okvir koji reguliše tržište poštanskih usluga u Crnoj Gori sastoji se od zakona i podzakonskih akata:

1. Zakon o poštanskim uslugama ("Sl. list RCG, broj 46/05"), uređuje uslove i način obavljanja univerzalne poštanske usluge i drugih poštanskih usluga, ovlašćenja regulatornog organa za poštansku djelatnost, kao i druga pitanja u vezi sa poštanskom djelatnošću.

Zakonom su obuhvaćene preporuke direktiva EU koje se odnose na univerzalnu poštansku uslugu, rezervisane poštanske usluge i komercijalne (nerezervisane) poštanske usluge. Zakon je predvidio obavezu obavljanja univerzalnih usluga i u slučaju njihove neekonomičnosti kao i posebno računovodstveno praćenje univerzalne poštanske usluge. Takođe je predviđen i kompenzacioni fond za pokriće eventualnih gubitaka obavljanja univerzalne poštanske usluge. Zakonom je predviđen nezavisni regulatorni organa (Agencija za telekomunikacije i poštansku djelatnost) i njene nadležnosti u vezi izdavanja i oduzimanja licenci i rješenja za obavljanje poštanskih usluga.



Zakon je propisao da rezervisane poštanske usluge obuhvataju pismonosne pošiljke do mase 100 grama i cijene koja je niža od trostrukog iznosa poštarine prve stope mase i najbržeg stepena prenosa. Rezervisane usluge obuhvatile su i poštanske uputnice, direktnu poštu i sudska pisma (Zakon o poštanskim uslugama Sl. list 46/05).

Zakon nije utvrdio standarde kvaliteta za univerzalnu uslugu i sisteme koji će obezbjediti usaglašenost sa ovim standardima, kao i način usaglašavanja tehničkih standarda.

2. Pravilnik o opštim uslovima za obavljanje poštanskih usluga (Sl. list RCG, br. 29/06”), utvrđuje uslove i način obavljanja poštanskih usluga, rokove prenosa i uručenja poštanskih pošiljaka, gustinu pristupnih tačaka poštanskoj mreži i pristup mreži univerzalnog poštanskog operatora.

Pravilnik je predvidio rokove prenosa za univerzalne poštanske usluge (d+3, i cilj 95% u ovom standardu) i obavezu javnog objavljivanja podataka o kvalitetu, ali nije propisao način snimanja i vrste testiranja ( po pravilu ova snimanja ne može obavljati operator) . Uobičajeno je da se definiše i cilj kvaliteta univerzalne poštanske uslugu za standard d+1.

3. Nomenklatura poštanskih usluga, kojom su utvrđene vrste poštanskih usluga, stope mase poštanskih pošiljaka, zone udaljenosti i skale vrijednosti za poštanske usluge u unutrašnjem i međunarodnom poštanskom saobraćaju (Sl. list RCG br. 41/06).
4. Pravilnik o tehničkim uslovima koje moraju ispunjavati sredstva i druga oprema poštanske mreže, koji utvrđuje uslove koje moraju ispunjavati sredstva i oprema poštanske mreže, kao i uslovi za kontrolu kvaliteta poštanske mreže. (Sl. list RCG br. 41/06).
5. Pravilnik o načinu i uslovima izdavanja poštanskih maraka (Sl. list RCG br. 69/05), kojim se uređuju uslovi i način izdavanja poštanskih maraka.
6. Pravilnik o organizaciji poštanske mreže Pošte Crne Gore (Službeni poštanski glasnik br. 13/2006), utvrđuje načela i principe organizacije poštanske mreže Pošte Crne Gore kao jedinstvene tehničko-tehnološke cjeline, vrste jedinica poštanske mreže, određivanja područja na kojima je Pošta obavezna obezbjediti prijem i uručenje poštanskih pošiljaka, određivanja radnog vremena jedinica poštanske mreže i kvaliteta obavljanja univerzalnih poštanskih usluga.

Pravilnik samo deklarativno (Član 1) najavljuje kvalitet obavljanja univerzalnih poštanskih usluga, bez konkretne razrade, ograničavajući se na definiciju pojmova (Član 2) gdje je kvalitet obavljanja univerzalnih poštanskih usluga određen mjerilima kvaliteta vezanim za organizaciju poštanske mreže i dostupnost te mreže korisnicima poštanskih usluga na cijelom području Crne Gore.

7. Pravilnik o posebnim uslovima za obavljanje poštanskih usluga (Službeni poštanski glasnik broj 29/06), utvrdio je uslove, način i postupak obavljanja poštanskih usluga koje pruža Pošta Crne Gore DOO - Podgorica.
8. Pravilnik o poštanskim markama i vrijednosnicama (Službeni poštanski glasnik broj 1/05) kojim se uređuju:
  - uslovi, način i postupci izdavanja poštanskih maraka i vrijednosnica,
  - prodaja poštanskih maraka i vrijednosnica preko jedinica poštanske mreže,



- prodaja poštanskih maraka i vrijednosnica u filatelističke svrhe,
  - uvoz i izvoz poštanskih maraka,
  - notifikacija poštanskih maraka i vrijednosnica kod poštanskih uprava, članica Svjetskog poštanskog saveza,
  - evidentiranje i korišćenje prigodnih žigova.
9. Pravilnik o uslovima i cijeni pristupa poštanskoj mreži Pošte Crne Gore ("Sl.list RCG", br. 5/07).
  10. Pravilnik o visini jednokratnih i godišnjih nadoknada za poštanske operatore ("Sl.list RCG", br. 72/06).
  11. Pravilnik o kriterijumima za utvrđivanje cijena za obavljanje univerzalne poštanske usluge ("Sl.list RCG", br. 79/06).
  12. Pravilnik o utvrđivanju cijena rezervisanih poštanskih usluga ("Sl.list RCG", br. 2/07).
  13. Pravilnik o metodologiji načela vođenja odvojenog računovodstva operatora univerzalne poštanske usluge (Sl list RCG"29/08).

Za regulativu kojom se reguliše zakonski okvir za obavljanje poštanskih usluga u Crnoj Gori može se konstatovati da je obuhvatila sve neophodne segmente bitne za obavljanje univerzalne poštanske usluge i drugih poštanskih usluga.

Tabela 3.4. Pregled neprimjene zakonodavstva u praksi

Zakon o pošti i Pravilnici	Primjena u praksi	Neprimjena u praksi
Univerzalne usluge	Potpuna primjena	Nema
Rezervirane usluge	Potpuna primjena	Nema
Pristup mreži	Potpuna primjena	Nema
Vođenje računovodstva	Nema primjene	Ne vodi se odvojeno računovodstvo i nezavisna revizija. Alociranje troškova
Kvaliteta usluga	Delimična primjena	Univerzalni poštanski operator je u 2008.godini izvršio mjerenje kvaliteta usluga (95,1% pošiljaka je uručeno u roku D+3). Potrebno je da snimanje izvrši nezavisna organizacija.
Nezavisni regulator	Potpuna primjena	Nema

I pored pozitivnih trendova u makroekonomiji, kupovna moć građana kao potencijalni generator porasta tražnje poštanskih usluga i dalje nije visoka. Veliki privredni subjekti, u nastojanju da optimizuju svoje poslovanje, kupovinu poštanskih servisa, u tradicionalnim oblastima usluga, svode na minimum.

Činjenica je da bezgotovinski sistemi plaćanja, radikalno smanjuju obim novčanih transakcija sa fizičkom dostavom. Specijalizovane dostavne kompanije i male uslužne firme postaju sve uticajni konkurent u segmentima tradicionalnog poštanskog poslovanja. S druge strane Pošta je dugi niz godina sa pozicije monopoliste razgrađivala svoju poslovnu poziciju, što je imalo uticaja i na gubitak svijesti o potrebi korišćenja poštanskih usluga, posebno sa aspekta razvoja drugih modernijih komunikacionih kanala.



### 3.2.2. Članstvo Crne Gore u PostEurop-u

Značajno za razvoj poštanskog saobraćaja u Crnoj Gori je i članstvo Pošte Crne Gore u PostEurop koje predstavlja evropsku poštansku djelatnost. Ovo udruženje pruža podršku svojim članicama na tržištu koje se neprestano mijenja, i svim potencijalnim učesnicima promoviše interese poštanske djelatnosti.

U interesu svih svojih članica, PostEurop se zalaže za podršku i razvoj održivog i konkurentnog evropskog tržišta poštanskog sektora, koje je dostupno svim korisnicima, i koje obezbjeđuje savremenu i pristupačnu univerzalnu uslugu.

Udruženje je usmjereno na zahtjeve klijenata i zadovoljenje njihovih potreba, poboljšanjem efikasnosti i kvaliteta rada i razvijenosti mreže, ulaganjem u ljudske resurse i izgradnju evropskog i međunarodnog okruženja u oblasti poštanske regulative.

Ono takođe daje dodatnu vrijednost evropskoj poštanskoj djelatnosti promovišući saradnju i inovacije, posebno ističući zajedničke potrebe.

PostEurop trenutno broji 47 USP (*Universal Service Provider* – Operator univerzalne usluge) Evrope, pokrivajući teritoriju sa 73 miliona stanovnika i svojim djelovanjem nastoji da izgradi zajedničku platformu na kojoj će počivati poštanska mreža udruženih poštanskih operatora, sa zadatkom da pomogne svojim članovima kroz razvoj i primjenu novih tehnologija.

Strategija razvoja PostEurop jednoglasno je usvojena na plenarnoj skupštini u Vilamori 2003. godine i ona PostEurop vidi kao asocijaciju predstavnika poštanske industrije Evrope, sa zadatkom da svojim članovima pruža svu pomoć i podršku. PostEurop se, u interesu svojih članova, obavezuje da u potpunosti podržava i razvija stabilno i konkurentno tržište poštanskih usluga na kome će biti obezbjeđen jednak pristup za sve učesnike.

Vlade država članica EU, kao i države u postupku pridruživanja EU, suočene sa neophodnošću stvaranja zakonodavnog okvira u kome će USP u uslovima liberalizovanog tržišta biti u stanju da konkurišu privatnim operatorima, kvalitetom svojih usluga i efikasnošću.

Nova strategija *PostEurop* usvojena u Vilamori, definiše četiri osnovna cilja:

**Zakonodavni cilj** koji omogućava kreiranje pravnog okruženja koje pretpostavlja stvaranje zakonodavnog okvira u skladu sa zahtjevima i interesima članova *PostEurop* i cjelokupne poštanske industrije, kao i pružanje stručne pomoći USP po pitanjima pravne regulative, treća Direktiva EU o poštanskim uslugama, reperkusije Direktive na zemlje članice i ne-članice EU, pregovore u okviru WTO, zakonodavstvo EU u oblasti transporta i aviosaobraćaja, carine i sl.

**Socijalni cilj** koji se ostvaruje putem podrške ispunjavanju socijalnih zahtjeva svojih članova podrazumijeva razvijanje socijalnog dijaloga između zaposlenih i posloводства, poštovanje mjera zaštite na radu, mjera zaštite čovjekove okoline.

**Operativni cilj** koji se ostvaruje putem podrške razvoju i harmonizaciji standarda kvaliteta i razmjenom iskustava među članovima, razvojem poštanske mreže, informacionih tehnologija, tema terminalnih troškova.

**Tržišni cilj** koji se realizuje putem podrške razvoju tržišta poštanskih usluga, pospešivanjem saradnje među članovima u cilju pružanja kvalitetnijih usluga korisnicima, saradnjom sa stejkholderima u oblasti poštanske industrije.

Pošta Crne Gore je u okviru saradnje sa *PostEurop*, ratifikovala ACCORD II, namjenjen zemljama u postupku pridruživanja EU i time preuzela obavezu da prihvata standarde EU i pristupi procesu harmonizacije pravne regulative u oblasti poštanskog sektora sa aktima EU – „*postal acquis*”, kao i realizacije projekata u



oblastima kvaliteta poštanskih usluga, regulative, marketinga, novog metoda obračuna i upravljanja projektima.

Prioriteti ovog programa su:

- Projekat kvaliteta usluga (dostupnost usluga; brzine i pouzdanost; bezbjednost; odgovornost i reklamacioni postupci; zadovoljstvo korisnika),
- Projekat poštanske regulative (primjena Zakona u dijelu definisanja nadležnosti regulatora; modeli licenciranja; saradnja sa poštanskim operatorima; prihvatanje standarda Direktive EU o poštanskim uslugama 2002/39/EC),
- Upravljanje projektima (metodologija izrade projekata; planiranje i upravljanje tokom projekta; kontrola realizacije pojedinih faza projekta; implementacija),
- Projekat metodologije obračuna (sistem direktne alokacije troškova; metodologija razdvojenih računa za rezervisane i nerezervisane usluge; baziranje cijenovne politike i sistema obračuna na troškovima),
- Projekat prodaje i plasmana (korporativni identitet; saradnja sa velikim korisnicima; analiza razvoja tržišta usluga; plasman proizvoda).

Pošta Crne Gore kao univerzalni poštanski operator je uz pomoć *PostEurop*, a u saradnji sa drugim USP učestvovala u većini od ovih projekata od interesa za razvoj kvaliteta poštanskih usluga, od kojih su neki u toku.

### **3.3. Tendencije razvoja poštanske djelatnosti u zemljama u okruženju**

Kao i u EU osnovne promjene koje se dešavaju na tržištu poštanskih usluga u zemljama u okruženju su liberalizacija i rastuća konkurencija. S druge strane izdvojilo se nekoliko osnovnih trendova koji karakterišu skoro sva poštanska tržišta u zemljama u okruženju, a to su:

- Reorganizacija UPO,
- Rast obima poštanskih usluga,
- Rast važnosti poslovnog segmenta
- Rast važnosti segmenta direktne pošte

Trenutno su sve zemlje u okruženju u većoj ili manjoj mjeri započele s liberalizacijom, odnosno pripremu svojih javnih poštanskih operatora za liberalizaciju tržišta. Od svih zemalja u okruženju prva koja će potpuno da liberalizuje svoje poštansko tržište trebalo bi da bude Rumunija (2009. godine), dok Češka i Mađarska planiraju da to urade do 2013. godine. Srbija i Hrvatska planiraju da sa potpunom liberalizacijom poštanskog tržišta otpočnu od 2014. godine. Zbog povećane konkurencije one su prisiljene da restrukturiraju svoje javne poštanske operatore i aktivno sprovode strategiju privatizacije pojedinih sektora. Čak pojedine zemlje (Češka i Mađarska) su otvoreno najavile svoje privatizacione planove. Osim toga svi UPO konstantno podižu nivo kvaliteta poštanskih usluga, uvode nove usluge (E-usluge) i rade na stvaranju odgovarajućih međunarodnih mreža i udruženja između poštanskih operatora.

Pozitivna privredna kretanja (rast realnog BDP-a) u zemljama u okruženju pored ostalog utiču i na rast tržišta poštanskih usluga, tako da obim poštanskih usluga u ovim zemljama raste za oko 3,5% prosječno godišnje, za razliku od zemalja EU u kojima se obim poštanskih usluga smanjuje za oko 0,2% prosječno godišnje.





Osim toga u skoro svim zemljama u okruženju najveći deo prihoda se ostvaruje od pismonosnih pošiljaka.

Imajući u vidu da su marže na usluge u sektoru pismonosnih usluga znatno više nego u segmentu paketskih i kurirskih usluga (CEP segment), koji je pod jačim uticajem konkurencije, to je u svim zemljama prisutan konstantan pritisak na UPO da smanje svoje marže u ovom sektoru.

U svim zemljama u okruženju prisutan je rast važnosti poslovnog segmenta, jer više od 60% ukupnog obima poštanskih pošiljaka šalje se od strane poslovnih klijenata, dok kod pismonosnih pošiljaka to iznosi i preko 85%.

Zemlje u okruženju pored ostalog karakteriše i značajan rast sektora direktne pošte. Stope rasta adresovanih i neadresovanih direktnih pošiljaka su značajno više od stopa rasta tradicionalnih poštanskih usluga, a konstantno se uvode nove usluge (hibridna pošta, upravljanje adresama i dr.). Takođe i u ovom sektoru prisutan je značajan rast konkurencije.

## **4. DRUŠTVENO EKONOMSKI FAKTORI I PODLOGE ZA STRATEGIJU RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI U CRNOJ GORI**

### **4.1. Makroekonomski parametri**

Globalno usmjerenje društveno – ekonomskog razvoja, definisano je „Nacionalnom strategijom održivog razvoja Crne Gore“ (januar 2007.), kojom je definisan novi razvojni ciklus, čiji su „izazovi“ u povećanju efikasnosti, jačanju konkurentnosti, uravnoteženju razvoja, većem stepenu zaštite životne sredine i dr. U tom pravcu, kao prioritetni zadatak, definisan je podsticaj razvoju strateških razvojnih grana: uslužne ekonomije, turizma i pomorstva.

Ministarstvo finansija Crne Gore u projekcijama „Ekonomski i fiskalni program za Crnu Goru 2007 – 2010“ (novembar 2007.) ocjenjuje rast BDP u 2008. godini za 11,0%, u 2009. godini za 9,5% i u 2010. godini za 8,5%.

Takođe, Vlada Crne Gore, Sekretarijat za razvoj u dokumentu „Strateški prioriteti ekonomske politike Crne Gore za 2009. god.“ (april 2008) ističe, pored ostalog, za predstojeći razvoj:

- Značaj i ulogu potpisanog sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju;
- Pridruživanje sistemu EU i evroatlanske integracije kao strateški cilj;
- Jačanje ekonomskih sloboda;
- Širenje tržišne ekonomije;
- Osnov dugoročnog razvoja treba da bude strategija razvoja koja polazi od potrebe integrisanja u globalne tokove i globalno tržište.

Prema tome, globalno društveno usmjerenje i makroekonomski parametri od značaja za strategiju razvoja poštanskog saobraćaja, jasno opredjeljuju strategiju dinamičnog rasta, tržišnu orijentaciju i usaglašenost sa savremenim razvojnim tokovima u okviru Evropske unije.

### **4.2. Parametri razvoja turizma**

Turizam kao jedna od najznačajnijih grana crnogorske privrede značajno opredjeljuje tražnju, kvalitet i strukturu poštanskih usluga. Očekuje se da će značaj



turizma ubuduće da se povećava, tako da postaje pokretačka snaga ekonomije i njenog razvojnog ciklusa. Utvrđuje se da će realna stopa rasta BDP u periodu 2007 – 2017 u turizmu prosečno iznositi 8,9%.

Iz tih projekcija realno proizilazi rast tražnje, veća raznovrsnost, viši nivo kvaliteta poštanskih usluga. Na tim podlogama će se razvijati konkurencija različitih operatera, što će podsticati dalji rast kvaliteta i efikasnosti poštanskih usluga.

### **4.3. Demografski parametri**

Opšti porast privredne aktivnosti i rast BDP bitno usmjeravaju mobilnost stanovništva. S obzirom na podsticanje i ujednačavanje regionalnog razvoja mobilnost stanovništva je veoma dinamična i u svim smjerovima.

Projekcije pokazuju rast zaposlenosti po stopi od 2,5 do 3% godišnje. Istovremeno projektuje se rast prosečnih zarada, porast životnog standarda, kao i povećanje produktivnosti i kvaliteta rada, uz jačanje socijalne kohezije.

Ovi parametri bitno opredjeljuju razvoj „uslužne ekonomije“, pa i tražnju i kvalitet poštanskih usluga. Na tim očekivanjima treba razviti strategiju razvoja Pošte Crne Gore.

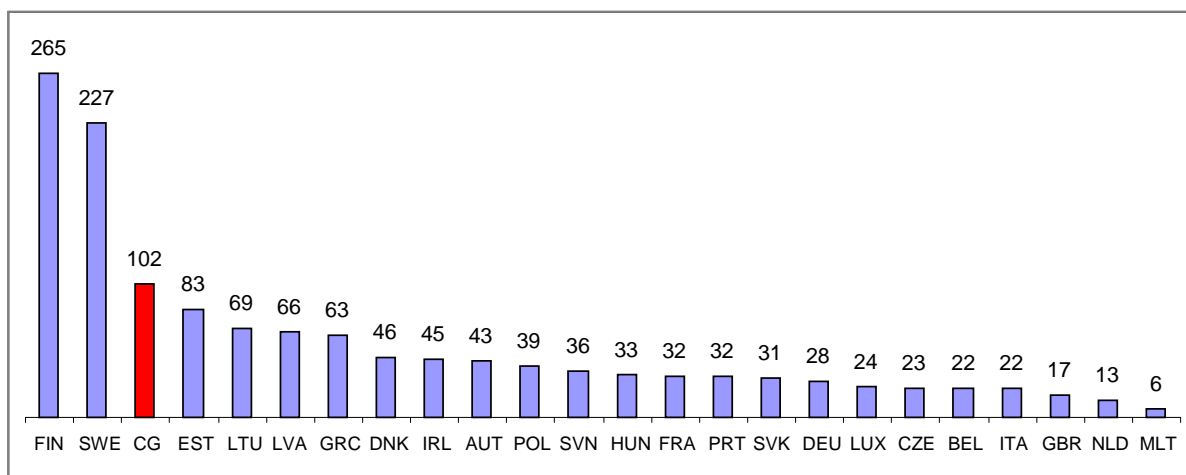
### **4.4. Razvijenost i konkurentnost tržišta poštanskih usluga**

Tržište poštanskih usluga u Crnoj Gori je zakonski regulisano. Donošenjem Zakona o poštanskim uslugama u avgustu 2005. godine (Službeni list RCG br. 46/05) definisani su zakonski okviri obavljanja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori. Takođe, ovim Zakonom definisane su vrste poštanskih usluga (univerzalna, rezervisana i komercijalna), kao i načini i uslovi za njihovo obavljanje. Zakon o poštanskim uslugama reguliše i pitanja u vezi sa davanjem licenci i rješenja za obavljanje poštanskih usluga.

Kada je riječ o veličini, poštansko tržište Crne Gore spada u manja tržišta sa različito razvijenom saobraćajnom infrastrukturom. Ovo donekle predstavlja jedan od ograničavajućih faktora daljeg razvoja poštanskog tržišta, koji će se u narednom periodu prevazići, imajući u vidu planirana velika ulaganja u saobraćajnu infrastrukturu.

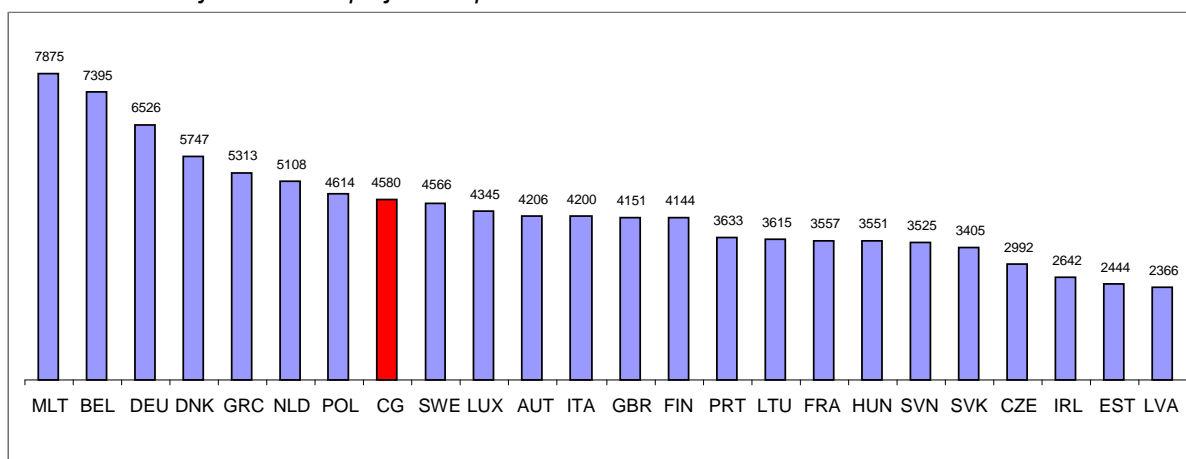
Lider u pružanju poštanskih usluga Crnoj Gori je Pošta Crne Gore d.o.o., koja je i Univerzalni poštanski operator. Za pružanje svojih usluga Pošta Crne Gore ima mrežu od 134 jedinice poštanske mreže, tako da jedna jedinica poštanske mreže pokriva prosječnu površinu od 102 km<sup>2</sup>, a prosječan broj stanovnika po jedinici poštanske mreže je 4580 (Grafikon 4.1. i 4.4.).

Grafikon 4.1. *Površina u km<sup>2</sup> koju pokriva jedna pošta*



Izvor: Eurostat, Pošta Crne Gore Godišnji izvještaji o radu i poslovanja za 2007.

Grafikon 4.2. Broj stanovnika po jedinici poštanske mreže



Izvor: Eurostat, Pošta Crne Gore Godišnji izvještaji o radu i poslovanja za 2007.

Na teritoriji Crne Gore, pored Pošte Crne Gore d.o.o., na osnovu dobijenih licenci, odnosno rješenja o ispunjenosti uslova za obavljanje poštanskih usluga, poštanske usluge pružaju i :

1. Kingscliffe Distribution Montenegro doo
2. City Express doo Podgorica
3. Preduzeće "Karal Commerce" d.o.o. Podgorica
4. Preduzeće „Rhea Express“ d.o.o. Podgorica

Kingscliffe Distribution Montenegro doo je predstavnik DHL WorlWide Express u Crnoj Gori. KDM – DHL svoje usluge pruža na cijeloj teritoriji Crne Gore, pri čemu u južnom (primorje) i centralnom dijelu posluje samostalno, dok na sjeveru posluje u saradnji sa Poštom Crne Gore d.o.o.

City Express doo Podgorica je predstavništvo City Express-a iz Beograda.

Preduzeće „Rhea Express“ d.o.o. Podgorica, je predstavnik FedEx Corporation.



#### 4.5. Regulatorna tijela

Donošenjem Zakona o poštanskim uslugama, Agenciji za telekomunikacije dodato je u nadležnost i obavljanje regulatorne funkcije u oblasti poštanske djelatnosti.

Nadležnosti Agencije za telekomunikacije i poštansku djelatnost u oblasti poštanske djelatnosti su:

- Izdavanje i oduzimanje licenci i rješenja za obavljanje poštanskih usluga u skladu sa zakonom;
- Praćenje cijena sa stanovišta ravnopravnosti i njihove pristupačnosti i preduzimanje mjera za sprječavanje nepravilnosti u vezi sa cijenama;
- Davanje saglasnosti na uslove i cijene pristupa mreži univerzalnog poštanskog operatora;
- Davanje saglasnosti na posebne uslove za obavljanje poštanskih usluga;
- Praćenje razvoja poštanskih usluga;
- Vođenje registra poštanskih operatora;
- Obavljanje i drugih poslova u skladu sa zakonom.

Agencija je, shodno datim nadležnostima iz Zakona o poštanskim uslugama (članovi 12 i 18) dala saglasnosti na akta donijeta od strane Pošte Crne Gore, kao univerzalnog poštanskog operatora i to:

- Posebne uslove za obavljanje poštanskih usluga, (Službeni list Republike Crne Gore 79/06), kojim se utvrđuju uslovi, način i postupak obavljanja poštanskih usluga koje pruža Pošta Crne Gore i
- Pravilnik o uslovima i cijeni pristupa poštanskoj mreži, (Službeni list Republike Crne Gore 05/07), kojim se utvrđuju uslovi i cijene pristupa poštanskoj mreži Pošte Crne Gore

Iz godišnjeg izvještaja Agencije za telekomunikacije i poštansku djelatnost za 2006. godinu evidentno je da je osnovna pažnja Agencije usmjerena na telekomunikacioni saobraćaj. Oblast poštanskog saobraćaja prikazana je na samo 4 od ukupno 30 strana ovog Izvještaja, pri čemu je prikazano poslovanje samo Univerzalnog poštanskog operatora, a ostali operatori prikazani su na manje od pola strane.

### 5. PROJEKCIJE RASTA (TRAŽNJE) POŠTANSKIH USLUGA

Prilikom projektovanja obima poštanskih usluga od izuzetne važnosti je procjena djelovanja pojedinih faktora na poslovanje poštanskih operatora. Istraživanja UPU-a izdvojila su četiri faktora koji imaju odlučujući uticaj na obim poštanskih usluga i to: ekonomski faktori (45%), poštanski (24%), društveni (21%) i tehnološki faktori (10%).

Na osnovu ovoga jasno se zaključuje da pozitivna ekonomska kretanja direktno utiču na porast tražnje za poštanskim uslugama. S druge strane, političko – ekonomska stabilnost je jedan od osnovnih preduslova ekonomskog rasta, a samim tim je i faktor koji povoljno utiče na tražnju za poštanskim uslugama.



Pošanski faktori koji imaju uticaj na fizički obim poštanskih pošiljaka dijele se u dvije osnovne grupe. Prvu grupu čine faktori na koje poštanski operator može uticati u većoj mjeri i u njih spadaju: proizvodi i usluge, kvalitet usluga, marketing, infrastruktura i sl. U drugu grupu spadaju faktori na koje poštanski operator može uticati u manjoj mjeri ili uopšte ne može uticati, a to su: cijene usluga, zakonodavstvo, konkurencija drugih davalaca usluga i dr.

Osnovni tehnološki faktori koji utiču na promjenu tražnje za poštanskim uslugama su razvoj novih tehnologija u oblasti komunikacija, prenosa poruka i saopštenja. Prema istraživanjima UPU-a na tržištu komunikacija fizički prenos pošiljaka sada učestvuje sa oko 20%, a predviđa se njegovo smanjenje na manje od 15%.

To znači da bi se kompenzovao gubitak tržišta i na primjer ostvarilo povećanje fizičkog obima prenosa pismonosnih pošiljaka od 2,5% tržište komunikacija bi trebalo da raste po godišnjoj stopi od oko 5,6% godišnje.

Sve ovo ukazuje na činjenicu da je projekcija rasta fizičkog obima poštanskih usluga relativno složen posao i predstavlja jedan od glavnih planskih zadataka poštanskih operatora. U tom smislu za projekciju tražnje za poštanskim uslugama, prema UPU-u, mogu se koristiti određeni ekonometrijski modeli prema kojima povećanje od 1% BDP utiče na povećanje pismonosnih usluga između 0,8% i 1%. Radi primjene ovog modela u tabeli 4.1. dat je uporedni pregled između BDP-a i fizičkog obima ostvarenih usluga u Republici Crnoj Gori za period od 2005 – 2007.

Tabela 5.1. Komparacija obima poštanskih usluga i BDP-a

Godina	Pismonosne usluge (000 jedinica)	% rasta u odnosu na prethodnu godinu	Ukupno poštanske usluge (000 jedinica)	% rasta u odnosu na prethodnu godinu	BDP u tekućim cijenama (mil. €)	% rasta realnog BDP
2004	7027	0	7049	0	-	-
2005	7241	3,05	7281	3,29	1.820,00	4,00
2006	6678	-7,78	6708	-7,87	2.148,90	8,60
2007	7618	14,08	7647	14,00	2.449,70	7,00

Izvor: Pošta Crne Gore Godišnji izvještaji o radu i poslovanja za 2005, 2006. i 2007. godinu.

Vlada Crne Gore „Nacionalni program za integraciju Crne Gore u EU (NPI) za period 2008-2012

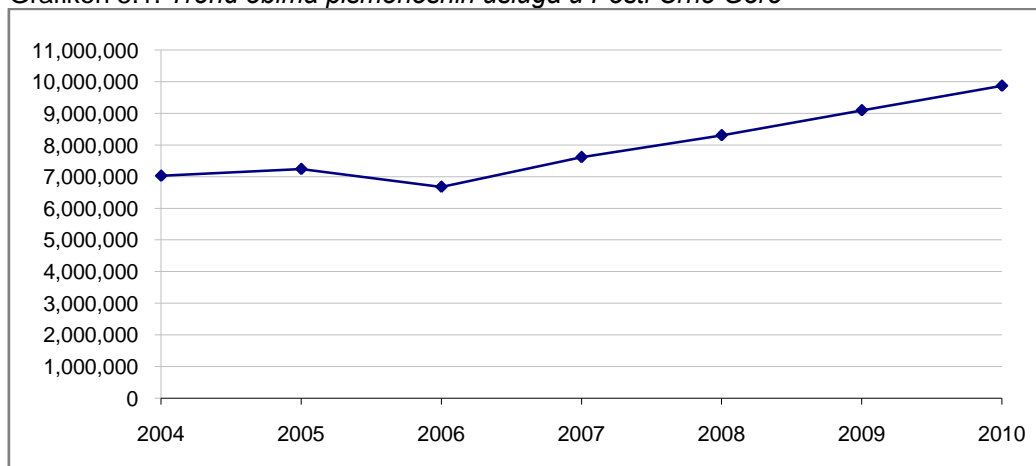
Posmatrajući podatke iz tabele 5.1. vidi se da se ovo pravilo potvrdilo u 2005. godini te da je rast obima poštanskih oko 0,8% rasta BDP-a. Međutim, u 2006. godini vidi se ekstremno odstupanje od pravila, što bi se moglo dovesti u vezu sa pojedinim poremećajima egzogenog karaktera (politička dešavanja, promjena regulative) u toj godini. S druge strane na rast poštanskih usluga u 2007. godini pored ekonomskih faktora određeni uticaj imali su i određeni poštanski faktori (investicije u infrastrukturu i opremu, prije svega u vozila u 2006. i 2007. godini).

Na osnovu ovoga, primjenom navedenog modela i korišćenjem odgovarajućih makroekonomskih projekcija<sup>1</sup> na grafikonu 5.1. prikazan je trend obima pismonosnih usluga u Pošti Crne Gore. Procjena je da će fizički obim pismonosnih pošiljaka rasti u narednom periodu, tako da će u 2010. godini godišnji obim ovih pošiljaka biti oko 10.000.000.

<sup>1</sup> Vlada Crne Gore „Nacionalni program za integraciju Crne Gore u EU (NPI) za period 2008 – 2012“, (april 2008.), str. 68.

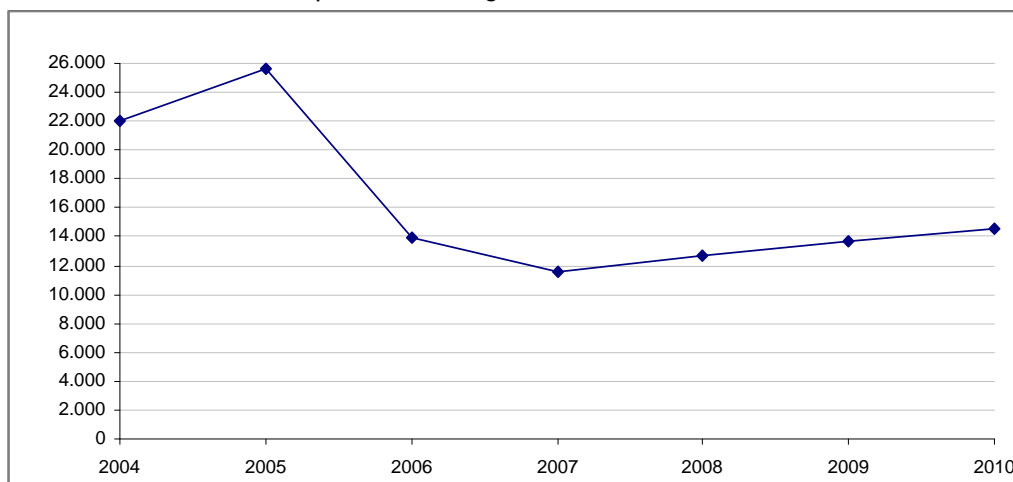


Grafikon 5.1. Trend obima pismonosnih usluga u Pošti Crne Gore



U periodu od 2004. do 2007. godine trend obima paketa posle rasta u 2005. godini bjeleži nagli pad u 2006. godini (sa 25.588 na 13.970 paketa) i nešto blaži pad u 2007. godini (sa 13.970 na 11.590 paketa) (Grafikon 5.2.). Na osnovu ovoga se vidi da paketske usluge u velikoj mjeri zavise od promjena na tržištu (pojava konkurencije, nove usluge, marketinške aktivnosti i dr.) stoga je procjena da će u narednom periodu doći do blagog porasta uslovna, te se očekuje da u 2010. godini godišnje bude oko 15.000 paketa.

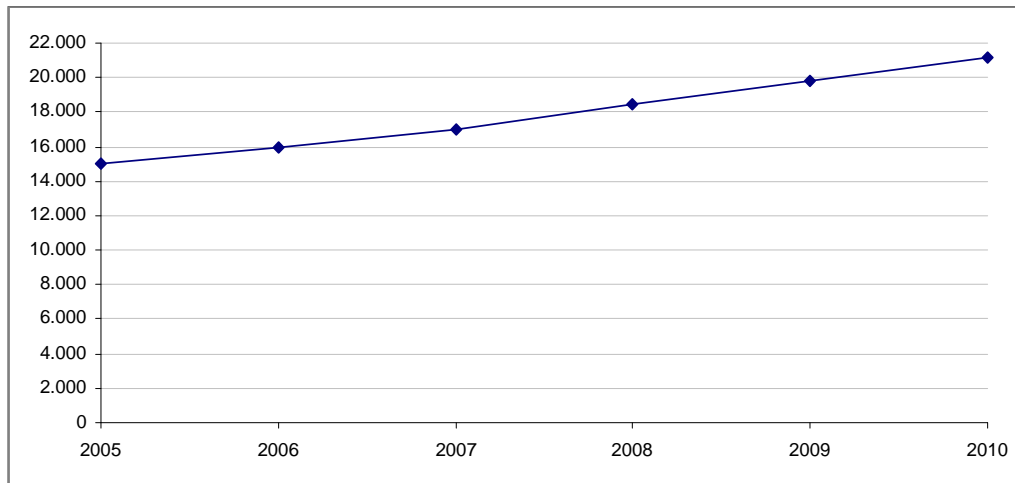
Grafikon 5.2. Trend obima paketskih usluga u Pošti Crne Gore



Za razliku od ostalih poštanskih usluga, ekspres usluge bilježe konstantan rast, između 6 i 7% godišnje, u periodu od 2005. do 2007. godine, koji je u skladu sa rastom BDP-a. (Grafikon 5.3.). Iako usluge ekspres prenosa poštanskih pošiljaka spadaju u kategoriju komercijalnih poštanskih usluga i predstavljaju segment sa najrazvijenijom konkurencijom procjena je da će ova usluga u narednom periodu zadržati dosadašnji tempo rasta, odnosno da će broj ekspres pošiljaka u 2010. godini premašiti 20.000.

Grafikon 5.3. Trend obima ekspres usluga u Pošti Crne Gore





Kada se radi o nerezervisanim poštanskim uslugama procjenjuje se da će u narednom periodu na njihov obim u najvećoj mjeri, pored pozitivnih ekonomskih kretanja (rast BDP-a), imati uticaj kvalitet pružanja, kao i nivo investicija u ove usluge i kapacitete od strane poštanskih operatora.

## **6. MISIJA, CILJEVI I STRATEGIJE RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI CRNE GORE.**

### **6.1 Misija**

Crna Gora će na liberalizovanom poštanskom tržištu obezbjediti kvalitetnu i dostupnu univerzalnu poštansku uslugu za sve građane Crne Gore po pristupačnim cijenama.

### **6.2 Strateški ciljevi**

Imajući u vidu naprijed izneta opredjeljenja i usmjerenja Crne Gore, EU, UPU, makroekonomske parametre i projekcije rasta tržišta poštanskih usluga identifikovani su sledeći strateški ciljevi:

1. Razvoj poštanske djelatnosti u skladu sa direktivama Evropske unije, preporukama Svjetskog poštanskog saveza i potrebama podržavanja procesa integracije Crne Gore u EU.
2. Podsticanje inovacija i razvoja novih poštanskih usluga primjenom savremene poštanske tehnologije.
3. Povećanje kvaliteta poštanskih usluga saglasno standardima Evropske unije, Svjetskog poštanskog saveza i Svjetske trgovinske organizacije.
4. Ekonomično i efikasno poslovanje poštanske djelatnosti u konkurentskom okruženju.
5. Obezbeđenje sigurnosti i bezbjednosti korisnika, zaposlenih i poštanskih pošiljaka.
6. Podsticaj ekonomskom razvoju Crne Gore zadovoljavanjem svih interesnih grupa (operatora, građana i države) i obezbeđenje univerzalnih poštanskih usluga po pristupačnim cijenama svim građanima Crne Gore.



### 6.3. Strategije

Strateški ciljevi razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za svoju realizaciju zahtijevaju pravilnu pripremu tržišta i obezbjeđenje svih potrebnih uslova za njegovo funkcionisanje. Ovo je moguće ostvariti primjenom sledećih strategija:

#### 6.3.1. Strategija restrukturiranja i privatizacije Univerzalnog poštanskog operatora (UPO).

Analizirano tržište poštanskog saobraćaja Crne Gore zahtijeva postepenu liberalizaciju tržišta. Svaki drugi pristup nosi određene rizike. Do potpunog otvaranja tržišta potrebno je uraditi restrukturiranje UPO koje bi trebalo da poveća efikasnost i operativnost UPO a time i smanji cijenu univerzalne poštanske usluge. Restrukturiranje treba da pomogne razvoju UPO i podizanju kvaliteta obavljanja univerzalne poštanske usluge kao i razvoju novih usluga.

UPO treba da se organizaciono i tehnološki prilagodi zahtjevima tržišta uz osavremenjivanje i proširenje preradnih, transportnih i drugih kapaciteta poštanske mreže. UPO kao moderno, efikasno i tržišno orijentisano preduzeće posvećeno osnovnoj djelatnosti (core business) biće sposobno da pruži kvalitetnu univerzalnu poštansku uslugu, da se efikasno bori sa konkurencijom na tržištu, što će zahtijevati i stalna ulaganja i investicije u nova znanja, promjene u sistemu upravljanja, reinženjering poslovnih procesa, transformaciju poštanske mreže i primjenu novih tehnologija.

#### 6.3.2 Strategija liberalizacije poštanskih usluga i prilagođavanje poštanske djelatnosti za integraciju u EU, uz povećan uticaj regulatornog organa.

Korisnici poštanskih usluga žele da na raspolaganju imaju širok asortiman kvalitetnih poštanskih usluga po pristupačnim cijenama. Ovi zahtjevi mogu biti ispunjeni samo liberalizacijom tržišta poštanskih usluga.

Zakonom o poštanskim uslugama u Crnoj Gori, Agencija kao regulatorni organ, za obavljanje poštanskih usluga izdaje: - posebnu licencu; - licencu; - rješenje o ispunjenosti uslova za obavljanje poštanskih usluga. Ovim je ispunjen jedan od uslova za liberalizaciju tržišta. Međutim ostaje jedan dio rezervisanih usluga (masa do 100 grama) koji praktično onemogućava potpunu liberalizaciju.

Postoje određeni faktori koji će uticati na vremensku dinamiku dalje liberalizacije tržišta poštanskih usluga a to su prije svega:

- ponašanje korisnika i njihovi zahtjevi,
- nove usluge na tržištu i pritisak na cijene,
- pritisak konkurencije,
- spremnost UPO da poslije ukidanja rezervisanih usluga obezbjedi univerzalnu uslugu po pristupačnim cijenama.

Ovome svakako treba dodati i strateške ciljeve države koja želi regulisati poštanski sektor i tržište tako da omogućiti:

- ravnopravno uključenje poštanskog tržišta Crne Gore u evropsko poštansko tržište,
- konkurenciju i razvoj tržišta poštanskih usluga,



- da svi zainteresovani operatori, korisnici i država budu zadovoljni a UPO da profitabilno posluje,
- dalje korišćenje univerzalne usluge po pristupačnim cijenama za sve građane.

Imajući u vidu navedene ciljeve i iskustva drugih poštanskih uprava i zemalja, dalja liberalizacija tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori treba da sprovede postepenu liberalizaciju koja bi podrazumijevala zadržavanje rezervisanih usluga (100 grama) do 2010. godine, a zatim smanjenje rezervisanih usluga na 50. grama do 31.12.2012. godine. Ovo podrazumijeva da će se restrukturiranje UPO završiti do 2010. godine jer je ono praktično uslov potpune liberalizacije tržišta poštanskih usluga koje bi nastupilo od 1. januara 2013. godine.

Zakonom o poštanskim uslugama definisane su nadležnosti Agencije za telekomunikacije i poštansku djelatnost koje treba proširiti i paralelno sa tim osposobiti i ojačati Agenciju za veći uticaj na razvoj poštanske djelatnosti.

Agenciju treba izgraditi u jakog i kompetentnog regulatora koji će štiti slobodan tržišni pristup. Agencija će biti garant za mogućnost pristupa poštanskoj mreži UPO i informisati sve operatore, korisnike usluga i ostale interesne grupe o daljoj liberalizaciji tržišta. Kompetentna Agencija mora povećati efikasnost inspekcije i stručnog nadzora.

Izmenama trenutnog Zakona o poštanskim uslugama, Agencija će povećavati kvalitet poštanskih usluga utvrđivanjem novih standarda i ciljeva kvaliteta poštanskih usluga u unutrašnjem i međunarodnom saobraćaju. Usklađivaće zakonsku regulativu sa direktivama EU, preporukama svjetske trgovinske organizacije uz stalnu saradnju sa carinskim organima. Agencija treba da bude pokretač na izradi studije koja će pokazati mogućnosti poštanske djelatnosti Crne Gore u razvoju domaće industrije, regionalnoj saradnji i mogućnostima povezivanja poštanskog saobraćaja i mogućnostima stranih ulaganja u poštanske projekte.

Agencija će analizirati i naučno istraživačke potencijale za razvoj poštanskog saobraćaja u Crnoj Gori kao i donošenje standarda u oblasti sigurnosti i bezbjednosti korisnika, zaposlenih i poštanskih pošiljaka i zaštiti životne sredine.

### 6.3.3 Strategija razvoja novih usluga

Ukidanje monopola i priprema Crne Gore za pristupanje Evropskoj uniji podrazumijeva postepeno prilagođavanje uslovima evropskog tržišta kroz podsticaj inovacija i razvoj novih usluga unutar i u okruženju UPO. Na taj način država bi UPO stvorila uslove za povećanje ekonomičnosti i rast prihoda razvojem novih usluga.

U Crnoj Gori, UPO kao javni operator, fokusiran je uglavnom na svoje domicilno tržište i nema strategiju širenja poslovanja na regionalna tržišta. Zato je za UPO bitan razvoj postojećih i novih usluga (finansijskih, E-komerc, logistika, digitalni sertifikati, hibridna pošta, kurirske usluge, direktna pošta, usluge osiguranja ...).

Većina evropskih javnih operatora ima najveći udio u ukupnom prihodu od pismonosnih usluga, značajan udio od finansijskih usluga i najmanji udio od paketskih i kurirskih usluga (CEP segment). Slična struktura prihoda je i u Pošti Crne Gore.

Osim podsticaja razvoju novih usluga koje treba konkretnim planovima da obezbjedi Vlada, Ministarstvo i Agencija, neophodno je da određene studije o uvođenju novih usluga pripremi UPO. Država treba da podstiče nove usluge kroz finansiranje istraživačkih projekata i studija a Pošta Crne Gore i drugi operateri donose svoje planove razvoja novih usluga. Država bi kroz izgradnju i finansiranje novog GPC (Glavni Preradni Centar - predstavlja neophodan korak za ubrzanu



modernizaciju tehnoloških procesa prerade i transporta poštanskih pošiljaka i uslov za poboljšanje kvaliteta pružanja poštanskih usluga, kao i agresivnijeg nastupa Pošte na tržištu logističkih poštanskih usluga) dovela do razvoja poštanskih usluga kao i podstakla obavezu UPO na davanje konekcije drugim operatorima.

#### 6.3.4 Strategija finansiranja univerzalne poštanske usluge

Obavljanje univerzalne poštanske usluge obezbjeđeno je svim korisnicima, svakim radnim danom, ne manje od pet puta sedmično, najmanje jedan prijem i jedno uručenje poštanskih pošiljaka.

Zakonom je regulisano da UPO obavlja univerzalne usluge u Crnoj Gori i da gubitke obavljanja ovih usluga nadoknađuje kroz cijene rezervisanih usluga ili iz kompenzacionog fonda, a ukoliko se ovim sredstvima ne podmiere eventualni gubici, nedostajuća sredstva se obezbjeđuju iz budžeta Države.

Problemi će sigurno nastupiti posle potpune liberalizacije tržišta i ukidanja rezervisanih usluga UPO. Zato Crna Gora mora imati jasno utvrđenu politiku cijena univerzalne usluge i način nadoknade eventualnog gubitka. Ovo podrazumijeva i insistiranje na zakonskoj obavezi UPO da vodi odvojene račune za rezervisane i nerezervisane usluge i posebno računovodstveno praćenje univerzalne poštanske usluge.

Po završetku restrukturiranja UPO i ukidanju rezervisanih usluga moraju se analizirati troškovi univerzalne poštanske usluge i dati predlog modela za njeno finansiranje.

Kroz nekoliko narednih primera sagledaćemo prednosti i nedostatke najčešćih modela finansiranja univerzalne poštanske usluge. Na kraju ovog pregleda daćemo i predlog novog mehanizma za obezbeđivanje univerzalnog servisa kroz učešće u razvojnim programima.

##### *a) Rezervisano područje kao model finansiranja:*

Rezervisano područje predstavlja glavni mehanizam tradicionalnog pristupa obavezi univerzalne poštanske usluge (USO - Universal Service Obligation). Ovaj mehanizam stvara monopol tako da operator može postaviti jedinstvenu prosečnu cenu na određenom geografskom području bez konkurentskog pristupa. Rezervisano područje omogućava razna "prelivanja" između nisko-troškovnih i visoko-troškovnih područja. Gubici koji se naprave na visoko-troškovnim područjima kompenzuju se profitom napravljenim na nisko-troškovnim područjima.

Alternativa bi mogla biti povećanje cena u visoko-troškovnom području, ali to bi bilo neodrživo zbog očuvanja jedinstvenosti cena univerzalnih usluga. Rešenje ovog problema za rezervisano područje je da spreči ulazak konkurenta u prosečno-troškovnom dijelu tržišta, tako da javni operator može kontinuirano da prevazilazi gubitke na visoko-troškovnom tržištu. Da je odnos visoko-troškovnih potrošača manji, rezervisano područje ne bi moralo pokriti cijelo tržište.

##### *b) Kompenzaciono finansiranje*

Kompenzaciono finansiranje je jedan od mehanizama koji je najčešće korišćenih za finansiranje pod uslovom da je cijena univerzalne usluge usklađena sa troškovima.

U nekim zemljama, kao što su Australija, Francuska i SAD, ovaj model prilagođen je da finansira univerzalni servis u različitim sektorima uključujući i telekomunikacije i elektroniku.

Član 9. stav 4. Direktive EC tretira pitanje kompenzacionog finansiranja i postojanja nezavisnog tijela u odnosu na povlastice i njihove davaoce. Ipak, upotreba



kompenzacionog kapitala u poštanskom sektoru do sada je bila ograničena. Za izvršavanje kompenzacionog finansiranja potrebno je riješiti probleme u smislu: pronalaženja izvora finansiranja, utvrđivanja poreske osnovice i poreskog obveznika.

- **Kompenzaciono finansiranje porezom na prihod operatora** - Jedan od najčešće korišćenih metoda za pribavljanje finansijskih sredstava je porez na prihod operatora. Ovakav način pribavljanja kapitala koristi se u Australiji, Francuskoj, Kanadi i SAD-u, za finansiranje univerzalnog telekomunikacionog servisa. Slučajevi ukazuju da postoje dvije opcije u definisanju poreske osnovice, a to su: porez na ukupan prihod i porez na specifične prihode. U praksi nema mnogo slucajeva gdje je kompenzaciono finansiranje sa porezom na prihod, iskorisćeno u poštanskom sektoru. Jedan primjer je Italija, gde svi operatori, vlasnici licence univerzalnog servisa, odvajaju procenat prihoda od univerzalnih servisa u kompenzacioni fond.
- **Kompenzacioni kapital finansiran porezom na profit operatora** - Postoje dvije opcije ovakvog načina pribavljanja kapitala: porez na ukupan profit i porez na dio profita - iz ne-USO oblasti. Ovakav vid finansiranja se ređe koristi. Korišćenje poreza na profit može dovesti do teškoća u alokaciji zbog rizika od usvajanja nedoslednih računovodstvenih politika.
- **Kompenzacioni kapital finansiran pojedinačnim porezima** - Može imati sledeće forme: direktan porez na potrošače i porez na operatore - (koji se preliva na potrošače u formi jediničnih poreza).
- **Kompenzacioni kapital finansiran ukupnim porezima** - Kompenzacioni kapital može biti finansiran kroz ukupne poreze bilo na operatore ili direktno na korisnike. U praksi, ukupni porezi su nametnuti na nivou fiksnih iznosa za operatore ili korisnike, nezavisno od njihovog tržišnog učešća ili potrošnje. Iako bi jednokratni porezi imali visok rezultat u smislu alokativne efikasnosti, mogli bi da se suoče sa problemima u odnosu na druge kriterijume. Problemi su rezultat teškoća da se ex ante identifikuje broj operatora koji bi bili uključeni u poresku osnovu (naročito novih učesnika) i time i individualnih doprinosa. Uz to, ako je ukupni jednokratni porez određen previše visoko, konkurenti mogu biti obeshrabreni za ulazak na tržište, čime se dovodi u pitanje produktivna efikasnost.
- **Kompenzacijski fondovi sa porezom po jedinici na operatore** - Porez po jedinici može biti interesantan, u zemljama gde precizni podaci o poštanskom saobraćaju nisu dostupni. Ovaj problem se može prevazići ako se koriste adekvatne statističke metode procjene obima. Uz to, kao i sa drugim tipovima kompenzacijskih fondova, regulator će morati da ima pravnu moć i kapacitet da pruži adekvatno praćenje poštanskog saobraćaja i sredstava koja idu u kompenzacijski fond. Ako se količine mogu izmjeriti relativno lako, manje je vjerovatno da će korišćenje poreza po jedinici biti problematično. Izuzetak bi bile zemlje sa malo pošiljaka po glavi stanovnika, gde će se zahtjevati viši porez po jedinici nego u zemljama sa više pošiljaka. Ovo bi ugrozilo pristupačnost USO-a i proporcionalnost kompenzacijskih fondova koji se finansiraju porezom po jedinici.

#### 6.3.5 Strategija pristupa mreži UPO (konekcija)

UPO je dužan obezbjediti pristup svojoj mreži pod određenim uslovima i cijenama, jer bez toga nema tržišne utakmice.

Crna Gora značajno zaostaje po pitanju broja poštanskih pošiljaka po glavi stanovnika u odnosu na razvijene zemlje.

Ispitivanja pokazuju da u Evropi rast ukupnog obima poštanskih pošiljaka stagnira ili se smanjuje osim područja srednje i istočne Evrope koje ima natprosječan



rast obima usluga. Očekuje se da i Crna Gora u budućem periodu ima natprosječan rast obima, ali će to zahtjevati da se sektor poštanskih usluga preorijentiše s procesno orijentisane industrije na orijentaciju ka tržištu i korisnicima. To znači da u lancu vrijednosti akcentat nije na osnovnim poštanskim aktivnostima (prijem, prerada, transport i uručenje) već na zadovoljavanju tržišta i korisnika sa širom ponudom usluga.

Za širu ponudu usluga potrebno je analizirati postojeće kapacitete poštanske mreže i stvoriti uslove za pristup mreži UPO i ostalih operatera. Ovo će prethodno podrazumjevati izradu novog poštanskog koda u Crnoj Gori i proširenje postojećih kapaciteta. Prije svega se ovdje misli na izgradnju novog PC Podgorica (Preradni Centar) koji bi uz određenu automatizaciju obezbjedio da UPO omogući i drugim operaterima pristup svojoj mreži a samom UPO mogućnost širenja usluga UPO tako da bi PC Podgorica bio i logistički centar UPO.

Crna Gora trebalo bi izgradnju PC Podgorica da svrsta u kapitalnu investiciju značajnu za cijelu državu.

Na kraju predstoji donošenje odgovarajućih akata od strane UPO za pristup drugih operatera njihovoj mreži i informisanje svih zainteresovanih.

## 7. AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJA

Pozitivan uticaj konkurencije na univerzalnog operatora (UPO) ostvariće se samo posle njegovog restrukturiranja i sprovođenja novog poslovnog modela. Ovo bi trebalo da se završi do 2010. godine, jer je to nužan preduslov za sprovođenje postepene liberalizacije tržišta.

Akcionim planom dato je niz aktivnosti koje će Vlada Crne Gore, nadležno Ministarstvo, regulatorni organ (Agencija za telekomunikacije i poštansku djelatnost) i UPO (Pošta Crne Gore) sprovesti do 2014. godine da bi se ostvarili ciljevi definisani strategijom i obezbjeđena liberalizacija tržišta poštanskih usluga.

Aktivnosti date u akcionom planu su minimum koji moraju preduzeti zadužena tijela. Vlada Crne Gore podstičaće sve učesnike da u okviru svojih nadležnosti a na osnovu Zakona o poštanskim uslugama i drugih propisa djeluju na ostvarivanje strateških ciljeva Crne Gore u daljoj liberalizaciji i razvoju tržišta poštanskih usluga i izvan okvira postavljenih ovim akcionim planom.

U ovom akcionom planu date su aktivnosti i mjere za sledeća strateška područja:

### 1. Strategija restrukturiranja i privatizacije univerzalnog poštanskog operatera.

Aktivnosti	Nosioci posla	Rok
1. Program restrukturiranja UPO	Ministarstvo	II kv. 2009.
2. Prihvatanje programa restrukturiranja UPO	Vlada	IV kv. 2009.
3. Implementacija programa restrukturiranja UPO	UPO	III kv. 2010.





## 2. Strategija liberalizacije poštanskih usluga i prilagođavanje poštanske delatnosti za integraciju u EU, uz povećan uticaj regulatornog organa.

Aktivnosti	Nosioci posla	Rok
1. Izmjene zakona o poštanskim uslugama (rezervisane usluge, standardi i ciljevi kvaliteta prilagođeni EU, proširiti nadležnosti Agencije, standardi sigurnosti i bezbednosti Korisnika, zaposlenih i poštanskih pošiljaka)	Ministarstvo	II kv. 2009.
2. Program stručnog usavršavanja radnika Agencije	Agencija	II kv. 2009.
3. Program međunarodne i regionalne saradnje i povezivanja u poštanskom saobraćaju.	Ministarstvo Agencija	IV kv. 2009.
4. Analiza mogućnosti poštanske djelatnosti u razvoju domaće industrije, stranih ulaganja u poštanske projekte i naučno istraživačkih potencijala za razvoj poštanskog saobraćaja Crne Gore	Ministarstvo Agencija	trajan zadatak
5. Praćenje propisa o poštanskim uslugama, direktiva EU, propisa STO, carinskih propisa i dr.	Ministarstvo Agencija	trajan zadatak

## 3. Strategija razvoja novih usluga

Aktivnosti	Nosioci posla	Rok
1. Podsticaj razvoju novih usluga i tehnologija kroz finansiranje istraživačkih projekata i studija	Ministarstvo Agencija	IV kv. 2009.
2. Informisanje svih korisnika o opštim uslovima za pružanje poštanskih usluga i o cijenama operatora	Agencija	IV kv. 2009.
3. Projekti i studije uvođenja novih usluga	UPO	IV kv. 2009.

## 4. Strategija finansiranja univerzalne poštanske usluge

Aktivnosti	Nosioci posla	Rok
1. Politika cijena univerzalne usluge i način nadoknade eventualnih gubitaka.	Ministarstvo Agencija	III kv. 2009.
2. Razdvajanje računovodstva i alokacija troškova UPO i izračunavanje aktuelnih troškova pružanja univerzalne usluge	Agencija UPO	IV kv. 2010.
3. Analiza i utvrđivanje troškova univerzalne usluge posle restrukturiranja i smanjenja rezervisanih usluga na 50 grama	Agencija	I kv. 2011.
4. Analiza i predlog modela finansiranja univerzalne usluge	Ministarstvo Agencija	I kv. 2013.



## 5. Strategija pristupa mreži UPO (konekcija)

Aktivnosti	Nosioci posla	Rok
1. Izrada novog poštanskog koda u Crnoj Gori	Agencija UPO	I kv. 2009.
2. Opredeljenje za neophodne kapitalne investicije u poštanskom saobraćaju (PC Podgorica)	Vlada Ministarstvo	I kv. 2009.
3. Donošenje opšteg akta o pristupu mreži UPO i informisanje ostalih operatera	Agencija UPO	II kv. 2009.

## 8. KONTROLA I PRAĆENJE IZVRŠENJA STRATEGIJE

Cilj kontrole i praćenja izvršenja strategije je da se uočavanjem određenih nedostataka vrši blagovremena korekcija u cilju zaštite korisnika poštanskih usluga, zaposlenih i države.

Kontrola će se vršiti kvantitativno i kvalitativno, kontrolom aktivnosti predviđenih akcionim planom i dinamikom izvršenja pojedinih aktivnosti.

Širu kontrolu svih zainteresovanih, obezbjeđiće Agencija izradom statističkih godišnjaka i prezentiranjem podataka o uslugama svih operatera poštanskih usluga kao i prezentiranjem Izvještaja o stanju i razvoju univerzalne poštanske usluge, što je ujedno i zakonska obaveza nezavisnog regulatora.

Vlada Crne Gore zadužuje nadležno Ministarstvo (Ministarstvo, saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija) da aktivno prati realizaciju ovog akcionog plana i o tome jednom godišnje izveštava Vladu Crne Gore.