

ORGANIZACIONA REKONFIGURACIJA POŠTANSKIH OPERATORA U EVROPI U SKLADU SA BUDUĆIM TRŽIŠNIM I TEHNOLOŠKIM TRENDOVIMA

Nikola Knežević, Miloš Milenković, Nebojša Bojović
Univerzitet u Beogradu - Saobraćajni fakultet,
n.knezevic@sf.bg.ac.rs, m.milenkovi@sf.bg.ac.rs, nb.bojovic@sf.bg.ac.rs

Rezime: *Poštanski sektor prolazi kroz duboku transformaciju pod uticajem digitalizacije, promenjenih očekivanja korisnika i ekoloških zahteva. Pad pismonosnih pošiljaka, rast e-trgovine, kao i pritisci finansijske održivosti, regulative i potreba za smanjenjem negativnih uticaja na životnu sredinu, čine jezgro izazova koji zahtevaju nove poslovne modele zasnovane na AI, IoT i automatizaciji. Evropski operatori poslednjih godina prelaze na fleksibilne, višeslojne i platformске strukture koje povezuju logistiku, finansije, digitalne i javne usluge. Za Poštu Srbije preporučuje se model višeslojne platforme koji uključuje poštansko-logističke, digitalne, finansijske, javno-servisne i inovacione funkcije radi povećanja efikasnosti, otpornosti i društvene vrednosti.*

Ključne reči: *strukturna transformacija, održivost, višeslojna struktura,*

1. Uvod

Poštanski sektor u Evropi i Srbiji suočava se sa dubokom strukturnom transformacijom uzrokovanom tehnološkim napretkom, promenama u ponašanju korisnika, rastućom konkurencijom u segmentu paketskih usluga i ekološkim zahtevima. Pad obima pismonosnih pošiljaka, pritisci finansijske održivosti i regulative, kao i potreba za dekarbonizacijom, nameću potrebu za redefinisanjem tradicionalnog modela poslovanja. Istovremeno, tehnološke inovacije poput veštačke inteligencije (AI), interneta stvari (IoT) i automatizacije, zajedno sa rastom elektronske trgovine, otvaraju mogućnosti za razvoj novih poslovnih modela i povećanje vrednosti za korisnike i društvo.

Studija Evropske komisije prepoznaje pet scenarija budućeg razvoja poštanskog sektora do 2040. godine – od postepene evolucije i platformizacije usluga do scenarija ekološke discipline i društvene misije pošte. Zajedničko im je prelazak sa linearnih na integrisane, digitalne i održive modele poslovanja. Savremeni evropski poštanski operatori (La Poste Groupe, Deutsche Post DHL Group, Poste Italiane, PostNL) već primenjuju organizacione modele koji kombinuju tržišnu agilnost i javni interes: višeslojne platforme, segmentaciju po vertikalama, zajedničke servise i inovacione hubove.

Rad je organizovan na sledeći način. U drugom delu prikazana se osnovne karakteristike poštanskog sektora kao i prikaz mogućih putanja poštanskog sektora u Evropi do 2040. godine. Treći deo posvećen je pregledu organizacionih modela poštanskih operatora u Evropi. U četvrtom delu dat su preporuke za organizacionu transformaciju Pošte Srbije. Na kraju rada data su zaključna razmatranja.

2. Budućnost poštanskog sektora

Poštanski sektor, nekada stub komunikacije i trgovine, prolazi kroz duboku strukturnu promenu pod uticajem tehnološkog napretka, promenjenih očekivanja korisnika, jačanja konkurencije u paketskim uslugama i rastućih ekoloških zahteva. Opadajući obim pismonosnih pošiljaka, pritisci finansijske održivosti i regulative, kao i potreba za smanjenjem negativnih uticaja na životnu sredinu, čine jezgro izazova. Istovremeno, inovacije (AI, IoT, automatizacija), partnerstva sa e-trgovinom i diverzifikacija portfolija otvaraju prostor da poštanske organizacije redefinišu ulogu i stvore novu vrednost za korisnike, zajednice i privredu.

Kao glavni pokretači promena u poštanskom sektoru mogu se izdvojiti sledeće karakteristike:

- Obim pismonosnih pošiljaka je u konstantnom padu, u EU u periodu 2017-2021. godine prosečno 6 % godišnje [1].
- Nasuprot tome, paketi i sektor elektronske trgovine brzo rastu (oko 14,6% godišnje u periodu 2017-2021. godina) [1].
- Digitalizacija i automatizacija (sortiranje, rute, praćenje) postaju imperativ. [6]
- Održivost i „zelena logistika” su sve važniji (električni vozni park, optimizacija rute) [7]
- Pritisak na univerzalnu poštansku uslugu i troškove fiksne infrastrukture u uslovima pada prihoda od pisama. [1].

Skorašnje istraživanje Evropske komisije pretpostavlja pet scenarija razvoja poštanskog sektora u EU do 2040. godine koji mapiraju moguće putanje sektora i pomažu u oblikovanju prilagodljivih strategija. [4]:

1. Scenario 1 (Bazični scenario) obuhvata najverovatniji razvoj osnovnih pokazatelja performansi (tražnja, cena, finansijski pokazatelji, konkurencija, zaposlenost, pristup, pokrivenost i drugi) na osnovu njihovih aktuelnih kretanja;
2. Scenario 2 (Eskalacija polikrizi) uzima u obzir potencijalne efekte neočekivanih kriza koje dovode do dramatičnih promena u poštanskom sektoru. Pogoršanje klime, tržišta i društveno-političkog poretka po ovom scenariju bi izvršilo pritisak na tražnju za poštanskim uslugama i na poslovanje poštanskih kompanija;
3. Scenario 3 (Platforme redefinišu poštu) zasnovan je na globalnim tehnološkim platformama koje raspolazu velikim količinama podataka i koje su proširive po veličini i obimu;
4. Scenario 4 (Post-karbonska disciplina) zasniva se na problemu zaštite životne sredine kao primarnoj temi i pokretačkoj snazi svih strategija razvoja poštanskog sektora;

5. Scenario 5 (Pošta društvene vrednosti) podrazumeva fokus pružalaca poštanskih univerzalnih poštanskih usluga na društvene funkcije.

Bazični scenario

Glavna karakteristika bazičnog scenarija jeste postepena evolucija sektora kroz intenzivniju integraciju i saradnju poštanskih i logističkih operatora, zasnovanu na razvoju multimodalnog transporta i zajedničkih mreža paketomata. Proces standardizovane elektrifikacije voznog parka postaje široko rasprostranjen, dok se modeli dostave „out-of-home“ (OOH) brzo šire ka maloprodajnim objektima, radnim mestima i saobraćajnim čvorištima, kao održiva alternativa tradicionalnoj dostavi „do vrata“. U gusto naseljenim urbanim zonama postepeno se prelazi na grupne isporuke kako bi se smanjili troškovi i zagušenja u saobraćaju. Pismo nasna pošta zadržava usku, pretežno javnu ulogu, dok se klasična marketinška pisma sve više zamenjuju hiperpersonalizovanim digitalnim marketingom, čime se tradicionalni komunikacioni modeli transformišu u potpuno digitalizovane oblike interakcije sa korisnicima

Implikacije za JPO obuhvataju nužnost strateškog preusmeravanja kapaciteta sa tradicionalnih poštanskih usluga ka rastućem segmentu paketa i modelima dostave „van mesta stanovanja“, što podrazumeva intenzivniju saradnju sa partnerskim maloprodajnim lancima i lokalnim samoupravama u uspostavljanju punktova za preuzimanje pošiljaka. Istovremeno, elektrifikacija voznog parka i optimizacija ruta postaju ključni instrumenti za smanjenje operativnih troškova i ekološkog otiska, iako u početnoj fazi zahtevaju značajna ulaganja. U okviru racionalizacije poslovanja, posebno u domenu pisama, primena *lean* principa i digitalizacija procesa omogućavaju očuvanje kvaliteta usluge uz smanjenje resursa. Ukupno gledano, ove transformacije vode ka fleksibilnijoj, efikasnijoj i održivijoj organizaciji JPO, sposobnoj da odgovori na izmenjene potrebe tržišta i korisnika.

Eskalacija polikrizi

Sušтина je da kombinacija klimatskih rizika i fragmentacije digitalnog prostora („splinternet“) podriva globalnu i regionalnu interoperabilnost, dovodi do prekida lanaca snabdevanja i pojačava urbana zagušenja. Kao posledica, kvalitet poštanskih i logističkih usluga opada usled nepouzdanih saobraćajnica i sve češćih ekstremnih vremenskih događaja, dok periodične nestašice i panične kupovine uzrokuju nagle oscilacije potražnje. Istovremeno, sindikalni otpor usporava uvođenje fleksibilnijih modela rada neophodnih za prilagođavanje novim tržišnim uslovima, dok kapitalno snažni privatni operateri preuzimaju dominaciju u sektoru paketa. U pojedinim državama, kao rezultat finansijskih i organizacionih pritisaka, obim univerzalne poštanske usluge svodi se na minimalni nivo, što dodatno ugrožava pristupačnost i inkluzivnost komunikacione infrastrukture

Promene kod JPO podrazumevaju potrebu za jačanjem rezilijentnosti kroz ulaganja u otpornu infrastrukturu, planove kontinuiteta poslovanja i razvoj „climate-proof“ procesa koji omogućavaju stabilno funkcionisanje i u uslovima klimatskih i tržišnih poremećaja. Ključnu ulogu ima kooperacija sa privatnim operatorima kroz zajednička ulaganja u digitalne platforme, standarde interoperabilnosti i logističku infrastrukturu, čime se obezbeđuje efikasnija upotreba resursa i veća održivost sistema.

Istovremeno, neophodno je formirati fleksibilnu i digitalno osposobljenu radnu snagu, uz veću primenu automatizacije radi ublažavanja šokova u potražnji i stabilizacije operativnih kapaciteta. Na finansijskom planu, fokus se premešta ka precizno ciljanom smanjenju troškova, automatizaciji logističkih procesa i prilagođavanju obima univerzalne poštanske usluge realnim mogućnostima i potrebama tržišta.

Platforme redefinišu poštu

Osnovno polazište je da tehnološke platforme zasnovane na veštačkoj inteligenciji (AI), internetu stvari (IoT), data-driven optimizaciji i 3D/4D štampi transformišu poštansko-logistički sektor u model „Sve-kao-uslugu“ (*Everything-as-a-Service*), omogućavajući personalizovane isporuke, dinamično određivanje cena i prilagođavanje usluga u realnom vremenu. Dominantne e-commerce platforme razvijaju složene „omnikanalne“ ekosisteme kojima preuzimaju kontrolne tačke korisničkog iskustva, povezujući maloprodaju, logistiku i digitalne servise u jedinstven tok vrednosti. Autonomna i multimodalna mobilnost, uključujući dronove u ruralnim područjima i automatizovana vozila u urbanim zonama, zajedno sa real-time analitikom, omogućavaju bržu, precizniju i energetski efikasniju isporuku. U takvom okruženju, pitanja privatnosti, bezbednosti i zaštite podataka postaju ključni regulatorni i etički okvir održivog razvoja poštanske i logističke infrastrukture..

Implikacije za JPO obuhvataju duboku tehnološku integraciju kroz primenu veštačke inteligencije (AI) za prognozu obima pošiljaka, optimizaciju teritorijalne pokrivenosti i precizno određivanje vremena isporuke (ETA), kao i korišćenje interneta stvari (IoT) i tagovanja radi transparentnog praćenja pošiljaka u realnom vremenu. Ključan pravac razvoja predstavlja uspostavljanje partnerstava sa e-commerce i logističkim platformama u oblastima fulfillmenta, povrata i preprodaje, uz uvođenje otvorenih API-ja i zajedničkih mreža paketomata koji podstiču interoperabilnost i smanjenje troškova. Inovacije u portfoliju proizvoda uključuju razvoj hibridnih usluga koje kombinuju lokalnu 4D izradu i isporuku, dinamično formiranje tarifa i vremenskih slotova isporuke prilagođenih korisnicima. Na planu radne snage, dolazi do prelaska sa tradicionalnih formi zapošljavanja ka digitalno podržanom, projektno orijentisanom angažmanu koji zahteva nove veštine, agilnost i sposobnost rada u integrisanim, tehnološki posredovanim okruženjima.

Post-karbonska disciplina

Ovaj scenario se bazira na tome da klimatski ekstremi ubrzavaju sprovođenje Zelenog dogovora i podstiču strukturne promene u logističkim i poštanskim lancima vrednosti. Proces „*on-shoringa*“ proizvodnje i skraćivanja lanaca snabdevanja, u kombinaciji sa visokim porezima na emisije CO₂ i ograničenjima u avio-transportu, menja ekonomsku logiku isporuka i dovodi do pada obima B2C paketa male vrednosti, dok istovremeno raste značaj C2C pošiljaka i modela ekonomije deljenja. Usluge besplatnih povrata i dostave „od vrata do vrata“ postaju sve ređe i rezervisane za premium segmente, dok se konsolidovane, ređe i odložene isporuke sa niskim emisijama pretvaraju u novi tržišni i regulatorni standard održivog poslovanja.

Smernice za JPO podrazumevaju intenzivno sprovođenje dekarbonizacije kroz elektrifikaciju voznog parka, uvođenje principa „green procurement“ u nabavku i razvoj

nisko-karbonske infrastrukture zasnovane na obnovljivim izvorima energije. Modeli dostave transformišu se ka konsolidovanim rutama i redim, ali energetski efikasnijim isporukama, uz jačanje „out-of-home“ (OOH) kanala kao što su paketomati, lokalne prodavnice i zajednički punktovi za preuzimanje pošiljaka. U domenu javnih politika, JPO sve više integriše svoje delovanje sa lokalnim režimima cirkularne ekonomije kroz podršku popravkama, reciklaži i sekundarnim tržištima, čime doprinosi produženju životnog ciklusa proizvoda i smanjenju otpada. Paralelno, digitalizacija procesa omogućava potpuno transparentno praćenje pošiljaka i razvoj servisnih platformi koje povezuju korisnike, partnere i institucije u jedinstven, održiv i podatkovno zasnovan ekosistem.

Pošta društvene vrednosti

Srž ovog scenarija je da javni interes, inkluzija i održivost postaju centralni stubovi razvoja poštanskog sistema, čime se mreža filijala transformiše iz tradicionalne infrastrukturne baze u multifunkcionalne centre javnih usluga. Poštanske filijale prerastaju u e-upravne šalter-centre, punktove za sprovođenje socijalnih programa poput banaka hrane, mikro-data centre i centre za zaštitu digitalnih prava građana. Dostavljači poprimaju novu društvenu ulogu – postaju aktivni akteri u podršci lokalnim zajednicama, programima preventivnog zdravlja i sprovođenju lokalnih klimatskih inicijativa, čime pošta postaje produžena ruka javne politike na terenu. Visoka digitalna pismenost stanovništva i napredne komunikacione mreže omogućavaju širok pristup e-javnim uslugama, dok sindikati, kao aktivni partneri u procesu tranzicije, imaju ključnu ulogu u organizovanju programa prekvalifikacija i očuvanju socijalne kohezije u procesu digitalne transformacije.

Implikacije za JPO odnose se na stratešku diversifikaciju misije poštanskog operatora, pri čemu mreža filijala postaje instrument za pružanje „usluga od opšteg javnog interesa“, uključujući e-upravne servise, digitalne i socijalne funkcije na lokalnom nivou. Ova transformacija zahteva razvoj novih kompetencija zaposlenih – od korišćenja AI-asistencije u radu sa korisnicima, preko upravljanja i analize podataka, do održavanja automatizovanih i robotskih sistema koji postaju sastavni deo savremene poštanske infrastrukture. Paralelno, neophodno je intenzivirati saradnju sa evropskim i međunarodnim telima za standardizaciju, kao što su CEN i srodne organizacije, radi ubrzanog prelaska na zajedničke tehničke norme i interoperabilne sisteme koji obezbeđuju usklađenost, efikasnost i pouzdanost javnog poštanskog servisa u digitalnoj i zelenoj tranziciji.

3. Modeli organizacione rekonstrukcije evropskih poštanskih operatora

Evolucija tržišta i tehnološke promene poslednjih godina dovele su do redefinisanja organizacionih modela poštanskih operatora širom Evrope. Umesto tradicionalnih hijerarhijskih struktura zasnovanih na monolitnim funkcionalnim odeljenjima, savremeni operatori prelaze na fleksibilne, višeslojne i platformski orijentisane organizacione pristupe koji omogućavaju bržu prilagodljivost, diversifikaciju i održiv rast.

Nekoliko organizacionih modela se mogu izdvojiti kao dominantni modeli koji se primenjuju ili razvijaju u okviru evropskog poštanskog prostora:

1. Multiaktivni holding / „platforma grupa“ – Pošta se transformiše u grupu više poslovnih stubova (npr. pošta i paketi, logistika, digitalne i finansijske usluge), sa decentralizovanom operativnom autonomijom i centralizovanim strateškim funkcijama. Primeri uključuju La Poste Groupe i Deutsche Post DHL Group, koji primenjuju model više biznis-divizija uz zajednički korporativni centar.
2. Segmentacija po tržišnim vertikalama – Klasična pismonosna pošta zadržava regulatorni karakter, dok se segmenti paketa, e-trgovine i digitalnih servisa razvijaju kao tržišno konkurentni entiteti. PostNL i DHL Group uvode zasebne poslovne linije za e-commerce i platforme, usklađene sa promenama u ponašanju korisnika i rastom međunarodnih tržišta.
3. „Connecting platform“ pristup – Pošta se pozicionira kao integrisana nacionalna platforma koja povezuje logistiku, finansije, telekomunikacije i javne usluge. *Poste Italiane* kroz strategiju *The Connecting Platform* (2024–2028) povezuje svoje delatnosti u jedinstven servisni ekosistem, zasnovan na digitalnim kanalima i *SuperApp* konceptu.
4. Filijale kao multi-servisna javna infrastruktura – Mreža poštanskih filijala se transformiše u multifunkcionalne hubove za e-upravu, finansijske i socijalne programe, digitalne servise i lokalne ekonomske inicijative. Projekat Polis italijanske pošte predviđa više hiljada digitalnih centara u ruralnim opštinama, čime se pošta reafirmiše kao temelj javnog interesa i inkluzije.
5. Ekosistemski / „asset-light“ model – Umesto potpunog vlasništva nad resursima, operatori ulaze u strateška partnerstva i zajedničke platforme, deleći troškove i pristup tržištima. PostNL razvija „Platforms“ segment sa partnerskim fulfillment mrežama, dok DHL Group kroz saradnju sa Evri u UK stvara hibridne platforme visokog obima.
6. *Shared services* i *Global Business Services* (GBS) model – Ključne podržavajuće funkcije (IT, HR, finansije, analitika) centralizuju se u zajedničke službe koje opslužuju sve poslovne jedinice. Ovaj model omogućava standardizaciju, integraciju AI rešenja i povećanje efikasnosti, kako to čini *Deutsche Post DHL Group* kroz GBS jedinice i *Customer Solutions & Innovation* centar.
7. Agilne digitalne jedinice i inovacioni hubovi – Formiraju se posebne digitalne i inovacione jedinice koje rade po agilnim principima, razvijajući nove proizvode, digitalne platforme i servise izvan tradicionalnih poštanskih okvira. La Poste Groupe i Poste Italiane već su institucionalizovale takve digitalne „hubove“ kao deo svoje korporativne arhitekture.

Ključne karakteristike, primeri operatora, kao i usklađenost budućim tržišnim i tehnološkim trendovima za modele organizacione rekonstrukcije poštanskih operatora dati su u Tabeli 1.

Ono što je zajedničko za sve ove modele ja doni potvrđuju prelazak poštanskih operatora sa statičnih javnih sistema na dinamične, mrežno povezane i tehnološki integrisane organizacije. Njihova zajednička karakteristika jeste sposobnost da kombinuju javnu misiju i tržišnu konkurentnost, uz istovremeno očuvanje inkluzivnosti, otpornosti i održivosti kao temelja modernog poštanskog ekosistema.

Tabela 1. Modeli organizacione rekonstrukcije evropskih poštanskih operatora

<i>Model</i>	<i>Ključne karakteristike</i>	<i>Primeri operatora</i>	<i>Usklađenost sa budućim trendovima</i>
<i>Multiaktivni holding „platforma grupa“</i>	Više poslovnih stubova (pošta i paketi, logistika, digitalne i finansijske usluge); decentralizovana operativna autonomija uz centralizovano strateško upravljanje.	<i>La Poste Groupe, Deutsche Post DHL Group</i>	Omogućava diverzifikaciju rizika, fleksibilnost prema tržištu i stabilnost poslovanja u uslovima digitalne i zelene tranzicije.
<i>Segmentacija po tržišnim vertikalama</i>	Odvajanje tradicionalne pošte od tržišno vođenih segmenata e-commerce i platformi; jasna podela odgovornosti i performansi.	<i>PostNL, DHL Group</i>	Usklađuje poslovanje sa promenama korisničkog ponašanja i rastom onlajn trgovine; povećava efikasnost i prilagodljivost.
<i>„Connecting platform“ pristup</i>	Pošta kao integrisana nacionalna platforma koja povezuje logistiku, finansije, osiguranje, telekomunikacije i javne usluge; SuperApp i digitalni kanali.	<i>Poste Italiane (The Connecting Platform 2024–2028)</i>	Podržava razvoj digitalne ekonomije i integraciju javnih i komercijalnih servisa; povećava društvenu vrednost pošte.
<i>Filijale kao multi-servisna javna infrastruktura</i>	Transformacija poštanskih filijala u e-upravne, socijalne i digitalne centre; uključivanje lokalnih zajednica i partnerstava.	<i>Poste Italiane – Polis Project</i>	Jača javnu ulogu pošte, inkluziju i pristup digitalnim uslugama u ruralnim i ranjivim sredinama.
<i>Ekosistemski / „asset-light“ model</i>	Partnerstva, zajedničke platforme i outsourcing; smanjenje kapitalne zahtevnosti i povećanje tržišnog doseg.	<i>PostNL, DHL Group / Evri (UK)</i>	Povećava agilnost, smanjuje troškove, olakšava ulazak u nova tržišta i ubrzava digitalnu integraciju.
<i>Shared services / global business services (gbs)</i>	Centralizovane horizontalne funkcije (IT, HR, finansije, analitika) koje podržavaju sve divizije; standardizacija procesa i uvođenje AI.	<i>Deutsche Post DHL Group</i>	Omogućava integraciju tehnologija, ujednačen kvalitet usluga i smanjenje operativnih troškova kroz digitalnu efikasnost.
<i>Agilne digitalne jedinice i inovacioni habovi</i>	Posebne organizacione celine za digitalne inovacije, razvoj novih servisa i eksperimentisanje sa tehnologijama; rad po agilnim principima.	<i>La Poste Groupe, Poste Italiane</i>	Podstiče inovativnost, ubrzava razvoj novih proizvoda i digitalnih platformi, jača konkurentnost u AI i data-driven okruženju.

4. Preporuke za organizaciono prilagođavanje Pošte Srbije

Organizaciona transformacije Pošte Srbije u skladu sa budućim tržišnim i tehnološkim trendovima trebala bi da se zasniva se na konceptu višeslojne platforme koja objedinjuje ključne funkcije poštanskog sistema – logističke, digitalne, finansijske, javno-servisne i inovacione – u jedinstven, ali fleksibilan okvir. Suština ovog modela jeste prelazak sa tradicionalne linearne strukture na modularnu organizaciju koja omogućava veću prilagodljivost, diverzifikaciju prihoda i otpornost na tržišne i tehnološke promene.

Prvi poslovni stub – Poštanske i logističke usluge – predstavlja osnovu celokupnog sistema i obuhvata konsolidovanu mrežu za pakete i pisma optimizovanu po modelima D+2 i D+3. Ovaj stub integriše regionalne *fulfillment* centre i partnerske mreže, i na taj način bi se osigurali kraće rokovi dostave i veća logistička pokrivenost. Ključne tehnološke kompetencije uključuju automatizaciju sortiranja, IoT praćenje pošiljaka, elektrifikovanu flotu i primenu veštačke inteligencije (AI) u planiranju ruta i predviđanju obima. Ovim se postiže veća operativna efikasnost, smanjenje troškova i znatno niži ekološki otisak.

Drugi stub – Digitalne i komunikacione usluge – obuhvata razvoj digitalne infrastrukture i servisa kojima Pošta Srbije postaje deo nacionalnog digitalnog ekosistema. Ključne funkcije odnose se na e-dostavu dokumenata, digitalni identitet i potpis, sigurni klad i mikro-data centre, kao i blisku saradnju sa eUpravom. Ovaj segment zahteva primenu AI i Blokčejn tehnologija radi obezbeđenja bezbednosti i integriteta podataka, kao i punu interoperabilnost sa državnim informacionim sistemima, što Pošti daje ulogu pouzdanog digitalnog posrednika.

Treći stub – Finansijske i platne usluge (*FinTech hub*) – usmeren je na proširenje prisustva Pošte na tržištu finansijskih servisa. On uključuje mikrofinansiranje, platne usluge, digitalne novčanike i servise za dijasporu i lokalne zajednice, čime se doprinosi finansijskoj inkluziji stanovništva. Ovaj stub počiva na integrisanim API sistemima, usklađenosti sa PSD2 standardom, mobilnim aplikacijama i naprednim CRM platformama, što omogućava konkurentno pozicioniranje u segmentu digitalnog bankarstva i platnih rešenja.

Četvrti stub – Javne i inkluzivne usluge (*„Polis hub“*) – pretvara poštanske filijale u lokalne multifunkcionalne centre. U okviru njih bi se pružale e-upravne i socijalne usluge, sprovodili programi digitalne edukacije i inicijative od javnog značaja poput banaka hrane ili lokalnih klimatskih projekata. Ovaj koncept zahteva interoperabilne informacione sisteme i tesnu saradnju sa lokalnim samoupravama, čime Pošta postaje ključni instrument teritorijalne i digitalne kohezije.

Peti stub – Inovacije i razvoj (*Digital & Green Lab*) – čini centralnu tačku buduće transformacije Pošte Srbije. Njegov zadatak je razvoj i testiranje novih proizvoda i tehnologija, uključujući upotrebu dronova, 4D štampe, automatizovanih procesa i cirkularnih ekonomskih modela. Ova jedinica funkcioniše po agilnim metodama rada, u partnerstvu sa univerzitetima, tehnološkim institutima i startup zajednicom, što omogućava brzo usvajanje inovacija i njihovu primenu u praksi.

Funkcije podrške (IT, finansije, HR, nabavke i održivi razvoj) treba organizovati kao horizontalne funkcije koje podržavaju sve poslovne stubove (*Shared Services*) Time se postiže standardizacija procesa, veća efikasnost, bolja kontrola troškova i mogućnost implementacije AI rešenja na nivou celog sistema.

Takođe, jedna od preporuka je i prelazak sa čisto teritorijalne podele na **funkcionalno-regionalni model**, u kojem bi regioni imali operativnu autonomiju u: planiranju dostave i mreže punktova (OOH mreža), saradnji sa lokalnim samoupravama i maloprodajnim lancima, primeni lokalnih programa cirkularne ekonomije i digitalne pismenosti. Regionalne direkcije bi mogle postati centri za razvoj usluga (npr. Novi Sad – e-commerce, Niš – logistika, Kragujevac – AI analitika). Na taj način bi se jačao regionalni balans i povećala operativna agilnost.

Svaki poslovni stub funkcioniše kao poluautonomna celina sa jasnim zadacima, odgovornostima i performansnim indikatorima dok zajedničke, horizontalne funkcije

(IT, finansije, HR, održivi razvoj) obezbeđuju sinergiju i standardizaciju procesa na nivou celog sistema.

Kombinovanjem ovih pet stubova u jedinstven, integrisani sistem, Pošta Srbije dobija strukturnu fleksibilnost, tehnološku agilnost i stratešku otpornost potrebnu za konkurentno delovanje u periodu digitalne i zelene transformacije. Višeslojna platforma omogućava istovremeno očuvanje javnog interesa, proširenje tržišnog potencijala i izgradnju održive komunikacione i logističke infrastrukture 21. veka.

5. Zaključak

Budućnost poštanskog sektora u Evropi i Srbiji oblikuje se na preseku tehnološke transformacije, tržišnih promena i društvene odgovornosti. U uslovima pada obima pismonosnih pošiljaka, rasta e-trgovine i rastućih ekoloških zahteva, poštanski operatori više ne mogu opstati u okviru tradicionalnih modela poslovanja. Pet evropskih scenarija razvoja do 2040. godine jasno ukazuju da će opstanak i održivost javnih poštanskih sistema zavisiti od njihove sposobnosti da se pravovremeno digitalizuju, diversifikuju i ekološki transformišu, pri čemu javni interes ostaje središnja misija.

Poštanski sektor se kreće od linearnog i hijerarhijskog ka platformskom i mrežno integrisanom modelu, gde se vrednost stvara kroz saradnju, podatke i interoperabilnost. Evropski operatori poput *La Poste Groupe*, *Deutsche Post DHL Group*, *Poste Italiane* i *PostNL* već su prešli na višeslojne, modularne organizacione strukture u kojima su poslovni stubovi jasno definisani, a horizontalne funkcije (IT, finansije, HR, inovacije) standardizovane i centralno upravljane. Ovi modeli omogućavaju veću fleksibilnost, brže usvajanje tehnologija i održiviji rast u skladu sa zelenom i digitalnom agendom EU.

Za Poštu Srbije to znači da mora evoluirati u integrisanu komunikaciono-logističku platformu koja objedinjuje poštanske, digitalne, finansijske, inovacione i javno-servisne funkcije u jedinstven sistem. Takva transformacija zahteva ulaganja u automatizaciju, elektrifikaciju i digitalnu infrastrukturu, jačanje partnerstava sa sektorom elektronske trgovine, uvođenje novih finansijskih i e-upravnih servisa, te razvoj novih veština zaposlenih.

Istovremeno, Pošta mora zadržati socijalnu i teritorijalnu funkciju, postajući stub digitalne inkluzije i održivog razvoja zajednica. Implementacijom modela „višeslojne platforme“ i uspostavljanjem pet strateških stubova (logistika, digitalne usluge, finansije, javne funkcije i inovacije), Pošta Srbije može postati moderan, konkurentan i društveno relevantan javni operator, sposoban da povezuje građane, privredu i državu u digitalnom dobu.

Budućnost poštanskog sektora, i u Evropi i u Srbiji, pripada onim organizacijama koje uspešno kombinuju tehnološku agilnost, zelenu održivost i javni interes.

Literatura

- [1] CE Copenhagen Economics, “Main developments in the postal sector (2017-2021)“, European Commission, 2022.
- [2] Deutsche Post DHL Group, Corporate Presentation, 2016.

- [3] DHL Group, Corporate Divisions, dostupno na <https://group.dhl.com/en/about-us/corporate-divisions.html>
- [4] European Commission, „Prospective study on the future of the postal sector“, 2024.
- [5] La Poste Group, „La Poste 2030 committed for you“, La Poste Group, 2021.
- [6] McKinsey & Company „Preparing post for further parcel opportunities“, McKinsey Global Institute, 2024.
- [7] MRA, Europe Postal Services Market Market Demand and Consumption Trends: Outlook 2025-2033, 2025.
- [8] Poste Italiane, „Poste Italiane 2024 – 2028 Strategic Plan The Connecting Platform“, 2024.
- [9] PostNL, „Connected to deliver what drives us all forward Breakthrough 2028“, PostNL, 2025.

Abstract: *The postal sector is undergoing a profound transformation driven by digitalization, shifting customer expectations, and increasing environmental demands. The decline in letter mail, the growth of e-commerce, and pressures related to financial sustainability, regulation, and the need to reduce environmental impact constitute core challenges that require new business models based on AI, IoT, and automation. In recent years, European operators have transitioned toward flexible, multilayered, and platform-based organizational structures that integrate logistics, financial, digital, and public services. For the Serbian Post, a multilayered platform model is recommended - encompassing postal-logistics, digital, financial, public-service, and innovation functions - to enhance efficiency, resilience, and overall social value.*

Keywords: *Structural transformation, sustainability, multilayered structure*

ORGANIZATIONAL RECONFIGURATION OF POSTAL OPERATORS IN EUROPE IN ACCORDANCE WITH FUTURE MARKET AND TECHNOLOGICAL TRENDS

Nikola Knežević, Miloš Milenković, Nebojša Bojović