



NACRT

STRATEGIJA RAZVOJA  
POŠTANSKE DJELATNOSTI U CRNOJ GORI  
ZA PERIOD 2024–2028. GODINA

Podgorica, novembar 2023.

# STRATEGIJA RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI U CRNOJ GORI ZA PERIOD 2024–2028. GODINA

*Strategijom razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2024–2028. godina utvrđuju se strateški ciljevi razvoja i unapređenja poštanske djelatnosti, kao i osnovna načela i smjernice za realizaciju strateških ciljeva razvoja poštanskog tržišta, poštanskih usluga, poštanske mreže i poštanske tehnologije u Crnoj Gori za period 2024–2028. godina.*

## **MISIJA**

*Podsticanje održivog tržišta poštanskih usluga Crne Gore u digitalnom okruženju.*

## **VIZIJA**

*Održivi razvoj poštanske djelatnosti u digitalnom okruženju.*

## **STRATEŠKI CILJ**

*Obezbijediti održivost univerzalne poštanske usluge i razvoj komercijalnih poštanskih usluga orijentisanih na korisnike u konkurentnom i digitalnom okruženju.*

## **OPERATIVNI CILJEVI**

Osiguranje ekonomski, ekološki i socijalno održive univerzalne poštanske usluge u skladu sa potrebama građana/građanki<sup>1</sup> i društva.

Unapređenje preduslova za razvoj komercijalnih usluga u digitalnom okruženju.

Unapređenje zaštite interesa korisnika poštanskih usluga.

Podsticanje razvoja prekograničnih poštanskih usluga i povećanje globalne povezanosti.

Podsticanje održivog poslovanja na poštanskom tržištu, u pogledu zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i savjesnog korporativnog upravljanja.

Podrška sprovođenju sveobuhvatnih mjera za osiguranje sigurnosti pošiljaka, osiguranje zaštite od krađe i zaštite od terorizma.

Podsticanje razvoja znanja i vještina ljudskih potencijala učesnika na poštanskom tržištu.

---

<sup>1</sup> Smatra se da se svi izrazi upotrijebljeni u muškom gramatičkom rodu u ovom dokumentu odnose bez diskriminacije i na žene.

## SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| SPISAK TABELA .....  | 4         |
| SPISAK SLIKA.....  | 4         |
| SPISAK SKRAĆENICA .....  | 6         |
| <b>1. UVOD .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2. ANALIZA STANJA U OBLASTI POŠTANSKIH USLUGA .....</b>   | <b>10</b> |
| 2.1. ZAKONODAVNI I REGULATORNI OKVIR .....   | 10        |
| 2.1.1. Međunarodni pravni okvir .....  | 10        |
| 2.1.2. Nacionalni pravni okvir.....  | 11        |
| 2.1.3. Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga i regulatorni okvir .....   | 12        |
| 2.1.4. Zaštita prava korisnika .....   | 15        |
| 2.1.5. Primjena pravila o tržišnoj konkurenciji i državnoj pomoći u poštanskom sektoru .....   | 15        |
| 2.2. ANALIZA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA .....   | 16        |
| 2.2.1. Evropsko tržište poštanskih usluga.....   | 16        |
| 2.2.2. Analiza tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori .....  | 19        |
| 2.2.2.1. Rodna ravnopravnost na tržištu poštanskih usluga u Crnoj Gori .....   | 20        |
| 2.2.2.1. Zrelost tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori.....   | 24        |
| 2.2.2.2. Univerzalna poštanska usluga .....  | 28        |
| 2.2.2.3. Kvalitet univerzalne poštanske usluge.....  | 31        |
| 2.2.2.4. Komercijalne poštanske usluge .....   | 34        |
| <b>3. SMJERNICE RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI U CRNOJ GORI .....</b>   | <b>38</b> |
| 3.1. SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori.....  | 38        |
| 3.2. PESTLE analiza .....  | 39        |
| 3.3. Osvrt na prethodnu strategiju.....  | 40        |
| 3.4. Prognoza broja pismonosnih pošiljaka i broja paketa u budućem periodu .....   | 41        |
| 3.5. Razvoj poštanskih usluga u digitalnom svijetu .....   | 44        |
| 3.6. Održivost obaveznosti univerzalne poštanske usluge .....  | 46        |
| 3.7. E-trgovina .....  | 47        |
| 3.8. Procjena uticaja na životnu sredinu .....   | 48        |
| <b>4. STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI SA PRATEĆIM INDIKATORIMA USPJEHA .....</b>  | <b>50</b> |
| 4.1. Misija.....   | 50        |
| 4.2. Vizija .....  | 50        |
| 4.3. Strateški cilj .....  | 50        |
| 4.4. Operativni ciljevi.....   | 50        |
| <b>5. KLJUČNE AKTIVNOSTI ZA SPROVOĐENJE OPERATIVNIH CILJEVA .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>6. OPIS AKTIVNOSTI NADLEŽNIH ORGANA I TIJELA ZA PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEGIJE ....</b>  | <b>57</b> |
| <b>7. NAČIN IZVJEŠTAVANJA I EVALUACIJE.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>8. INFORMACIJA ZA JAVNOST O CILJEVIMA I OČEKIVANIM REZULTATIMA STRATEGIJE U SKLADU SA KOMUNIKACIONOM STRATEGIJOM VLADE CRNE GORE.....</b> | <b>59</b> |

## SPISAK TABELA

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Usaglašenost regulative u Crnoj Gori .....                       | 14 |
| Tabela 2: Broj poštanskih operatera u Crnoj Gori (2018–2023).....          | 19 |
| Tabela 3: Operatori koji su poslovali u Crnoj Gori tokom 2022. godine..... | 20 |
| Tabela 4: Broj zaposlenih u poštanskoj djelatnosti .....                   | 20 |
| Tabela 5: SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori .....        | 38 |
| Tabela 6: PESTLE analiza.....  | 39 |
| Tabela 7: Indikatori uspjeha .....   | 51 |
| Tabela 8: Plan izvještavanja i evaluacije .....                            | 58 |

## SPISAK SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Usklađenost nacionalnog zakonodavstva sa poštanskim direktivama .....  | 13 |
| Slika 2: Struktura prihoda (pisma/paket) u Evropi (u %) .....   | 17 |
| Slika 3: Prosječan EBIT poslovanja UPO-a u Evropi (u %) .....   | 18 |
| Slika 4: Profit UPO-a iz segmenata pisama i paketa (EBIT marža u %) .....   | 18 |
| Slika 5: Tržišni udio Pošte i ostalih poštanskih operatera za pismonosne i paketske usluge u domaćem saobraćaju .....     | 21 |
| Slika 6: Broj pismonosnih i paketskih usluga u Crnoj Gori .....   | 22 |
| Slika 7: Tržišni udio Pošte i ostalih poštanskih operatera za paketske usluge u domaćem saobraćaju .....                  | 22 |
| Slika 8: Kretanje prosječne cijene komercijalnih paketa na tržištu u Crnoj Gori (u EUR) .....                             | 23 |
| Slika 9: Kretanje količina komercijalnih paketa na tržištu u Crnoj Gori.....  | 23 |
| Slika 10: Broj pismonosnih i paketskih usluga u Crnoj Gori u međunarodnom saobraćaju.....                                 | 24 |
| Slika 11: Broj pismonosnih pošiljaka po glavi stanovnika i poređenje sa pojedinim zemljama EU za 2021. godinu .....       | 24 |
| Slika 12: Broj pismonosnih usluga po glavi stanovnika i poređenje sa pojedinim zemljama u okruženju za 2021. godinu ..... | 25 |
| Slika 13: Broj paketa po glavi stanovnika i poređenje sa pojedinim zemljama EU za 2020. godinu .....                      | 25 |
| Slika 14: Broj paketa po glavi stanovnika i poređenje sa pojedinim zemljama u okruženju za 2020. godinu .....             | 26 |
| Slika 15: Broj paketa po glavi stanovnika u Crnoj Gori .....  | 26 |
| Slika 16: UNCTAD B2C indeks e-trgovine.....   | 27 |
| Slika 17: LPI indeks .....  | 27 |
| Slika 18: Jedinice poštanske mreže Pošte.....   | 29 |
| Slika 19: Broj dostavnih rejona po vrstama dostavnih područja .....   | 30 |
| Slika 20: Ukupan obim univerzalne usluge u Crnoj Gori .....   | 30 |
| Slika 21: Tržišno učešće pismonosnih usluga i paketa u obimu univerzalne usluge .....                                     | 31 |
| Slika 22: Kvalitet usluge obične poštanske pošiljke, standard D+3 .....   | 32 |
| Slika 23: Kvalitet usluge obične poštanske pošiljke predate putem poštanskih sandučića, standard D+3 .....                | 32 |
| Slika 24: Kvalitet usluge registrovanih poštanskih pošiljaka, standard D+3 .....  | 32 |
| Slika 25: Broj reklamacija Pošte .....  | 33 |
| Slika 26: Integrisani indeks razvoja poštanskog sistema .....   | 33 |

|  |    |
|--|----|
| Slika 27: Integrisani indeks razvoja poštanskog sistema – kategorija pouzdanost.....   | 34 |
| Slika 28: Procentualni udio univerzalnih i komercijalnih poštanskih usluga u ukupnim poštanskim<br>uslugama Pošte .....                  | 34 |
| Slika 29: Trend ukupno ostvarenih poštanskih usluga (u %) .....  | 35 |
| Slika 30: Struktura ostvarenog fizičkog obima komercijalnih poštanskih usluga kod ostalih operatora u<br>Crnoj Gori za 2022. godinu..... | 35 |
| Slika 31: Procentualni prikaz ostvarenih ekspres usluga ostalih operatora u periodu 2019–2022.<br>godina .....                           | 36 |
| Slika 32: Procentualni prikaz ostvarenih paketskih usluga ostalih operatora u periodu 2019–2022.<br>godina (u %) .....                   | 37 |
| Slika 33: Procenat populacije koja koristi Internet.....   | 42 |
| Slika 34: DESI indeks.....   | 42 |
| Slika 35: Prognozirani broj pismonosnih pošiljaka u razdoblju do 2028. godine (u milionima).....   | 43 |
| Slika 36: Prognozirani broj paketa u razdoblju do 2028. godine (u hiljadama).....  | 43 |

## SPISAK SKRAĆENICA

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>B2C</b>        | <i>Business-to-Consumer</i>  |
| <b>CEP</b>        | <i>Courier, Express and Parcel Services</i>  |
| <b>EBIT</b>       | <i>Earnings Before Interest and Taxes – Dobit prije poreza i taksu</i>   |
| <b>EKIP</b>       | <i>Agencija za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost</i>   |
| <b>EK</b>         | <i>Evropska komisija</i>   |
| <b>EMS</b>        | <i>Express Mail Service</i>  |
| <b>ERGP</b>       | <i>European Regulatory Group for Post</i>  |
| <b>EU</b>         | <i>Evropska unija</i>  |
| <b>JPM</b>        | <i>Jedinica poštanske mreže</i>  |
| <b>LPI</b>        | <i>Logistics Performance Index</i>   |
| <b>MER</b>        | <i>Ministarstvo ekonomskog razvoja</i>   |
| <b>MONSTAT</b>    | <i>Uprava za statistiku Crne Gore</i>  |
| <b>NAC</b>        | <i>Net Avoided Cost</i>  |
| <b>Pošta</b>      | <i>Pošta Crne Gore AD</i>  |
| <b>PUDO</b>       | <i>Pick Up Drop Off</i>  |
| <b>SGEI</b>       | <i>Service of General Economic Interest - Usluga od opšteg ekonomskog interesa</i>   |
| <b>SP</b>         | <i>Service Provider</i>  |
| <b>Strategija</b> | <i>Strategija razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2024–2028. godina</i>   |
| <b>UFEU</b>       | <i>Ugovor o funkcioniranju Evropske unije</i>  |
| <b>UNCTAD</b>     | <i>United Nations Conference on Trade and Development</i>  |
| <b>UPO</b>        | <i>Univerzalni poštanski operator</i>  |
| <b>UPS</b>        | <i>Universal Postal Service – Univerzalna poštanska usluga</i>   |
| <b>UPU</b>        | <i>Universal Postal Union - Svjetska poštanska unija</i>   |
| <b>US</b>         | <i>Univerzalni servis</i>  |
| <b>USO</b>        | <i>Universal Service Obligation – Obaveznost univerzalne poštanske usluge</i>  |
| <b>USP</b>        | <i>Universal Service Provider – Pružalac univerzalne poštanske usluge</i>  |
| <b>ZPU</b>        | <i>Zakon o poštanskim uslugama</i>   |
| <b>UNFCCC</b>     | <i>Okvirna konvencija Ujedinjenih nacija o klimatskim promjenama<br/>(United Nations Framework Convention on Climate Change)</i> |
| <b>WORLDBANK</b>  | <i>Svjetska banka</i>  |
| <b>QSF</b>        | <i>Quality of Service Fund – Fond za kvalitet</i>  |

## 1. UVOD

*Strategijom razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2024–2028. godina (u daljem tekstu Strategija), utvrđuju se strateški ciljevi razvoja i unapređenja poštanske djelatnosti, kao i osnovna načela i smjernice za realizaciju strateških ciljeva razvoja poštanskog tržišta, poštanskih usluga, poštanske mreže i poštanske tehnologije u Crnoj Gori za period 2024–2028. godina.*

*Strategija je izrađena u skladu sa Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Sektora za koordinaciju, usklađenost i praćenje sprovođenja strateških dokumenata kojima se utvrđuju javne politike – Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore. U pripremi Strategije učestvovali su predstavnici Ministarstva ekonomskog razvoja, nadležnog za oblast poštanskih usluga, Agencija za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost, Pošta Crne Gore AD Podgorica.*

*Ubrzane promjene koje se dešavaju u sektoru poštanskih usluga, na globalnom i nacionalnom nivou, stvaraju potrebu za kontinuiranim planiranjem razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori. Planiranjem razvoja poštanske djelatnosti definišu se ciljevi i aktivnosti koje treba realizovati u periodu 2024–2028. godina. Pri definisanju ciljeva polazi se od mnogobrojnih unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji utiču na poštansku djelatnost u Crnoj Gori. Razvoj poštanske djelatnosti u Crnoj Gori može značajno uticati na privredni razvoj Crne Gore, posebno u oblasti elektronskih servisa, dostave pošiljaka iz elektronske trgovine i sektora malih i srednjih preduzeća.*

*Poštanska djelatnost u Crnoj Gori u prethodnom periodu zabilježila je značajan rast obima poštanskih paketa i ekspres pošiljaka. U tom segmentu preduzimaju se određene aktivnosti u pogledu optimizacije mreže i usluga. Međutim, razvoj savremenih tehnologija, prije svega elektronskih komunikacija, interneta i širokopolasnih pristupnih tehnologija, nametnuli su potrebu da budući razvoj poštanskih usluga, pored redefinisavanja obaveze univerzalne poštanske usluge i optimizacije poštanske mreže univerzalnog poštanskog operatora, uključi i odluke vezane za: elektronske poštanske usluge, elektronsku trgovinu, digitalizaciju, međunarodno poslovanje, očekivanja korisnika i zadovoljenje njihovih potreba. Poštanska mreža zbog svoje dostupnosti i jedinstvenosti otvara nove mogućnosti za zadovoljenje potreba korisnika usluga na komunikacionom tržištu, čime poštanski sektor postaje značajan činilac opšteg razvoja u uslovima digitalne ere za razvoj usluga, posebno elektronskih.*

*Pri izradi Strategije razvoja poštanskih usluga u Crnoj Gori za period 2024–2028. godina za analizu stanja tržišta poštanskih usluga korišćeni su dostupni podaci: Ministarstva ekonomskog razvoja; Agencije za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost; Pošte Crne Gore AD Podgorica; Svjetskog poštanskog saveza, Evropske komisije – Uprave za unutarnje tržište (DG GROW), European Regulatory Group for Post (ERGP) i ostalih relevantnih izvora.*

*Strategija u posebnim poglavljima obrađuje sljedeća pitanja: Uvod; Analiza stanja u oblasti poštanskih usluga u Crnoj Gori; Identifikacija problema u oblasti poštanskih usluga u Crnoj Gori; Strateški i operativni ciljevi sa pratećim indikatorima uspjeha; Ključne aktivnosti za sprovođenje operativnih ciljeva; Opis aktivnosti nadležnih organa i tijela za praćenje sprovođenja strategije; Način izvještavanja i evaluacije; Akcioni plan na dvogodišnji period sa procjenom troškova.*

*Strategija nema značajnog uticaja na životnu sredinu i segmente iste (zemljište, vazduh, voda, flora i fauna), te nije potrebno preduzimati izradu strateške procjene uticaja na životnu sredinu.*

*Vjerovatnoća, intezitet, složenost, vremenska i prostorna dimenzija, kumulativna i sinergijska priroda uticaja, te rizik po zavlje ljudi i životnu sredinu su neznatni.*

*Kada je u pitanju rodna ravnopravnost, Strategijom nijesu identifikovani značajni rizici po njeno narušavanje. Utvrđena je manja zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama, što je ključni nalaz stanja rodne ravnopravnosti za najveći broj sektora u Crnoj Gori, ne samo za sektor poštanskih usluga. U skladu sa tim, predloženi akcioni plan predviđa aktivnosti koje će doprinijeti unapređenju položaja žena i povećanju njihove zastupljenosti na rukovodećim i menadžerskim pozicijama u oblasti poštanske djelatnosti.*

#### **USKLAĐENOSTI SA EVROPSKIM RAEFERENTNIM OKVIROM**

*Donošenjem zakona i podzakonskih akata koji regulišu sektor poštanskih usluga, u prethodnom periodu Crna Gora je u potpunosti usaglasila svoju regulativu u oblasti poštanske djelatnosti sa zakonodavstvom EU. Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2022-2023. utvrđuje obaveze definisane strateškim i zakonodavnim okvirom. Poglavlje 3. Pravo osnivanja preduzeća i sloboda pružanja usluga čini cjelinu od tri podoblasti i to: Pravo osnivanja preduzeća i sloboda pružanja usluga, Međusobno priznavanje profesionalnih kvalifikacija i Poštanske usluge. U oblasti poštanskih usluga, regulativni okvir je skoro usklađen sa pravnom tekovinom EU, uzimajući u obzir da tek predstoji usaglašavanje sa Regulativom (EU) 2018/644 o prekograničnoj dostavi paketa. Cilj Evropske komisije je stvoriti zajedničko tržište za poštanske usluge i osigurati kvalitet usluga koje se pružaju, postepeno otvarajući taj sektor tržišnoj konkurenciji. Prema Izveštaju Evropske komisije o Crnoj Gori iz oktobra 2023. u okviru poglavlja 3 – Pravo osnivanja preduzeća i sloboda pružanja usluga, u dijelu poštanskih usluga istaknuto je kako je Vlada 13. IV 2023. usvojila Izveštaj o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2019-2023, za 2022, i donijela Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2019-2023, za 2023.*

#### **USKLAĐENOST SA NACIONALNIM STRATEŠKIM OKVIROM**

*Kao što je važna usklađenost sa Evropskim referentnim okvirom i tekovinama Evropske unije, prilikom izrade Strategije razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2024–2028. vodilo se računa o usklađenosti dokumenta sa sadržajem nacionalnih strateških i sektorskih dokumenata. U nastavku slijedi pregled dokumenata gdje se ogleda usklađenost.*

- Ekspoze mandataru za sastav 44. Vlade Crne Gore

*Jedan od najvažnijih prioriteta Vlade u 44. mandatu je digitalna transformacija. Kako je navedeno u Ekspozeu mandataru, fokus će biti na implementaciji digitalne uprave po mjeri građana, zasnovanoj na bezbjednoj infrastrukturi i ključnim sistemima za bržu i lakšu upotrebu elektronskih usluga.*

*Posebna pažnja biće usmjerena na unapređenje kapaciteta, podizanje svijesti crnogorskog društva o značaju i benefitima procesa digitalizacije. Digitalizacijom usluga aktivno će se raditi na obezbjeđivanju svih neophodnih preduslova za uspostavljanje funkcionalnog digitalnog sistema.*

- Srednjoročni program rada Vlade 2022-2024. sa godišnjim programima rada za 2022. i 2023. godinu

*Digitalna transformacija je jedan od šest prioriteta Vlade Crne Gore kojim se želi povećati dostupnost javnih usluga i javne uprave, privrede, obrazovanog i zdravstvenog sistema. Temelj razvoja digitalnog društva predstavlja optimizacija procesa i usluga usmjereni ka potrebama građana, privrede i javne administracije.*



*Kako se navodi u godišnjim programima Vlade, u fokusu je prepoznato uklanjanje postojećih i rano prepoznavanje budućih barijera za poslovanje, kako za crnogorsku privredu, tako i za strane investitore, sa posebnim naglaskom na jačanje digitalne infrastrukture, sajber ekosistema i pružanja elektronskih usluga građanima i privredi.*

*Kroz uspješno digitalizovane procese u javnom i privatnom sektoru, svakako će se povećati konkurentnost Crne Gore na globalnom tržištu.*

- Program ekonomskih reformi Crne Gore za period 2023-2025. godine*

*Liberalizacija regionalne trgovine shodno CEFTA, treba doprinijeti smanjenju prepreka i produbljivanju regionalne saradnje u oblasti trgovinskih olakšica, trgovine uslugama, elektronsku trgovinu, kretanje visokokvalifikovane radne snage, regionalne investicije itd.*

- Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine*

*Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godin (NSOR) predstavlja krovnu, horizontalnu i dugoročnu razvojnu strategiju Crne Gore, gdje se ukupan razvoj Crne Gore bazira na odgovornosti i stavljanju znanja i tehnoloških inovacija u službu održivog upravljanja nacionalnim resursima.*

- Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023-2027.*

*Ovim planskim dokumentom utvrđuju se ciljevi i prioritete regionalnog razvoja.*

*Prema SWOT analizi regionalnog razvoja Crne Gore, središnji region je, u dijelu konkurentnosti i inovacije, digitalizacije i ekonomske transformacije, prepoznat kao šansa primjene novih znanja i tehnologija i razvoju e-trgovine.*

- Startegija digitalne transformacije 2022-2026. sa Akcionim planom 2022-2023.*

*Kroz Strategiju digitalne transformacije 2022-2026. definisani su strateški pravci kroz unaprijeđenje kapaciteta i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore i jačanje digitalne svijesti crnogorskog društva i digitalne konkurentnosti IKT sektora.*

*Jedan od faktora uspješnosti definisanih strateških pravaca zasigurno je povećana pokrivenost i modernizacija elektronske komunikacione infrastrukture koja predstavlja osnovu za sve digitalne usluge, kako za njihov razvoj, tako i za njihovu široku upotrebu. Pored digitalnih vještina, infrastruktura je prepoznata kao ključni preduslov za široku upotrebu razvijenih digitalnih rješenja.*

*U okviru ovog straškog dokumenta, prepoznato je da oblast digitalne transformacije obuhvata mnogo širi aspekt promjena, kao što su i pitanja obezbjeđenja informacione bezbjednosti, pouzdane informacione infrastrukture i zaštite ličnih podataka.*

*Zaključuje se da digitalizacija transformacija otvara nove poslovne mogućnosti za razvoj poštanske djelatnosti u Crnoj Gori.*

## 2. ANALIZA STANJA U OBLASTI POŠTANSKIH USLUGA

U analizi stanja u oblasti poštanskih usluga razmatrani su zakonodavni i regulatorni okviri na međunarodnom i nacionalnom nivou. Analiza uključuje procjenu usklađenosti sa postojećim EU propisima i praćenje promjena u regulatornom okruženju koje mogu uticati na poslovanje i poštansku djelatnost u Crnoj Gori. Analiza stanja u oblasti poštanskih usluga zasnovana je na konkretnim podacima i istraživanjima, s ciljem da pruži uvid u trenutno stanje poštanske djelatnosti u Crnoj Gori i obuhvata ključne aspekte i faktore koji utiču na dalji rast i razvoj održivih poštanskih usluga u digitalnom okruženju. Porast e-trgovine značajno je uticao na kretanje obima poštanskih usluga. Analiza stanja obuhvatila je analizu zrelosti tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori sa ciljem prognoze broja pismonosnih pošiljaka i broja paketa u budućem razdoblju. Tržište poštanskih usluga je liberalizovano, ali pored unutrašnje konkurencije koja se odvija između poštanskih operatera, postoji i konkurencija od strane pružalaca logističkih usluga, kurirskih službi, e-usluga i digitalnih platformi. Analiza konkurencije i stanja primjene novih tehnologija u poštanskim procesima pomogla je u razumijevanju tržišnog učešća i definisanju smjernica za razvoj poštanske djelatnosti u digitalnom okruženju. Posebna pažnja posvećena je analizi održivosti poštanskih usluga, sa tri aspekta: ekološka, društvena i ekonomska održivost, kao i ulogi pošte u promovisanju nacionalnog, kulturnog, istorijskog i prirodnog naslijeđa Crne Gore.

### 2.1. ZAKONODAVNI I REGULATORNI OKVIR

Tokom posljednjih deset godina sektor poštanskih i kurirskih usluga prošao je kroz značajne promjene kako u evropskim zemljama tako i u Crnoj Gori. Crna Gora je stekla status kandidata za članstvo u EU 17. decembra 2010. godine, čime se obavezala da će tokom pregovaračkog razdoblja implementirati EU zakonodavstvo u nacionalno zakonodavstvo.

#### 2.1.1. Međunarodni pravni okvir

Evropska komisija je podstakla transformaciju tržišta poštanskih i kurirskih usluga stvaranjem konkurentnog okruženja. Razvoj poštanskog tržišta u zemljama Evropske unije regulisan je od strane Evropske komisije poštanskom direktivom, koja je u proteklom periodu dva puta mijenjana i dopunjavana, s ciljem harmonizacije tržišta poštanskih usluga:

- Direktiva 97/67/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta od 15. decembra 1997. godine o zajedničkim pravilima za razvoj unutrašnjeg tržišta Zajednice u području poštanskih usluga i poboljšanju kvaliteta poštanskih usluga (Prva poštanska direktiva),
- Direktiva 2002/39/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta od 10. juna 2002. godine, kojom se mijenja Direktiva 97/67/EZ u vezi s daljim otvaranjem poštanskih usluga tržišnoj konkurenciji na nivou zajednice (Druga poštanska direktiva),
- Direktiva 2008/6/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta od 20. februara 2008. godine, kojom se mijenja i dopunjuje Direktiva 97/67/EZ u vezi s potpunim razvojem unutrašnjeg tržišta poštanskih usluga u zajednici (Treća poštanska direktiva).

Crna Gora je Zakonom o poštanskim uslugama („Službeni list Crne Gore“, br. 057/11 od 30. 11. 2011, 055/16 od 17. 8. 2016, 055/18 od 1. 8. 2018) u potpunosti implementirala sve tri poštanske direktive, što je potvrdila i Evropska komisija u svom izvještaju za 2021. godinu u dijelu Poglavlja 3. Potpuna usklađenost sa pravnom tekovinom EU ostvariće se implementacijom Uredbe o prekograničnoj dostavi paketa 2018/644,<sup>2</sup> koja je djelimično implementirana u podzakonske akte.

### 2.1.2. Nacionalni pravni okvir

Osnovni propis na području tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori jeste Zakon o poštanskim uslugama (ZPU), donesen krajem 2011. godine, sa svojim izmjenama i dopunama iz 2016. i 2018. godine. ZPU-om se uređuju uslovi i način obavljanja univerzalne i drugih poštanskih usluga, kao i druga pitanja od značaja za obavljanje poštanskih usluga. ZPU-om su definisane nadležnosti Agencije kao nezavisnog regulatornog tijela na tržištu poštanskih usluga, naročito u dijelu koji se odnosi na: izdavanje i oduzimanje licenci, izdavanje izvoda iz registra poštanskih operatora, određivanje kriterijuma za utvrđivanje cijena univerzalne poštanske usluge, verifikaciju obračuna neto troška univerzalne poštanske usluge, praćenje stanja i razvoja tržišta poštanskih usluga, preduzimanje mjera za obezbjeđenje konkurentnosti na tržištu, stručni nadzor nad radom poštanskih operatora, odlučivanje po prigovorima korisnika, međunarodnu saradnju sa organima i tijelima Svjetskog poštanskog saveza i Evropske unije, kao i sa regulatornim organima nadležnim za oblast regulacije poštanskih usluga.

ZPU-om je utvrđeno da ovlašćenja u oblasti poštanskih usluga imaju Vlada Crne Gore, ministarstvo nadležno za oblast poštanske djelatnosti i Agencija za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost (EKIP). Donošenje podzakonskih propisa odnosno Pravilnika u nadležnosti je Ministarstva ekonomskog razvoja (MER) i EKIP-a kao nacionalnog regulatornog tijela.

MER je donio sljedeće pravilnike:

- *PRAVILNIK O OBAVLJANJU POŠTANSKIH USLUGA* („Službeni list Crne Gore“, br. 045/17 od 12. 7. 2017) – Ovim pravilnikom utvrđuju se bliži uslovi i način obavljanja poštanskih usluga, kriterijumi za obavljanje poštanskih usluga, rokovi za prenos i uručenje poštanskih pošiljaka, dimenzije i način pakovanja poštanskih pošiljaka, kao i gustina pristupnih tačaka poštanske mreže univerzalnog poštanskog operatora, način postupanja sa poštanskim pošiljkama koje je zabranjeno slati jer sadrže zabranjene materije i predmete, način otvaranja i pregledanja poštanskih pošiljaka i postupanje sa neuručivim poštanskim pošiljkama, poštanski žigovi, kao i druga pitanja u vezi sa obavljanjem poštanskih usluga;
- *PRAVILNIK O NAČINU IZDAVANJA I UPOTREBE POŠTANSKIH MARAKA* („Službeni list Crne Gore“, br. 060/13 od 27. 12. 2013);
- *PRAVILNIK O IZMJENI PRAVILNIKA O NOMENKLATURI POŠTANSKIH USLUGA* („Službeni list Crne Gore“, br. 137/22 od 12. 12. 2022);
- *PRAVILNIK O VISINI JEDNOKRATNIH GODIŠNJIH NAKNADA ZA OBAVLJANJE POŠTANSKIH USLUGA*.

U skladu sa ZPU, EKIP je donio sljedeća akta:

- *PRAVILNIK O POSTUPKU I KRITERIJUMIMA ZA IZBOR UNIVERZALNOG POŠTANSKOG OPERATORA* („Službeni list Crne Gore“, broj 17/17, od 17. 3. 2017. godine) – ovim

---

<sup>2</sup> Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2022 Communication on EU Enlargement policy, Brussels, 12. 10. 2022. SWD (2022) 335 final.

pravilnikom propisuje se postupak i kriterijumi za izbor univerzalnog poštanskog operatora putem javnog poziva;

- *PRAVILNIK O BLIŽIM USLOVIMA ZA OBAVLJANJE UNIVERZALNE POŠTANSKE USLUGE* („Službeni list Crne Gore“, br. 029/17, od 5. 5. 2017, 114/20, od 30. 11. 2020) – Ovim pravilnikom propisuju se minimalni uslovi koje treba da ispuni poštanski operator za obavljanje univerzalne poštanske usluge po pitanju: kapaciteta poštanske mreže, gustine pristupnih tačaka, tehničkih uslova za obavljanje univerzalne poštanske usluge, uslova u pogledu stručnosti kadra i broja zaposlenih, kao i druga pitanja u vezi sa funkcionalnim obavljanjem univerzalne poštanske usluge;
- *PRAVILNIK O NAČINU VOĐENJA RAČUNOVODSTVA I OBRAČUNA NETO TROŠKA UNIVERZALNOG POŠTANSKOG OPERATORA* („Službeni list Crne Gore“, br. 037/17, od 14. 6. 2017, 008/19 od 6. 2. 2019, 075/20, od 26. 7. 2020, 045/23, od 26. 4. 2023) – Ovim pravilnikom se propisuje način vođenja računovodstva, računovodstvenih evidencija i troškovnog računovodstva, način pripreme regulatornih izvještaja i drugih informacija koje je operator univerzalnih poštanskih usluga dužan da dostavlja Agenciji za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost, kao i uputstva za način obračuna neto troškova univerzalnog poštanskog operatora;
- *PRAVILNIK O KRITERIJUMIMA ZA ODREĐIVANJE CIJENA UNIVERZALNE POŠTANSKE USLUGE* („Službeni list Crne Gore“, br. 019/12, od 6. 4. 2012) – Ovim pravilnikom propisuju se kriterijumi za određivanje cijena univerzalne poštanske usluge;
- *PRAVILNIK O VRSTI I NAČINU DOSTAVLJANJA PODATAKA POŠTANSKIH OPERATORA* („Službeni list Crne Gore“, br. 019/12, od 6. 4. 2012, 146/22, od 28. 12. 2022) – Ovim pravilnikom određuju se vrste podataka koje su operatori poštanskih usluga dužni da dostavljaju Agenciji za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost i propisuje se način njihovog dostavljanja i objavljivanja.

Pošta Crne Gore AD (dalje: Pošta) kao operator univerzalne usluge koju obavlja na osnovu posebne licence na cijeloj teritoriji Crne Gore, izdate od strane EKIP-a nakon sprovedenog postupka javnog poziva, u okviru svojih nadležnosti donosi sljedeća akta:

- Pravilnik o poštanskim markama i vrijednosnicama;
- Pravilnik o organizaciji poštanske mreže Pošte Crne Gore;
- Pravilnik o načinu, uslovima i cijeni pristupa poštanskoj mreži Pošte Crne Gore i drugih poštanskih operatora;
- Program za sprovođenje mjera za sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma;
- Opšti uslovi za obavljanje komercijalnih poštanskih usluga Pošte Crne Gore;
- Opšti uslovi za obavljanje univerzalne poštanske usluge Pošte Crne Gore;
- Pravilnik za prikupljanje i obradu statističkih podataka o poštanskim uslugama i bruto radu u Pošti Crne Gore;
- Cjenovnik poštanskih usluga.

Drugi poštanski operatori donose:

- Opšte uslove za obavljanje poštanskih usluga i
- Cjenovnik poštanskih usluga.

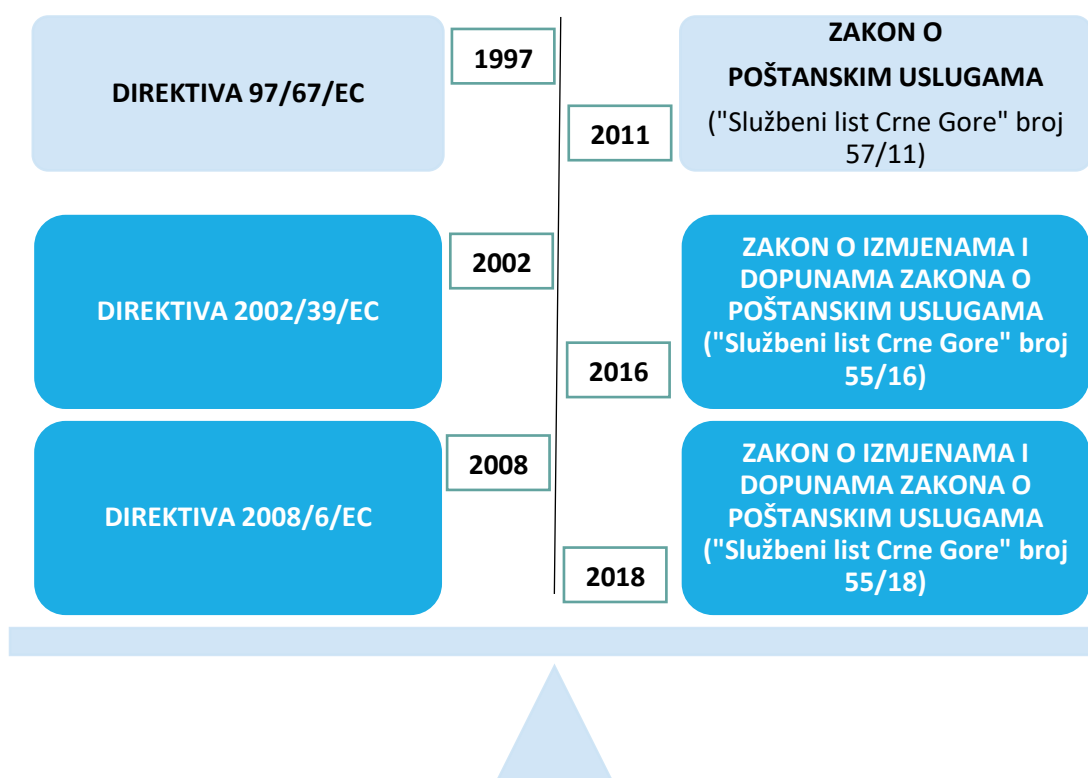
### 2.1.3. Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga i regulatorni okvir

Liberalizacija poštanskog tržišta podstiče razvoj i povećanje efikasnosti tržišta, postupnom primjenom propisa o tržišnom nadmetanju. Propisi koji regulišu oblast liberalizacije poštanskog tržišta u Crnoj

Gori u međunarodnim okvirima tiču se propisa EU, kao i nacionalnih propisa. Crna Gora je stekla status kandidata za članstvo u EU 17. decembra 2010. godine. Pristupni pregovori EU sa Crnom Gorom započeli su 29. juna 2012. godine.

Nacionalno zakonodavstvo je usklađeno sa EU direktivama, tržište poštanskih usluga je liberalizovano. Primjena tržišnog nadmetanja ukazuje na uspostavljanje mehanizma za stvaranje jednakih uslova za sve učesnike na tržištu. Obilježja liberalizacije tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori su ta da je liberalizacija nastupila 1. januara 2013. godine, i to u skladu sa strateškim i pravnim okvirom kojim je regulisano tržište poštanskih usluga u Evropskoj uniji i koji čine tri poštanske direktive: Direktiva 97/67/EC, Direktiva 2002/39/EC, Direktiva 2008/6/EC.

Na slici 1 prikazana je usklađenost nacionalnog zakonodavstva sa EU direktivama.



**SLIKA 1: USKLAĐENOST NACIONALNOG ZAKONODAVSTVA SA POŠTANSKIM DIREKTIVAMA**

Poštanske direktive su smjernice za članice Evropske unije u smislu zadatih normi koje su određene direktivama. One nijesu direktno primjenjive, već u određenoj mjeri zakonodavac može i mora odrediti detalje sprovođenja direktive putem implementacije u postojeće zakonske odredbe, koje time postaju usklađene sa ciljevima iz predmetne direktive. ZPU je u potpunosti usklađen s tri poštanske direktive (Tabela 1), a što je i potvrdila Evropska komisija u svom izvještaju za 2021. u dijelu Poglavlja 3.

Direktiva 2008/6/EZ pitanje otvorenog tržišta i posebnih prava tretira u članu 7, kojim zabranjuje davanje ekskluzivnih ili posebnih prava za sprovođenje (pružanje) poštanskih usluga. Drugim riječima, tradicionalno prisutan monopol na tržištu poštanskih usluga u EU se ukida (a što je i sprovedeno u zemljama EU sa 1. januarom 2013. godine, kao i u Crnoj Gori). Ekskluzivno ili posebno pravo u kontekstu tržišta poštanskih usluga odnosi se na prisutnost monopola, odnosno rezervisanog područja koje je tradicionalno bilo prisutno na poštanskom tržištu, gdje je javni operator (nacionalni pružalac poštanskih usluga) imao ekskluzivno pravo obavljanja (dijela) poštanskih usluga. S obzirom

na to da univerzalna usluga predstavlja uslugu od opšteg ekonomskog interesa (*SGEI* – eng. *Service of General Economic Interest*) član 7 (stavovi 2, 3 i 4) Direktiva 2008/6/EZ ostavlja mogućnosti zemljama članicama da donose određene modele finansiranja univerzalne usluge:

- Osiguravanje univerzalne usluge u skladu s pravilima javne nabavke (što se odnosi na odrednice Direktiva 2014/25/EU Evropskog parlamenta i Savjeta od 26. februara 2014. o nabavci subjekata koji djeluju u sektoru vodoprivrede, energetike i saobraćaja, te sektoru poštanskih usluga i stavljanju izvan snage Direktive 2004/17/EZ);
- Kada obaveza univerzalne usluge predstavlja nepravedno finansijsko opterećenje za pružaoca univerzalne usluge, zemlja članica može potraživati modele finansiranja kao što su: naknada troškova iz javnih sredstava i/ili naknada troškova od pružaoca usluga (kompenzacijski fond).

ZPU Crne Gore je u trenutku otvaranja tržišta predvidio postojanje kompenzacijskog fonda kao modela finansiranja univerzalnog servisa, međutim, on se pokazao neoperativnim (znatne administrativne obaveze i troškovi, a relativno mali procent za isplatu) i danas se neto trošak univerzalne usluge koji predstavlja nepravedno finansijsko opterećenje finansira najvećim dijelom iz budžeta. U skladu s Trećom poštanskom direktivom, neto trošak obaveza univerzalne usluge je svaki trošak nužan za izvršavanje pružanja univerzalne usluge i povezan s time, te se izračunava kao razlika između neto troška za univerzalnog poštanskog operatora koji posluje sa obavezama univerzalne usluge i neto troškova istog pružaoca poštanske usluge koji posluje bez obaveza univerzalne usluge.

Analizom postojećeg stanja na tržištu Crne Gore utvrđeno je da nije verifikovan neto trošak univerzalne poštanske usluge za 2021. godinu, što može predstavljati problem ekonomske održivosti USO i konkurentnosti UPO na poštanskom tržištu. Padom količina pismonosnih pošiljaka, a upoređujući sa praksom pružaoca univerzalne usluge u EU, evidentno je da obaveza obavljanja univerzalne usluge predstavlja značajan teret UPO-u.

**TABELA 1: USAGLAŠENOST REGULATIVE U CRNOJ GORI**

| Direktiva               | Osnovne preporuke  | Usaglašenost regulative |
|-------------------------|--|-------------------------|
| Direktiva<br>96/67/EC   | Pružanje US  | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Kriterijumi za određivanje seta rezervisanih usluga za davaoce US i uslovi kojima se reguliše Pružanje nerezervisanih usluga | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Utvrđivanje standarda kvaliteta za US  | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Utvrđivanje tehničkih standarda  | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Osnivanje nezavisnih regulatornih tijela   | Potpuno usaglašeno      |
| Direktiva<br>2002/39/EC | Od 2003: pisma ispod 100 g   | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Od 2006: pisma ispod 50 g  | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Određuje minimalni opseg US  | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Preporučuje kompenzacioni fond   | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Propisuje prijave i izdavanje licenci  | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Definiše kvalitet poštanskih usluga  | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Sadrži odredbe u vezi s cijenama i odvojenim računovodstvom  | Potpuno usaglašeno      |
|                         | Definiše zadatke regulatornog tijela   | Potpuno usaglašeno      |

|                         |  |                    |
|-------------------------|--|--------------------|
| Direktiva<br>2008/06/EC | Pružanje US  | Potpuno usaglašeno |
|                         | Finansiranje US prema uslovima koji garantuju održivost  | Potpuno usaglašeno |
|                         | Politika transparentnosti cijena US  | Potpuno usaglašeno |
|                         | Uspostavljanje standarda kvaliteta pružanja US i formiranja sistema koji bi bio usaglašen s ovim standardima | Potpuno usaglašeno |
|                         | Usklađivanje tehničkih standarda   | Potpuno usaglašeno |

Pored navedenog, u međunarodnom poštanskom saobraćaju primjenjuju se akti, propisi i preporuke Svjetskog poštanskog saveza, koje je Crna Gora kao zemlja članica u obavezi da ratifikuje i primjenjuje, u najvećim dijelu Pošta.

#### 2.1.4. Zaštita prava korisnika

Usmjerenost prema korisniku podrazumijeva stavljanje u fokus krajnjeg korisnika usluga (primaoca). Mjere koje se mogu primijeniti u ispunjenju ovog cilja jesu ispitivanje mišljenja/stavova korisnika usluga, sprovođenje anketa o zadovoljstvu korisnika, osiguranje dostupnosti, cijena itd.

Zaštita korisnika od neželjenih učinaka posebno se ističe u kontekstu razvoja i jačanja e-trgovine. Praćenjem trendova, predlaže se, regulatornim okvirom, identifikovanje mehanizama kojima bi se osiguralo donošenje mjera u segmentu dostave, u cilju zaštite korisnika od neželjenih učinaka, posebno u uslovima tržišta u kojem se očekuje daljnji porast broja paketa, odnosno rast udjela e-trgovine.

Takođe, jedan od mehanizama zaštite korisnika odnosi se i na nadzor dozvola kako bi se osiguralo da svi davaoci koji imaju dozvole za obavljanje usluga u području poštanskih usluga opravdavaju svoju postojanost na tržištu, kao i mogućnost djelovanja EKIP-a na odnose davaoca prema korisnicima usluga.

#### 2.1.5. Primjena pravila o tržišnoj konkurenciji i državnoj pomoći u poštanskom sektoru

S obzirom na to da je tržište poštanskih usluga u Crnoj Gori liberalizovano, na njega se primjenjuju pravila koja se odnose na tržišnu konkurenciju. Primjena tržišne konkurencije označava uspostavljanje mehanizama za stvaranje jednakih uslova za sva preduzeća/učesnike na tržištu, koji u krajnjoj liniji utiču na razvoj ekonomije u cjelini. Razvojem inovativnosti, ponudom kvalitetnih usluga, jednakih uslova za sve, te pristupačnih cijena, postiže se jačanje konkurentnosti svih učesnika na tržištu.

Na nacionalnom nivou, zakonodavni okvir u području tržišne konkurencije uređen je Zakonom o zaštiti konkurencije, „Službeni list CG“, br. 44/2012, 13/2018 i 145/2021.

Fundamentalne pravne odredbe EU u području zaštite tržišne konkurencije date su Ugovorom o funkcionisanju Evropske unije (UFEU)<sup>3</sup>, posebno članovima 101, 102, 103, 104, 105, 106, koji su dalje prošireni brojnim pravnim instrumentima. Evropska politika tržišne konkurencije stavlja poseban naglasak na: *antitrust* politiku i borbu protiv kartela, sprečavanje iskorišćavanja tržišne moći dominantnih kompanija u bilo kojem sektoru ili evropskoj zemlji, strogi nadzor nad predloženim

<sup>3</sup> UFEU – Ugovor o funkcioniranju Evropske unije – cjelokupan tekst Ugovora o funkcioniranju Evropske unije <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:12016ME/TXT>

spajanjima, nadzor državne pomoći sektorima i kompanijama, koja može narušiti tržišnu konkurenciju. U području poštanskih usluga, mišljenje o tržišnoj konkurenciji EK je donijela u komunikaciji Obavještenje Komisije o primjeni pravila o tržišnoj konkurenciji na poštanski sektor i o ocjeni određenih državnih mjera u vezi s poštanskim uslugama (98/C 39/02). U ovom dokumentu date su smjernice i tumačenja određenih odredbi UFEU (konsolidovani tekst, 1992) prema kojima EK namjerava primjenjivati pravila.

Prema ZPU, čl. 65, tačka 18, dužnost nacionalnog regulatornog tijela je, između ostalog, „*pratiti stanje i razvoj tržišta poštanskih usluga i preduzimati mjere za obezbjeđivanje konkurentnosti na tržištu poštanskih usluga*“.

Poštovanje pravila o zaštiti tržišne konkurencije koja su sadržana u odredbama UFEU ključno je za stvaranje jedinstvenog unutrašnjeg tržišta EU i obaveza je svih država članica. Spomenuta pravila odnose se na ponašanje svih preduzeća na tom tržištu (članci 101–109 UFEU), uključujući i ona preduzeća kojima su države članice dodijelile isključiva i posebna prava, odnosno povjerile im obavljanje usluga od opšteg ekonomskog interesa (SGEI). Međutim, u skladu s članom 106, stavom 2, UFEU pravila o zaštiti tržišne konkurencije odnose se na preduzeća koja obavljaju usluge od opšteg ekonomskog interesa samo u onoj mjeri u kojoj primjena tih pravila ne sprečava pravno ili činjenično obavljanje poslova za koje su tim preduzećima dodijeljena određena prava. Naime, kako bi se svim građanima u EU osigurala dostupnost i pristup javnim uslugama prema prihvatljivim uslovima u pogledu cijene i kvaliteta, države članice mogu povjeriti obavljanje tih usluga određenim preduzećima, u državnom ili privatnom vlasništvu. Pritom, države članice samo izuzetno rijetko ne učestvuju u finansiranju tih usluga, dok najčešće njihova nadležna tijela osiguravaju određenu finansijsku kompenzaciju preduzeću ili preduzećima kojima povjere obavljanje tih usluga<sup>4</sup>. Zakon o zaštiti konkurencije Crne Gore uređuje pravila kontrole i praćenja usklađenosti državne pomoći i druga pitanja od značaja za zaštitu konkurencije i kontrolu državne pomoći.

## 2.2. ANALIZA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA

### 2.2.1. Evropsko tržište poštanskih usluga

Sektor poštanskih usluga ostvario je oko 110 milijardi eura prihoda u 2021. godini (0,8% ukupnog BDP-a) i zapošljavao je oko 1,5 miliona radnika (0,7% ukupne zaposlenosti) u državama članicama EU-27. Liberalizacija tržišta, nagli porast e-trgovine i sve veća e-zamjena rezultiraju novom strukturom pošiljaka koje isporučuju UPO-i, te razvojem konkretnog okruženja u kojem se inovativni poslovni modeli takmiče sa tradicionalnim. Ovi trendovi stvaraju nove prilike za operatore na tržištima poštanskih usluga, ali stvaraju i izazove – ne samo za operatore, već i za regulatore i druge kreatore politike.

U razdoblju od 2017. do 2022. godine, na tržištu poštanskih usluga EU zabilježena su dva suprotna trenda. Zamjena pismonosnih pošiljaka elektronskim alternativama i dalje smanjuje količinu

---

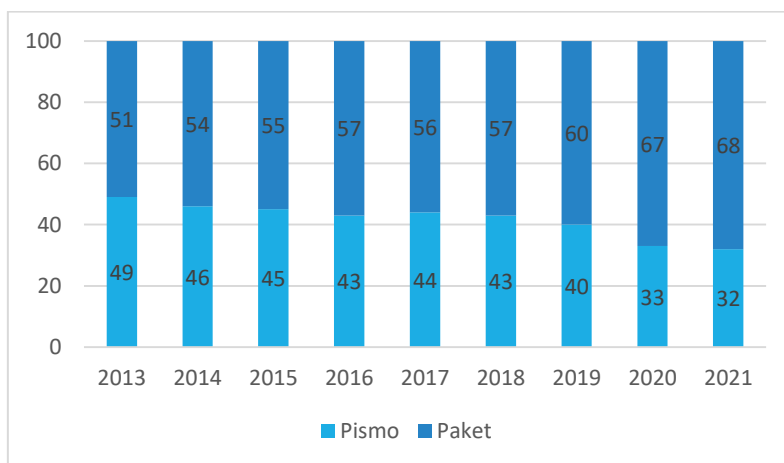
<sup>4</sup> Saopštenje Komisije o primjeni pravila Evropske unije o državnoj pomoći na naknadu koja se dodjeljuje za pružanje usluga od opšteg ekonomskog interesa 2012/C 8/02 Odluka Komisije od 20. decembra 2011. o primjeni člana 106, stava 2 Ugovora o funkcioniranju Evropske unije vezano za državnu pomoć u obliku naknade za pružanje javnih usluga koje se dodjeljuju određenim preduzećima kojima je povjereno obavljanje usluga od opšteg ekonomskog interesa (zavedeno pod brojem dokumenta C(2011) 9380) (Tekst značajan za EGP) (2012/21/EU)



pismonosnih pošiljaka. U razdoblju od 2017. do 2021. godine količina pismonosnih pošiljaka smanjivala se u prosjeku za 6,1% godišnje, u poređenju sa 4,3% godišnje od 2013. do 2017. godine. Situacija izgleda sasvim drugačije u vezi sa dostavom paketa. Povećanje e-trgovine, naglašeno pandemijom COVIDA-19, dodatno je podstaklo konkurenciju na tržištu kurirskih, ekspresnih i paketskih pošiljaka (eng. Courier, Express and Parcel Services). Između 2017. i 2021. količine paketa u unutrašnjem saobraćaju porasle su za 14,6 % godišnje, u odnosu na godišnji porast od 6,4% u razdoblju od 2013. do 2017. godine. Pad količine pismonosnih pošiljaka predstavlja teret poštanskim operatorima koji povećavaju cijene usluga iz domena UPS i smanjuju troškove, npr. zatvaranjem poštanskih jedinica i smanjenjem učestalosti dostave. Povećanje količine paketa, uglavnom podstaknuto daljim jačanjem sektora e-trgovine tokom pandemije COVIDA-19, povećalo je značaj sektora dostave za nove operatore.

Procvat obima e-trgovine povećao je ekološki otisak poštanskog sektora EU između 2017. i 2021. godine. Dok su emisije CO<sub>2</sub> iz unutrašnjeg saobraćaja pismonosnih pošiljaka i dostave paketa u EU bile relativno konstantne između 2013. i 2016. godine, od 2017. godine ukupne emisije porasle su u prosjeku za 12% godišnje. Ovaj pomak nije samo rezultat više dostavljenih paketa. To je također zbog činjenice da je uticaj CO<sub>2</sub> po paketu počeo rasti 2018. godine, nakon što je prethodnih godina zabilježen pad.

Tokom perioda od 2017. do 2021. godine došlo je do povećanja ukupnih prihoda registrovanih poštanskih i dostavnih operatora u Evropi za 21%, odnosno sa 100 na 121 milijardu eura.<sup>5</sup> Uzimajući u obzir različite kategorije usluga, prihodi od pismonosne pošte polako opadaju, ali i dalje igraju važnu ulogu u prihodima operatora, čineći približno 32% ukupnog učešća prihoda od pismonosnih i paketskih pošiljki u 2021. godini. Prihodi svih registrovanih operatora u paketima i ekspresnim uslugama rastu po stopi koja je dovoljna da nadoknadi pad prihoda od pismonosne pošte. Udio prihoda od paketskih i ekspresnih usluga tako je povećan sa 56% u 2017. na 68% u 2021. godini.<sup>6</sup> Podaci ukazuju na to da su, uprkos različitim nivoima i kretanjima u različitim zemljama, prihodi porasli u svim zemljama. Prosječno povećanje prihoda 26 evropskih zemalja između 2017. i 2021. godine iznosilo je 21,7%.<sup>7</sup> Na slici 2 prikazana je procentualna struktura prihoda u Evropi za pismonosne i paketske usluge.



**SLIKA 2: STRUKTURA PRIHODA (PISMA/PAKET) U EVROPI (U %)**

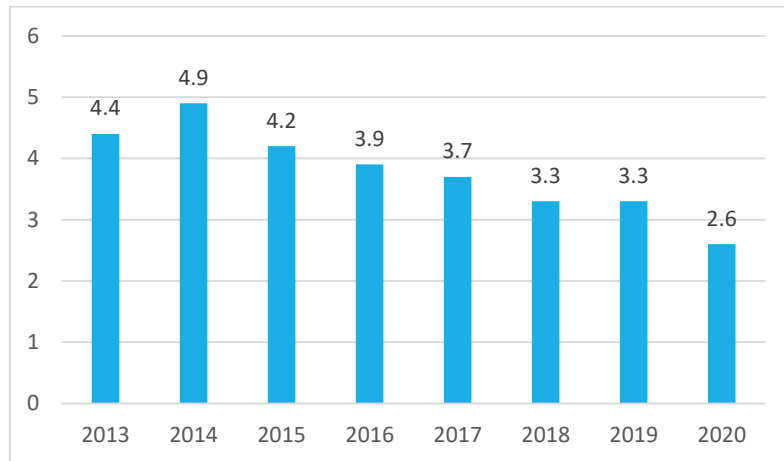
<sup>5</sup> European Commission, Main developments in the postal sector (2017–2021). Volume 1, Main report, Copenhagen Economics, 2022. Bez Danske, Finske, Islanda, Irske, Lihtenštajna, Norveške i Rumunije.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

(Izvor: Copenhagen Economics)

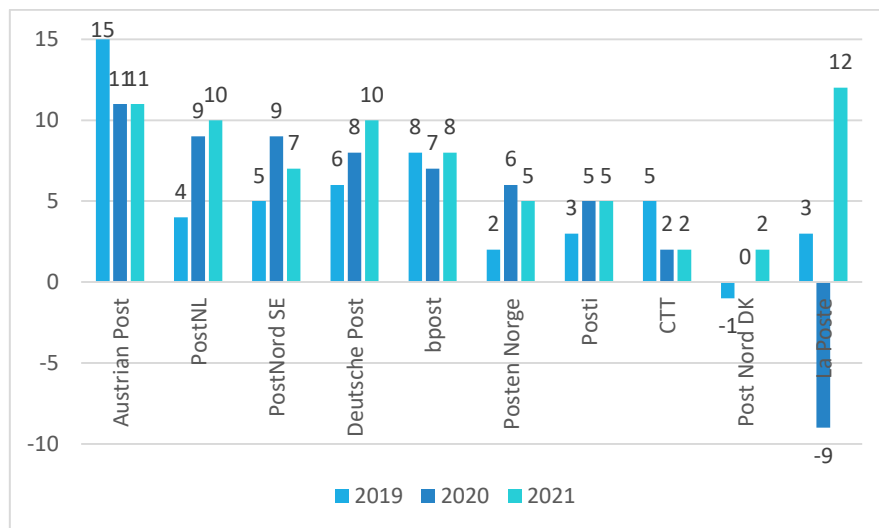
Promjenljivo ponašanje potražnje na tržištu pismonosnih pošiljki povezano je sa negativnim uticajem na profitabilnost USP. Prosječan EBIT (eng. Earnings Before Interest and Taxes) UPO-a u 20 istraživanih zemalja postepeno je opadao za oko 11% godišnje između 2017. i 2020. godine. Prosječna EBIT marža<sup>8</sup> iznosila je 4,4% u 2013. godini, dok je 2017. godine smanjena na 3,7%, a u 2020. godini dodatno je pala na 2,6%. Opadajući trend se takođe ubrzao tokom perioda 2017–2021. godina, što je prikazano na slici 3.<sup>9</sup>



SLIKA 3: PROSJEČAN EBIT POSLOVANJA UPO-A U EVROPI (U %)

(Izvor: Copenhagen Economics)

Uprkos početnim procjenama iz 2020. godine, na početku pandemije COVID-19 dostupni godišnji izvještaji UPO-a pokazuju da su operatori u cjelini ili u velikom dijelu imali profitabilnu godinu u 2020. godini, što važi i za poštanski segment (pisma i paketi zajedno). Čak je sedam od deset operatora povećalo svoju profitabilnost u 2021. u odnosu na 2019. godinu prije pandemije, što se vidi iz slike 4.<sup>10</sup>



SLIKA 4: PROFIT UPO-A IZ SEGMENTA PISAMA I PAKETA (EBIT MARŽA U %)

(Izvor: Copenhagen Economics)

<sup>8</sup> EBIT marža je finansijski pokazatelj koji mjeri profitabilnost kompanije na osnovu dobiti ostvarene prije plaćanja poreza i kamata. Izračunava se dijeljenjem EBIT-a sa prodajom ili neto prihodom.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

Na strukturu zaposlenosti u poštanskom sektoru najviše utiču kretanja u konkurentskom okruženju, tehnologiji, e-trgovini, a veliki uticaj imala je i pandemija COVID-19. U 2021. godini ukupan poštanski i kurirski sektor, uključujući operatore univerzalnih i komercijalnih usluga, zapošljavao je oko milion i po ljudi širom država članica EU, uz pretpostavku da je stvarni broj mnogo veći jer dio radnika nije raspoređen u poštanskoj djelatnosti, a samim tim nije ni prepoznat u nacionalnim statistikama. Dok je ukupna zaposlenost u svim industrijskim sektorima na evropskom nivou porasla u prosjeku za oko 1,7% od 2017. do 2021. godine, zaposlenost u poštanskom i kurirskom sektoru rasla je po nešto sporijoj stopi od 1,5%.

### 2.2.2. Analiza tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori

Sektor poštanskih usluga je od velike važnosti za ekonomiju Crne Gore iz nekoliko razloga:

- Poštanski sektor omogućuje komunikaciju i razmjenu informacija između ljudi, organizacija i institucija. Bez obzira na razvoj elektronskih usluga, tradicionalne pismonosne usluge su posebno važne za službenu korespondenciju, poslovne transakcije i ličnu komunikaciju u Crnoj Gori;
- Ukupan broj zaposlenih na kraju 2022. godine iznosi je 1138, što je povećanje od 41,7% u odnosu na 2018. godinu<sup>11</sup>;
- Ukupni prihodi koje je poštanska djelatnost ostvarila u 2021. godini iznosili su oko 17,73 miliona EUR, što čini oko 0,36% ukupnog BDP-a;
- Liberalizacija poštanskog tržišta, porast e-trgovine i konkurencija, UPO i ostale pružaoce usluga usmjerava prema kupcu i inovativnosti, što utiče na cjelokupnu ekonomiju;
- Sektor poštanskih usluga utiče na tržište komunikacija, oglašavanja i transporta u pozitivnoj korelaciji – rast i razvoj tržišta poštanskih i kurirskih usluga utiče na rast i razvoj sva tri navedena tržišta;
- Razvoj poštanskih usluga je u bliskoj vezi i sa finansijskim uslugama koje pružaju UPO i drugi poštanski operatori. U Crnoj Gori UPO pruža usluge novčanog poslovanja (platni promet, naplata računa i usluge upućivanja). Ove usluge su posebno važne za ljude koji nemaju pristup bankarskom računu ili žive u ruralnim područjima.

Pošta posluje kao jedini UPO koja ima pravo i obavezu obavljanja univerzalne poštanske usluge u unutrašnjem i međunarodnom poštanskom saobraćaju na osnovu posebne licence. Na crnogorskom tržištu pored Pošte posluju i drugi operatori koji pružaju komercijalne poštanske usluge (Tabela 2). Broj poštanskih operatora u Crnoj Gori 2022. godine veći je za 212,5% u odnosu na 2019. godinu, što je znatno više u odnosu na prosječne vrijednosti za EU, dok je u nekim zemljama u bližem okruženju (Srbija, Bugarska) procentualno povećanje broja operatora manje.

**TABELA 2: BROJ POŠTANSKIH OPERATORA U CRNOJ GORI (2018–2023)**

| Djelatnost za koju je registrovan operator | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Univerzalna poštanska usluga               | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| Komercijalne poštanske usluge              | 7    | 7    | 10   | 30   | 24   | 23   |

<sup>11</sup> Prema podacima MONSTAT-a u 2022. godini bilo je ukupno 223.744 zaposlenih, od čega u sektoru saobraćaja i skladištenja 12.811.

|               |          |          |           |           |           |           |
|---------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>UKUPNO</b> | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>11</b> | <b>31</b> | <b>25</b> | <b>24</b> |
|---------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

(Izvor: EKIP)

Tokom 2023. godine poslovala su 24 operatera koji pružaju komercijalne poštanske usluge (Tabela 3.).

**TABELA 3: OPERATORI KOJI SU POSLOVALI U CRNOJ GORI TOKOM 2022. GODINE**

| Rb. | OPERATORI U CRNOJ GORI  |
|-----|---|
| 1   | Pošta Crne Gore AD Podgorica;                                 |
| 2   | Kingscliffe Distribution Montenegro (DHL) d. o. o. Podgorica; |
| 3   | Montenomaks Control & Logistics d. o. o. Danilovgrad;         |
| 4   | Express One Montenegro d. o. o. Podgorica;                    |
| 5   | Express Courier (UPS) d. o. o. Bar;                           |
| 6   | Tim Kop d. o. o. Podgorica;                                   |
| 7   | NTC Logistics d. o. o. Nikšić;                                |
| 8   | Alo Kurir Expres d. o. o. Plav;                               |
| 9   | Fast Express d. o. o. Danilovgrad;                            |
| 10  | Purić Trade d. o. o. Podgorica;                               |
| 11  | Arde Com Pljevlja;  |
| 12  | Exclusive Mobile d. o. o. Podgorica;                          |
| 13  | Go Express – Braća Kastratović d. o. o. Podgorica;            |
| 14  | Post Express d. o. o. Bar                                     |
| 15  | Lancer d. o. o. Kolašin;                                      |
| 16  | Halo dostava d. o. o. Podgorica;                              |
| 17  | Post Express Padrino d. o. o. Tivat;                          |
| 18  | Pro Express d. o. o. Podgorica;                               |
| 19  | Rabbit Courier Express d. o. o. Podgorica;                    |
| 20  | Royal Express d. o. o. Podgorica;                             |
| 21  | Žvaka d. o. o. Podgorica;                                     |
| 22  | TT Phoenix d. o. o. Budva;                                    |
| 23  | Naš Express d. o. o. Podgorica;                               |
| 24  | Italikom d. o. o. Podgorica;                                  |
| 25  | MG Express d. o. o. Podgorica                                 |

(Izvor: EKIP)

Ukupan broj zaposlenih u poštanskoj djelatnosti u 2022. godini u odnosu na 2019. je porastao za 45,52%. Od tog broja, u Pošti Crne Gore zaposleno je 83,57%. U tabeli 4 prikazan je broj zaposlenih kod poštanskih operatera u Crnoj Gori.

**TABELA 4: BROJ ZAPOSLENIH U POŠTANSKOJ DJELATNOSTI**

| Poštanski operatori       | 2018       | 2019       | 2020        | 2021        | 2022        |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Pošta Crne Gore AD</b> | 669        | 644        | 909         | 936         | 951         |
| <b>Ostali operatori</b>   | 134        | 138        | 147         | 212         | 187         |
| <b>UKUPNO</b>             | <b>803</b> | <b>782</b> | <b>1056</b> | <b>1148</b> | <b>1138</b> |

(Izvor: EKIP i Pošta)

### 2.1.1.1 Rodna ravnopravnost na tržištu poštanskih usluga u Crnoj Gori

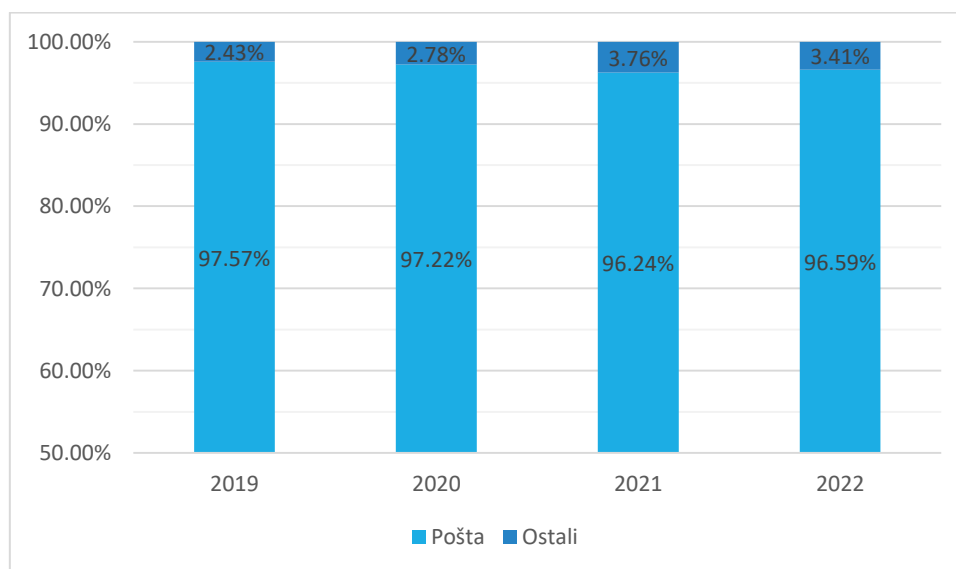
UN-ov cilj održivog razvoja broj pet ima za cilj postizanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje svih žena i djevojčica do 2030. Da bi se postigao ovaj cilj, potrebna je hitna akcija za uklanjanje osnovnih uzroka

diskriminacije koji još uvijek ograničavaju prava žena u privatnoj i javnoj sferi. Osnaživanje žena i promovisanje rodne ravnopravnosti je od velikog značaja za brže postizanje definisanih ciljeva održivog razvoja. Ukidanje svih oblika diskriminacije žena i djevojčica ne samo da je osnovno ljudsko pravo, nego ima višestruki uticaj na druga područja razvoja.

Iako nema konkretnih podataka o broju žena i muškaraca koji rade u globalnom poštanskom sektoru, dovoljan je samo jedan pogled na rukovodeće strukture javnih operatera da se vidi da njima još uvijek dominiraju muškarci. Međutim, industrija je tokom godina prešla dug put kako bi postigla bolju ravnopravnost polova, a situacija se razlikuje od zemlje do zemlje.

Prema istraživanju Svjetskog poštanskog saveza, iako je došlo do napretka u postizanju jednakosti radne snage u poštanskoj i logističkoj industriji, te se pozicije i dalje smatraju tradicionalno muškim, što sektoru uskraćuje talente i kreativnost potencijalnih zaposlenih žena i menadžerki. Prema Anketi žena u lancu snabdijevanja 2021. koju su sproveli Gartner i AWESOME<sup>12</sup>, žene su činile 41% radne snage u lancu snabdijevanja u Sjevernoj Americi i samo 15% je na menadžerskim pozicijama, u poređenju s 29% u višem menadžmentu u svim industrijama (Catalyst, 2020.). Prema podacima dostavljenih od strane poštanskih operatera Crne Gore, odnos muškaraca i žena su u skladu sa navedenim istraživanjem. Nešto manji je broj žena u odnosu na broj muškaraca, iz razloga što se na ovom području još uvijek poslovi poštara, vozača i fizičkih radnika tradicionalno smatraju poslovima muškaraca, za razliku od poslova na šalteru, administraciji, čišćenju i sl. koji se tradicionalno smatraju poslovima žena. Po strukturi zaposlenih u Pošti Crne Gore na 31.12.2022. podjednako su zastupljeni i muškarci i žene (50,2% muškaraca i 49,8% žena). Međutim, manji broj žena prisutan je na menadžerskim i rukovodećim pozicijama.

Dominantna je uloga Pošte u odnosu na ostale poštanske operatore s tržišnim učešćem od 96,59% od ukupnog broja usluga u domaćem saobraćaju, što je prikazano na slici 5.

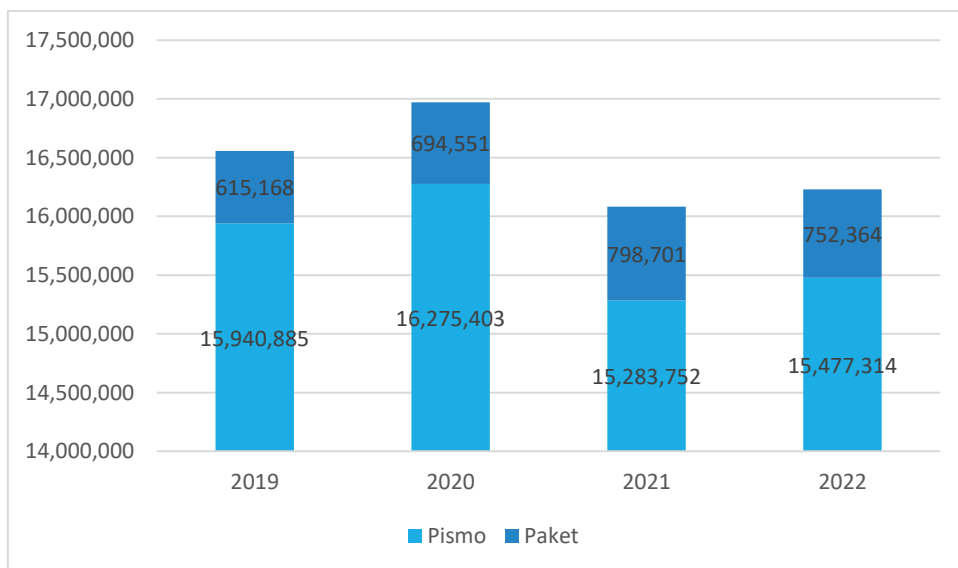


**SLIKA 5: TRŽIŠNI UDIO POŠTE I OSTALIH POŠTANSKIH OPERATORA ZA PISMONOSNE I PAKETSKE USLUGE U DOMAĆEM SAOBRAĆAJU**

<sup>12</sup> Žene čine 41% radne snage u lancu snabdijevanja u 2021, što je porast u odnosu na 39% u 2020, prema nedavnom istraživanju kompanije Gartner, Inc. Svi nivoi upravljanja zabilježili su povećanje zastupljenosti, osim na izvršnoj razini gdje je došlo do blagog pada. U 2021. godini žene čine 15% uloga na izvršnom nivou, što je pad sa 17% u 2020. Izvor: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-06-16-gartner-survey-finds-women-comprise-41-percent-of-the-supply-chain-workforce>

(Izvor: EKIP)

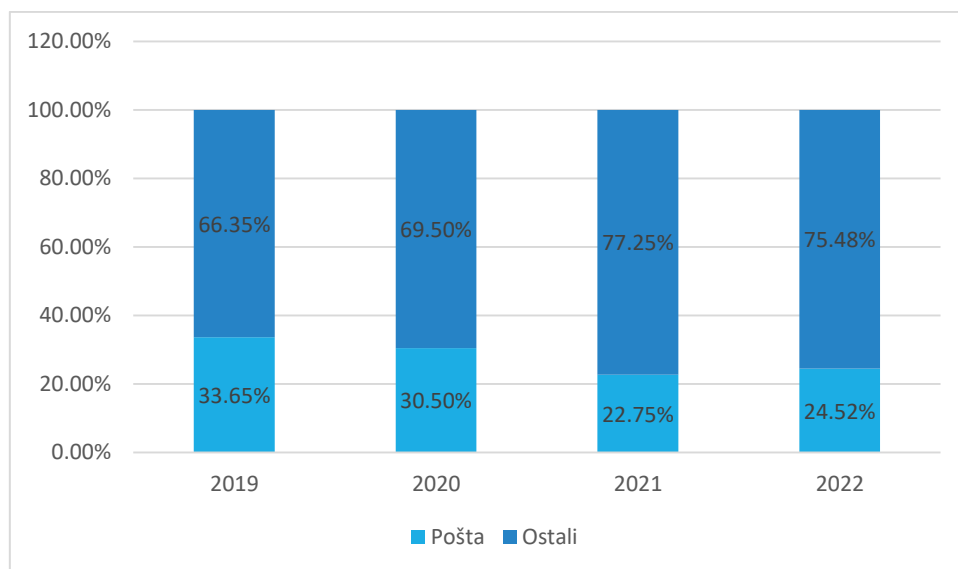
Na slici 6 prikazan je broj usluga slanja pisama i paketa u Crnoj Gori. U odnosu na 2019. godinu, zabilježen je trend pada broja pisama i povećanja broja paketa sa manjim procentom u odnosu na tržište EU.



**SLIKA 6: BROJ PISMONOSNIH I PAKETSKIH USLUGA U CRNOJ GORI**

(Izvor: EKIP)

Ukoliko se posmatra udio UPO na tržištu paketa Crne Gore za 2022. godinu, on iznosi 24,52%, što je približno jednako iznosu za pružaoce univerzalne usluge na tržištu EU, gdje je taj udio prosječno 26%. Na slici 7 prikazan je udio Pošte i ostalih poštanskih operatora u ukupnom broju paketa.



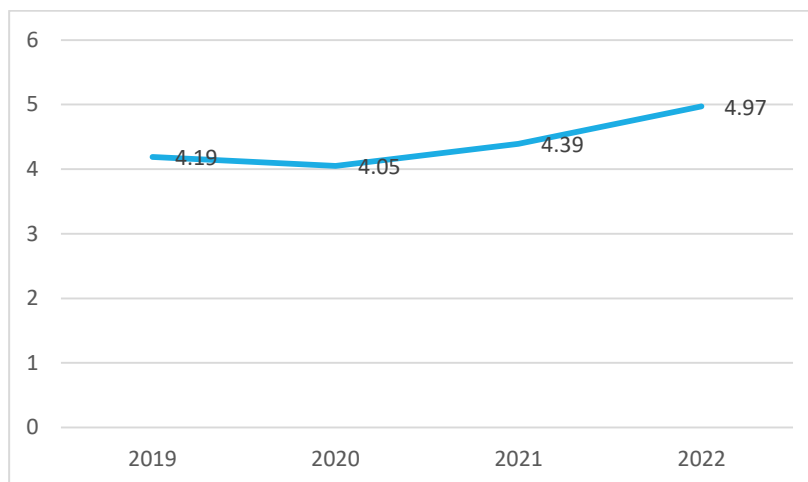
**SLIKA 7: TRŽIŠNI UDIO POŠTE I OSTALIH POŠTANSKIH OPERATORA ZA PAKETSKE USLUGE U DOMAĆEM SAOBRAĆAJU**

(Izvor: EKIP)

Prema podacima koji se odnose na pakete izvan univerzalnog servisa<sup>13</sup>, vidljiv je porast prosječne cijene na tržištu poštanskih usluga, što je prikazano na slici 8. Porast prosječne cijene posljedica je

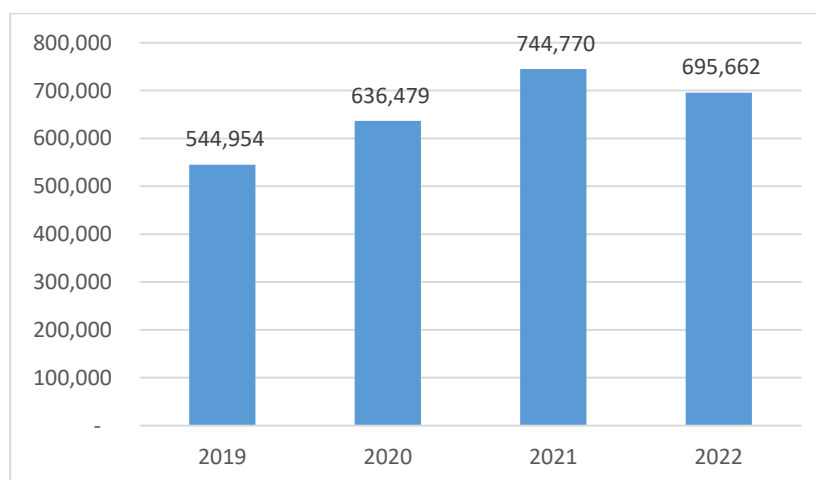
<sup>13</sup> Paketi iznad 10 kg, *Express* usluge, kurirske usluge

porasta troškova poslovanja (porast energenata, trošak zaposlenih, porast cijene roba i usluga neophodnih za obavljanje usluge), te prati trend država u okruženju.



**SLIKA 8: KRETANJE PROSJEČNE CIJENE KOMERCIJALNIH PAKETA NA TRŽIŠTU U CRNOJ GORI (u EUR)**  
(Izvor: EKIP)

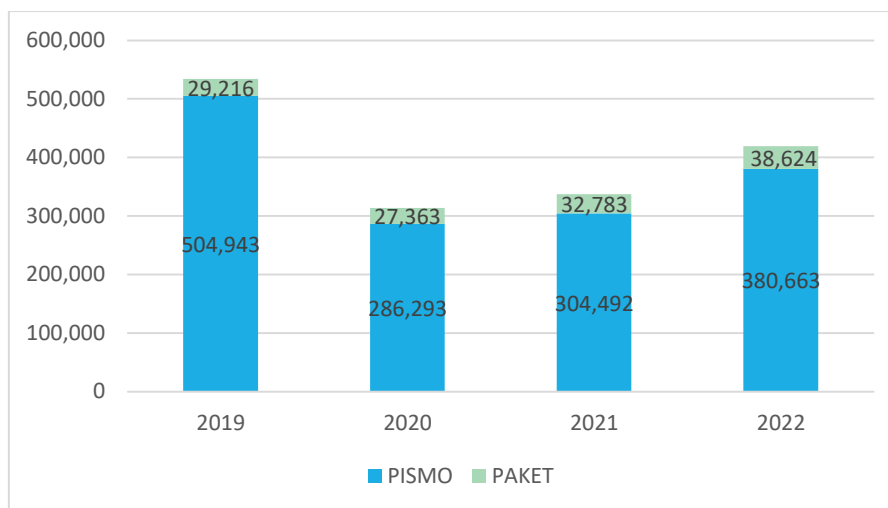
Ukoliko se posmatra broj komercijalnih paketa, podaci ukazuju na smanjenje broja, što je u skladu sa trendovima na tržištu EU u pojedinim zemljama<sup>14</sup>, a što je prikazano na slici 9. Moguće je da je navedeni trend u skladu sa trendovima u pojedinim zemljama EU ili kao posljedica neujednačenog prikaza podataka pojedinih operatora koji obavljaju poštanske i logističke usluge.



**SLIKA 9: KRETANJE KOLIČINA KOMERCIJALNIH PAKETA NA TRŽIŠTU U CRNOJ GORI**  
(Izvor: EKIP)

U međunarodnom saobraćaju je u odnosu na 2019. godinu zabilježen trend pada broja pisama i povećanja broja paketa sa manjim procentom u odnosu na tržište EU. Prema slici 10, vidljiv je znatan pad u obimima pismonosnih pošiljaka za 2020. godinu s obzirom na pandemiju uzrokovanu COVID-19 virusom usljed koje je došlo do potpune obustave saobraćaja sa Kinom. Poboljšanjem stanja u vezi s pandemijom, u razdoblju koji slijedi vidljiv je trend porasta broja pošiljaka.

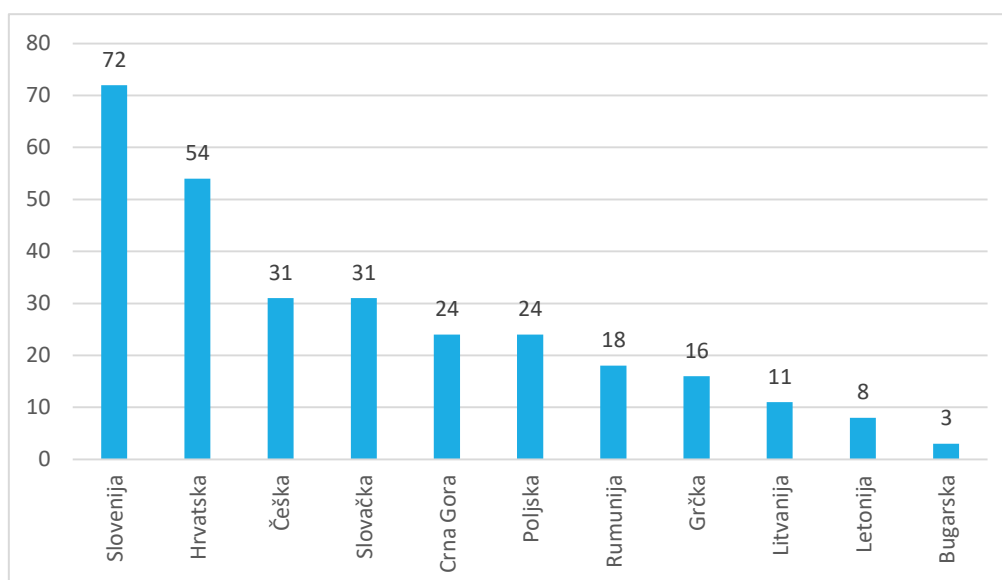
<sup>14</sup> CEP tržište u EU tokom 2022. godine zabilježilo je pad od 9,1% u obimu u odnosu na prethodnu godinu



**SLIKA 10: BROJ PISMONOSNIH I PAKETSKIH USLUGA U CRNOJ GORI U MEĐUNARODNOM SAOBRAĆAJU**  
(Izvor: EKIP)

### 2.2.2.1. Zrelost tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori

Kako bi se odredila zrelost tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori, izvršeno je poređenje sa pojedinim tržištima zemalja članica EU i zemalja u okruženju prema količinama pismonosnih i paketskih pošiljaka. Porast ekonomske aktivnosti i kupovne moći građana nije vratio količinu poštanskih usluga, ukazujući da je tradicionalna pismonosna usluga kao osnovni proizvod prošla svoju zrelu fazu, te je u kontinuiranoj fazi opadanja. Na slici 11 prikazan je broj pismonosnih pošiljaka po stanovniku u Crnoj Gori i u poređenju sa pojedinim zemljama EU. Prema broju pismonosnih pošiljaka, Crna Gora se nalazi na 24. mjestu od 31 zemlje<sup>15</sup>.



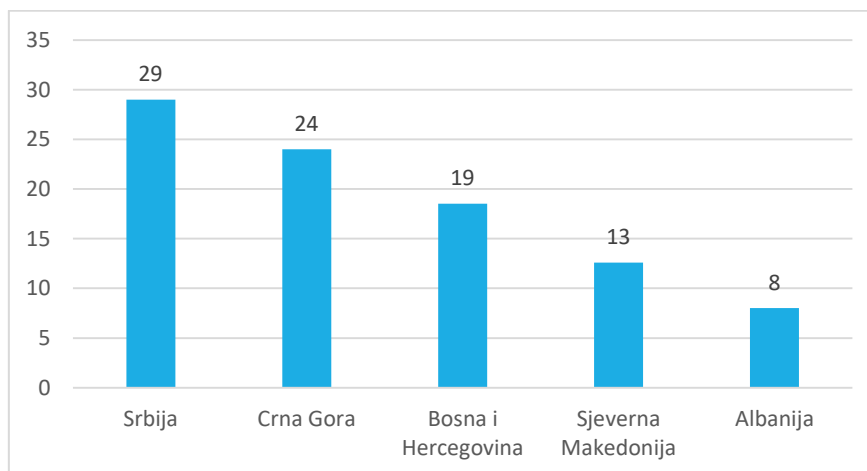
**SLIKA 11: BROJ PISMONOSNIH POŠILJAKA PO GLAVI STANOVNIKA I POREĐENJE SA POJEDINIM ZEMLJAMA EU ZA 2021. GODINU**

(Izvor: Copenhagen Economics, EKIP)

<sup>15</sup> Popis uključuje zemlje EU, Švajcarsku, UK i Island.

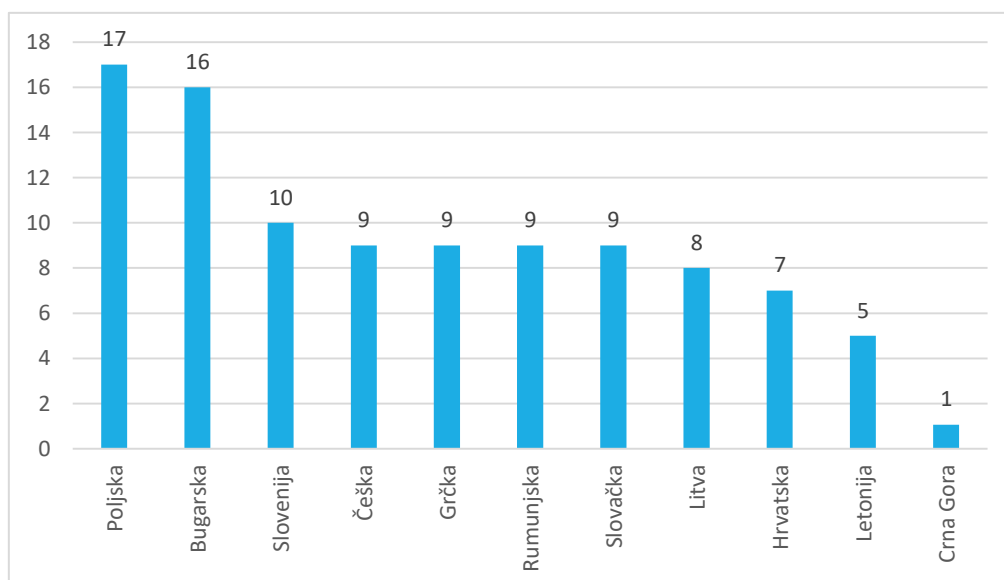


Ukoliko se posmatraju odabrane zemlje u okruženju, vidljivo je da je tržište Crne Gora prema broju pisama po stanovniku razvijenije, što je prikazano na slici 12.

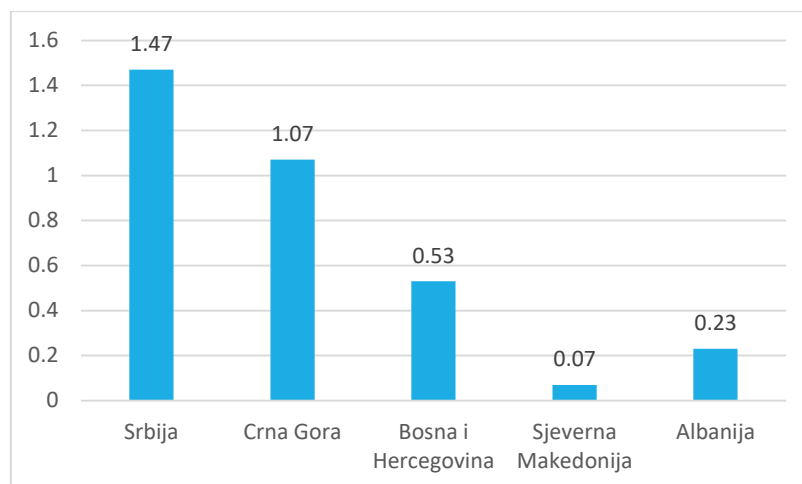


**SLIKA 12: BROJ PISMONOSNIH USLUGA PO GLAVI STANOVNIKA I POREĐENJE SA POJEDINIM ZEMLJAMA U OKRUŽENJU ZA 2021. GODINU**  
(Izvor: UPU)

Istraživanje zrelosti tržišta poštanskih usluga Crne Gore moguće je analizom broja paketa po stanovniku, putem čega se izvodi zaključak o stepenu zasićenja poštanskim uslugama i prognoza potencijala budućeg rasta, budući da je razvoj i implementacija e-trgovine generator budućeg rasta prihoda u poštanskom sektoru. Na slici 13 prikazan je broj paketa po stanovniku i poređenje sa pojedinim zemljama EU za 2020. godinu, a na slici 14 broj paketa po stanovniku i poređenje sa zemljama u bližem okruženju.

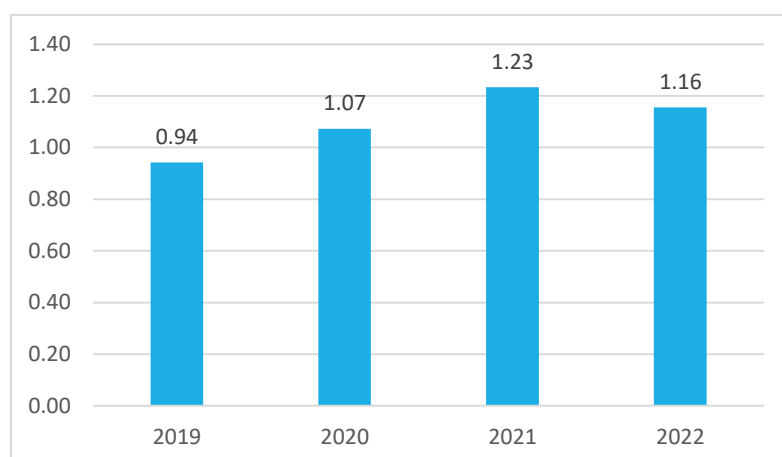


**SLIKA 13: BROJ PAKETA PO GLAVI STANOVNIKA I POREĐENJE SA POJEDINIM ZEMLJAMA EU ZA 2020. GODINU**  
(Izvor: Copenhagen Economics, EKIP)



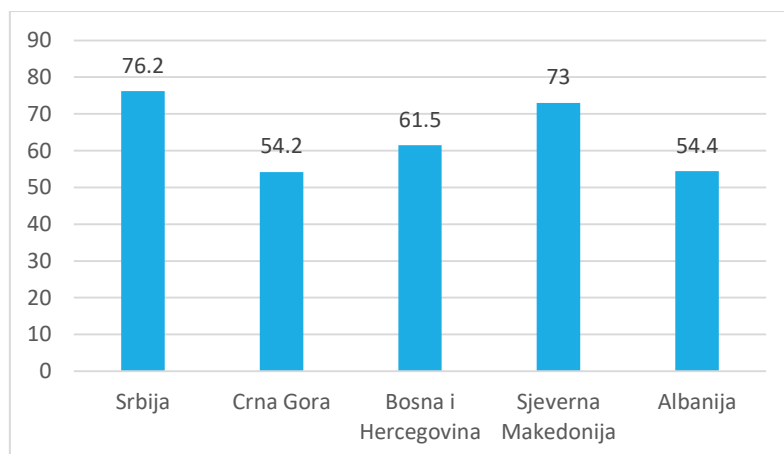
**SLIKA 14: BROJ PAKETA PO GLAVI STANOVNIKA I POREĐENJE SA POJEDINIM ZEMLJAMA U OKRUŽENJU ZA 2020. GODINU**  
(Izvor: UPU)

Prema kriterijumu zrelosti, tržišta poštanskih usluga u postojećem okruženju dijele se na manje zrela (1–2 paketa po stanovniku), umjereno zrela (5–20 paketa po stanovniku) i zrela tržišta (više od 20 paketa po stanovniku). Na slici 15 prikazan je trend kretanja broja paketa po stanovniku u proteklom razdoblju na tržištu Crne Gore.



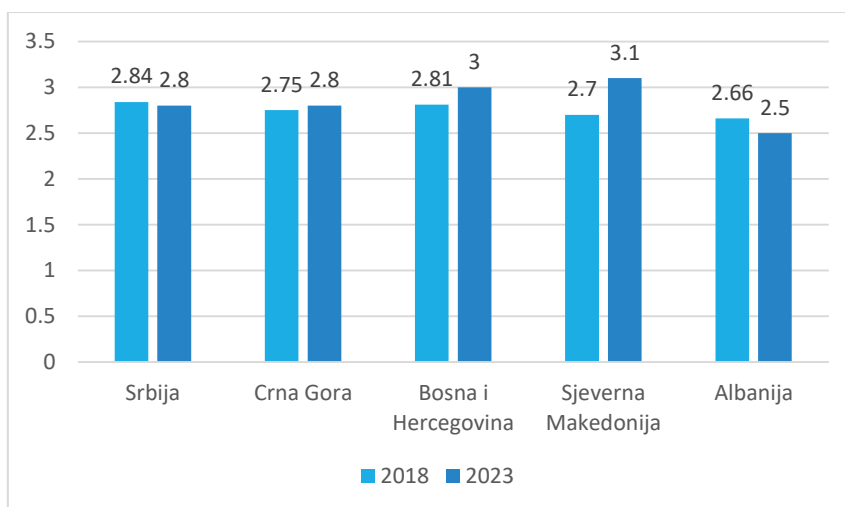
**SLIKA 15: BROJ PAKETA PO GLAVI STANOVNIKA U CRNOJ GORI**  
(Izvor: EKIP, MONSTAT)

UNCTAD-ov (eng. United Nations Conference on Trade and Development) B2C indeks e-trgovine omogućuje procjenu potencijala e-trgovine na tržištu. Uspješnost procesa e-trgovine zavisi od pristupa internetu, mogućnosti plaćanja roba i usluga naručenih onlajn, te rješenja u fazi dostave pošiljaka. Indeks omogućuje ocjenu spremnosti tržišta za e-trgovinu. Na slici 16 prikazani su rezultati za 2019. godinu. Vrijednost indeksa za Crnu Goru relativno je niska u odnosu na zrela tržišta EU, gdje su vrijednosti veće od 90.



**SLIKA 16: UNCTAD B2C INDEKS E-TRGOVINE**  
(Izvor: UNCTAD)

Tehnološkim promjenama i razvojem elektronskih komunikacija, poštanske usluge umjesto sredstava međusobne komunikacije između dva subjekta sve više postaju usluge oglašavanja (direktni marketing) i logističke usluge. Jedna od varijabli koje određuju vrijednost indeksa performansi logističkih aktivnosti LPI (eng. Logistics Performance Index) jeste učestalost kojom pošiljke stižu do primaoca unutar predviđenog ili očekivanog vremena isporuke. Crna Gora se nalazi na 73. mjestu od ukupno 139 zemalja. Na slici 17 prikazane su vrijednosti (u rasponu 1 do 5) za zemlje u okruženju. Vidljiv je trend poboljšanja u odnosu na 2018. godinu.



**SLIKA 17: LPI INDEKS**  
(Izvor: WORLDBANK)

Prema podacima se zaključuje da je tržište poštanskih usluga Crne Gore manje zrelo, te da postoji potencijal za dalji razvoj u budućnosti. Za ocjenu zrelosti u budućem periodu moguće je koristiti elastičnost cijene kojom se utvrđuje kako promjena cijene usluge utiče na potražnju za istom. Povećanjem zrelosti tržišta promjene u cijeni imaju relativno velik uticaj na potražnju za uslugama. Liberalizacijom tržišta poštanskih usluga, UPO se sve više fokusira prema potrebama klijenata i na politiku cijena za komercijalne usluge (cijene univerzalne usluge regulisane su od strane regulatora). Izazov UPO-a u Crnoj Gori jeste zadržati tržišni udio i nivo cijena. S ciljem povećanja prihoda u budućem periodu, potrebno je kontinuirano diverzifikovati portfolio i kreirati profitabilnije usluge korisnicima.

### 2.2.2.2. Univerzalna poštanska usluga

Univerzalna poštanska usluga je usluga od javnog interesa za Crnu Goru. Prema ZPU, USO je poštanska usluga propisanog kvaliteta i standarda koja se obavlja u kontinuitetu, bez diskriminacije, pod jednakim uslovima i po pristupačnoj cijeni za sve korisnike u unutrašnjem i međunarodnom poštanskom saobraćaju. USO obuhvata prijem, sortiranje, prenos i uručenje u unutrašnjem i u međunarodnom poštanskom saobraćaju: pismonosnih pošiljaka mase do 2 kg, paketa mase do 10 kg, sekograma mase do 7 kg bez naplate, registrovanih (preporučениh i vrijednosnih) poštanskih pošiljki, sudskih pisama i pisama u upravnom postupku i uručenje paketa mase do 20 kg u međunarodnom poštanskom saobraćaju.

#### a) USO – Obaveznost univerzalne poštanske usluge

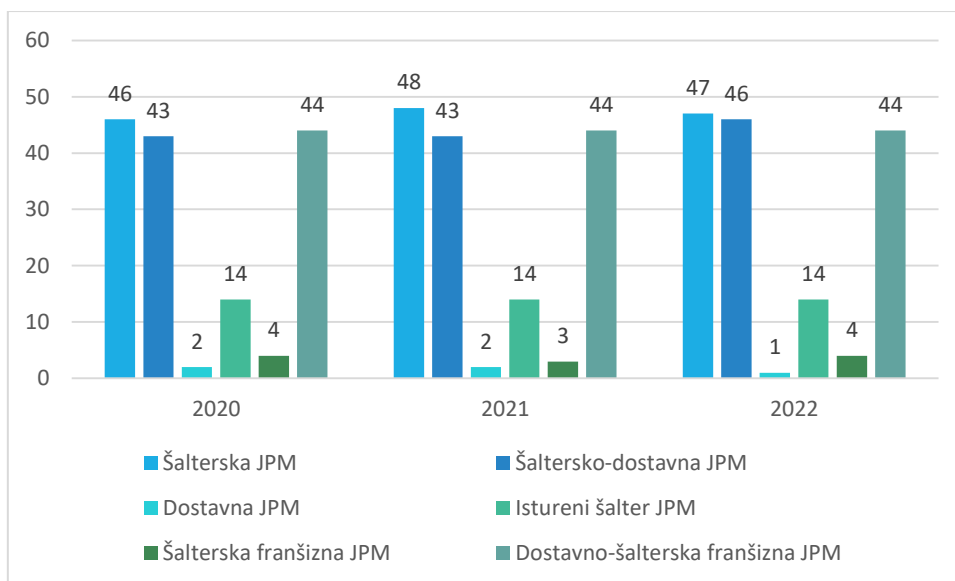
Prema ZPU-u, UPO je dužan da obezbijedi univerzalnu poštansku uslugu svim korisnicima, svakog radnog dana, najmanje pet dana sedmično, uz minimalno:

- jednu predaju poštanske pošiljke;
- jedno uručenje poštanske pošiljke, osim u posebnim okolnostima i geografskim uslovima, uz izuzeće do 10% stanovništva na ruralnim i slabo naseljenim geografskim područjima, kad se omogućava najmanje jedna dostava nedjeljno ili postavljanje zbirnih sandučića na zajedničkim lokacijama, po modelu gustine pristupnih tačaka.

Nezavisni regulatorni organ EKIP može odrediti drugačije obavljanje univerzalne poštanske usluge. Prema EKIP Pravilniku o bližim uslovima za obavljanje univerzalne poštanske usluge („Službeni list Crne Gore“, br. 029/17 od 5. 5. 2017, 114/20, od 30. 11. 2020), UPO mora da posjeduje sopstvenu poštansku mrežu ili da na osnovu ugovora o pristupu ima pravo da koristi mrežu drugog poštanskog operatora. UPO uspostavlja, održava i razvija poštansku mrežu, na način da obezbijedi obavljanje univerzalne poštanske usluge na cijeloj teritoriji Crne Gore. Pristupne tačke poštanske mreže su fizički objekti ili oprema:

- JPM – jedinica poštanske mreže (pošta). Prema vrsti, JPM se dijele na: stalna JPM; sezonska JPM; ugovorna JPM; pokretna JPM; funkcionalna JPM.
- Centar za preradu;
- Samouslužne jedinice;
- Poštanski sandučići i zbirni poštanski sandučići na javnim površinama ili u prostorijama poštanskog operatora;
- drugi uređaji i oprema namijenjeni prijemu poštanskih pošiljaka.

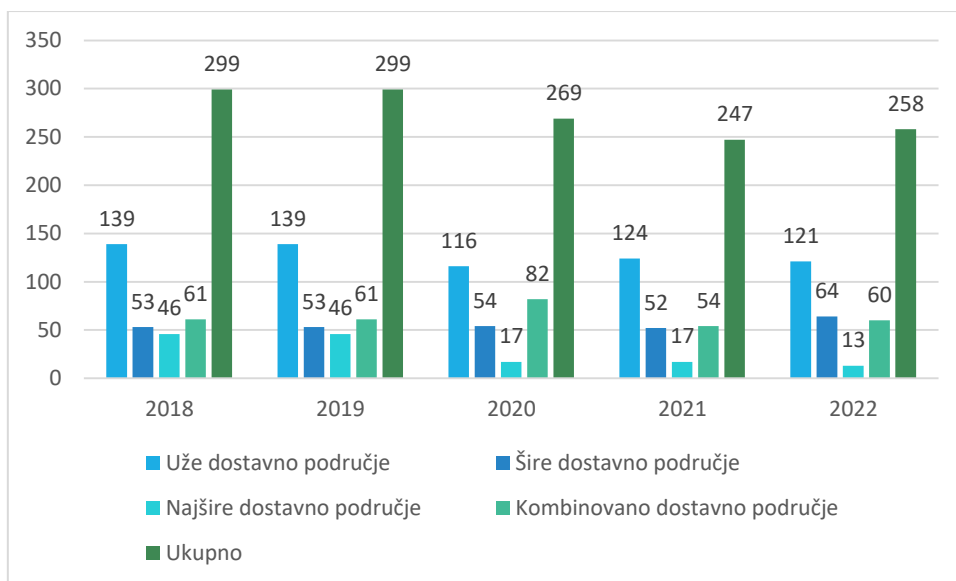
UPO obezbjeđuje mrežu JPM na način da jedna JPM posluje u prosjeku na površini najviše do 100 km<sup>2</sup> ili za najviše 5000 stanovnika, što prema statističkim podacima iznosi minimalno 125 JPM. Dodatno, UPO obezbjeđuje najmanje jednu jedinicu poštanske mreže na području svake opštine odnosno grada. Na slici 18 prikazan je broj jedinica poštanske mreže UPO-a u Crnoj Gori prema vrsti.



**SLIKA 18: JEDINICE POŠTANSKE MREŽE POŠTE**  
(Izvor: Pošta)

Ukupan broj jedinica poštanske mreže u 2022. godini iznosio je 156, od tog broja 48 je ugovornih JPM. Jedna JPM posluje na površini 88,54 km<sup>2</sup> ili u prosjeku za 4026 stanovnika. Pošta je 2021. godine u funkciji imala 170 ispravnih poštanskih sandučića. U odnosu na broj stanovnika, prosjek iznosi 3655 stanovnika po jednom sandučiću. Praksa kroz duži niz godina pokazuje da se poštanski sandučići intenzivnije koriste jedino u većim gradovima i turističkim mjestima, a u ostalim sredinama njihovo korišćenje se svelo na minimum.

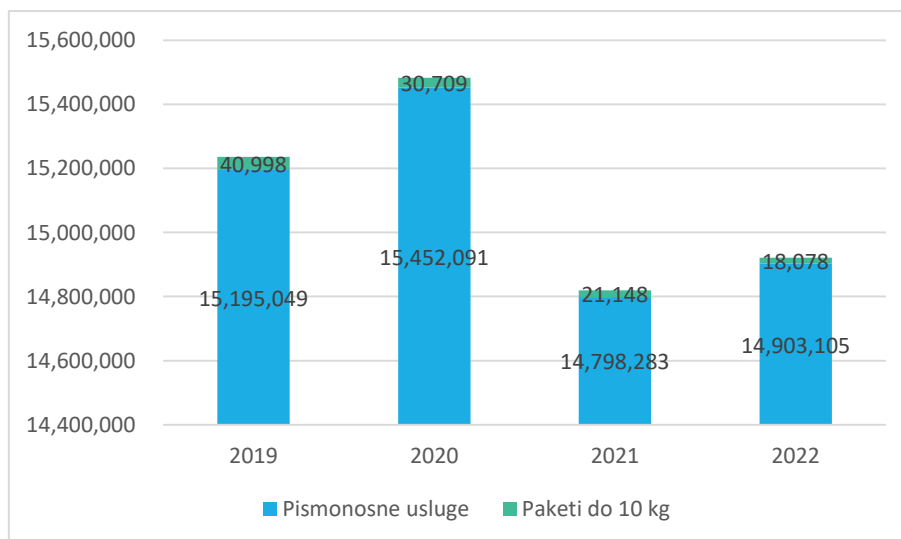
Obaveza u odnosu na uručenje pošiljaka podrazumijeva jedno uručenje svakog radnog dana, a najmanje pet puta nedjeljno, sa izuzecima najviše 10% stanovništva. UPO – jedno uručenje poštanske pošiljke najmanje pet puta sedmično obezbijeđeno je na rejonima užeg dostavnog područja. Na rejonima šireg (2/3 dana sedmično) i najšireg dostavnog područja (jedan dan sedmično), kao i rejonima kombinovanog područja postoje izuzeća od petodnevnog uručenja pošiljaka. Ukoliko se posmatra broj rejonu UPO prema dostavnim područjima, može se konstatovati da je broj rejonu užeg dostavnog područja 2022. godine u odnosu na 2018. smanjen za 12,95%, dok je broj rejonu šireg dostavnog područja povećan za 20,75%. Najveći pad je u broju rejonu najšireg dostavnog područja od 71,74%. Ukupan broj dostavnih rejonu 2022. godine je za 13,71% manji od broja u 2018. godini. Broj dostavnih rejonu po vrsti dostavnog područja prikazan je na slici 19.



**SLIKA 19: BROJ DOSTAVNIH REJONA PO VRSTAMA DOSTAVNIH PODRUČJA**  
(Izvor: Pošta)

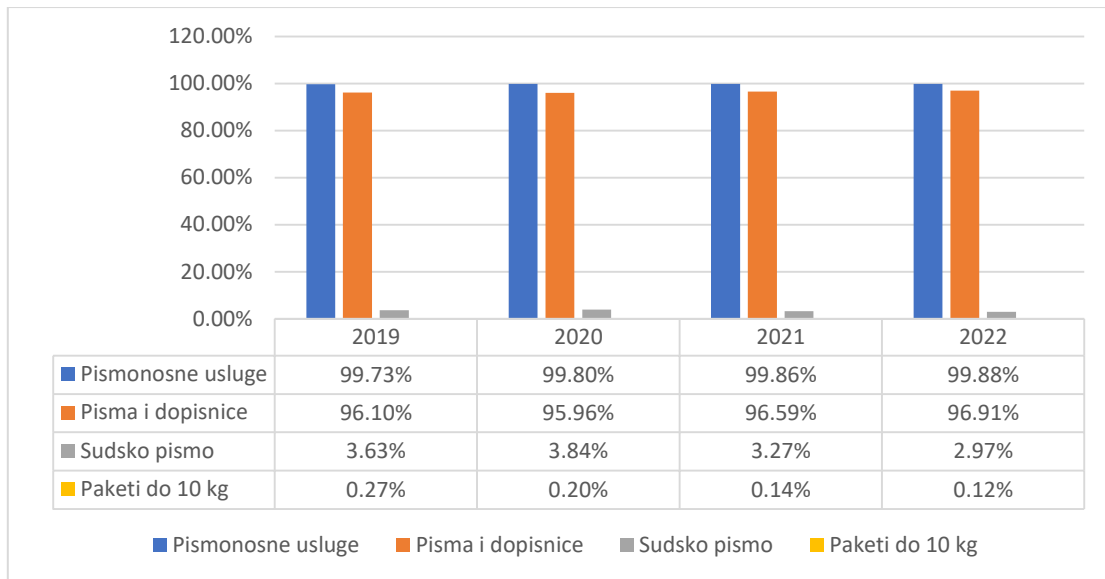
a) *Obim univerzalne usluge u Crnoj Gori*

Ukupan broj usluga od 2019. do 2022. godine iz domena univerzalne usluge prikazan je na slici 20. Rast broja usluga zabilježen je 2020. godine u odnosu na 2019. godinu, usljed COVID pandemije. Tokom 2021. godine došlo je do pada obima univerzalne usluge u odnosu na 2020. godinu za 4,28%, a u 2022. godini do rasta za 0,69% u odnosu na 2021. godinu.



**SLIKA 20: UKUPAN OBIM UNIVERZALNE USLUGE U CRNOJ GORI**  
(Izvor: EKIP)

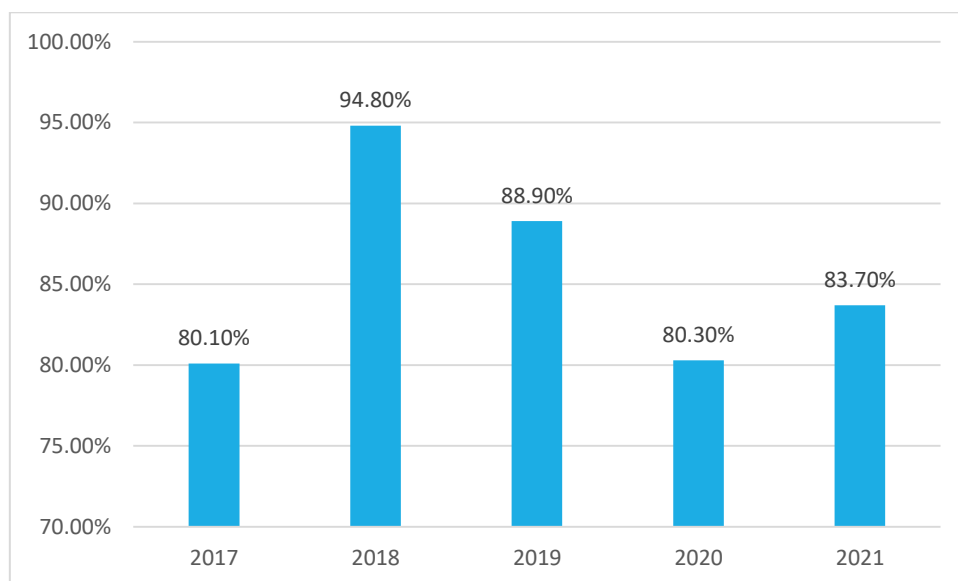
U opsegu univerzalne usluge najveće je učešće pisama (obična pisma, preporučene pošiljke, vrijednosna pisma) i dopisnica, u periodu od 2019. do 2022. godine, prosječno 96,39% (sudskih pisama 3,43%), a neznatno je učešće paketa do 10 kilograma, svega 0,18%. Na slici 21 prikazano je tržišno učešće pismonosnih usluga i paketa u obimu univerzalne usluge.



**SLIKA 21: TRŽIŠNO UČEŠĆE PISMONOSNIH USLUGA I PAKETA U OBIMU UNIVERZALNE USLUGE**  
(Izvor: EKIP)

### 2.2.2.3. Kvalitet univerzalne poštanske usluge

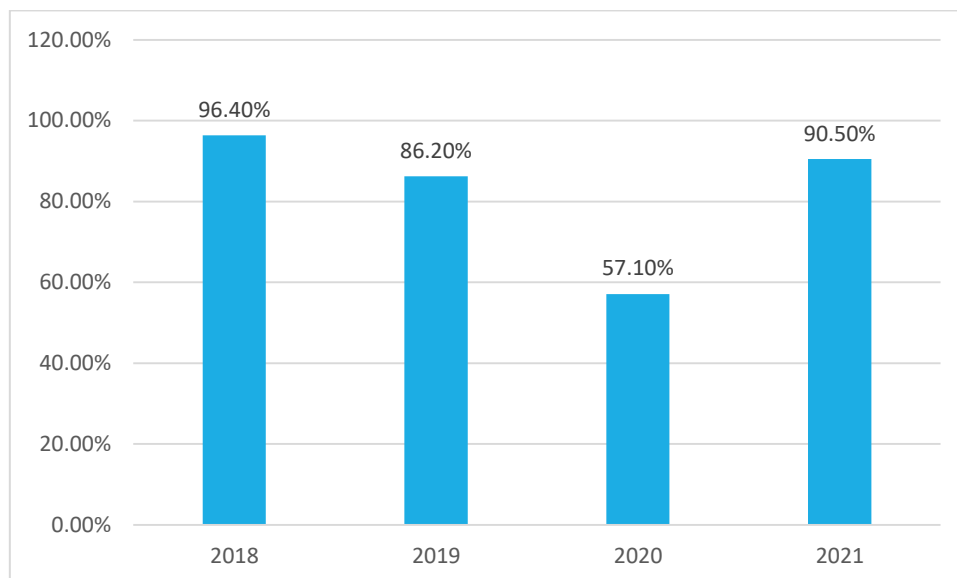
Pod kvalitetom obavljanja univerzalne poštanske usluge prema ZPU, u unutrašnjem poštanskom saobraćaju podrazumijeva se uručenje najmanje 95% poštanskih pošiljaka u roku od tri radna dana. U proteklom razdoblju se na tržištu EU primjenjuju norme EN 13850 (Mjerenje vremena prenosa pojedinačne prioritetne pošiljke od prijema do uručenja), EN 14508 (Mjerenje vremena prenosa pojedinačne neprioritetne pošiljke od prijema do uručenja ) i EN14012 (Mjerenje broja prigovora i naknada štete). Pošta je shodno ZPU organizovala nezavisno mjesečno mjerenje tokom godine, te od 2023. godine prema Pravilniku o bližim uslovima za obavljanje univerzalne poštanske usluge primjenjuje kontinuirano mjerenje za cijelu godinu. Na slici 22 prikazani su rezultati kvaliteta usluge za obične pismonosne pošiljke u unutrašnjem saobraćaju. Rezultati pokazuju da nije ostvaren minimalni standard kvaliteta.



**SLIKA 22: KVALITET USLUGE OBIČNE POŠTANSKE POŠILJKE, STANDARD D+3**

(Izvor: Pošta)

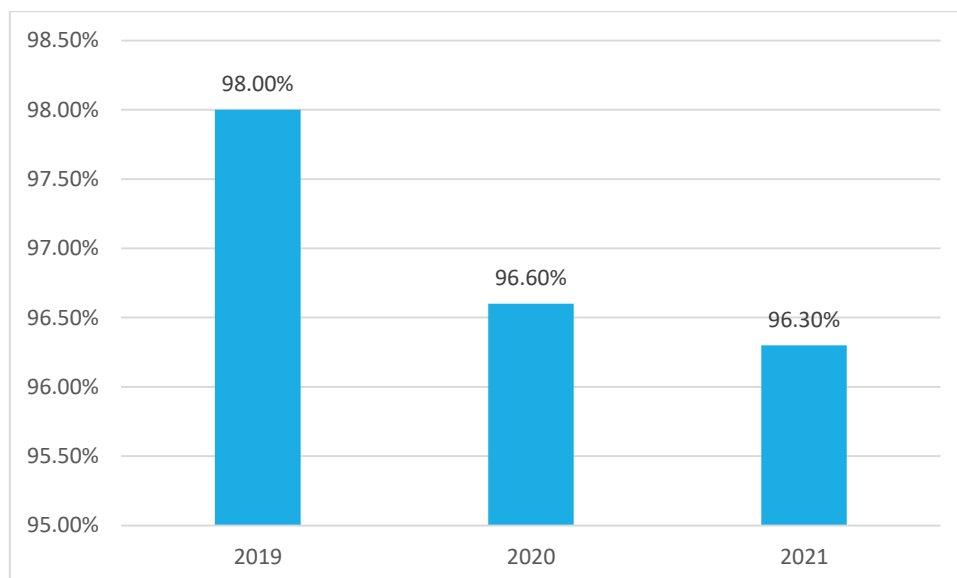
Sprovedeno je i mjerenje kvaliteta usluge za obične pismonosne pošiljke predate putem poštanskih sandučića, što je prikazano na slici 23. Rezultati takođe pokazuju da nije ostvaren minimalni standard kvaliteta, s izuzetkom 2018. godine.



**SLIKA 23: KVALITET USLUGE OBIČNE POŠTANSKE POŠILJKE PREDATE PUTEM POŠTANSKIH SANDUČIĆA, STANDARD D+3**

(Izvor: Pošta)

Pošta od 2019. godine organizuje nezavisno mjerenje kvaliteta prenosa registrovanih preporučenih poštanskih pošiljaka u unutrašnjem saobraćaju. Prema rezultatima prikazanim na slici 24, ostvaren je minimalni standard kvaliteta u unutrašnjem saobraćaju.



**SLIKA 24: KVALITET USLUGE REGISTROVANIH POŠTANSKIH POŠILJAKA, STANDARD D+3**

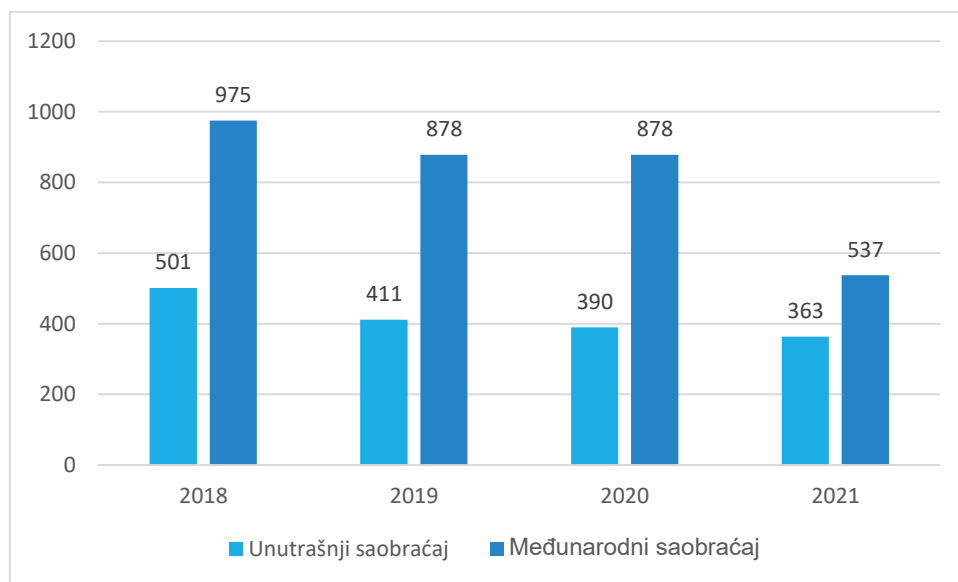
(Izvor: Pošta)

Aktuelni su višegodišnji problemi Pošte povezani sa dostavom poštanskih pošiljaka poput neoznačenosti ulica i objekata, kao i neopremljenosti objekata kućnim sandučićima. Dodatno, ulice i objekti u prigradskim naseljima često umjesto naziva dobijaju numeričke oznake, dok izdavaoci



računa često koriste stare oznake „b. b.“ ili samo nazive naselja. Tokom 2020. i 2021. godine dodatni problem je uzrokovala pandemija COVID-19, te česta obolijevanja poštaru od korone. Navedeno je uzrokovalo relativno veliki broj neuručeni običnih pošiljaka i dio registrovanih.

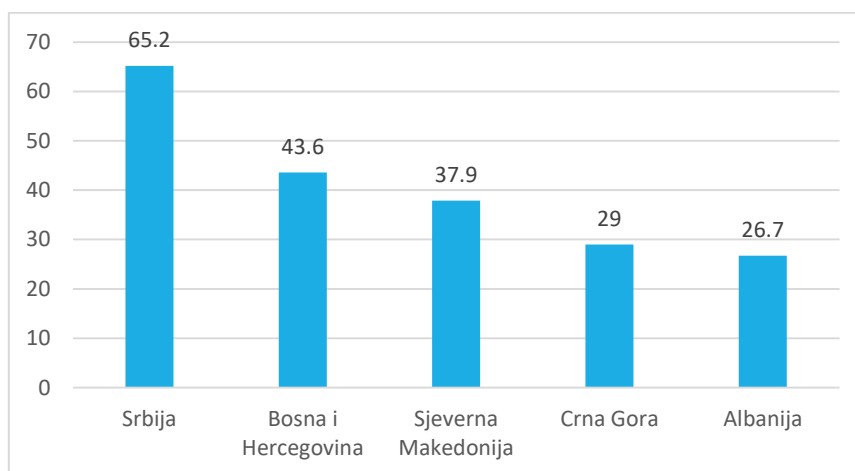
U analizi broja reklamacija, rezultati pokazuju da je taj broj zanemarljiv u odnosu na ukupan broj pošiljaka, te da se isti kontinuirano smanjuje u proteklom periodu u unutrašnjem i međunarodnom saobraćaju.



**SLIKA 25: BROJ REKLAMACIJA POŠTE**

(Izvor: Pošta)

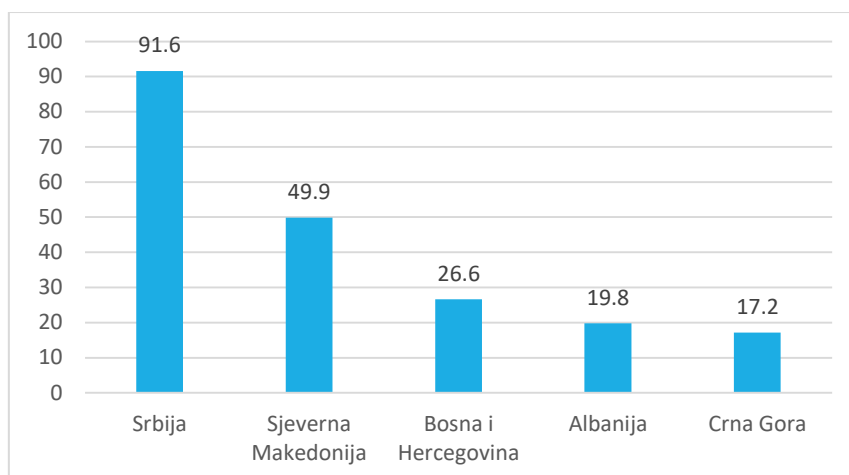
Kako bi se odredio stepen razvoja poštanskog sistema i omogućilo poređenje između zemalja, od strane UPU-a je uveden integrisani indeks razvoja poštanskog sistema (2IPD) kao podloga za određivanje stepena razvoja poštanskog sistema (PDL). Na slici 26 prikazane su vrijednosti indeksa za zemlje u okruženju za 2021. godinu. Vrijednosti PDL kreću se od najmanje (1) do najveće (10). Crna Gora pripada skupu država kategorizovanih u skup vrijednosti indeksa 3–4, koji označava zemlje sa nižim do nižim srednjim stepenom razvoja poštanskog sistema. Prosječna vrijednost 2IPD indeksa na nivou svijeta je 30, a na nivou zemalja EU i CIS (eng. Commonwealth of Independent States) okruženja vrijednost iznosi 58.



**SLIKA 26: INTEGRISANI INDEKS RAZVOJA POŠTANSKOG SISTEMA**

(Izvor: UPU)

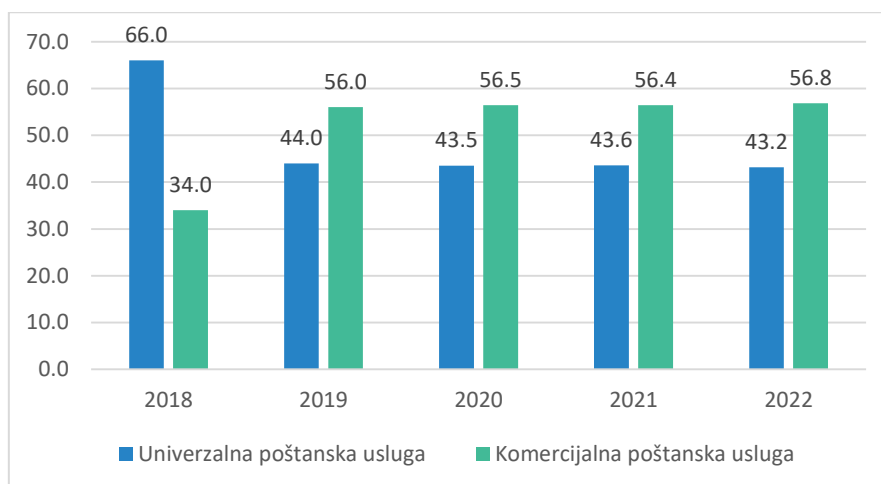
Jedna od četiri vrijednosti na osnovu kojih se određuje vrijednost integrisanog indeksa razvoja poštanskog sistema jeste pouzdanost, koja opisuje kvalitet usluge iz perspektive brzine i predvidljivosti, a koja je prikazana na slici 27. Prosječna vrijednost za zemlje EU i CIS okruženja je 68,4.



**SLIKA 27: INTEGRISANI INDEKS RAZVOJA POŠTANSKOG SISTEMA – KATEGORIJA POUZDANOST**  
(Izvor: UPU)

#### 2.2.2.4. Komercijalne poštanske usluge

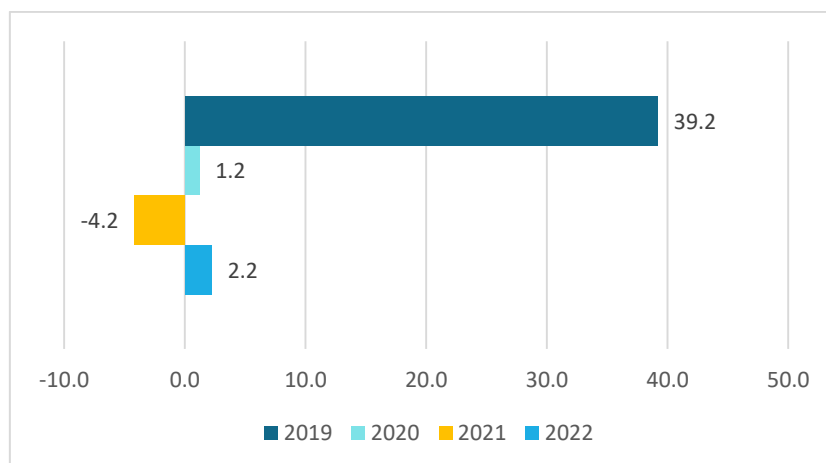
Pošta ima dominantnu ulogu na tržištu poštanskih usluga i njeno učešće je u proteklom razdoblju u domenu pismonosnih i paketskih usluga najveće. Iz ovog razloga, analiza tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori u velikoj mjeri se zasniva na analizi usluga, poslovanja i rada Pošte. Posmatranjem procentualnog udjela u ostvarenim univerzalnim poštanskim uslugama, zaključuje se da Pošta tokom posljednjih pet godina ostvaruje blagi pad u odnosu na procentualni udio komercijalnih poštanskih usluga, gdje je primjetan porast.



**SLIKA 28: PROCENTUALNI UDIO UNIVERZALNIH I KOMERCIJALNIH POŠTANSKIH USLUGA U UKUPNIM POŠTANSKIM USLUGAMA POŠTE**  
(Izvor: EKIP)

Prema analizi dostupnih podataka, Pošta je u 2019. godini ostvarila ukupno 35.817.267 poštanskih usluga, što je za 39,2% više u odnosu na 2018. godinu. Ovo značajno povećanje ukupno ostvarenih poštanskih usluga, kao i povećanje komercijalnih poštanskih usluga u odnosu na univerzalne

poštanske usluge, uslovljeno je prikazivanjem, odnosno dobijanjem podataka o obimu usluga hibridne pošte od strane Pošte Crne Gore. Treba uzeti u obzir da Pošta u svojim izvještajima o ostvarenom fizičkom obimu poštanskih usluga prethodnih godina nije prikazivala usluge hibridne pošte. U 2020. godini Pošta je ostvarila ukupno 36.253.215 poštanskih usluga, što je za 1,2% više u odnosu na prethodnu godinu, dok je 2021. godine ostvarila pad za 4,2% (ukupan obim iznosio je 34.743.988) u odnosu na prethodnu. Prema podacima za 2022. godinu, Pošta ostvaruje ukupno 35.519.563 poštanskih usluga, što predstavlja porast za 2,2%.

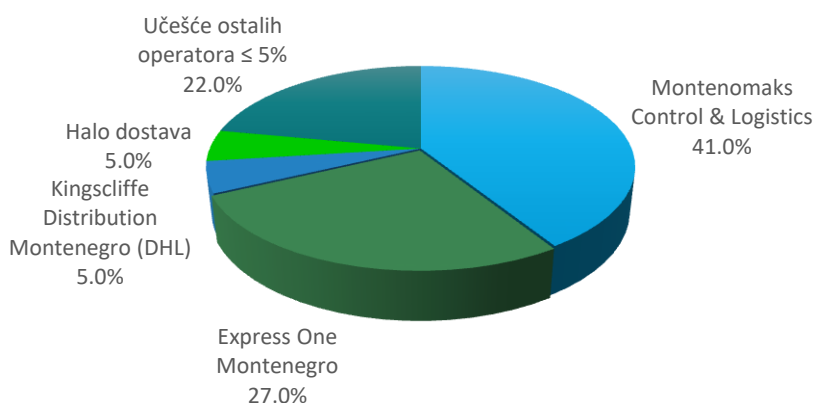


**SLIKA 29: TREND UKUPNO OSTVARENIH POŠTANSKIH USLUGA (U %)**

(Izvor: EKIP)

Analizom obima pruženih poštanskih usluga Pošte Crne Gore u 2022. godini uočava se porast usluga hibridne pošte, *express* usluga, preporučениh i pismonosnih usluga, kao i pad telegrafskih usluga, dok su usluge novčanog poslovanja na približno istom nivou kao u prethodnoj godini. Međutim, pad količina zabilježen u 2021. godini nije nadoknađen u toku 2022. godine u odnosu na količine u 2020. godini.

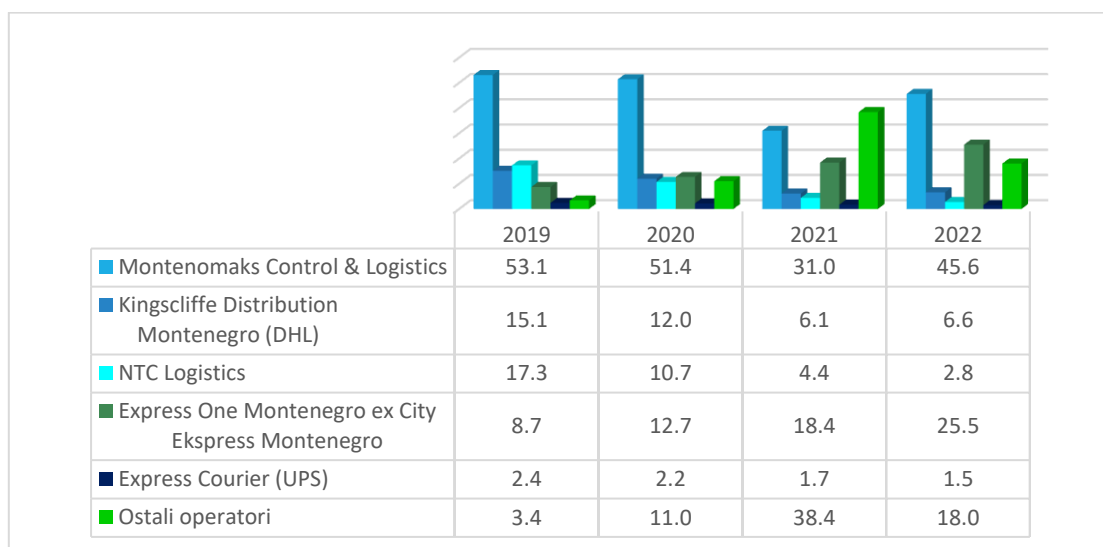
Prema analizi ostalih poštanskih operatora, od ukupno ostvarenih poštanskih usluga u 2022. godini, najveći fizički obim ostvarili su Montenomaks Control & Logistics d. o. o. Danilovgrad sa 41% i Express One Montenegro d. o. o. Podgorica sa 27%. Ostali operatori uzeli su učešće od po 5%, kao što su Kingscliffe Distribution Montenegro (DHL) d. o. o. Podgorica i Halo Dostava d. o. o. Podgorica, odnosno manje od 5%, kao što su Arde Com d. o. o. Pljevlja (4%), Express Courier (UPS) d. o. o. Bar (3%), Fast Express d. o. o. Danilovgrad (3%), Go Express – Braća Kastratović d. o. o. Podgorica (3%) i NTC Logistics d. o. o. Nikšić (2%) i drugi operatori čiji je fizički obim manji od 2%.



**SLIKA 30: STRUKTURA OSTVARENOG FIZIČKOG OBIMA KOMERCIJALNIH POŠTANSKIH USLUGA KOD OSTALIH OPERATORA U CRNOJ GORI ZA 2022. GODINU**

(Izvor: EKIP)

Kako su ekspres i paketske usluge dominantne u poslovanju ostalih operatora, u strukturi ostvarenih ekspres usluga u 2022. godini vodeće mjesto zauzima Montenomaks, koji pokriva 45,6%. Ova kompanija godinama dominira na tržištu, a prepoznata je i po međunarodnom transportu, carinskom posredovanju, skladištenju, manipulaciji robom i distribucijom do primatelja. Pored navedenog, Montenomaks nudi i usluge kurirske službe na teritoriji cijele Crne Gore. Samo u 2020. godini polovinu tržišta ekspres usluga ostvarila je ova kompanija. Međutim, sa povećanjem broja operatora koji su sve više prisutni na tržištu, struktura ostvarenih ekspres usluga iz godine u godinu se mijenja. Tako da je, na primjer, sa 25,5% udio na tržištu ekspres usluga zauzeo Express One Montenegro (do 2021. godine kompanija je poslovala pod imenom City Express) i DHL, koji je u 2022. godini pokrio 6,6% tržišta. Među ostalima operatorima izdvajaju se NTC Logistics iz Nikšića (2,8%) i Express Courier (UPS) iz Bara sa 1,5%.

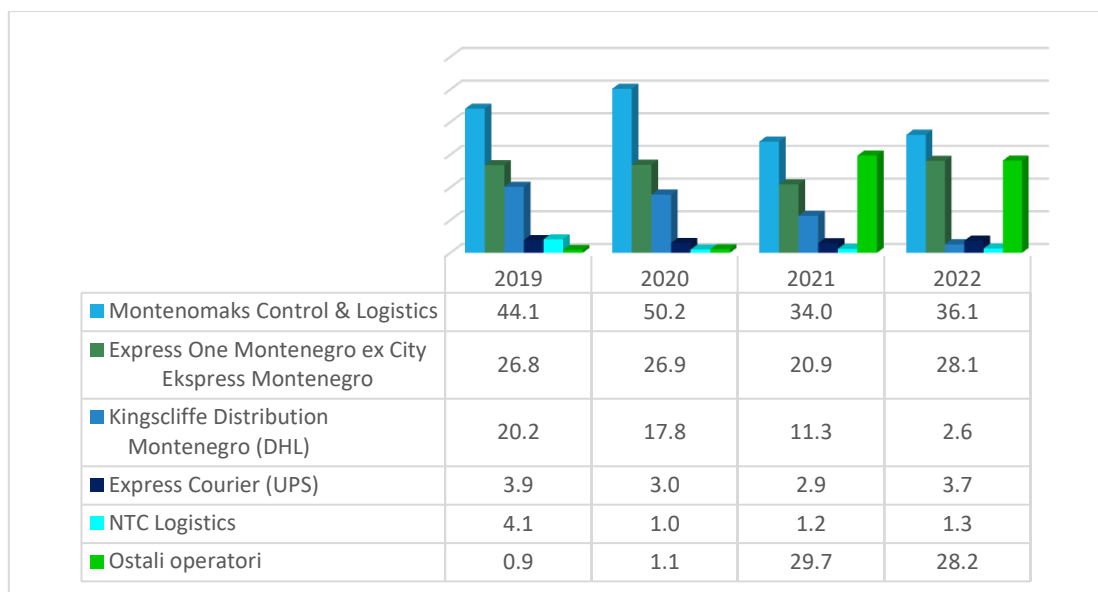


**SLIKA 31: PROCENTUALNI PRIKAZ OSTVARENIH EKSPRES USLUGA OSTALIH OPERATORA U PERIODU 2019–2022.**

**GODINA**

(Izvor: EKIP)

U strukturi ostvarenih paketskih usluga, vodeće mjesto takođe godinama zauzima Montenomaks iz Danilovgrada, koji je u 2022. godine pokrio 36,1% tržišta. Ostvareni učinak u 2020. godini bio je mnogo veći, što pokazuje podatak da im je pripadala polovina ostvarenih paketskih usluga, tačnije 50,2%. Među ostalim operatorima tokom 2022. godine izdvaja se Express One Montenegro sa ostvarenim učešćem od 28,1% i Halo dostava iz Podgorice, koja je postigla zavidan uspjeh u oblasti dostave pošiljki (paketskih usluga), što pokazuje učešće od 11,2% od ukupno ostvarenih paketskih usluga u 2022. godini.



**SLIKA 32: PROCENTUALNI PRIKAZ OSTVARENIH PAKETSKIH USLUGA OSTALIH OPERATORA U PERIODU 2019–2022.**

**GODINA (u %)**

(Izvor: EKIP)

### 3. SMJERNICE RAZVOJA POŠTANSKE DJELATNOSTI U CRNOJ GORI

#### 3.1. SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori

Na osnovu sprovedene analize stanja tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori, izrađena je SWOT analiza koja prikazuje snage i slabosti, te prilike i prijetnje tržištu poštanskih usluga u Crnoj Gori. SWOT analiza prikazuje stanje tržišta poštanskih usluga u Crnoj Gori u odnosu na trendove, te širi aspekt u kojem djeluje tržište poštanskih usluga (Tabela 5).

**TABELA 5: SWOT ANALIZA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA U CRNOJ GORI**

| <b>PREDNOSTI</b><br><b>Strengths (+)</b>   | <b>SLABOSTI</b><br><b>Weaknesses (-)</b>  |
|--|---|
| <p>Liberalizovano tržište poštanskih usluga.</p> <p>Zakonodavni okvir usklađen sa evropskim direktivama.</p> <p>Kontinuiran porast broja paketskih pošiljaka kao posljedica rasta i potražnje e-trgovine.</p> <p>Razvijena poštanska mreža UPO-a i otvoren pristup poštanskoj mreži UPO-a.</p> <p>Iskustvo i tradicija poštanske djelatnosti u Crnoj Gori.</p> <p>Spremnost pružaoca poštanskih usluga da implementiraju nove usluge i savremena tehnološka rješenja.</p>  | <p>Znatni troškovi pružanja univerzalne usluge u ruralnim područjima.</p> <p>Nedovoljna edukovanost korisnika za usluge povezane sa e-trgovinom, kao i njihova korisnička zaštita i prava.</p> <p>Nedostatak modernog, tehnološki naprednog poštansko-logističkog centra.</p> <p>Nedovoljna finansijska sredstva za investicije i razvoj.</p> <p>Visoko učešće troškova radne snage usljed slabe primjene automatizacije procesa rada.</p> <p>Operativnost procedura povezanih sa metodologijom troškovnog računovodstva i izračunavanja neto troška.</p>   |
| <b>MOGUĆNOSTI</b><br><b>Opportunities (+)</b>  | <b>OPASNOSTI</b><br><b>Threats (-)</b>  |
| <p>Širenje usluga na region.</p> <p>Sinergija poštanskih, finansijskih, logističkih i elektronskih usluga.</p> <p>Ekonomski rast kao podsticaj razvoju poštanskih usluga.</p> <p>Potencijalno korišćenje fondova Evropske unije.</p> <p>Optimizacija troškova poslovanja kroz uvođenje novih tehnologija i automatizacije procesa u proizvodnji, distribuciji i logistici.</p> <p>Uključivanje uglednih kulturnih i javnih radnika sa potrebnim stručnim znanjima pri odabiru motiva, grafičkih i likovnih rješenja poštanskih maraka Crne Gore.</p> | <p>Smanjenje potražnje građana i pravnih lica za pismonosnim uslugama (EU trend).</p> <p>Prelazak poslovanja privrednih subjekata na elektronsku dostavu.</p> <p>Pojava nelegalne trgovine i pranje novca.</p> <p>Globalizacija tržišta poštanskih usluga.</p> <p>Zamjenske (elektronske) poštanske usluge.</p> <p>Dominantna pozicija UPO i ograničena površina unutrašnjeg poštanskog tržišta.</p> <p>Nedovoljno obučeno osoblje za izazove budućnosti.</p> <p>Razvoj novih i unapređenje postojećih elektronskih usluga preko portala eUprave Crne Gore bez dijaloga s učesnicima poštanskog tržišta e-poštanske usluge.</p> |

### 3.2. PESTLE analiza

PESTLE analiza obuhvata analizu političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih i ekoloških faktora koja treba da pokaže pozitivne i negativne promjene koje se odvijaju u državi, ekonomiji i društvu, kao i nove trendove koji utiču na razvoj poštanske djelatnosti u Crnoj Gori.<sup>16</sup> U nastavku slijedi tabelarni prikaz (Tabela 6) nekih od najznačajnijih faktora koji su prepoznati u okviru PESTLE analize.

**TABELA 6: PESTLE ANALIZA**

|          |                   |  |
|----------|-------------------|--|
| <b>P</b> | <b>Politički</b>  | Crna Gora je građanska, demokratska, ekološka i država socijalne pravde, zasnovana na vladavini prava;<br>Crna Gora je kandidat za članstvo u EU;<br>Crna Gora je članica NATO alijanse.   |
| <b>E</b> | <b>Ekonomski</b>  | Ocijenjena kao atraktivna za investicije (čak atraktivnija od država regiona);<br>Fokus je na mikro, malim i srednjim preduzećima;<br>Nekonkurentnost ekonomije;<br>Nerazvijena industrija;<br>Visoka uvozna zavisnost;<br>Nizak obim domaće proizvodnje;<br>Otežana internacionalizacija domaćih proizvoda;<br>Kontinuirani porast e-trgovine;<br>Potencijalno korišćenje fondova Evropske unije;<br>Smanjenje potražnje građana i pravnih lica za pismonosnim uslugama (EU trend);<br>Prelazak poslovanja privrednih subjekata na elektronsku dostavu;<br>Globalizacija tržišta poštanskih usluga;<br>Rast prihoda od poštanskih usluga;<br>Promovisanje nacionalnog, kulturnog, istorijskog i prirodnog nasljeđa Crne Gore putem poštanskih maraka.       |
| <b>S</b> | <b>Socijalni</b>  | Nizak životni standard, slaba kupovna moć stanovništva;<br>Odliv mozgova;<br>Broj stanovnika u Crnoj Gori – 620.000, a 67,15% živi u urbanim područjima, 24,9% stanovništva Crne Gore mlađe od 18 godina, 62,3% u dobi 18–64 godine, a 12,8% starije od 65 godina prema popisu stanovništva Crne Gore iz 2011. godine.   |
| <b>T</b> | <b>Tehnološki</b> | Unapređenje transportne infrastrukture i povezivanje sjevernog sa centralnim dijelom kroz izgradnju auto-puta Bar–Boljare;<br>Veća upotreba i veća popularnost digitalnih tehnologija države;<br>Nizak nivo ulaganja u istraživanje i razvoj;<br>Spor tehnološki razvoj poštanske industrije;<br>Odmakao proces pripreme strateške infrastrukture (Strategija pametne specijalizacije i Strategija digitalne transformacije);<br>Postojanje relativno razvijene IT zajednice;<br>Iskustvo i tradicija poštanske djelatnosti u Crnoj Gori;<br>Spremnost pružalaca poštanskih usluga da implementiraju nove usluge i savremena tehnološka rješenja;<br>Veća pokrivenost Crne Gore pristupnim tehnologijama sljedeće generacije u odnosu na zemlje u okruženju. |
| <b>L</b> | <b>Pravni</b>     | Usvojen Zakon o poštanskim uslugama usklađen sa poštanskim direktivama EU;<br>Doneseni podzakonski akti;<br>Visok procenat zakonskih i podzakonskih akata usaglašen sa EU.   |

<sup>16</sup> Smjernice za pripremu strateških dokumenata, Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore, maj 2022, str. 60, <https://www.gov.me/dokumenta/e9e70d2e-5a26-4d67-83cb-11a3471d0d65>

|   |          |  |
|---|----------|--|
| E | Ekološki | <p>Crna Gora je po Ustavu ekološka država;<br/> Povoljni klimatski uslovi;<br/> Potencijal za razvoj zelene države;<br/> Crna Gora je priključena naporima međunarodne zajednice u borbi protiv klimatskih promjena;<br/> Spremnost poštanskih operatora za investicije u električna vozila.</p> |
|---|----------|--|

Kako su na globalnom tržištu prisutne konstantne tehničko-tehnološke inovacije i digitalne transformacije, tako se i na tržištu poštanskih usluga dešavaju ubrzane promjene. To nameće kontinuirano planiranje za unapređenje postojećih i razvoj novih poštanskih usluga u Crnoj Gori, a sve u cilju ispunjenja očekivanja korisnika i zadovoljenja njihovih potreba.

### 3.3. Osvrt na prethodnu strategiju

Polazeći od osnovnog strateškog cilja i definisanih operativnih ciljeva kroz Strategiju razvoja poštanske djelatnosti za period 2019–2023. godina i godišnje akcione planove, ostvaren je napredak kroz realizaciju planiranih aktivnosti. U nastavku je dat osvrt na ključna ostvarenja u prioritarnim oblastima:

*Osiguranje kvaliteta i održivosti univerzalnog servisa* – sprovodi se u skladu sa donijetim Zakonom o poštanskim uslugama, Pravilnikom o načinu vođenja računovodstva i obračuna neto troška univerzalnog poštanskog operatora i standardima koji se odnose na kontrolu i mjerenje kvaliteta obavljanja univerzalne poštanske usluge.

Pored realizacije jednogodišnjeg mjerenja brzine prenosa poštanskih pošiljaka koji je u skladu sa ZPU-om, krajem 2021. godine započete su aktivnosti za mjerenje prema zahtjevima standarda MEST EN 13850. Tokom 2022. godine organizovane su obuke za osposobljavanje službenika zaduženih za kontrolu i mjerenje kvaliteta obavljanja univerzalne poštanske usluge u primjeni standarda MEST EN 13850 i MEST EN 14012. Krajem 2022. godine realizovano je probno mjerenje, a nakon prihvaćenog izvještaja i definisanog dizajna mjerenja, od januara 2023. godine, teče kontinuirano mjerenje prema standardu MEST EN 13850.

Aktivnosti koje su definisane, a koje nijesu ili su djelimično realizovane jesu: automatsko kreiranje izvoznih deklaracija preuzimanjem podataka sa prijemnih šaltera i njihova razmjena sa drugim poštanskim operatorima i carinskom službom, kao i ažuriran poštansko-adresni kod, odnosno projekat za efikasno uručenje poštanskih pošiljaka. Zatim, korišćenje skenera carinske službe u cilju rendgenske bezbjednosne provjere pošiljki namijenjenih izvozu djelimično je realizovana aktivnost zato što je Pošta adaptirala prostor za skener koji je u vlasništvu Uprave prihoda i carina, a koja ga još nije počela koristiti. Stavljanje skenera u funkciju jedan je od indikatora za rendgensku bezbjednosnu provjeru pošiljki namijenjenih izvozu koji će rezultirati otkrivanjem sumnjivih pošiljki, što predstavlja i dodatni doprinos zaštiti interesa korisnika.

*Modernizacija postojećih i razvoj novih usluga* – zasnovano je na sinergiji poštanskih i elektronskih usluga i korišćenju novih tehnologija, koje su od velikog značaja kako bi se udovoljilo zahtjevima savremenog korisnika. Naime, modernizovane su postojeće i razvijene nove Post Express usluge: brza pošta na teritoriji Crne Gore, dostava onlajn porudžbi i brza pošta u međunarodnom saobraćaju EMS (eng. *Express Mail Service*). Krajem 2021. godine uvedena je aplikacija „Mobilni poštar“, namijenjena komercijalnim klijentima sa trgovinskim obrtom i poslovnim opredjeljenjem. Implementiran je niz e-usluga, kao što su: Post Cash, Web Shop, Web račun, Web telegram, Er Pismo. Nadalje, prelaskom na sistem elektronske fiskalizacije tokom 2021. godine, Pošta je uvela Postfiskal usluge, a kreirana je



nova šalterska aplikacija i aplikacija dostave/ispоруke pošiljaka, čija je implementacija počela početkom 2022. godine.

Uz praćenje svjetskih trendova, ali i uvažavanje značaja očuvanja životne sredine, Pošta je u posljednje dvije godine uspjela da obnovi vozni park nabavkom 180 mopeda namijenjenih poštarima, kao i 40 električnih mopeda. Izvršena je nabavka pet električnih dostavnih vozila preko QSF fonda (eng. Quality of Service Fund) Svjetskog poštanskog saveza, a u saradnji sa Eko fondom (Fond za zaštitu životne sredine). Cilj nabavke električnih vozila, osim unapređenja ekspres dostave, jeste da se stvore uslovi za dalju elektrifikaciju voznog parka, kako bi se dao značajan doprinos smanjenju zagađenja životne sredine.

*Jačanje poštanskog tržišta u Crnoj Gori kroz podsticanje konkurencije i pristup mreži javnog poštanskog operatora* – Uzimajući u obzir značaj poštanske mreže za jačanje poštanskog tržišta i podsticanje konkurencije, od velike važnosti je povećati stepen informisanosti ostalih operatora o mogućnostima i uslovima pristupa UPO mreži. S tim u vezi, organizovane su dvije radionice za sve poštanske operatore u Crnoj Gori radi informisanja o uslovima pristupa UPO mreži.

*Jačanje zaštite korisnika* – jedan je od važnijih ciljeva, koji podrazumijeva osiguranje dostupnosti kvalitetnih i cjenovno pristupačnih poštanskih usluga za sve korisnike na teritoriji Crne Gore, kao i definisane i transparentne procedure i način rješavanja reklamacija korisnika. Polazna vrijednost je upoznavanje sa standardom EN 14012 i implementacija istog. Da bi se smanjio stepen nezadovoljnih korisnika, važno je podizanje svijesti o pravima i mogućnostima korišćenja poštanskih usluga, razvoju podrške i zaštiti prava korisnika poštanskih usluga kroz edukativni materijal. Praćenje realizacije ovog cilja ostvaruje se i kroz izvještaje EKIP-a o stepenu zadovoljstva individualnih korisnika poštanskih usluga. Posljednje istraživanje ukazuje na to da su u 2022. godini najveći stepen zadovoljstva kvalitetom usluga (76,1%) iskazali anketirani koji najčešće koriste usluge Pošte Crne Gore.<sup>17</sup>

### 3.4. Prognoza broja pismonosnih pošiljaka i broja paketa u budućem periodu

Prognoziranje potražnje za poštanskim uslugama razlikuje se prema vrsti poštanske pošiljke, saobraćajnoj potražnji, vremenskom obuhvatu posmatranja, cijeni, pouzdanosti, kvalitetu usluge, korisničkim zahtjevima i dr. Između primjenjivanih metoda prognoziranja potražnje za poštanskim uslugama posebno se izdvajaju metoda ekstrapolacija trenda i metoda regresione analize.

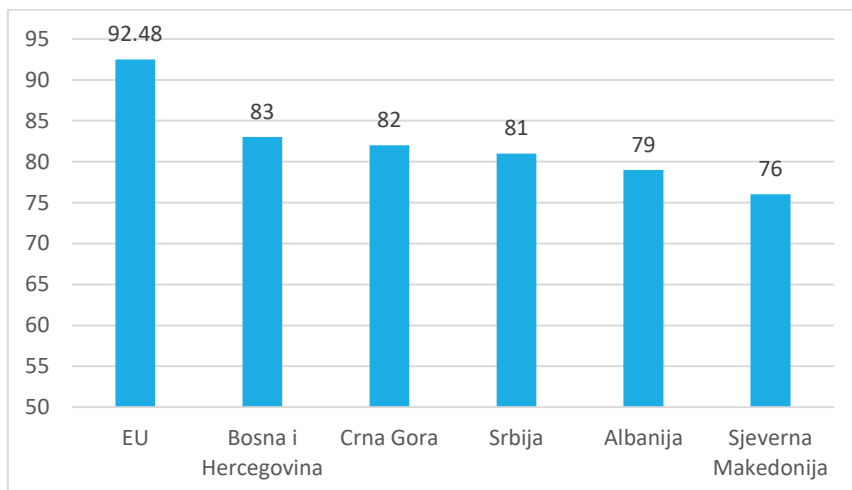
Vezano za količine pismonosnih pošiljaka u proteklom periodu, na nivou EU zabilježen je trend pada s očekivanim daljim padom količina u budućnosti. Broj pismonosnih pošiljaka u budućem razdoblju zavisi od korespondencije između individualnih korisnika C2C, individualnih korisnika prema privatnim ili javnim institucijama C2B; korespondenciji između B2C i B2B; prema direktnoj pošti; publikacija i broja ostalih pošiljki poslatih kao pismonosne pošiljke.

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija u proteklom razdoblju omogućio je spektar novih poštanskih usluga koje su operatori ponudili korisnicima i istovremeno uticao na pad broja pismonosnih pošiljaka. Povećanje broja korisnika širokopojasnih pristupnih mreža i usluga koje se obavljaju putem elektronskih komunikacija ima sve veći udio u globalnom okruženju, a što ima uticaj

---

<sup>17</sup> Stepenu zadovoljstva individualnih korisnika poštanskih usluga u Crnoj Gori, DAMAR, Podgorica, decembar 2022. godine, [https://ekip.me/media/documents/general/1675250404\\_Izvje%C5%A1taj%20o%20stepenu%20zadovoljstva%20individualnih%20korisnika%20po%C5%A1tanskih%20usluga%20u%20Crnoj%20Gori.pdf](https://ekip.me/media/documents/general/1675250404_Izvje%C5%A1taj%20o%20stepenu%20zadovoljstva%20individualnih%20korisnika%20po%C5%A1tanskih%20usluga%20u%20Crnoj%20Gori.pdf)

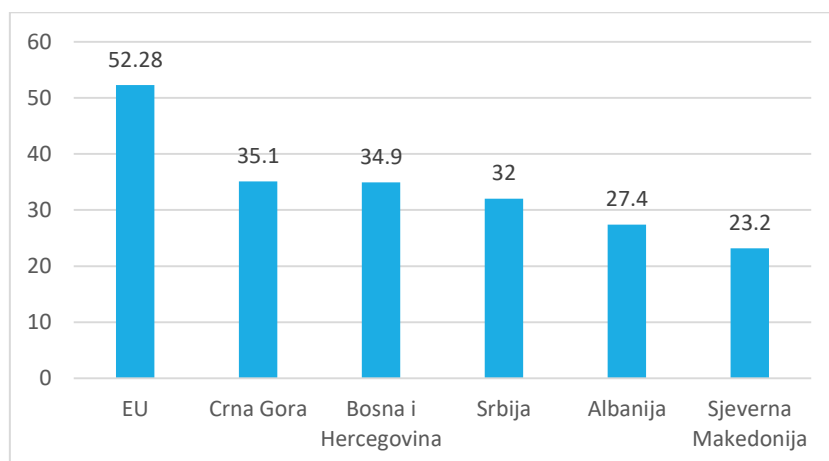
na tržište poštanskih usluga. Na slici 33 prikazan je procenat stanovništva koji pristupa internetu. Može se očekivati da će u Crnoj Gori u budućnosti taj procenat biti veći i da će se približavati vrijednosti na nivou EU. Nova područja koja direktno utiču na buduću razvoj tržišta poštanskih usluga jesu područja e-trgovine, e-poštanskih usluga, direktne pošte u multimedijском okruženju i održivog razvoja životne sredine.



**SLIKA 33: PROCENAT POPULACIJE KOJA KORISTI INTERNET**

(Izvor: WORLDBANK)

Prognozirane stope pada broja pismonosnih pošiljaka manje su u odnosu na EU, s obzirom na postojeću i očekivanu buduću vrijednost DESI indeksa (indeks digitalne ekonomije i društva) za Crnu Goru, što je prikazano na slici 34. Iako je vrijednost indeksa za Crnu Goru najveća u odnosu na zemlje u okruženju, procentualni udio korisnika sa širokopojasnim pristupom internetu brzinama većim od 1Gb/s tek je 0,01%, dok je prosjek na nivou EU 8%. Dodatno, pokrivenost pristupnim tehnologijama sljedeće generacije za Crnu Goru iznosi 80%, što je veća vrijednost u odnosu na vrijednost od 73% za zemlje u okruženju, dok je prosjek na nivou EU 90%.



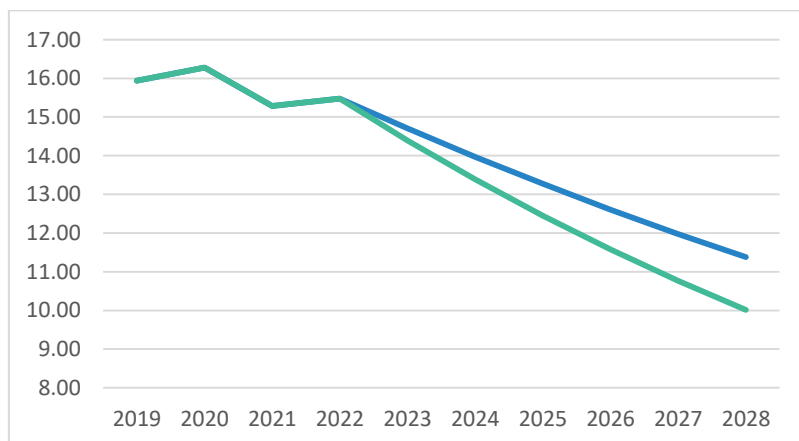
**SLIKA 34: DESI INDEKS**

(Izvor: EU, EKIP)

Uzimajući u obzir dosadašnje trendove kretanja broja pismonosnih pošiljaka, u korelaciji sa očekivanim brojem korisnika koji imaju pristup internetu, pokazateljima primjene informaciono-komunikacionih tehnologija i stepena digitalizacije, te očekivanih trendova supstitucije pismonosnih

pošiljaka e-uslugama (e-računi, e-sudska pismena, e-uprava)<sup>18</sup>, za Crnu Goru se prognozira dalji pad broja pošiljaka prema sljedećim scenarijima:

- Optimistički scenario sa stopom godišnjeg pada od 5%,
- Pesimistički scenario sa stopom godišnjeg pada od 7%.



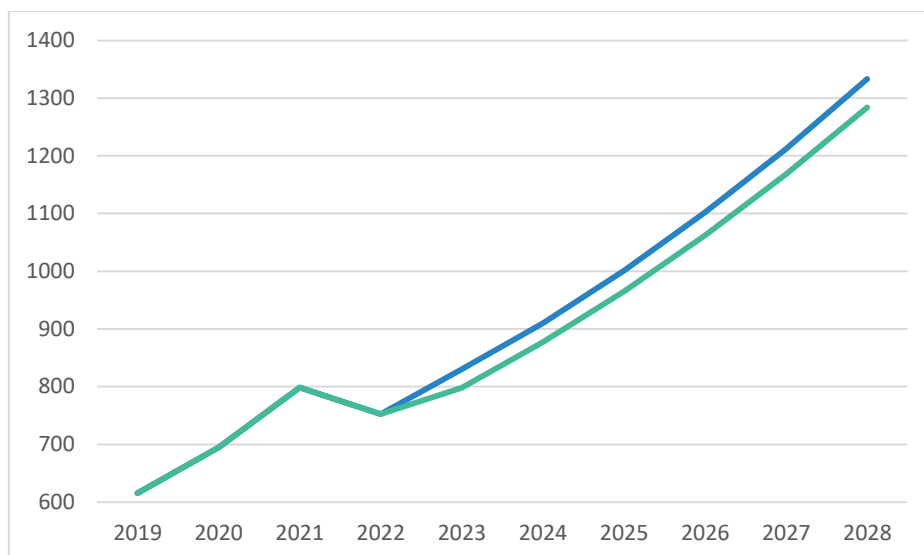
**SLIKA 35: PROGNOZIRANI BROJ PISMONOSNIH POŠILJAKA U RAZDOBLJU DO 2028. GODINE (U MILIONIMA)**

Novе tehnologije, povećanje broja korisnika interneta, povećanje brzine širokopojasnog pristupa podstakle su razvoj e-trgovine, koja utiče na intenziviranje trgovinske razmjene i povećanje količine prenesenih paketa, jačanje konkurencije u segmentu trgovine, te dostupnost šireg spektra usluga.

E-trgovina je važan temelj budućeg ekonomskog rasta jer omogućava preduzećima globalnu prisutnost i komuniciranje, te sprovođenje transakcija u realnom vremenu. Kvalitetna poštanska infrastruktura i liberalizovano tržište važne su veličine u lancu vrijednosti e-trgovine. Nakon dvije godine rekordnih rezultata tržišta dostave paketa, nakon pandemije COVID-19 i uzastopnih karantina, u pojedinim zemljama primjetan je trend pada broja paketa u 2022. godini. Dodatno, povećanje inflacije u mnogim zemljama i nagli porast troškova energije i sveukupno usporavanje potrošnje domaćinstava uticali su na zaustavljanje rasta broja paketa. U Crnoj Gori postoji potencijal daljeg rasta tržišta e-trgovine i povećanja broja paketa, te se prognozira porast broja paketa prema sljedećim scenarijima:

- Optimistički scenario sa stopom godišnjeg porasta od 10%,
- Pesimistički scenario sa stopom godišnjeg porasta od 6 %.

<sup>18</sup> Prema Eurostatu, 2021. godine na nivou EU 58,5% pojedinaca je koristilo internet za interakciju sa javnim tijelima.



**SLIKA 36: PROGNOZIRANI BROJ PAKETA U RAZDOBLJU DO 2028. GODINE (U HILJADAMA)**

### 3.5. Razvoj poštanskih usluga u digitalnom svijetu

Iz pozicije regulatora, glavni izazov je revizija poštanskih zakona, što često zahtijeva izradu kompromisa između smanjenja USO-a za finansijsku održivost i očuvanja osnovne, pristupačne usluge za osjetljive kategorije korisnika. Vladine politike digitalizacije na nacionalnom nivou imaju direktan uticaj na USO profitabilnost. U isto vrijeme, povećava se neto trošak, što zahtijeva državno finansiranje. Crna Gora, kao država koja je geografski zahtjevna za poštarske operatore, suočava se sa regulatornim izazovom u dijelu fleksibilne primjene poštanske direktive na nacionalnom nivou kako bi održala balans između potreba građana za USO i neto trošak koji predstavlja značajan finansijski teret operatoru.

Iz pozicije poštanskih operatora, u najvećoj mjeri UPO-a, u segmentu pismonosnih pošiljaka, digitalizacija i evolucija e-zamjena za pismonosne pošiljke rezultirala je opadanjem količine pisama. Sve veće opterećenje postavlja se pred poštanske operatore zbog pada količine pošte i povećanja jediničnih troškova dostave, čime se otežava osiguranje profitabilnog poslovanja. Aktivnosti na najprofitabilnijim poštanskim segmentima i geografskim područjima stavljaju dodatni pritisak na finansijsku održivost USP-ova povećanjem neto troška. Dodatni izazov postavljen je i pred Poštu, koja u 2022. godini nije uspjela naplatiti neto trošak, zbog čega je onemogućena u daljim investicijama (digitalizacija procesa, automatizacija poslovnih procesa, aktivnosti uvođenja poštansko-logističkog centra).

Sveprisutnost elektronskih i mobilnih komunikacija promijenila je način na koji korisnici, preduzeća i vlade komuniciraju, trguju i pružaju usluge. Nove mogućnosti koje nudi elektronska komunikacija iz temelja su promijenile potrebe poštanskih korisnika, što utiče na ukupnu potražnju i preferencije za različite proizvode za poštu i dostavu. Međutim, povećana digitalizacija je i dalje glavni faktor razvoja tržišta u poštanskom saobraćaju. Tehnološke promjene otvorile su mogućnost za pristupačniju (npr. mobilne aplikacije) i troškovno efikasniju elektronsku komunikaciju. U pojedinim zemljama mogućnost elektronske komunikacije sa državnim organima vrlo brzo je postao uobičajen način komunikacije. Između 2017. i 2021. godine građani širom Evrope sve se više oslanjaju na internet za podnošenje obrazaca državnim institucijama, čime se značajno smanjuje korišćenje pisama za

podnošenje službenih dokumenata. Prema prosjeku OECD-a, 53,6 % stanovništva u EU koristilo je internet za podnošenje službenih dokumenata 2021. godine, što predstavlja porast od 15,3% u odnosu na 2017.

Strategija digitalne transformacije Crne Gore definiše ključnu komponentu ispunjenja digitalnih ambicija, kao i sredstvo uz pomoć kojeg će se unaprijediti javne usluge i korisničko iskustvo, osnažiti digitalne vještine cjelokupnog društva, smanjiti digitalni jaz, te omogućiti digitalna transformacija i efikasno upravljanje istom u cijeloj zemlji. Cilj Strategije je unaprijediti kapacitete i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore, ali i ojačati digitalnu svijest crnogorskog društva i digitalne konkurentnosti ICT sektora. Digitalizacija otvara nove poslovne mogućnosti i poštanskim operatorima u Crnoj Gori. Tradicionalno, većina poštanskih operatora opslužuje cijeli lanac vrijednosti od preuzimanja do dostave (s nacionalnom ili regionalnom pokrivenošću), dok su se neki alternativni operatori fokusirali na aktivnosti prije pošte, npr. nudeći usluge ispisa, kovertiranja i konsolidacije pošte. Fokusiranost na pretpošanske aktivnosti prisutna je već dugi niz godina.

Dok neki operatori istovremeno prihvataju više poslovnih modela, poštanska industrija može se generalno grupisati u preduzeća koje se bave sljedećim djelatnostima:

- Specijalizovana priprema pošte/paketa – uključuje operatore koji obavljaju pretpošanske aktivnosti, npr. ispis i kovertiranje, skladištenje, integracija sistema i rješenja za preuzimanje i pakovanje;
- Konsolidacija – uključuje poštanske operatore bez mogućnosti sortiranja i dostave, što znači učestvovati samo u prikupljanju pisama ili paketa od pošiljaoca i prosljeđivati ih bilo kojem nacionalnom ili regionalnom operateru za aktivnosti sortiranja, transporta i konačne isporuke;
- Regionalna dostava – end-to-end operatori sa sopstvenim mogućnostima mreže za dostavu na neka geografska područja zemlje;
- Nacionalna dostava – uključuje najveće dostavne operatore sa sopstvenom nacionalnom dostavnom mrežom.

Ovakav trend zabilježen je i kod poštanskih operatora u Crnoj Gori koji se bave komercijalnim poštanskim uslugama i logističkim uslugama kao samostalnom djelatnošću ili pretpošanskim djelatnošću (skladištenje, konsolidacija, samostalno carinjenje pošiljaka i sl). Za razliku od privatnih operatora, Pošta se još uvijek bavi isključivo klasičnim poštanskim uslugama, te je za razvoj pretpošanskih usluga i logističkih usluga nužna investicija u razvojne kapacitete, prvenstveno poštansko-logistički centar, koji bi bio u mogućnosti da podržava usluge skladištenja, konsolidacije i sl.

Trendovi digitalizacije i rast maloprodajnih kanala e-trgovine promijenili su konkurentsko okruženje poštanskog sektora tokom prošle decenije. Sektor dostave paketa doživio je promjenu paradigme zbog razvoja nove tehnologije, poput potpuno automatizovanih ormarića za pakete u kojima potrošači mogu primati i vraćati pakete, te algoritama za optimizaciju dostave. Na evropskom tržištu pojavljuju se novi operatori, koji se fokusiraju samo na određene korake procesa uručjenja. Posebno se bilježi ulazak novih preduzeća na različitim nivoima lanca vrijednosti dostave paketa i razvoj novih poslovnih modela, naročito se fokusirajući na dostavu na adresu korisnika. Kao primjer, pandemija je podstakla porast potražnje za dostavom u ormariće za pakete i druge PUDO opcije (eng. Pick up Drop off)<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Predviđa se da će udio povrata paketa (tzv. re-commerce) porasti u 2025. godini na 14% u odnosu na 10% u 2021. godini, što će se dodatno odraziti na dostavu u zadnjoj miliji.

Trenutno na tržištu u Crnoj Gori nijesu zabilježeni operatori koji nude isporuku pošiljaka putem automatizovanih ormarića (paketomata). S obzirom na relativno malo tržište, očekuje se u budućem periodu instalacija ovakvih uređaja za isporuku pošiljaka, ali po principu dijeljene ekonomije, gdje će paketomati biti dostupni za isporuku pošiljaka ne jednom operatoru, već svim operatorima koji posluju na određenom području.

Inovacije u procesima i poslovnim modelima uopšteno se mogu grupisati u tri kategorije:

- uvode se neke inovacije za podsticanje efikasnosti procesa;
- inovacije koje šire osnovnu poštansku ponudu;
- inovacije mogu stvoriti nove proizvode i usluge.

S obzirom na to da aktivnosti dostave predstavljaju najveći troškovni element za poštanske operatore, predviđa se da će u sljedećih deset godina ulaganja poštanskih operatora biti u autonomna vozila i druge inovativne modele dostave, posebno za pakete i ekspresne usluge. U praksi danas, vezano za dostavu tzv. zadnje milje (dostava na adresu), većina operatora u EU koristi paketomate za preuzimanje paketa, dok samo manji broj operatora koristi automatizovana vozila i dronove. Razlog je činjenica da u mnogim zemljama zakonski nije moguće testirati automatizovana vozila i dronove. Iako nove tehnologije trenutno ne prevladavaju kod nacionalnih operatora, mnoge kompanije testiraju tehnologiju i stoga bi mogli postati važan dio poslovanja u bliskoj budućnosti. Na tržištu Crne Gore očekuje se optimizacija troškova dostave kroz postavljanje paketomata, ali i razvoj fleksibilnijih modela dostave, kao što su isporuka na sigurno mjesto, isporuka pošiljaka koje će biti praćene novim IT rješenjima kako bi korisniku omogućilo fleksibilniju dostavu i upravljanje svojom pošiljkom tokom procesa uručenja na adresu, tj. u tzv. zadnjoj milji.

Tzv. *green last mile* predstavlja izazov, ali i dodatnu mogućnost za učesnike u lancu e-trgovine, pa tako i za poštanske operatore. Održiva dostava podrazumijeva veći broj tačaka dostave izvan domaćinstva (eng. Out of Home Delivery), za šta se očekuje da će imati ključnu ulogu u budućem periodu vezano za tržište paketa.

### 3.6. Održivost obaveznosti univerzalne poštanske usluge

ZPU-om u Crnoj Gori definisan je opseg i frekvencija obavljanja univerzalne poštanske usluge. Promjene na poštanskom tržištu, u kontekstu promjene potreba korisnika, pada obima pismonosnih pošiljaka, porasta konkurencije u komercijalnom poštanskom i elektronskom servisu, ukazuju na potrebu redefinisavanja USO. Prema smjernicama EK, predlaže se zemljama članicama EU fleksibilna primjena poštanske direktive na nacionalnom nivou u pogledu opsega, frekvencije dostave, kvaliteta i modela finansiranja USO. Održivost USO, kako je navedeno u istraživanjima ERGP (eng. European Regulatory Group for Post) i UPU-a, ima značaj sa:

- *ekonomskog aspekta*: preporučuje se implementacija troškovno efikasnog modela obezbjeđivanja USO i diversifikacija usluga u pravcu uvođenja digitalnih servisa;
- *ekološkog aspekta*: potrebno je pratiti emisiju gasova staklene bašte, koji nastaju kao posljedica operacija u svim aktivnostima poslovanja učesnika u poštanskom sektoru, posebno u domenu USO-a<sup>20</sup>;

<sup>20</sup> Emisije gasova staklene bašte dijele se u tri opsega (eng. Scope): opseg 1: direktne emisije koje proizvode poštanski operatori; opseg 2: indirektno emisije iz potrošnje kupljene energije i opseg 3: indirektno emisije iz određenih aktivnosti poštanskih operatora

- *društvenog aspekta*: potrebno je imati u vidu da se putem poštanske mreže UPO doprinosi borbi protiv isključenosti i diskriminacije, promovisanjem razlika i profesionalne rodne ravnopravnosti i poštanskog sektora u njegovoj ulozi velikog poslodavca.

Opšti je zaključak da se kao cilj održivosti USO može istaći osiguranje ekonomski, ekološki i socijalno održive USO u skladu sa potrebama građana i društva. Analiza potrebe građana i društva postiže se kontinuiranim istraživanjem potrebe i mjerenjem stepena zadovoljstva korisnika USO i zaštitom korisnika poštanskih usluga.

Kako bi se postiglo održivo poslovanje, UPO-u su u Crnoj Gori na raspolaganju značajna međunarodna iskustva, kao što su UPU-ov alat za obračun emisija ugljen-dioksida OSCAR.post. U okviru aktivnosti ERGP-a formirana je i posebna radna grupa ERGP WG Sustainability - Postevropska vizija održivosti vođena ciljevima UN održivog razvoja, koja obuhvata doprinose poštanskih operatera održivosti u tri dimenzije (ekologija, ekonomija i društvo). Takođe, mnogi poštanski operatori u EU daleko su odmakli u primjeni održivih praksi. Sa porastom e-trgovine, sve je veća potražnja potrošača za održivim proizvodima i uslugama, uključujući klimatski efikasnu dostavu, što oblikuje nove poslovne modele u poštanskom sektoru, a što svakako treba imati u vidu prilikom redefinisavanja USO-a. Operatori sprovode različite aktivnosti za smanjenje emisija gasova staklene bašte. Sprovođenje budućih trendova moguće je kroz implementaciju jedne od mogućih predloženih inicijativa<sup>21</sup>:

- Strategije nulte emisije (eng. zero emission initiatives);
- Smanjenje emisija gasova staklene bašte za određenu stopu (postotak) do određenog vremenskog razdoblja;
- Ulaganja u infrastrukturne projekte poput električne flote vozila, održive građevine, zamjenu eklektičnih sijalica i sl.;
- Smanjenje emisija štetnih gasova po pojedinačnom pismu i paketu.

Poštanski operatori u EU aktivni su u zajednicama kojima služe i svoju poštansku mrežu čine dostupnom za pružanje niza socijalnih usluga široj javnosti. Posebno su značajna iskustva u pandemiji COVID-19 kada je i UPO u Crnoj Gori stavio na raspolaganje svoju poštansku mrežu i resurse u borbi protiv COVID-19. O značaju poštanske mreže UPO-a potrebno je voditi računa u postupku optimizacije, racionalizacije i održavanja poštanske mreže, kao i tehničkoj opremljenosti iste.

Kao smjernica za unapređenje ekonomske održivosti USO nameće se potreba za redefinisanjem pravila za određivanje cijena univerzalne usluge i za revidiranjem Pravilnika o načinu vođenja računovodstva i obračuna neto troška univerzalnog poštanskog operatora. Navedeno je nužno u cilju obezbjeđenja održive univerzalne usluge svim građanima na cijeloj teritoriji Crne Gore.

### 3.7. E-trgovina

Povećanjem stepena digitalizacije i promjenom navika kupaca izborom različitih kanala prodaje, mijenja se industrija maloprodaje i povećava udio e-trgovine. U proteklom razdoblju povećava se udio tržišta e-trgovine razvojem iz jednostavnog koncepta fizičke maloprodaje u ekosistem kupovine koji uključuje više platformi/uređaja i konceptata trgovine. Korisnicima je omogućeno prilagođavanje

---

<sup>21</sup> Prema European Environment Agency: 2030 Climate Target Plan, predviđeno je smanjenje emisija gasova staklene bašte za 55% u odnosu na 1990. godinu.

proizvoda, pretraživanje optimizirano za mobilne uređaje, jednostavniji i brži procesi naplate i jednostavnija dostava.

Veličine tržišta i vrijednosti rasta e-trgovine razlikuju se između pojedinih zemalja, što pokazuje da su neka tržišta zrela, dok su druga tek u nastajanju. Na tržištu Crne Gore postoji potencijal daljeg razvoja e-trgovine s obzirom na manju zrelost tržišta, buduće povećanje stepena digitalizacije, očekivanu spremnost korisnika da učestvuju na tržištu e-trgovine i razvoj privrednih aktivnosti.

Na tržištu e-trgovine u Crnoj Gori očekuje se do 2027. godine 316.600 korisnika, što je povećanje od 15,25% u odnosu na 2022. godinu. U Crnoj Gori su u 2022. godini od e-trgovine ostvareni prihodi od 121,7 miliona EUR-a, što Crnu Goru svrstava u grupu zemalja sa manjim prihodom u odnosu na tržište EU posmatrajući prihode od e-trgovine po korisniku interneta (oko 443 EUR, što je značajno niže od evropskog prosjeka 1018 EUR po korisniku interneta). Za 2027. godinu očekuje se da prosječni prihod po korisniku bude 675,50 EUR, što je povećanje od 52,45% u odnosu na 2022. godinu, te prihodi od e-trgovine u iznosu 214 miliona eura, što je povećanje od 75,86% u odnosu na 2022. godinu. Očekivana godišnja stopa rasta do 2027. godine je 12,12% (što je veća vrijednost u odnosu na vrijednost od 8,93% za centralni i zapadni dio Evrope).

Porastom korišćenja e-trgovine povećava se korisnička potražnja za isporukom paketa, što predstavlja podsticaj i priliku za poštanske operatore za povećanjem prihoda, a što istovremeno utiče na ekonomski rast. Poštanski operatori koji pružaju komercijalne usluge u liberalizovanom okruženju unapređuju logističke usluge odnosno osiguravaju kapacitete i razvijaju odgovarajuće mreže za efikasniju dostavu paketa. Postojeća razvijenost mreže UPO-a predstavlja potencijal za dalji razvoj e-trgovine. Izgradnjom poštansko logističkog skladišta povećali bi se logistički kapaciteti, što bi predstavljalo podsticaj za povećanje e-trgovine, obima paketa i prihoda. Kako bi se navedeno ostvarilo i povećala saobraćajna potražnja korisnika za paketima, potrebna je edukacija korisnika o prednostima e-trgovine i sigurnosti i zaštiti korisnika u procesu kupovine.

Uloga poštanskih operatora u e-trgovini jeste da omoguće trgovcima da kompletiraju karike u lancu vrijednosti, koji se proteže kroz cjelokupno korisničko iskustvo, pružanjem tradicionalnih poštanskih usluga, logističkih i marketinških usluga, ali i potpuno novih elektronskih usluga. Navedena predviđanja ukazuju na značajan potencijal e-trgovine na tržištu Crne Gore, te moguće prilike za trgovce i poštanske operatore, kao i za ostale učesnike povezane sa e-trgovinom.

Kako bi se ostvarila predviđanja i postigao cilj unapređenja e-trgovine u Crnoj Gori, potrebno je podsticanje određenih aktivnosti u budućem periodu. Diverzifikacijom lanca snabdijevanja smanjuju se problemi u globalnom, ali i nacionalnom sistemu. Trgovci na malo proaktivnim pristupom ograničavaju rizik lanca snabdijevanja uvođenjem alternativa kada je to potrebno. Uvođenjem različitih opcija dostave, korisnicima se obezbjeđuje sigurna dostava, za šta se predlaže podsticanje uvođenja ormarića za isporuku. U postojećem okruženju sve veći naglasak je na održivosti, budući da korisnici sve više biraju brendove koji su u skladu s njihovim vrijednostima, među kojima je briga za životnu sredinu jedan od važnijih kriterijuma. Pravilima povrata moguće je zadovoljiti potrebe korisnika i istovremeno smanjiti karbonski otisak. Brzina i pouzdanost dostave takođe su važni za korisnike, a zadnja milja često može uzrokovati smanjenje zadovoljstva korisnika uslugom e-trgovine. Prilagođavanje u konkurentskom okruženju zahtijeva istraživanje novih i isplativih rješenja poput partnerstva trećih strana ili buduće autonomne usluge dostave.

Dodatnu aktivnost poštanskih operatora potrebno je usmjeriti u sprovođenje mjera za sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma, kao i u cilju smanjenja nelegalne trgovine putem poštanske mreže.



### 3.8. Procjena uticaja na životnu sredinu

Sprovedenjem ove Strategije očekuje se da će većina uticaja na životnu sredinu biti pozitivna budući da su strateški cilj i operativni ciljevi Strategije usklađeni sa ciljevima Evropskog Zelenog Plana, kao i Programa Ujedinjenih nacija za održivi razvoj do 2030. godine i Zelenom agendom za zapadni Balkan.

Pojedini operativni ciljevi Strategije usmjereni su na poboljšanja i povećanje operativne efikasnosti poštanskog sektora i nijesu povezani sa problematikom zaštite životne sredine, te kao takvi imaju neutralan uticaj na životnu sredinu.

Unapređenjem infrastrukture u poštanskom sektoru s ciljem zaštite životne sredine, ovom Strategijom se nastoje motivisati poštanski operatori da svoje resurse postepeno zamjenjuju resursima koji imaju pozitivan uticaj na okolinu. Ekološki prihvatljivijom infrastrukturom, te inicijativama poštanskih operatora u obnovi postojećeg voznog parka očekuje se postizanje pozitivnog uticaja na životnu sredinu.

Strategijom se podstiče razvoj znanja i vještina ljudskih potencijala učesnika na poštanskom tržištu, razvoj prekograničnih poštanskih usluga i povećanje globalne povezanosti. Navedeno ima pozitivan uticaj na socio-ekonomske indikatore i jačanje postojećih kapaciteta u skladu sa zahtjevima zaštite životne sredine.

Strategijom se podstiče sprovođenje zelenih projekata koji uključuju uvođenje ekoloških vozila i paketomata kao ekološki prihvatljivijih načina dostave poštanskih pošiljaka, čime se očekuje postizanje pozitivnih efekata na životnu sredinu.

## 4. STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI SA PRATEĆIM INDIKATORIMA USPJEHA

Cilj Strategije je analiza postojećeg stanja i definisanje smjernica srednjoročnog razvoja poštanske djelatnosti i tržišta u Crnoj Gori. Strategija se zasniva na principima slobodne konkurencije i otvorene tržišne privrede, a usklađena je sa interesima nacionalne ekonomije i korisnika poštanskih usluga, uz osiguranje dostupnosti univerzalne poštanske usluge, modernizaciju postojećih i razvoja novih poštanskih usluga u savremenom digitalnom svijetu.

Strategija razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2024–2028. godina odražava politiku i regulatorna načela koja proizlaze iz poštanskih direktiva, i to: osiguranje održivosti univerzalnog servisa, razvoj unutrašnjeg poštanskog tržišta (kroz razvoj novih poštanskih usluga i podsticanje tržišne konkurencije) i jačanje zaštite korisnika. Takođe, pri izradi Strategije razmatran je strateški plan Evropskog savjeta za period 2019–2024. godina, koji je usmjeren na šest glavnih ciljeva za Evropu: Evropski zeleni plan, Evropa spremna za digitalno doba, Ekonomija u interesu građana, Snažnija Evropa u svijetu, Zaštita evropskog načina života, Novi podsticaj evropskoj demokratiji.

### 4.1. Misija

Misija poštanske djelatnosti u Crnoj Gori u periodu od 2024. do 2028. godine jeste:

*Podsticanje održivog tržišta poštanskih usluga Crne Gore u digitalnom okruženju.*

### 4.2. Vizija

Vizija poštanske djelatnosti u Crnoj Gori u periodu od 2024. do 2028. godine jeste:

*Održivi razvoj poštanske djelatnosti u digitalnom okruženju.*

### 4.3. Strateški cilj

Strateški cilj poštanske djelatnosti u Crnoj Gori u periodu od 2024. do 2028. godine jeste:

*Obezbijediti održivost univerzalne poštanske usluge i razvoj komercijalnih poštanskih usluga orijentisanih na korisnike u konkurentnom i digitalnom okruženju.*

### 4.4. Operativni ciljevi

U skladu sa rezultatima analize tržišta poštanskih usluga u EU i Crnoj Gori, trendovima razvoja, značajem univerzalne usluge i ostalih poštanskih usluga za korisnike, prepoznati su sljedeći operativni ciljevi:

- 1) Osiguranje ekonomski, ekološki i socijalno održive univerzalne poštanske usluge u skladu sa potrebama građana i društva;
- 2) Unapređenje preduslova za razvoj komercijalnih usluga u digitalnom okruženju;
- 3) Unapređenje zaštite interesa korisnika poštanskih usluga;

- 4) Podsticanje razvoja prekograničnih poštanskih usluga i povećanje globalne povezanosti;
- 5) Podsticanje održivog poslovanja na poštanskom tržištu u pogledu zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i savjesnog korporativnog upravljanja;
- 6) Podrška sprovođenju sveobuhvatnih mjera za obezbjeđenje sigurnosti pošiljaka, osiguranje zaštite od krađe i zaštite od terorizma;
- 7) Podsticanje razvoja znanja i vještina ljudskih potencijala učesnika na poštanskom tržištu.

Prateći indikatori uspjeha navedeni su u Tabeli 7.

**TABELA 7: INDIKATORI USPJEHA**

| OPERATIVNI CILJ  | NAČIN PROVJERE  | INDIKATORI USPJEHA   |   |
|--|---|--|---|
| Osiguranje ekonomski, ekološki i socijalno održive univerzalne poštanske usluge u skladu sa potrebama građana i društva. | Izrada predloga izmjene Zakona o poštanskim uslugama u skladu sa rezultatima sprovedenih studija  | Izrada predloga izmjene Zakona o poštanskim uslugama   |   |
|  | Preispitivanje potrebe za redefinisane obaveznosti univerzalne poštanske usluge.  | Izveštaj o potrebi redefinisane obaveznosti univerzalne poštanske usluge. Studija o održivosti obaveznosti univerzalne poštanske usluge. |   |
|  | Revizija obaveze petodnevne dostave.  | Izveštaj o potrebi redefinisane obaveze petodnevne dostave.  |   |
|  | Intenziviranje aktivnosti procesa optimizacije, racionalizacije i održavanja poštanske mreže, kao i podrška univerzalnom poštanskom operatoru (UPO) u automatizaciji procesa prerade pošiljaka. |  | Studija dostupnosti jedinica poštanske mreže.   |
|  |   |  | Projektna dokumentacija automatizovanog poštansko-logističkog centra sa analizom lokacije.                            |
|  | Poboljšanje kvaliteta usluge.   |  | Izveštaj o kvalitetu obavljanja univerzalne poštanske usluge.   |
|  |   |  | Izveštaj o kvalitetu.   |
|  |   |  | Izveštaj o implementaciji poštanskog adresnog koda u Crnoj Gori.  |
|  |   |  | Formiranje tehničkog komiteta u okviru Instituta za standardizaciju Crne Gore u vezi sa CEN/TC 331 – Postal services. |
|  | Ispitivanje zadovoljstva korisnika univerzalne poštanske usluge.  |  | Stepen zadovoljstva korisnika prostornom i vremenskom dostupnošću univerzalne usluge.                                 |
| Formiranje nezavisne komisije za izdavanje poštanskih maraka.  |   | Izmijenjen pravilnik o izdavanju poštanskih maraka i formirana komisija.   |   |
| Promovisanje poštanskih maraka u međunarodnom saobraćaju.  |   | Plan izdavanja maraka.   |   |
| Unapređenje preduslova za razvoj komercijalnih usluga u digitalnom okruženju.  | Unapređenje saradnje e-uprave i UPO-a.  | Broj usluga e-uprave koje pruža UPO.   |   |
|  | Integracija poštanske mreže UPO-a s Vladinim e-inicijativama.   | Izmjena Zakona u segmentu digitalizacije poštanskih procesa.   |   |
|  | Podsticanje digitalizacije poslovanja na tržištu poštanskih usluga.   | Minimum jedan projekat za razvoj komercijalnih usluga zasnovanih na digitalnim tehnologijama (e-trgovina).                               |   |
|  | Podsticanje/uvođenje novih tehnoloških rješenja za prijem i uručenje pošiljaka.   | Minimum jedna usluga / tehnološko rješenje.  |   |
|  | Ispitivanje zadovoljstva i potreba korisnika komercijalnih poštanskih usluga.   | Uvođenje kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja.   |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Unapređenje zaštite interesa korisnika poštanskih usluga.  | Analiza stepena zaštite korisnika poštanskih usluga.   | Izvještaj o zaštiti interesa korisnika.   |
|  | Promocija zaštite prava korisnika poštanskih usluga.   | Minimalno jedna promotivna aktivnost.   |
|  | Unapređenje regulative u dijelu zaštite korisnika.   | Prijedlog izmjene Zakona u segmentu zaštite korisnika.  |
| Podsticanje razvoja prekograničnih poštanskih usluga i povećanje globalne povezanosti.   | Implementacija Uredbe o prekograničnoj dostavi paketa.   | Transparentnost i analiza cijena i uslova usluge.   |
|  |  | Transparentnost i analiza cijena i uslova usluge.   |
|  |  | Izmjena Zakona o poštanskim uslugama.   |
|  | Saradnja sa CEFTA članicama vezano za prekograničnu dostavu paketa – Podsticanje i jačanje saradnje kroz razmjenu iskustava. | Broj organizovanih radionica/obuka CEFTA članica vezano za razmjenu iskustava i unapređenje i saradnju prekogranične dostave paketa (minimum jedna radionica godišnje) – regulatorna.   |
|  |  | Broj organizovanih radionica/obuka CEFTA članica vezano za razmjenu iskustava i unapređenje i saradnju prekogranične dostave paketa (minimum jedna radionica godišnje) – neregulatorna. |
|  | Saradnja sa poštanskim operatorima u regionu.  | Broj zajedničkih projekata, radionica, inkubatora itd. (minimum jedna radionica godišnje).  |
|  | Usklađivanje poštanske regulative sa zakonodavstvom EU i regulativom UPU u oblasti poštanskih usluga.                        | Izmjena Zakona o poštanskim uslugama i prilagođavanje regulative.   |
| Potvrđivanje akata Svjetskog poštanskog saveza.  | Potvrđivanje akta Svjetskog poštanskog saveza.   |   |
| Podsticanje održivog poslovanja na poštanskom tržištu u pogledu zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i savjesnog korporativnog upravljanja. | Istraživanje prakse izveštavanja o karbonskom otisku (Carbon Footprint reporting methodology).                               | Organizovana minimum jedna studijska posjeta.   |
|  |  | Organizovana minimum jedna studijska posjeta.   |
|  |  | Organizovana minimum jedna studijska posjeta ili radionica.   |
|  | Istraživanje prakse sistemima za preuzimanje i vraćanje pošiljaka (Pick Up Drop Off - PUDO sistema).                         | Izvještaj poštanskih operatora o sistemima koji predstavljaju održiv način pružanja poštanskih usluga.  |
|  | Unapređenje položaja žena u poštanskom sektoru.  | Broj planova rodne ravnopravnosti poštanskih operatora i postotak žena u ukupnom broju zaposlenih kod poštanskih operatora i na rukovodećim položajima.                                 |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | Formiranje centra za edukaciju i apliciranje za sredstva fondova EU s ciljem razvoja tržišta poštanskih usluga i jačanja poštanske mreže Crne Gore.                | Broj učešća na radionicama.   |
| Podrška sprovođenju sveobuhvatnih mjera za osiguranje sigurnosti pošiljaka, osiguranje zaštite od krađe i zaštite od terorizma. | Unapređenje ljudskih kapaciteta za detekciju nedopuštenih sredstava (eksplozivi, hemijske supstance, toksična sredstava).  | Broj sprovedenih edukacija.<br>Broj učesnika u prosjecima edukacije.<br>Broj pošiljaka koje sadrže opasnu robu.   |
|   | Unapređenje infrastrukturnih kapaciteta i instalacija opreme za unapređenje osiguranja sigurnosti pošiljaka, radnika i korisnika i zaštite od terorizma.           | Izveštaj o instaliranoj opremi za unapređenje sigurnosnih mjera.  |
|   | Sprovođenje HERMES projekta - Suzbijanje ilegalne trgovine vatrenim oružjem, njegovim delovima i municijom u paketnim pošiljkama.                                  | Potpisan Sporazuma o saradnji između Pošte i Uprave carina. Izrađen nacrt Uputstva o postupanju prilikom otkrivanja vatrenog oružja, opojnih droga, eksplozivnih materija i druge opasne robe u poštanskom saobraćaju. Planirana II faza HERMES Projekta. |
| Podsticanje razvoja znanja i vještina ljudskih potencijala učesnika na poštanskom tržištu.                                      | Učešće na specijalizovanim programima edukacije/treninga zaposlenih s svrhom kreiranja kulture održivog svakodnevnog poslovanja iz područja nepoštanske reguative. | Minimalno jedno učešće u edukacijama.   |
|   | Informisanje korisnika poštanskih usluga s ciljem unapređenja znanja o pravima i mogućnostima korisnika e-trgovine.  | Najmanje jedna stranica za informisanje korisnika po poštanskom operatoru.<br>Unaprijeđena internet stranica EKIP.  |
|   | Podsticanje stalne edukacije radi osiguranja profesionalnosti prilikom uvođenja novih tehnologija i usluga u sektoru.  | Izveštaj o obukama. Broj stručnih obuka zaposlenih radi osiguranja profesionalnosti prilikom uvođenja novih tehnologija i usluga u sektoru.   |

## 5. KLJUČNE AKTIVNOSTI ZA SPROVOĐENJE OPERATIVNIH CILJEVA

### 1. Osiguranje ekonomski, ekološki i socijalno održive univerzalne poštanske usluge u skladu sa potrebama građana i društva organizovaće se kroz sljedeće aktivnosti:

- 1.1. Preispitivanje potrebe za redefinisane obaveznosti univerzalne poštanske usluge. Prema evropskom iskustvu i obavezi univerzalne usluge, koja predstavlja sve veće opterećenje zbog pada obima univerzalne usluge (zbog nekoliko faktora koji utiču na obavljanje univerzalne usluge), neophodno je razmisliti o redefinisane obaveze obavljanja univerzalne usluge u smislu fleksibilne primjene direktive.
- 1.2. Revizija obaveze petodnevne dostave zbog činjenice da je u prosjeku najveći trošak obavljanja poštanske usluge upravo segment dostave. Predlaže se analiza prakse EU zemalja u smislu revidiranja petodnevne obaveze uz zadržavanje kvaliteta dostave ili redefinisane kvaliteta (npr. D+3 i D+5).
- 1.3. Intenziviranje aktivnosti procesa optimizacije, racionalizacije i održavanja poštanske mreže, kao i podrška univerzalnom poštanskom operatoru (UPO) u automatizaciji procesa prerade pošiljaka. Takođe, potrebno je primjenjivati alate za praćenje rasporeda pristupnih tačaka u skladu sa Pravilnikom o pružanju poštanskih usluga („Sl. glasnik Crne Gore“, br. 045/17, od 12. 7. 2017. godine).
- 1.4. Shodno rezultatima sprovedenih studija tokom 2024. godine i EU regulativom, biće predložene izmjene Zakona o poštanskim uslugama. Poboljšanje kvaliteta usluge. Jedan od izazova je podizanje kvaliteta na viši nivo. Zato je neophodno povezati i optimizovati poštansku infrastrukturu, što bi doprinijelo ulaganju u centralizovanu i automatizovanu obradu pošiljki na jednom mjestu, izgradnjom novog centra za sortiranje. To bi obogatilo mrežu UPO-a poštanskim logističkim čvorištem, na kraju jačajući pristup poštanskoj mreži i olakšavajući primjenu novih tehnologija i diverzifikaciju usluga. Automatizacijom bi se postigla razrada pošiljki do nivoa rejona, što bi značajno uštedjelo na vremenu prenosa pošiljki i mogućnosti povećanja kriterijuma kvaliteta u skladu sa praksom EU. S obzirom na pad količina pošiljaka, predlaže se uvođenje D+5 kategorije pošiljaka. Dodatno se predlaže formiranje tehničkog komiteta u okviru Instituta za standardizaciju Crne Gore - a u vezi sa CEN/TC 331 - Postal services. Tehnički komitet u okviru Instituta za standardizaciju Crne Gore - a u vezi sa CEN/TC 331 - Postal services ima za cilj jačanje kapaciteta i unapređenju kvaliteta poštanskih usluga i prekogranične dostave.
- 1.5. Ispitivanje zadovoljstva korisnika univerzalne poštanske usluge.
- 1.6. Formiranje nezavisne komisije za izdavanje poštanskih maraka (predstavnicima Pošte, Ministarstva i istaknuti kulturni/umjetnički stvaraoci) podsticanje korišćenja poštanskih maraka, posebno u međunarodnom poštanskom saobraćaju, od velikog je značaja za promovisanje nacionalnog, kulturnog, istorijskog i prirodnog naslijeđa Crne Gore.
- 1.7. Promovisanje poštanskih maraka u međunarodnom saobraćaju.

### 2. Unapređenje preduslova za razvoj komercijalnih usluga u digitalnom okruženju organizovaće se kroz sljedeće aktivnosti:

- 2.1. Unapređenje saradnje e-uprave i UPO-a u cilju digitalizacije poslovanja i povećanje mogućnosti za uvođenje novih elektronskih servisa građanima.
- 2.2. Integracija poštanske mreže UPO-a s Vladinim e-inicijativama.
- 2.3. Podsticanje digitalizacije poslovanja na tržištu poštanskih usluga.

- 2.4. Podsticanje/uvođenje novih tehnoloških rješenja za prijem i uručenje pošiljaka.
  - 2.5. Ispitivanje zadovoljstva i potreba korisnika komercijalnih poštanskih usluga.
- 3. Unapređenje zaštite interesa korisnika poštanskih usluga:**
    - 3.1. Analiza stepena zaštite korisnika poštanskih usluga.
    - 3.2. Promocija zaštite prava korisnika poštanskih usluga.
    - 3.3. Unapređenje regulative u dijelu zaštite korisnika.
- 4. Podsticanje razvoja prekograničnih poštanskih usluga i povećanje globalne povezanosti organizovaće se kroz sljedeće aktivnosti:**
    - 4.1. Implementacija Uredbe o prekograničnoj dostavi paketa.
    - 4.2. Saradnja sa CEFTA članicama vezano za prekograničnu dostavu paketa – Podsticanje i jačanje saradnje kroz razmjenu iskustava.
    - 4.3. Saradnja sa poštanskim operatorima u regionu.
    - 4.4. Usklađivanje poštanske regulative sa zakonodavstvom EU i regulativom UPU u oblasti poštanskih usluga.
    - 4.5. Potvrđivanje Akata Svjetskog poštanskog saveza (Constitution - 11th Add. Protocol (Abidjan 2021) (stupio na snagu 1.7.2022), General Regulations - 3 rd Add. Protocol (Abidjan 2021) (stupio na snagu 1.7.2022), Universal Postal Convention and its Final Protocol (Abidjan 2021) (stupio na snagu 1.7.2022), Postal Payment Services Agreement and its Final Protocol (Abidjan 2021) (stupio na snagu 1.7.2022)
- 5. Podsticanje održivog poslovanja na poštanskom tržištu, u pogledu zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i savjesnog korporativnog upravljanja organizovaće se kroz sljedeće aktivnosti:**
    - 5.1. Istraživanje prakse izveštavanja o karbonskom otisku (Carbon Footprint reporting methodology).
    - 5.2. Istraživanje prakse sistemima za preuzimanje i vraćanje pošiljaka (Pick Up Drop Off - PUDO sistema).
    - 5.3. Unapređenje položaja žena u poštanskom sektoru.
    - 5.4. Formiranje centra za edukaciju i apliciranje za sredstva fondova EU sa ciljem razvoja tržišta poštanskih usluga i jačanja poštanske mreže Crne Gore.
- 6. Podrška sprovođenju sveobuhvatnih mjera za osiguranje sigurnosti pošiljaka, osiguranje zaštite od krađe i zaštite od terorizma organizovaće se kroz sljedeće aktivnosti:**
    - 6.1. Unapređenje ljudskih kapaciteta za detekciju nedopuštenih sredstava (eksplozivi, hemijske supstance, toksična sredstva).
    - 6.2. Unapređenje infrastrukturnih kapaciteta i instalacija opreme za unapređenje osiguranja sigurnosti pošiljaka, radnika i korisnika i zaštite od terorizma.
    - 6.3. Sprovođenje HERMES projekta – Suzbijanje ilegalne trgovine vatrenim oružjem, njegovim djelovima i municijom u paketnim pošiljkama.
- 7. Podsticanje razvoja znanja i vještina ljudskih potencijala učesnika na poštanskom tržištu organizovaće se kroz sljedeće aktivnosti:**
    - 7.1. Učešće na specijalizovanim programima edukacije/treninga zaposlenih sa svrhom kreiranja kulture održivog svakodnevnog poslovanja iz područja nepoštske regulative.

- 7.2. Informisanje korisnika poštanskih usluga s ciljem unapređenja znanja o pravima i mogućnostima korisnika e-trgovine.
- 7.3. Podsticanje stalne edukacije radi osiguranja profesionalnosti prilikom uvođenja novih tehnologija i usluga u sektoru.



## 6. OPIS AKTIVNOSTI NADLEŽNIH ORGANA I TIJELA ZA PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEGIJE

Organi i tijela za sprovođenje i praćenje sprovođenja Strategije razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2024–2028. u svrhu realizovanja operativnih ciljeva definisanih u Strategiji, u nadležnosti su resornog ministarstva, nacionalnog regulatora, univerzalnog poštanskog operatora i ostalih operatora na tržištu poštanskih usluga Crne Gore.

Akcionim planom definišu se potrebne aktivnosti i mjere za realizaciju operativnih ciljeva. Sve mjere i aktivnosti preduzimaju se sa svrhom razvoja tržišta poštanskih usluga, uvođenja novih usluga, unapređenja kvaliteta usluga, te osiguranja univerzalne usluge.

Cilj praćenja preduzetih mjera i aktivnosti jeste utvrđivanje ostvarenja operativnih ciljeva i određivanje eventualnih kašnjenja u realizaciji istih, kako bi se u razdoblju koje slijedi osigurali uslovi za ostvarenje definisanih ciljeva.

Vlada Crne Gore zadužuje Ministarstvo ekonomskog razvoja za praćenje ostvarivanja aktivnosti, o čemu jednom godišnje izvještava Vladu.

Nakon usvajanja Strategije, resorno ministarstvo bi trebalo da definiše kriterijume za izbor članova Komisije za praćenje sprovođenja i izvještavanje o Strategiji razvoja poštanske djelatnosti u Crnoj Gori za period 2024–2028. Komisiju bi činili predstavnici nadležnih institucija, organa i tijela koji su zaduženi za sprovođenje Strategije i trebalo bi da imenuju osobe zadužene za kontakt i njihove zamjenike. Radom Komisije koordinira Ministarstvo ekonomskog razvoja, koje takođe obezbjeđuje tehničku i stručnu podršku prilikom organizacije sastanaka i pripreme godišnjih izvještaja. Komisija bi trebala da se sastaje godišnje i da se za svaki sastanak pripremi izvještaj o sprovedenim aktivnostima.

Komisiju za praćenje sprovođenja i izvještavanje o Strategiji činili bi predstavnici sljedećih institucija:

- Ministarstvo ekonomskog razvoja
- Agencija za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost i
- Pošta Crne Gore.

## 7. NAČIN IZVJEŠTAVANJA I EVALUACIJE

Ministarstvo ekonomskog razvoja biće nadležno za koordinaciju i izvještavanje na godišnjem nivou o napretku u sprovođenju Strategije. Godišnje izvještavanje je potrebno uraditi u skladu sa Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, prema indikatorima uspjeha.

Evaluacijom će se obezbijediti redovno prikupljanje i analizu podataka o postizanju ciljeva i rezultata u toku sprovođenja aktivnosti. Konkretno, biće fokusiran na Akcioni plan i na realizaciju godišnjih aktivnosti predviđenih planom. Izvještaj o monitoringu sprovođenja aktivnosti će se primarno baviti indikatorima rezultata sa osvrtom na indikatore učinka.

Evaluacija predmetnog strateškog dokumenta biće sprovedena kroz dvije evaluacije (srednjoročnu i finalnu) i od strane eksternih eksperata zbog složenosti i obuhvata, ali i zbog obezbjeđivanja većeg stepena objektivnosti. Sredstva za sprovođenje evaluacije biće obezbijeđena budžetom Ministarstva ekonomskog razvoja, odnosno eventualne donatorske podrške.

Srednjoročna evaluacija će biti urađena u posljednjem kvartalu prije isteka AP 2024-2025. Rezultati evaluacije bi trebalo da posluže kao smjernica za izradu novog dvogodišnjeg Akcionog plana. Finalna evaluacija će se obaviti na kraju implementacionog perioda i ona treba da sadrži osvrt na nalaze i preporuke srednjoročne evaluacije, kao i da se ustanovi status sprovođenja Strategije 2024-2028. u odnosu na prethodni strateški period, sa početnom analizom stanja za donošenje narednog strateškog dokumenta. O nalazima i preporukama Evaluacije potrebno je diskutovati na posebnom sastanku Komisije za praćenje sprovođenja Strategije.

U narednoj tabeli je dat plan izvještavanje i evaluacije Strategije.

**TABELA 8: PLAN IZVJEŠTAVANJA I EVALUACIJE**

| Godina | Aktivnost  | Indikator ostvarenja  |
|--------|--|---|
| 2024.  | Usvajanje Strategije sa Akcionim planom  | Identifikovani ciljevi, prioriteti i nadležne institucije na nivou resora obuhvaćenih Strategijom |
|        | Formiranje Komisije za praćenje sprovođenja i izvještavanje o Strategiji                 | Uspostavljen sistem komunikacije i monitoringa  |
| 2025.  | Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije za 2024. godinu                         | Izvještaj o implementaciji AP 2024. godinu  |
|        | Srednjoročna evaluacija Akcionog plana 2024-2025.  | Srednjoročna evaluacija Strategije  |
| 2026.  | Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije za 2025. godinu                         | Izvještaj o implementaciji AP 2025. godinu  |
|        | Priprema i usvajanje Akcionog plana Strategije za 2026-2028.                             | Usvojen AP 2026-2028.   |
| 2027.  | Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije za 2026. godinu                         | Izvještaj o implementaciji AP 2026. godinu  |
| 2028.  | Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije za 2027. godinu                         | Izvještaj o implementaciji AP 2027. godinu  |
|        | Finalna evaluacija Strategije analizom stanja za donošenje narednog strateškog dokumenta | Finalna evaluacija Strategije   |

## 8. INFORMACIJA ZA JAVNOST O CILJEVIMA I OČEKIVANIM REZULTATIMA STRATEGIJE U SKLADU SA KOMUNIKACIONOM STRATEGIJOM VLADE CRNE GORE

U cilju informisanja građana i građanki, privrednog sektora i ostalih relevantnih aktera o planovima, prioritetima, ciljevima i očekivanim rezultatima u oblasti poštanske djelatnosti neophodno je pripremiti odgovarajuću informaciju za javnost. Na ovaj način bi se osigurala transparentnost, otvorenost i informisanost u postizanju javnih ciljeva u okviru poštanske djelatnosti, a takođe ovo bi bio i alat za izgradnju i/ili povećanje povjerenja između države, poštanskih operatora i građana Crne Gore.

Nadležne institucije Crne Gore, u prethodnom periodu, bile su veoma posvećene realizaciji ključnih ciljeva Strategije, posebno u segmentima koji se odnose na održivost univerzalne usluge, razvoja novih e-usluga, kao i zaštitu korisnika poštanskih usluga.

Glavni cilj informisanja javnosti je da građani, privredni subjekti i svi zainteresovani akteri budu upoznati sa društvenim i ekonomskim učincima koji se očekuju u oblasti poštanske usluge. U prvom redu fokus treba da bude na povećanje kvaliteta usluga, smanjenje vremena dostave, stvaranje novih radnih mjesta i doprinos ekonomskom rastu.

Putem odabranih komunikacionih kanala potrebno je promovisati razvoj poštanske industrije i konkurencije, podstičući operatore na nove investicije i inovacije u ovoj oblasti. Na ovaj način bi se osiguralo unapređenje usluga, smanjenje troškova i povećanje efikasnosti.

Neohodno je da informacija za javnost promoviše otvorenost i učešće građana i poslovnih subjekata u procesu razvoja poštanske djelatnosti na način da građani imaju priliku da daju povratne informacije i sugestije kako bi se obezbijedila bolja, efikasnija i kvalitetnija usluga. Predloženi set komunikacionih aktivnosti odnosi se na:

- Informisanje korisnika poštanskih usluga s ciljem unapređenja znanja o pravima i mogućnostima korisnika e-trgovine.
- Informisanje javnosti o stepenu zadovoljstva i potreba korisnika univerzalne i komercijalnih poštanskih usluga.
- Promocija zaštite prava korisnika poštanskih usluga.
- Promovisanje poštanskih maraka u međunarodnom saobraćaju.
- Unapređenje internet stranica regulatora, poštanskih operatora sa relevantnim informacijama za korisnike.
- Ažurno informisanje poštanskih operatora korisnika poštanskih usluga.

Navedeno zahtijeva aktivnu saradnju svih relevantnih institucija i zainteresovanih strana kako bi se ostvarili postavljene ciljevi i obezbijedio održivi razvoj poštanske djelatnosti u Crnoj Gori.

## AKCIONI PLAN 2024-2025. SA PROCJENOM TROŠKOVA

| STRATEŠKI CILJ: Obezbijediti održivost univerzalne poštanske usluge i razvoj komercijalnih poštanskih usluga orijentisanih na korisnike u konkurentnom i digitalnom okruženju |                                      |                      |   |                           |  |                    |
|---|--------------------------------------|----------------------|---|---------------------------|--|--------------------|
| Indikator učinka  | Početna vrijednost                   |                      | Ciljana vrijednost do 2025.               |                           | Ciljana vrijednost do 2028.                  |                    |
| Formiranje Komisije za praćenje sprovođenja i izvještavanje o Strategiji razvoja poštanske djelatnosti 2024-2028. i realizacije Akcionog plana 2024-2025.                     | Ne                                   |                      | Da – Izvještaj o srednjoročnoj evaluaciji |                           | Da – Izvještaj o završnoj evaluaciji         |                    |
| Aktivnost koja utiče na realizaciju Strateškog cilja  | Indikator rezultata                  | Nadležne institucije | Datum početka                             | Planirani datum završetka | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti | Izvor finansiranja |
| Izrada predloga izmjene Zakona o poštanskim uslugama u skladu sa sprovedenim studijama  | Predlog Zakona o poštanskim uslugama | MER                  | I kvartal 2024                            | IV kvartal 2025           |  |                    |
| Evaluacija  | Srednjoročna evaluacija              | MER                  | IV kvartal 2025.                          | IV kvartal 2025.          | 8.000 €                                      | MER                |
|   | Završna evaluacija                   |                      | IV kvartal 2028.                          | IV kvartal 2028.          | 8.000 €                                      | Ili Donacije       |

| Operativni cilj 1: Osiguranje ekonomski, ekološki i socijalno održive univerzalne poštanske usluge u skladu sa potrebama građana i društva                  |  |   |                                  |                           |  |                    |
|---|--|---|----------------------------------|---------------------------|--|--------------------|
| Indikator učinka  | Početna vrijednost   |   | Ciljana vrijednost do 2025.      |                           | Ciljana vrijednost do 2028.                  |                    |
| Stepen zadovoljstva korisnika univerzalne poštanske usluge.   | Ne   |   | Ključni indikatori > 3,5 (max 5) |                           | Ključni indikatori > 3,5 (max 5)             |                    |
| Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 1   | Indikator rezultata  | Nadležne institucije                      | Datum početka                    | Planirani datum završetka | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti | Izvor finansiranja |
| 1.1. Preispitivanje potrebe za redefinisane obaveznosti univerzalne poštanske usluge. Izrada Studije o održivosti obaveznosti univerzalne poštanske usluge. | Izvještaj o potrebi redefinisane obaveze obaveznosti univerzalne poštanske usluge.<br><br>Studija o održivosti obaveznosti univerzalne poštanske usluge. | EKIP (saradnja sa Poštom Crne Gore i MER) | II kvartal 2024.                 | IV kvartal 2024.          | Sredstva nisu potrebna                       | EKIP               |
| 1.2. Revizija obaveze petodnevne dostave. Izrada izvještaja o obavezi petodnevne dostave.   | Izvještaj o potrebi redefinisane obaveze petodnevne  | Pošta Crne Gore (saradnja sa EKIP i MER)  | I kvartal 2024.                  | III kvartal 2024.         | 3.000 €                                      | Pošta Crne Gore    |

|  |   |  |                                    |                                    |   |                 |
|--|---|--|------------------------------------|------------------------------------|---|-----------------|
|  | dostave.  |  |                                    |                                    |   |                 |
| 1.2.1. Intenziviranje aktivnosti procesa optimizacije, racionalizacije i održavanja poštanske mreže, kao i podrška univerzalnom poštanskom operatoru (UPO) u automatizaciji procesa prerade pošiljaka. Optimizacija mreže UPO-a (analiza broja i vrste pristupnih tačaka).                               | Studija dostupnosti jedinica poštanske mreže.   | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa EKIP)                | I kvartal 2024.                    | III kvartal 2024.                  | 3.000 €   | Pošta Crne Gore |
| 1.2.2. Intenziviranje aktivnosti procesa optimizacije, racionalizacije i održavanja poštanske mreže, kao i podrška univerzalnom poštanskom operatoru (UPO) u automatizaciji procesa prerade pošiljaka. Izrada projektne dokumentacije automatizovanog poštansko-logističkog centra sa analizom lokacije. | Projektna dokumentacija automatizovanog poštansko-logističkog centra sa analizom lokacije.                            | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa MER)                 | IV kvartal 2024.                   | IV kvartal 2025.                   | 140.000 €   | Pošta Crne Gore |
| 1.3.1. Poboljšanje kvaliteta usluge. Izveštavanje o kvalitetu obavljanja univerzalne usluge.   | Izveštaj o kvalitetu obavljanja univerzalne poštanske usluge.   | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa EKIP)                | I kvartal 2024. i IV kvartal 2025. | I kvartal 2024. i IV kvartal 2025. | 31.600 €  | Pošta Crne Gore |
| 1.3.2. Poboljšanje kvaliteta usluge. Mjerenje kvaliteta prenosa registrovanih poštanskih pošiljaka.  | Izveštaj o kvalitetu prenosa registrovanih poštanskih pošiljaka.  | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa EKIP)                | Tokom jednog mjeseca 2024. i 2025. | Tokom jednog mjeseca 2024. i 2025. | 20.000 €  | Pošta Crne Gore |
| 1.3.3. Poboljšanje kvaliteta usluge. Implementacija novog poštansko-adresnog koda u Crnoj Gori.  | Izveštaj o implementaciji poštanskog adresnog koda u Crnoj Gori.  | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa Upravom za katastar) | I kvartal 2024.                    | IV kvartal 2025.                   | 100.000 €   | Pošta Crne Gore |
| 1.3.4. Poboljšanje kvaliteta usluge. Aktivnosti na formiranju tehničkog komiteta u okviru Instituta za standardizaciju Crne Gore u vezi sa CEN/TC 331 – Postal services.   | Formiranje tehničkog komiteta u okviru Instituta za standardizaciju Crne Gore u vezi sa CEN/TC 331 – Postal services. | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa EKIP i MER)          | I kvartal 2024.                    | IV kvartal 2024.                   | Sredstva nijesu potrebna  | Pošta Crne Gore |
| 1.4. Ispitivanje zadovoljstva korisnika univerzalne poštanske usluge. Ispitivanje zadovoljstva korisnika uz kvantifikaciju ključnih indikatora zadovoljenja potreba i dostupnosti usluga.  | Stepen zadovoljstva korisnika prostornom i vremenskom dostupnošću univerzalne usluge.                                 | EKIP<br>(saradnja sa Pošta Crne Gore)                | IV kvartal 2024.                   | IV kvartal 2024.                   | EKIP sredstva predviđena Finansijskim planom za 2024. godinu - 6.000 €. | EKIP            |

|  |  |                                      |                 |                  |         |                 |
|--|--|--------------------------------------|-----------------|------------------|---------|-----------------|
| 1.5. Formiranje nezavisne komisije za izdavanje poštanskih maraka. | Izmijenjen pravilnik o izdavanju poštanskih maraka i formirana komisija. | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa MER) | I kvartal 2024. | II kvartal 2024. | 1.000 € | Pošta Crne Gore |
| 1.6. Promovisanje poštanskih maraka u međunarodnom saobraćaju.     | Plan izdavanja maraka.   | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa MER) | Kontinuirano    | Kontinuirano     | -       | Pošta Crne Gore |

## Operativni cilj 2: Unapređenje preduslova za razvoj komercijalnih usluga u digitalnom okruženju

| Indikator učinka   | Početna vrijednost  |  | Ciljana vrijednost do 2025.      |                           | Ciljana vrijednost do 2028.                           |                                      |
|--|---|--|----------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------------|
| Stepen zadovoljstva korisnika komercijalne poštanske usluge.   | Ne  |  | Ključni indikatori > 3,5 (max 5) |                           | Ključni indikatori > 3,5 (max 5)                      |                                      |
| Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 2  | Indikator rezultata   | Nadležne institucije   | Datum početka                    | Planirani datum završetka | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti          | Izvor finansiranja                   |
| 2.1. Unapređenje saradnje e-uprave i UPO-a. Uključivanje UPO-a u aktivnosti e-uprave.  | Broj usluga e-uprave koje pruža UPO.  | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa nadležnim ministarstvom za e-upravu) | Kontinuirano                     | Kontinuirano              | -   | Pošta Crne Gore                      |
| 2.2. Integracija poštanske mreže UPO-a s Vladinim e-inicijativama. Uključivanje UPO-a u aktivnosti e-uprave.                     | Izmjena Zakona u segmentu digitalizacije poštanskih procesa.  | Pošta Crne Gore<br>(saradnja sa nadležnim ministarstvom za e-upravu) | Kontinuirano                     | Kontinuirano              | -   | Pošta Crne Gore                      |
| 2.3. Podsticanje digitalizacije poslovanja na tržištu poštanskih usluga. Aktivnosti na digitalizaciji poslovanja PO.             | Minimum jedan projekat za razvoj komercijalnih usluga zasnovanih na digitalnim tehnologijama (e-trgovina) | Poštanski operatori<br>(saradnja sa EKIP i MER)                      | Kontinuirano                     | Kontinuirano              | Poštanski operatori: 20.000 €                         | Poštanski operatori, Pošta Crne Gore |
| 2.4. Podsticanje/uvođenje novih tehnoloških rješenja za prijem i uručenje pošiljaka. Aktivnosti na digitalizaciji poslovanja PO. | Minimum jedna usluga / tehnološko rješenje.   | Poštanski operatori<br>(saradnja sa MER i EKIP)                      | Kontinuirano                     | Kontinuirano              | 8.000 €   | Poštanski operatori                  |
| 2.5. Ispitivanje zadovoljstva i potreba korisnika komercijalnih poštanskih usluga. Ispitivanje zadovoljstva korisnika uz         | Uvođenje kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja.  | EKIP (saradnja sa Poštanskim operatorima)                            | III kvartal 2024.                | IV kvartal 2024.          | EKIP Sredstva predviđena Finansijskim planom za 2024. | EKIP                                 |

|   |  |  |  |  |                  |  |
|---|--|--|--|--|------------------|--|
| kvantifikaciju ključnih indikatora zadovoljenja potreba i dostupnosti usluga. |  |  |  |  | godinu – 6.000 € |  |
|---|--|--|--|--|------------------|--|

### Operativni cilj 3: Unapređenje zaštite interesa korisnika poštanskih usluga

| Indikator učinka   | Početna vrijednost                                     |  | Ciljana vrijednost do 2025.      |                           | Ciljana vrijednost do 2028.                  |  |
|--|--|--|----------------------------------|---------------------------|--|--|
| Izveštaj o stepenu zaštite interesa korisnika.   | Ne   |  | Ključni indikatori > 3,5 (max 5) |                           | Ključni indikatori > 3,5 (max 5)             |  |
| Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 3  | Indikator rezultata                                    | Nadležne institucije                         | Datum početka                    | Planirani datum završetka | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti | Izvor finansiranja                         |
| 3.1. Analiza stepena zaštite korisnika poštanskih usluga. Istražiti stepen zaštite korisnika poštanskih usluga (univerzalna poštanska usluga i ostale poštanske usluge).                                 | Izveštaj o zaštiti interesa korisnika.                 | EKIP (saradnja sa Poštanskim operatorima)    | Kontinuirano                     | Kontinuirano              | Sredstva nijesu potrebna                     | EKIP                                       |
| 3.2. Promocija zaštite prava korisnika poštanskih usluga. Promotivne aktivnosti.   | Minimalno jedna promotivna aktivnost.                  | EKIP (saradnja sa Poštanskim operatorima)    | Kontinuirano                     | Kontinuirano              | Poštanski operatori: 1.000€                  | EKIP. Poštanski operatori. Pošta Crne Gore |
| 3.3. Unapređenje regulative u dijelu zaštite korisnika. Uz saradnju sa relevantnim učesnicima na tržištu, preispitivanje mogućnosti unapređenja Zakona o poštanskim uslugama u dijelu zaštite korisnika. | Prijedlog izmjene Zakona u segmentu zaštite korisnika. | MER (saradnja sa Poštanski operatori i EKIP) | I kvartal 2025.                  | IV kvartal 2025.          | 5.000€                                       |  |

### Operativni cilj 4: Podsticanje razvoja prekograničnih poštanskih usluga i povećanje globalne povezanosti

| Indikator učinka  | Početna vrijednost                                |   | Ciljana vrijednost do 2025.               |                           | Ciljana vrijednost do 2028.                  |                    |
|---|---|---|---|---------------------------|--|--------------------|
| Količina prekograničnih pošiljaka   | Broj međunarodnih pošiljaka u 2023. godini.       |   | Povećanje za 5% u odnosu na 2023. godinu. |                           | Povećanje za 10% u odnosu na 2023. godinu.   |                    |
| Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 4                                 | Indikator rezultata                               | Nadležne institucije                          | Datum početka                             | Planirani datum završetka | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti | Izvor finansiranja |
| 4.1.1. Implementacija Uredbe o prekograničnoj dostavi paketa u dijelu koji se odnosi na | Transparentnost i analiza cijena i uslova usluge. | EKIP – u saradnji sa poštanskim operatorima ) | Kontinuirano                              | Kontinuirano              | Sredstva nijesu potrebna.                    | EKIP               |

|   |   |   |                 |                  |                           |                 |
|---|---|---|-----------------|------------------|---------------------------|-----------------|
| transparentno objavljivanje uslova i cjenovnika usluga prekogranične dostave.   |   |   |                 |                  |                           |                 |
| 4.1.2. Implementacija Uredbe o prekograničnoj dostavi paketa u dijelu koji se odnosi na analizu cijena i transparentnost objavljivanja cijena prekogranične dostave paketa.             | Transparentnost i analiza cijena i uslova usluge.   | EKIP u saradnji sa Poštom Crne Gore             | Kontinuirano    | Kontinuirano     | Sredstva nijesu potrebna. | -               |
| 4.1.3. Implementacija Uredbe o prekograničnoj dostavi paketa. Aktivnosti na izmjeni Zakona i usklađivanju regulative sa potrebom implementacije Uredbe o prekograničnoj dostavi paketa. | Izmjena Zakona o poštanskim uslugama.   | MER (saradnja sa EKIP)                          | I kvartal 2025. | IV kvartal 2025. | 10.000€                   | -               |
| 4.2.1. Saradnja sa CEFTA članicama vezano za prekograničnu dostavu paketa – podsticanje i jačanje saradnje kroz razmjenu iskustava. Regulatorna iskustva.                               | Broj organizovanih radionica/obuka CEFTA članica vezano za razmjenu iskustava i unapređenje i saradnju prekogranične dostave paketa (minimum jedna radionica godišnje). | EKIP (saradnja sa MER i poštanskim operatorima) | Kontinuirano    | Kontinuirano     | -                         | Sredstva EU     |
| 4.2.2. Saradnja sa CEFTA članicama vezano za prekograničnu dostavu paketa – podsticanje i jačanje saradnje kroz razmjenu iskustava. Neregulatorna iskustva.                             | Broj organizovanih radionica/obuka CEFTA članica vezano za razmjenu iskustava i unapređenje i saradnju prekogranične dostave paketa (minimum jedna radionica godišnje). | MER (saradnja sa EKIP i poštanskim operatorima) | Kontinuirano    | Kontinuirano     | -                         | Sredstva EU     |
| 4.3. Saradnja sa poštanskim operatorima u regionu. Potpisivanje Sporazuma o razumijevanju. Zajedničke aktivnosti poštanskih operatora u regionu.  | Broj zajedničkih projekata, radionica, inkubatora itd. (minimum jedna radionica godišnje).  | Pošta Crne Gore (saradnja sa MER)               | Kontinuirano    | Kontinuirano     | 4.000€                    | Pošta Crne Gore |
| 4.4. Potvrđivanje akata Svjetskog poštanskog saveza. Aktivnosti na potvrđivanju akata   | Potvrđivanje akata Svjetskog poštanskog saveza.   | MER (saradnja sa EKIP i poštanskim operatorima) | I kvartal 2024. | IV kvartal 2024. | 10.000 €                  | -               |



|                              |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Svjetskog poštanskog saveza. |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|

**Operativni cilj 5: Podsticanje održivog poslovanja na poštanskom tržištu u pogledu zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i savjesnog korporativnog upravljanja**

| Indikator učinka  | Početna vrijednost  |  | Ciljana vrijednost do 2025. |                           | Ciljana vrijednost do 2028.                  |                     |
|---|---|--|-----------------------------|---------------------------|--|---------------------|
| Metodologija izveštavanja o karbonskom otisku (Carbon Footprint reporting methodology).   | Ne  |  | Ne, razmjena iskustava.     |                           | Da   |                     |
| Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 5   | Indikator rezultata   | Nadležne institucije                         | Datum početka               | Planirani datum završetka | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti | Izvor finansiranja  |
| 5.1.1. Istraživanje prakse izveštavanja o karbonskom otisku (Carbon Footprint reporting methodology).<br>Saradnja i razmjena znanja i iskustava o strategijama smanjenja ugljendioksida.                  | Organizovana minimum jedna studijska posjeta.   | MER (saradnja sa poštanskim operatorima)     | II kvartal 2024.            | IV kvartal 2024.          | -  | Sredstva EU         |
| 5.1.2. Istraživanje prakse izveštavanja o karbonskom otisku (Carbon Footprint reporting methodology). Saradnja i razmjena znanja i iskustava o procesu prilagođavanja i finansiranja klimatskih promjena. | Organizovana minimum jedna studijska posjeta  | MER (saradnja sa Poštom Crne Gore)           | I kvartal 2025.             | II kvartal 2025.          | -  | Sredstva EU         |
| 5.1.3. Istraživanje prakse izveštavanja o karbonskom otisku (Carbon Footprint reporting methodology). Razmjena iskustava u dijelu izveštavanja o karbonskom otisku.                                       | Organizovana minimum jedna studijska posjeta ili radionica                                    | MER (saradnja sa Poštom Crne Gore i EKIP)    | II kvartal 2025.            | IV kvartal 2025.          | -  | Sredstva EU         |
| 5.2. Istraživanje prakse sistemima za preuzimanje i vraćanje pošiljaka (Pick Up Drop Off – PUDO sistema). Aktivnosti na prikupljanju informacija o alternativnim načinima pružanja                        | Izveštaj poštanskih operatora o sistemima koji predstavljaju održiv način pružanja poštanskih | Poštanski operatori (saradnja sa MER i EKIP) | I kvartal 2024.             | IV kvartal 2024.          | -  | Poštanski operatori |

|   |   |  |              |              |                              |                                       |
|---|---|--|--------------|--------------|------------------------------|---------------------------------------|
| poštanskih usluga kao priprema za izmjenu Zakona o poštanskim uslugama.   | usluga.   |  |              |              |                              |                                       |
| 5.3. Unapređenje položaja žena u poštanskom sektoru. Pokretanje postupka donošenja planova rodne ravnopravnosti.  | Broj planova rodne ravnopravnosti poštanskih operatera i postotak žena u ukupnom broju zaposlenih kod poštanskih operatera i na rukovodećim položajima. | Poštanski operatori (saradnja sa MER)    | Kontinuirano | Kontinuirano | Poštanski operatori: 2.000 € | Poštanski operatori, Pošta Crne Gore. |
| 5.4. Formiranje centra za edukaciju i apliciranje za sredstva fondova EU s ciljem razvoja tržišta poštanskih usluga i jačanja poštanske mreže Crne Gore. Održavanje radionica za jačanje kapaciteta poštanskih operatera. | Broj učešća na radionicama.   | Pošta Crne Gore (saradnja sa EKIP i MER) | Kontinuirano | Kontinuirano | -                            | Sredstva EU                           |

### Operativni cilj 6: Podrška sprovođenju sveobuhvatnih mjera za osiguranje sigurnosti pošiljaka, osiguranje zaštite od krađe i zaštite od terorizma

| Indikator učinka   | Početna vrijednost   | Ciljana vrijednost do 2025.                 |               |                           | Ciljana vrijednost do 2028.                  |                                       |
|--|--|---|---------------|---------------------------|--|---------------------------------------|
| Potpisan Sporazum o saradnji između Pošte i Uprave carina  | Ne   | U proceduri                                 |               |                           | Potpisan sporazum                            |                                       |
| Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 6  | Indikator rezultata  | Nadležne institucije                        | Datum početka | Planirani datum završetka | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti | Izvor finansiranja                    |
| 6.1. Unapređenje ljudskih kapaciteta za detekciju nedopuštenih sredstava (eksplozivi, hemijske supstance, toksična sredstava). Aktivnosti na edukaciji.  | Broj sprovedenih edukacija.<br>Broj učesnika u sprovedenim edukacijama.<br>Broj pošiljaka koje sadrže opasnu robu. | Poštanski operatori (saradnja sa UPU i GIZ) | Kontinuirano  | Kontinuirano              | 5.000 €                                      | Pošta Crne Gore i Poštanski operatori |
| 6.2. Unapređenje infrastrukturnih kapaciteta i instalacija opreme za unapređenje osiguranja sigurnosti pošiljaka, radnika i korisnika i zaštite od terorizma. Aktivnosti u nabavci opreme, obuci | Izveštaj o instaliranoj opremi za unapređenje sigurnosnih mjera.   | Poštanski operatori (saradnja sa UPU i GIZ) | Kontinuirano  | Kontinuirano              | 40.000 €                                     | Poštanski operatori                   |

|  |   |  |              |              |           |                  |
|--|---|--|--------------|--------------|-----------|------------------|
| zaposlenih i instalaciji opreme.   |   |  |              |              |           |                  |
| 6.3. Sprovođenje HERMES projekta – Suzbijanje ilegalne trgovine vatrenim oružjem, njegovim djelovima i municijom u paketnim pošiljkama. Aktivnosti na sprovođenju HERMES projekta. | Potpisan Sporazum o saradnji između Pošte i Uprave carina. Izrađen nacrt Uputstava o postupanju prilikom otkrivanja vatrenog oružja, opojnih droga, eksplozivnih materija i druge opasne robe u poštanskom saobraćaju. Planirana II faza HERMES projekta. | MER (saradnja sa poštanskim operatorima) | Kontinuirano | Kontinuirano | 130.000 € | Sredstva UNODC-a |

### Operativni cilj 7: Podsticanje razvoja znanja i vještina ljudskih potencijala učesnika na poštanskom tržištu

| Indikator učinka   | Početna vrijednost  | Ciljana vrijednost do 2025.                     |               | Ciljana vrijednost do 2028. |   |                                |
|--|---|---|---------------|-----------------------------|---|--------------------------------|
| Specijalizovani programi edukacije/treninga zaposlenih   | Ne  | Da, najmanje jedan program                      |               | Da, najmanje jedan program  |   |                                |
| Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 7  | Indikator rezultata   | Nadležne institucije                            | Datum početka | Planirani datum završetka   | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti  | Izvor finansiranja             |
| 7.1. Učešće na specijalizovanim programima edukacije/treninga zaposlenih sa svrhom kreiranja kulture održivog svakodnevnog poslovanja iz područja nepoštanke regulative. Analiza potreba za edukacijom. Učešće na organizovanim edukacijama sa internim i eksternim trenerima. | Minimalno jedno učešće u edukacijama  | MER (saradnja sa EKIP i poštanskim operatorima) | Kontinuirano  | Kontinuirano                | MER – 2.000 €, EKIP – S obzirom na činjenicu da se radi o kontinuiranim aktivnostima, nijesu potrebna posebna sredstva. POŠTANSKI OPERATORI | MER, EKIP, Poštanski operatori |
| 7.2. Informisanje korisnika poštanskih usluga s ciljem unapređenja znanja o pravima i mogućnostima korisnika e-trgovine. Aktivnost EKIP-a na unapređenju internet stranice EKIP-a s relevantnim  | Najmanje jedna stranica za informisanje korisnika po poštanskom operatoru. Unaprijeđena internet stranica EKIP. | Poštanski operatori (saradnja sa MER i EKIP)    | Kontinuirano  | Kontinuirano                | MER, EKIP – S obzirom na činjenicu da se radi o kontinuiranim aktivnostima, nijesu potrebna posebna sredstva. POŠTANSKI OPERATORI:          | MER, EKIP, Poštanski operatori |

|   |   |   |              |              |  |                                      |
|---|---|---|--------------|--------------|--|--------------------------------------|
| informacijama.<br>Aktivnosti poštanskih<br>operatora na ažurnom<br>informisanju korisnika<br>poštanskih usluga.   |   |   |              |              | 2.000 € POŠTA<br>CRNE GORE   |                                      |
| 7.3. Podsticanje stalne<br>edukacije radi<br>osiguranja<br>profesionalnosti<br>prilikom uvođenja<br>novih tehnologija i<br>usluga u sektoru. EKIP<br>dvije radionice /<br>studijske posjete<br>godišnje, teme<br>regulatorne /POŠTA<br>dvije<br>radionice/posjete<br>godišnje, teme<br>neregulatorne. | Izveštaj o<br>obukama. Broj<br>stručnih obuka<br>zaposlenih radi<br>osiguranja<br>profesionalnosti<br>prilikom uvođenja<br>novih tehnologija<br>i usluga u sektoru. | MER<br>(saradnja sa<br>EKIP i<br>poštanskim<br>operatorima) | Kontinuirano | Kontinuirano | EKIP – S<br>obzirom na<br>činjenicu da se<br>radi o<br>kontinuiranim<br>aktivnostima,<br>nijesu potrebna<br>posebna<br>sredstva.<br>POŠTANSKI<br>OPERATORI | MER, EKIP,<br>Poštanski<br>operatori |