

2377

Na temelju članka 5. stavaka 1. i 2. Zakona o poštanskim uslugama (»Narodne novine«, br. 144/12, 153/13 i 78/15) i članka 31. stavka 2. Zakona o Vladi Republike Hrvatske (»Narodne novine«, br. 150/11 i 119/14), Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 12. studenoga 2015. godine donijela

## ODLUKU

### O DONOŠENJU STRATEGIJE RAZVOJA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ DO 2020. GODINE I AKCIJSKOG PLANA PROVEDBE STRATEGIJE RAZVOJA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ DO 2020. GODINE

#### I.

Donose se Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine (u daljnjem tekstu: Strategija) i Akcijski plan provedbe Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine (u daljnjem tekstu: Akcijski plan), u tekstu koji je Vladi Republike Hrvatske dostavilo Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, aktom klase: 344-02/14-01/11, urbroja: 530-06-2-15-35, od 4. studenoga 2015. godine.

Strategija i Akcijski plan sastavni su dio ove Odluke.

#### II.

Zadužuju se javnopravna tijela i druga tijela određena nositeljima pojedinih mjera i aktivnosti iz Akcijskog plana da u predviđenim rokovima provedu mjere i aktivnosti iz svoje nadležnosti.

#### III.

Zadužuje se Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture da redovito prati provedbu Akcijskog plana te da Vladi Republike Hrvatske jedanput godišnje, a prema potrebi i češće, podnosi izvješće o provedbi Akcijskog plana.

#### IV.

Zadužuje se Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture da o ovoj Odluci izvijesti sva tijela iz točke II. ove Odluke.

#### V.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se u »Narodnim novinama«.

Klasa: 022-03/15-04/511

Urbroj: 50301-05/16-15-2

Zagreb, 12. studenoga 2015.

Predsjednik

**Zoran Milanović**, v. r.

## STRATEGIJA RAZVOJA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ DO 2020. GODINE

### A. SAŽETAK

Cilj je ove Strategije utvrditi smjernice razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine. Donošenjem Strategije utvrđuju se ciljevi u pogledu dostupnosti univerzalne usluge i zaštite slobode tržišnog natjecanja, promidžbe interesa gospodarstva, građana i ostalih korisnika poštanskih usluga te poticanja razvoja novih poštanskih usluga. Akcijskim planom provedbe ove Strategije utvrđuju se mjere i aktivnosti za ostvarivanje strateških ciljeva.

Poštanski sektor predstavlja važnu infrastrukturu koja osigurava pristup mrežama i uslugama koje su ključne za razvoj gospodarskih aktivnosti i sveukupnog funkcioniranja društva. Razgranatost i dostupnost nacionalne poštanske mreže te njezina integriranost u globalne poštanske mreže, kao i kakvoća poštanskih usluga, izravno potiču rast gospodarstva. Stoga između poštanskog sektora i gospodarstva u cjelini postoji važna poveznica, a u pogledu političkog, društvenog i gospodarskog razvoja poštanski sektor u postojećem okruženju ima šire značenje od mnogih drugih gospodarskih sektora.

Tržište poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj sastavni je dio europskog tržišta poštanskih usluga. Nacionalno zakonodavstvo usklađeno je u potpunosti s direktivama Europske unije (u daljnjem tekstu: EU), tržište poštanskih usluga u cijelosti je liberalizirano, a granice otvorene prema drugim državama članicama EU. Primjena tržišnog natjecanja označava uspostavu mehanizama za stvaranje jednakih uvjeta za sve poduzetnike/sudionike na tržištu, koji u krajnjoj mjeri utječu na razvoj gospodarstva.

Univerzalna usluga unutar EU-a izraz je zahtjeva i posebnih značajki europskog društvenog modela u okviru politike koja udružuje dinamično tržište, koheziju i načelo solidarnosti. Univerzalna usluga od interesa je za Republiku Hrvatsku te mora biti trajno, redovito i neprekidno dostupna svim korisnicima poštanskih usluga na cijelom području države, bez bilo kakve diskriminacije i uz jednake uvjete. HP – Hrvatska pošta d.d. (u daljnjem tekstu: HP) na temelju važećeg Zakona o poštanskim uslugama ima pravo i obvezu obavljanja univerzalne usluge na cijelom području Republike Hrvatske u trajanju od 15 godina.

Uloga regulatornog tijela na tržištu poštanskih usluga očituje se kroz aktivnosti osiguranja univerzalne usluge, nadgledanja pravnog okvira i međusobnih odnosa na tržištu te osiguranja pristupa davatelja

poštanskih usluga poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge. Razvojem tržišta, poticanjem inovativnosti, propisivanjem kakvoće usluga, osiguravanjem jednakih uvjeta za sve te pristupačnim cijenama univerzalne usluge postiže se jačanje konkurentnosti svih sudionika na tržištu i zadovoljstvo korisnika poštanskih usluga.

Napredak informacijsko-komunikacijskih tehnologija u proteklom razdoblju uzrokovao je ukupni pad broja poštanskih usluga, ali i pokrenuo nove trendove u obavljanju poštanske djelatnosti, omogućujući spektar novih poštanskih usluga koje su davatelji ponudili krajnjim korisnicima usluga. Među ostalim, nove tehnologije potaknule su razvoj e-trgovine koja utječe na intenziviranje trgovinske razmjene i povećanje količine prenesenih paketa usluga, jačanje konkurencije u trgovini, poštanskim i logističkim uslugama, smanjivanje cijena te dostupnost šireg spektra usluga. E-trgovina važan je temelj budućeg gospodarskog rasta jer omogućuje poduzetništvu globalnu prisutnost i komuniciranje, te provedbu transakcija u stvarnom vremenu, a kvalitetna poštanska infrastruktura jedan je od bitnijih elemenata u lancu vrijednosti e-trgovine.

Davatelji poštanskih usluga prilagođavaju se navedenim novim okolnostima, a ključni elementi uspješne transformacije poslovanja leže u njihovoj konkurentnoj prednosti – kompetencijama zaposlenika i razvijenoj poštanskoj mreži. Upravo učinkovitim korištenjem poštanske mreže omogućuje se ponovno jačanje uloge poštanskih usluga i njihove integracije s drugim sektorima, kao što su usluge elektroničkih komunikacija i trgovina.

## B. ANALIZA TRENUTAČNOG STANJA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA

### 1. ANALIZA STANJA PROPISA U PODRUČJU POŠTANSKIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ

#### 1.1. Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga

Republika Hrvatska (u daljnjem tekstu: RH) postala je punopravna članica EU-a 1. srpnja 2013. godine. Obilježje liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH u odnosu na ostale države članice EU očituje se u tome što je liberalizacija nastupila prije formalnog pristupanja RH u EU, odnosno 1. siječnja 2013. godine Liberalizacija omogućuje postizanje cilja stvaranja unutarnjeg tržišta EU-a prema jedinstvenim uvjetima i načinima funkcioniranja. Istovremeno, naročito na tržištima s uspostavljenim državnim monopolima, liberalizacija potiče dodatni razvoj i povećanje učinkovitosti tržišta, postupnim usvajanjem i primjenom propisa o tržišnom natjecanju.

Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga u EU-u započeo je 1988. godine predstavljanjem Bijele knjige o poštanskim uslugama, u kojoj se prvi put navodi uspostava unutarnjeg tržišta poštanskih usluga u EU-u. Sljedeći ključni dokument je tzv. Zelena knjiga<sup>1</sup> iz 1992. godine, u kojoj se navodi problematika konkurencije u poštanskom sektoru i ukazuje na nužnost osiguranja obavljanja univerzalne usluge na razini EU-a. Dokument se sastojao od četiri dijela: opis i značajke poštanskog sektora, problemi i izazovi s kojima se susreće pošta, moguća rješenja problema i izazova te poštanska politika EU-a.

Uz proces liberalizacije koristi se i termin deregulacije, koji podrazumijeva pravno uređenje tržišta poštanskih usluga omogućujući pojavu novih subjekata na tržištu, kao i reguliranje tržišta na način da se potiče učinkovitost i djelotvornost konkurencije na tržištu.

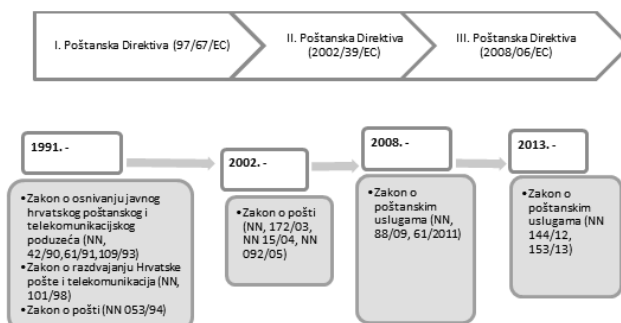
Tržište poštanskih usluga na razini EU-a utvrđeno je u osnovi jednom direktivom – Direktivom o poštanskim uslugama koja je

u proteklom razdoblju dva puta mijenjana i dopunjavana, u cilju harmonizacije tržišta poštanskih usluga:

- Direktiva 97/67/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 15. prosinca 1997. o zajedničkim pravilima za razvoj unutarnjeg tržišta Zajednice u području poštanskih usluga i poboljšanju kakvoće poštanskih usluga (SL L 15, 21. 1. 1998.) (u daljnjem tekstu: Prva poštanska direktiva)
- Direktiva 2002/39/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 10. lipnja 2002., kojom se mijenja Direktiva 97/67/EZ u vezi s daljnjim otvaranjem poštanskih usluga tržišnom natjecanju na razini Zajednice (SL L 176, 5. 7. 2002.) (u daljnjem tekstu: Druga poštanska direktiva)
- Direktiva 2008/6/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 20. veljače 2008., kojom se mijenja i dopunjuje Direktiva 97/67/EZ u vezi s potpunim razvojem unutarnjeg tržišta poštanskih usluga u Zajednici (SL L 52, 27. 2. 2008.) (u daljnjem tekstu: Treća poštanska direktiva).

Korijeni liberaliziranog tržišta poštanskih usluga u RH sežu još u 1994. godinu, kada je Zakonom o pošti (»Narodne novine«, broj 53/94) u članku 24. bila propisana obveza prijenosa paketa tadašnjem javnom poduzeću (Hrvatska pošta i telekomunikacije), dok se istodobno dopušta da »te usluge mogu obavljati i druge pravne i fizičke osobe u uvjetima slobodnog tržišta«. Formalni proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH započeo je donošenjem Zakona o pošti (»Narodne novine«, br. 172/03, 15/04, 92/05 i 63/08) 2003. godine, kojim je ukinut monopol HP-u na pismovne pošiljke mase veće od 100 grama, te osnivanjem Vijeća za poštanske usluge kao neovisnog nacionalnog regulatornog tijela za poštanske usluge. Opseg univerzalnih usluga smanjen je 2005. godine te su specificirane kurirske usluge.

Slika 1. Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH



(Izvor: FPZ-ova analiza)

Uslijedilo je smanjenje ograničenja mase pismovnih pošiljaka u rezerviranom području sa 100 grama na 50 grama, dok je ograničenje cijene smanjeno s trostrukog iznosa cijene prve stope mase pismovne pošiljke najbrže kategorije na 2,5 puta veći iznos navedene mase i kategorije pismovne pošiljke.

Donošenjem Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2013. godine utvrđena je dinamika daljnje liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH prema scenariju postupne liberalizacije tržišta. Osnovni cilj primjene postupne liberalizacije bila je priprema tržišta poštanskih usluga u RH i tadašnjeg javnog poštanskog operatora – HP za nadolazeću potpunu liberalizaciju tržišta.

Donošenjem Zakona o poštanskim uslugama (»Narodne novine«, br. 88/09 i 61/11) 2009. godine uspostavljen je regulatorni okvir u nacionalnom zakonodavstvu koji je bio u cijelosti usklađen s Drugom poštanskom direktivom i djelomično s Trećom poštanskom direktivom. Treća poštanska direktiva u potpunosti je prenesena u nacio-

<sup>1</sup> Green Paper on the Development of Single Market for postal services – EK, Brisel, 11. lipnja 1992.

nalno zakonodavstvo donošenjem Zakona o poštanskim uslugama (»Narodne novine«, br. 144/12, 153/13 i 78/15) (u daljnjem tekstu: ZPU), čime je ukinut monopol, odnosno isključivo pravo obavljanja rezervirane univerzalne usluge.

Liberalizacijom tržišta poštanskih usluga u RH korisnicima usluga omogućen je veći izbor usluga, kao i smanjenje cijena pojedinih usluga.

## 1.2. Zakonodavstvo RH u području poštanskih usluga

Zakonodavni okvir za obavljanje poštanskih usluga, kojim se uređuje tržište poštanskih usluga u RH, uređen je zakonom i provedbenim propisima. Osnovni propis na području tržišta poštanskih usluga u RH je ZPU koji je donesen krajem 2012. godine, a stupio je na snagu 1. siječnja 2013. godine.

U odnosu na ranije važeći ZPU promjene se odnose na ukidanje isključivih prava (monopola) na obavljanje rezerviranih usluga, na način određivanja jednog davatelja univerzalne usluge na cijelom području RH, podjelu poštanskih usluga, mehanizam financiranja univerzalne usluge, omogućavanje pristupa mreži davatelja univerzalne usluge drugim davateljima poštanskih usluga, konsolidatorima i korisnicima usluga te davanje prava i obveze obavljanja univerzalne usluge HP-u na cijelom području RH u trajanju od 15 godina, primjenom mehanizma preispitivanja uvjeta<sup>2</sup> obavljanja univerzalne usluge svakih pet godina. Također se propisuju uvjeti za obavljanje poštanskih usluga, uređuju prava, obveze i odgovornosti davatelja i korisnika poštanskih usluga, uvjeti pristupa poštanskoj mreži, izdavanje poštanskih maraka RH i doplatnih maraka, poslovi Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti (u daljnjem tekstu: HAKOM) u dijelu koji se odnosi na regulatorne poslove u području poštanskih usluga, obavljanje inspeksijskog nadzora u području poštanskih usluga i druga pitanja u vezi s obavljanjem poštanskih usluga, te se utvrđuje prijenos ovlasti inspeksijskog nadzora na regulatorno tijelo (HAKOM).

Donošenje provedbenih propisa, odnosno pravilnika u nadležnosti je Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture (u daljnjem tekstu: MPPi) i HAKOM-a. HAKOM, kao nacionalno regulatorno tijelo, nastao je 2008. godine spajanjem tadašnje Hrvatske agencije za telekomunikacije i Vijeća za poštanske usluge. HAKOM objedinjuje regulatorne poslove na tržištu poštanskih usluga, tržištu elektroničkih komunikacija i tržištu željezničkih usluga.

Ministar pomorstva, prometa i infrastrukture donio je sljedeće pravilnike:

- Pravilnik o poštanskim markama (»Narodne novine«, broj 91/13):
  - propisuju se uvjeti i način izdavanja i uporabe poštanskih maraka, slučajevi u kojima se poštanske marke smatraju nevažecima, osnivanje, djelokrug i rad Povjerenstva za izbor motiva te grafičkih i likovnih rješenja poštanskih maraka Republike Hrvatske, utvrđivanje programa izdavanja poštanskih maraka, kao i druga pitanja u vezi s poštanskim markama
- Pravilnik o službenoj iskaznici i znački poštanskog inspektora i o očevidniku poštanskog inspektora (»Narodne novine«, br. 42/13 i 124/14):
  - propisuju se oblik i sadržaj obrasca službene iskaznice i značke poštanskog inspektora, način izdavanja, uporabe i vođenja upisnika o izdanim službenim iskaznicama i značkama poštanskog inspektora te sadržaj i način vođenja očevidnika o izvršenim inspeksijskim pregledima koji vodi poštanski inspektor u provedbi poslova inspeksijskog nadzora, u okviru ovlasti utvrđenih ZPU-om i drugim propisima.

<sup>2</sup> Prema članku 67. stavku 3. ZPU-a HAKOM će svakih pet godina od dana stupanja na snagu ZPU-a, analizom stanja na tržištu poštanskih usluga u RH, utvrditi postoje li davatelji poštanskih usluga koji mogu osigurati obavljanje univerzalne usluge iz članka 15. ZPU-a.

HAKOM je donio sljedeće pravilnike:

- Pravilnik o obavljanju univerzalne usluge (»Narodne novine«, broj 41/13):
  - propisuju se mjerila i kriteriji koje mora ispunjavati poštanska mreža davatelja univerzalne usluge, uvjeti za sudjelovanje na javnom natječaju za izbor davatelja univerzalne usluge koje moraju ispunjavati davatelji poštanskih usluga, uvjeti, način i postupak za obavljanje poštanskih usluga, odstupanja od uručnja paketa na adresi primatelja, odstupanja od rokova uručnja pošiljaka, popis hrvatskih norma za mjerenje kakvoće obavljanja univerzalne usluge, sastavni dijelovi godišnjeg izvješća o kakvoći obavljanja univerzalne usluge, sastavni dijelovi izračuna neto troška, mjesta i uvjeti pristupa poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge, sadržaj zahtjeva i ugovora, načela određivanja cijena pristupa poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge i druga pitanja u vezi s pristupom poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge te druga pitanja vezana uz obavljanje univerzalne usluge
- Pravilnik o načinu rada Povjerenstva za zaštitu prava korisnika usluga (»Narodne novine«, broj 52/15):
  - propisuju se imenovanje, način rada i druga pitanja u vezi s radom Povjerenstva za zaštitu prava korisnika usluga, kao savjetodavnog tijela HAKOM-a u rješavanju sporova između krajnjih korisnika usluga i davatelja javnih komunikacijskih usluga u skladu s odredbama Zakona o elektroničkim komunikacijama te u sporovima između korisnika i davatelja poštanskih usluga, u skladu s odredbama ZPU-a
- Pravilnik o plaćanju naknada za obavljanje poslova Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti (»Narodne novine«, broj 133/14):
  - propisuju se izračun, visina i način plaćanja naknada radi osiguravanja sredstava za obavljanje poslova HAKOM-a na temelju godišnjeg financijskog plana HAKOM-a.

Univerzalna usluga unutar EU-a izraz je zahtjeva i posebnih značajki europskog društvenog modela u okviru politike koja udružuje dinamično tržište, koheziju i načelo solidarnosti. Univerzalne usluge moraju biti trajno, redovito i neprekidno dostupne svakoj fizičkoj i pravnoj osobi na cijelom području države bez bilo kakve diskriminacije. Prva definicija univerzalne poštanske usluge dana je Direktivom o poštanskim uslugama, kojom je definirana kao usluga koja uključuje stalno pružanje poštanskih usluga određene kakvoće na svim područjima neke države po prihvatljivim cijenama za sve korisnike usluga. Države su se obvezale na poduzimanje mjera i aktivnosti kako bi se osiguralo da davatelj(i) univerzalnih usluga zajamče svakog radnog dana, a najmanje pet dana u tjednu, osim u posebnim okolnostima ili zemljopisnim uvjetima, koje nacionalna regulatorna tijela utvrde kao iznimke, najmanje:

- jedno prikupljanje pošiljaka
- jedno uručenje u stambeni ili poslovni prostor svake fizičke ili pravne osobe, ili iznimno, nakon odobrenja nacionalnog regulatornog tijela, jedno uručenje u odgovarajući objekt.

Na temelju ZPU-a HP je stekao pravo i obvezu obavljanja univerzalne usluge na cijelom području RH u trajanju od 15 godina. Obavljanje zamjenskih poštanskih usluga i ostalih poštanskih usluga ostvaruje se na temelju podnesene potpune prijave HAKOM-u, koji u skladu s odredbama ZPU-a procjenjuje radi li se o zamjenskim poštanskim uslugama. Odluka o obavljanju zamjenskih poštanskih usluga donosi se na temelju analize značajke poštanske usluge, uporabne svrhe sa stajališta korisnika poštanskih usluga i cijene usluga. Obveza je davatelja univerzalne usluge (u daljnjem tekstu: USP) da obavlja računovodstvene poslove na način da se mogu utvrditi prihodi i troškovi ostvareni od univerzalne usluge odvojeno od prihoda i troškova ostvarenih od drugih poštanskih usluga, prema vrstama usluga i proizvodima. Metodologiju provedbe troškovnog računovodstva

vodstva utvrdio je HAKOM u Napatku za računovodstveno razdvajanje i troškovno računovodstvo (ožujak 2013. godine<sup>3</sup>). U skladu s Trećom poštanskom direktivom neto trošak obveze univerzalne usluge je svaki trošak nužan za izvršavanje pružanja univerzalne usluge i povezan s time, te se izračunava kao razlika između neto troška za imenovanog davatelja univerzalne usluge koji posluje s obvezom univerzalne usluge i neto troškova istoga davatelja poštanske usluge koji posluje bez obveze univerzalne usluge. U djelatnostima koje uključuju i usluge od općeg interesa, odnosno u uvjetima gdje neki davatelj usluga ima obvezu obavljanja jednog dijela usluga pod unaprijed zadanim i/ili propisanim uvjetima, a drugi davatelji usluga nemaju tu obvezu, otežano je potpuno slobodno tržišno ponašanje. Naime, *ex ante* i *ex post* reguliranje nužno je u smislu omogućivanja ravnopravnijih uvjeta za slobodno tržišno natjecanje, ali i zbog zaštite javnog interesa, odnosno osiguranja dostupnosti univerzalne usluge za sve korisnike poštanskih usluga na području države.

## 2. OTVORENO TRŽIŠTE

Temelji postupnog otvaranja tržišta poštanskog prometa postavljeni su donošenjem Prve poštanske direktive, kojom je započet proces razvoja zajedničkog tržišta poštanskih usluga. Izmjeni ove direktive prethodila je obavijest EK o primjeni pravila tržišnog natjecanja, čime je nagoviješteno otvaranje tržišta i stav EK o tržišnom natjecanju u području poštanskog prometa. Izmijenjena direktiva (Druga poštanska direktiva) ističe potrebu za postupnim i nadziranom otvaranjem tržišta poštanskih pošiljaka tržišnom natjecanju, dok je posljednjom izmjenom direktive (Treća poštanska direktiva) određen potpuni razvoj unutarnjeg tržišta poštanskih usluga unutar EU-a.

Treća poštanska direktiva pitanje otvorenog tržišta i posebnih prava tretira u članku 7. kojim zabranjuje davanje isključivih (ekskluzivnih) ili posebnih prava za provedbu (pružanje) poštanskih usluga. Drugim riječima, tradicionalno prisutan monopol na tržištu poštanskih usluga u EU-u ukida se. Isključivo ili posebno pravo<sup>4</sup> na tržištu poštanskih usluga odnosi se na prisutnost monopola, odnosno rezerviranog područja koje je tradicionalno bilo prisutno na poštanskom tržištu, gdje je javni operator (nacionalni davatelj poštanskih usluga) imao isključivo pravo obavljanja (dijela) poštanskih usluga. Članak 7. (stavci 2., 3. i 4.) ostavlja mogućnosti državama članicama EU da donose određene modele financiranja univerzalne usluge:

- osiguravanje univerzalne usluge u skladu s pravilima javne nabave (što se odnosi na odredbe Direktive 2004/17/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 31. ožujka 2004. o usklađivanju postupaka nabave subjekata koji djeluju u sektoru vodnog gospodarstva, energetskom i prometnom sektoru te sektoru poštanskih usluga (SL L 134, 30.4.2004.))
- kada obveza univerzalne usluge predstavlja nepravedno financijsko opterećenje za USP-a, država članica EU može uvesti modele financiranja, kao što su naknada troškova iz javnih sredstava ili naknada troškova od davatelja usluga (kompenzacijski fond).

U RH je formalni proces otvaranja tržišta (prestanak monopola i rezerviranog područja) započeo stupanjem na snagu ZPU-a. Otvaranje tržišta može se analizirati i brojem izdanih dozvola za obavljanje poštanskih usluga. Članak 9. ZPU-a, koji je izmijenjen Trećom poštanskom direktivom, propisuje mogućnost davanja ovlaštenja, odnosno izdavanje pojedinačnih dozvola za rad davateljima univerzalnih usluga kako bi se osigurala obveza obavljanja univerzalne usluge. Za usluge koje ne spadaju u univerzalne usluge mogu se uvesti opće dozvole. U RH prema ZPU-u pravo obavljanja zamjenskih i ostalih

usluga poštanskih pravna ili fizička osoba stječe od dana podnošenja potpune prijave HAKOM-u, dok se određivanje davatelja univerzalne usluge obavlja nakon analize stanja tržišta poštanskih usluga. Popis davatelja poštanskih usluga dan je u tablici 1. U skladu s člankom 67. ZPU-a univerzalnu uslugu obavlja imenovani davatelj univerzalne usluge – HP, i to u trajanju od 15 godina (do kraja 2027. godine). Od ukupno 22 davatelja poštanskih usluga 21 davatelj prijavljen je za obavljanje ostalih poštanskih usluga, od kojih 6 obavlja i zamjenske poštanske usluge, dok je jedan davatelj prijavljen samo za obavljanje zamjenskih poštanskih usluga. Prema području na kojem obavljaju usluge, 8 davatelja prijavljeno je za obavljanje usluga samo u unutarnjem prometu, 13 davatelja u unutarnjem i u međunarodnom prometu, a jedan davatelj isključivo u međunarodnom prometu.

Tablica 1. Davatelji poštanskih usluga u RH

DAVATELJ UNIVERZALNE USLUGE		
HP – HRVATSKA POŠTA d.d. Jurišićeva 13, Zagreb		
DAVATELJI ZAMJENSKIH POŠTANSKIH USLUGA		
CITY EX d.o.o. Donje Svetice 40 Zagreb	LIDER EXPRESS d.o.o. Supilova 7a Zagreb	WEBER ESCAL d.o.o. Zastavnice 38a Hrvatski Leskovac
HP – HRVATSKA POŠTA d.d. Jurišićeva 13 Zagreb	PROMO 21, OBRT ZA TRGOVINU I USLUGE vl. Dalibor Dakić Velebitska 16, Karlovac	
LIDER EXPRESS d.o.o. Ulica sv. Roka 3 Gornje Sitno, Žrnovnica	TISAK d.d. Slavonska avenija 11a Zagreb	
DAVATELJI OSTALIH POŠTANSKIH USLUGA		
A2B EXPRESS LOGISTIKA d.o.o. Buzinski prilaz 36/a, Zagreb	INTEREUROPA d.o.o. Josipa Lončara 3 Zagreb	ORBIS EXPRESS j.d.o.o. Novozagrebačka 2 Zagreb
CASH ON DELIVERY EXPRESS d.o.o. Impričeva 9/a, Zagreb	IN TIME d.o.o. Velika cesta 78 Zagreb	OVERSEAS TRADE Co Ltd d.o.o. Zastavnice 38a Hrvatski Leskovac
CITY EX d.o.o. Donje Svetice 40, Zagreb	LAGERMAX AED CROATIA d.o.o. Franje Lučića 23, Zagreb	RHEA d.o.o. Buzinski prilaz 36/a Zagreb
DHL INTERNATIONAL d.o.o. Utinjska 40, Zagreb	LIDER EXPRESS d.o.o. Ulica Sv. Roka 3 Gornje Sitno, Žrnovnica	SCHENKER d.o.o. Dugoselska cesta 5 Rugvica
DPD CROATIA d.o.o. Franje Lučića 23 Zagreb	LIDER EXPRESS GRUPA d.o.o. Ulica Sv. Roka 3 Gornje Sitno, Žrnovnica	TISAK d.d. Slavonska avenija 11a Zagreb
GENERAL LOGISTICS SYSTEMS CROATIA d.o.o. Varaždinska 116, Popovec	LIDER EXPRESS d.o.o. Supilova 7a, Zagreb	TRAST EXPRESS d.o.o. Vojvodići 11 Sveta Nedjelja, Novaki
HP – HRVATSKA POŠTA d.d. Jurišićeva 13 Zagreb	OBRT ZA USLUGE PRIJEVOZA »NADA« vl. Goran Andrašec Vukomerec 26, Zagreb	WEBER ESCAL d.o.o. Zastavnice 38a Hrvatski Leskovac

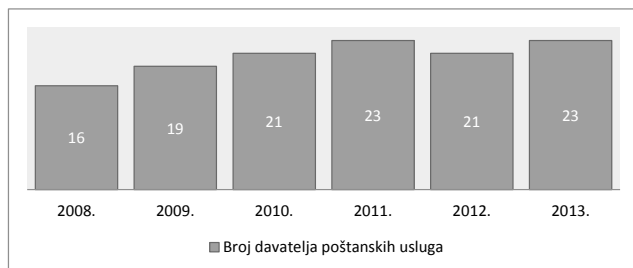
(Izvor: HAKOM, <http://www.hakom.hr/default.aspx?id=2637>, 19. 10. 2015.)

Liberalizacijom tržišta poštanskih usluga ostvaren je osnovni preduvjet za jačanje tržišnog natjecanja na tržištu poštanskih usluga. Stupanje na snagu ZPU-a uvjetovalo je određene promjene i prilagodbe svih sudionika novonastalim uvjetima potpuno otvorenog tržišta, pa tako i davatelja poštanskih usluga. U takvim okolnostima, na kraju 2013. godine na tržištu poštanskih usluga u RH bilo je ukupno 23 davatelja poštanskih usluga, što je dva više u odnosu na kraj 2012. godine. Kretanje broja davatelja poštanskih usluga prikazano je na slici 2. Podaci se odnose na ukupan broj davatelja poštanskih usluga na kraju svake godine u razdoblju od 2008. do 2013. godine.

<sup>3</sup> <http://www.hakom.hr/default.aspx?ID=1208> (29. 05. 2014.)

<sup>4</sup> Više o razlikovanju isključivog i posebnog prava: WIK Consult: Main Developments in Postal Sector (2010-2013), Final report, Bad Honnef, 2013, str. 74.

Slika 2. Broj davatelja poštanskih usluga u razdoblju 2008. – 2013.

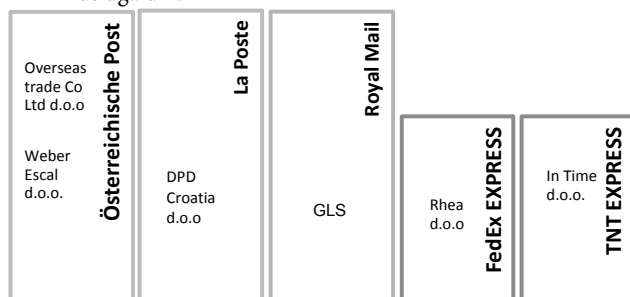


(Izvor: HAKOM, Godišnja izvješća o radu HAKOM-a 2008. – 2013.)

U skladu s podjelom usluga, utvrđenom člankom 14. ZPU-a, na univerzalnu uslugu, zamjenske poštanske usluge i ostale poštanske usluge, davatelji poštanskih usluga imali su obvezu (članci 68. i 69. ZPU-a) provesti usklađivanje poslovanja s odredbama ZPU-a. Početkom 2013. godine određen broj manjih davatelja usluga nije se uskladio sa ZPU-om i nije nastavio pružati poštanske usluge, dok su se istodobno pojavili novi davatelji usluga koji su prepoznali svoju poslovnu priliku na liberaliziranom tržištu poštanskih usluga. Takav trend nastavio se i do kraja 2013. godine, tijekom koje se pojavilo još sedam novih davatelja usluga, s naznakom nastavka takvog trenda, s obzirom na brojne upite HAKOM-u, u vezi s uvjetima i načinom stjecanja prava obavljanja poštanskih usluga.

Osim pojave novih davatelja poštanskih usluga, na tržištu je došlo i do određenog pregrupiranja i spajanja pojedinih davatelja usluga. Tako se početkom 2013. godine davatelj Post d.o.o. pripojio davatelju Weber Escal d.o.o., iako pripadaju istoj poslovnoj grupaciji (Österreichische Post), dok se davatelj A1 Direkt d.o.o. pripojio davatelju Tisak d.d. Davatelj poštanskih usluga Lider Express d.o.o., koji je pružao poštanske usluge prema odredbama Zakona o poštanskim uslugama (»Narodne novine«, br. 88/09 i 61/11) iz 2009. godine, na način da je svoje poslovanje obavljao putem tri društva s ograničenom odgovornošću, proveo je usklađivanje svojeg poslovanja prema odredbama ZPU-a i nastavio pružati poštanske usluge u istom pravno-trgovačkom obliku (tri društva s ograničenom odgovornošću), pri čemu sva tri društva obavljaju zamjenske i ostale poštanske usluge. Osim navedenog, kod jednog manjeg broja davatelja nastupile su i promjene u vlasničkoj strukturi. Sve promjene rezultirale su boljim pozicioniranjem pojedinih davatelja usluga u cilju jačanja i daljnjeg širenja na tržištu, odnosno povećanja njihova tržišnog udjela. Također treba spomenuti kako je otvoreno tržište omogućilo dolazak novih davatelja usluga<sup>5</sup> iz drugih država, koji tako proširuju svoje djelovanje na jedinstvenom tržištu EU-a.

Slika 3. Primjer pojedinih grupacija globalnih i regionalnih davatelja usluga u RH



(Izvor: FPZ-ova analiza)

<sup>5</sup> HP je najveći davatelj na tržištu poštanskih usluga u RH, na kojem djeluje i nekoliko najvećih svjetskih i europskih davatelja usluga, bilo kroz svoju mrežu (DHL d.o.o. i DPD d.o.o.) ili kroz zastupništva (FedEx, UPS i TNT). Uz njih se javljaju, uz već spomenutu Österreichische Post, i drugi regionalni sudionici, kao što su Intereuropa d.o.o., Lagermax d.o.o. te najnoviji davatelj GLS d.o.o.

### 3. PRISTUP POŠTANSKOJ INFRASTRUKTURI/MREŽI

#### 3.1. Pravni i regulatorni okvir za pristup mreži

Prva poštanska direktiva utvrdila je osnovnu svrhu univerzalne usluge – jednostavan pristup poštanskoj mreži svim korisnicima usluga, a posebno osiguravanje dovoljnog broja pristupnih točaka i osiguravanje povoljnih uvjeta s obzirom na frekvenciju prikupljanja i dostave pošiljaka. Osim navedenog, Prva poštanska direktiva određuje obvezu USP-ovima u državama članicama EU da osiguraju pristup svojoj poštanskoj mreži uz transparentne i nediskriminirajuće uvjete. U Trećoj poštanskoj direktivi nediskriminacija i transparentnost pristupa javnoj poštanskoj mreži uređena je člankom 11. te direktive. Koncept pristupa elementima poštanske mreže ili usluga koje se pružaju u okviru univerzalne usluge izričito je dodan člankom 11.a te direktive koji glasi:

»Kada je potrebno zaštititi interes korisnika i/ili poticati učinkovito tržišno natjecanje te s obzirom na nacionalne uvjete i nacionalno zakonodavstvo, države članice trebaju osigurati da su transparentni, nediskriminirajući uvjeti dostupni elementima poštanske infrastrukture ili usluga, u okviru univerzalne usluge, kao što su sustav poštanskih oznaka, baze podataka s adresama, poštanski kovčez, kovčez za dostavu pošiljaka, informacije o promjeni adrese, usluge preusmjerenja pošte i usluge vraćanja pošiljke pošiljatelju.(...)«.

Na temelju članka 11.a Treće poštanske direktive države članice EU obvezne su na nacionalnoj razini osigurati uvjete pristupa na transparentan i nediskriminirajući način svim korisnicima i davateljima poštanskih usluga te konsolidatorima. Upravo iz tog razloga nacionalno regulatorno tijelo mora posebno voditi računa da USP ne koristi svoj vodeći položaj u cilju diskriminacije konkurencije i njezinog »izbacivanja« s tržišta. Zakonodavcu na nacionalnoj razini dano je diskrecijsko pravo odlučiti o opsegu pristupa određenim elementima poštanske mreže ili usluga, uz osiguranje pristupa mreži. Zadaća je nacionalnog regulatornog tijela ocijeniti na zahtjev korisnika pristupa (drugi davatelji poštanskih usluga, konsolidatori i korisnici usluga) jesu li ispunjeni svi preduvjeti za pristup.

U RH je 2003. godine, na temelju Prve poštanske direktive, donesen Zakon o pošti (»Narodne novine«, br. 172/03, 15/04, 92/05 i 63/08) koji je sadržavao odredbe o pristupu javnoj poštanskoj mreži (članak 26.). Ovim Zakonom (u dijelu definicije obveze osiguranja pristupa mreži) RH je osigurala uvjete za otvaranje određenog dijela tržišta i djelovanje konkurencije.

Zakon o poštanskim uslugama iz 2009. godine proširuje obvezu omogućivanja pristupa i na sustav poštanskih oznaka, bazu podataka za razvrstavanje pošiljaka, podatke o promjeni adrese, preusmjerenje poštanskih pošiljaka i vraćanje pošiljaka pošiljatelju (članak 36.).

Važeći ZPU uvodi daljnje proširenje ovoga prava/obveze na način da se pristup poštanskoj mreži mora omogućiti, osim drugim davateljima poštanskih usluga, i korisnicima usluga i konsolidatorima (članak 53.).

Iako ZPU izričito navodi kako se usluge pristupa poštanskoj mreži ne smatraju univerzalnom uslugom, daljnja detaljnija razrada pristupa poštanskoj mreži uređena je Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge. Uz navedene obveze osiguranja pristupa mreži USP može omogućiti pristup poštanskoj mreži i u drugim elementima poštanske mreže, uz uvjet poštivanja načela koja je utvrdio HAKOM<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Pravilnik o obavljanju univerzalne usluge (»Narodne novine«, broj 41/13, članak 24.)

### 3.2. Pristup elementima poštanske mreže i usluga

Dva su osnovna modela obavljanja usluga putem poštanske mreže unutar liberaliziranog tržišta poštanskih usluga:

- *Pristup mreži* uz uporabu postojeće poštanske mreže USP-a za koju korisnici pristupa plaćaju pristupnu naknadu<sup>7</sup>:
- *upstream* koncept koji obuhvaća pristup poštanskoj mreži USP-a i uključuje aktivnosti korisnika pristupa (prijam, frankiranja, bar-kodiranja, sortiranja i prijevoza) prije predaje pošiljaka USP-u
- *downstream* koncept u kojem su točke pristupa u prijamnim sortirnim središtima, određnim sortirnim središtima i dostavnim poštanskim uredima. Korisnici pristupa mogu koristiti poštansku mrežu za predaju pošiljaka u određenim područjima u kojima još nisu razvili vlastitu mrežu, dok u drugim područjima djelomično ili u potpunosti zaobilaze poštansku mrežu USP-a
- *End to end* kada korisnici pristupa u potpunosti zaobilaze *upstream* i *downstream* poštansku mrežu USP-a i koriste vlastitu mrežu za obavljanje poštanskih usluga.

Kao što je već navedeno, na temelju članka 11.a Treće poštanske direktive, a u svrhu zaštite interesa korisnika i/ili poticanja učinkovitog tržišnog natjecanja, države članice EU trebaju osigurati dostupnost elementima poštanske mreže ili usluga koje se pružaju u okviru univerzalne usluge. Elementi poštanske mreže obuhvaćaju sustav poštanskih oznaka, baze podataka s adresama, poštanske kovčezice, kovčezice za dostavu pošiljaka, informacije o promjeni adrese, usluge preusmjeravanja pošte i usluge vraćanja pošiljke pošiljatelju. Odredba o područjima pristupa može biti važna u određenim slučajevima i potencijalno može smanjiti ulazne zapreke za natjecatelje. Tako države članice EU mogu iskoristiti fleksibilnost članka 11.a Treće poštanske direktive prigodom odlučivanja o pristupu. Trenutačno ne postoji jednoznačno uređivanje pristupa elementima poštanske mreže u državama članicama EU. U slučaju spora između USP-a i potencijalnih korisnika pristupa ključnu ulogu ima nacionalno regulatorno tijelo. Potencijalni korisnici pristupa podnose zahtjev za pristup mreži i u svojem zahtjevu navode kojim elementima poštanske mreže ili uslugama namjeravaju pristupiti. Ako se USP i podnositelj zahtjeva ne uspiju sporazumjeti, u obratiti će se nacionalnom regulatornom tijelu, a ako se potencijalni korisnici pristupa sporazumiju s USP-om, sklapa se ugovor o pristupu mreži kojim se utvrđuje kojim je elementima mreže omogućen pristup.

### 3.3. Pristup poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge u RH

ZPU i Pravilnik o obavljanju univerzalne usluge obvezuju USP na omogućavanje pristupa sljedećim podacima:

- sustavu poštanskih oznaka
- bazi podataka za razvrstavanje pošiljaka
- podacima o promjeni adrese
- uslugama preusmjeravanja poštanskih pošiljaka
- uslugama vraćanja pošiljaka pošiljatelju.

U skladu s Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge korisnik pristupa tijekom jednog mjeseca mora pristupiti poštanskoj mreži s najmanje 5.000 pošiljaka kako bi ostvario cijenu za pristup mreži. HP kao davatelj univerzalne usluge u RH pristup poštanskoj mreži uredio je Standardnom ponudom HP – Hrvatske pošte d.d. za pristup poštanskoj mreži, ispunjavajući uvjete iz članka 53. stavka

3. ZPU-a (»Uvjeti pristupa mreži moraju biti javno objavljeni, unaprijed poznati i primjenjivi se jednako na sve korisnike pristupa koji pristupaju mreži za istu vrstu i količinu pošiljaka.«) i članka 22. stavka 3. Pravilnika o obavljanju univerzalne usluge.

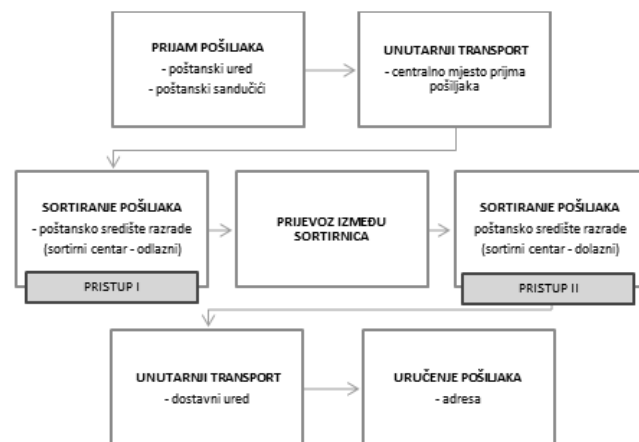
Standardnom ponudom propisuju se vrste pošiljaka kojima se može pristupiti poštanskoj mreži, točke pristupa i pristup podacima, podnošenje zahtjeva za pristup poštanskoj mreži i razlozi odbijanja zahtjeva, podrobni uvjeti za pristup poštanskoj mreži, sklapanje ugovora, cijene, obračun, naplata, instrumenti osiguranja plaćanja, opremanje i predaja pošiljaka, rokovi prijenosa, tajnost podataka, vraćanje pošiljaka, rješavanje prigovora, utvrđivanje odgovornosti i isplata naknade štete te trajanje i raskid ugovora.

Vrste pošiljaka, za koje je USP obavezan osigurati pristup poštanskoj mreži, propisuje ZPU kako slijedi:

- pismovne pošiljke (pisma i dopisnice) mase do 2 kg
- pakete mase do 10 kg
- preporučene pošiljke
- pošiljke s označenom vrijednosti.

Točke pristupa, propisane Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge, prikazane su na slici 4. – elementi poštanske mreže u kojima se obavlja koncentracija zaprimljenih pošiljaka iz različitih dijelova mreže (PRISTUP I – za sve pošiljke), elementi poštanske mreže u kojima se pošiljke pripremaju za otpremu prema elementima poštanske mreže u kojima je organizirano uručenje (PRISTUP II – određene skupine razvrstanih pošiljaka).

Slika 4. Točke pristupa poštanskoj mreži HP-a



(Izvor: FPZ-ova analiza)

## 4. PRIMJENA PRAVILA O TRŽIŠNOM NATJECANJU U POŠTANSKOM SEKTORU

Primjena tržišnog natjecanja označava uspostavu mehanizama za stvaranje jednakih uvjeta za sve poduzetnike/sudionike na tržištu, koji u krajnjoj mjeri utječu na razvoj gospodarstva u cjelini. Razvojem inovativnosti, ponudom kvalitetnih usluga, jednakim uvjetima za sve te pristupačnim cijenama postiže se jačanje konkurentnosti svih sudionika na tržištu.

Poduzetnička i tržišna sloboda u RH prema članku 49. Ustava Republike Hrvatske temelj su gospodarskog ustroja RH, te država osigurava svim poduzetnicima jednak pravni položaj na tržištu. Domaći zakonodavni okvir u području tržišnog natjecanja čine sljedeći propisi:

<sup>7</sup> Može se razlikovati i pojam *upstream* i *downstream* aktivnosti od koncepta. Pojam *upstream* aktivnosti podrazumijeva sljedeće aktivnosti: prijam pošiljaka, grupiranje, sortiranje i frankiranje, odrađeno od strane korisnika ili trgovačkih društava za pripremu pošiljaka prije predaje javnom poštanskom davatelju. Pojam *downstream* aktivnosti podrazumijeva korištenje lokalne mreže za uručenje pošiljaka.

- Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (»Narodne novine«, broj 79/09):
- uređuje pravila i sustav mjera za zaštitu tržišnog natjecanja, ovlasti i zadaće te ustrojstvo tijela za zaštitu tržišnog natjecanja i postupanje u vezi s provedbom tog Zakona. Zakon se primjenjuje na sve oblike sprječavanja, ograničavanja ili narušavanja tržišnog natjecanja od strane poduzetnika, na području RH ili izvan područja RH ako imaju učinak na RH
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja (»Narodne novine«, broj 80/13):

– uređuje pravila i sustav mjera za zaštitu tržišnog natjecanja nakon pristupanja RH u EU, stavljajući naglasak na tržišno natjecanje između RH i država članica EU. Ovaj Zakon uređuje i primjenu članaka 101. i 102. Ugovora o funkcioniranju Europske unije (u daljnjem tekstu: UFEU)<sup>8</sup> na sve oblike narušavanja tržišnog natjecanja od strane poduzetnika koji imaju učinak na trgovinu između RH i država članica EU, u skladu s Uredbom Vijeća (EZ) br. 1/2003 od 16. prosinca 2002. o provedbi pravila o tržišnom natjecanju koja su propisana člancima 81. i 82. Ugovora o osnivanju EZ-a te Uredbom Vijeća (EZ) br. 139/2004 od 20. siječnja 2004. o kontroli koncentracija između poduzetnika.

Na razini EU-a djeluje Europska mreža tijela za tržišno natjecanje (EMTTN), član koje je i Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN) – hrvatsko nacionalno tijelo za regulaciju tržišnog natjecanja, a kojem je dodatna uloga i razmjena informacija s EK, osobito s Glavnom upravom za tržišno natjecanje (DG COMP)<sup>9</sup>, o provedbi pravila tržišnog natjecanja.

Temeljne odredbe prava EU-a u području zaštite tržišnog natjecanja dane su UFEU-om, i to osobito u člancima 101., 102., 103., 104., 105. i 106., a podrobnije su razrađene brojnim pravnim instrumentima. Europska politika tržišnog natjecanja poseban naglasak stavlja na:

- antitrustovsku politiku i borbu protiv kartela
- sprječavanje iskorištavanja tržišne moći dominantnih tvrtki u bilo kojem sektoru ili državi članici
- strogi nadzor nad predloženim spajanjima
- nadzor državne potpore sektorima i tvrtkama koja može narušiti tržišno natjecanje.

U području poštanskih usluga EK je donijela stajališta o tržišnom natjecanju u komunikaciji »Obavijest Komisije o primjeni pravila o tržišnom natjecanju na poštanski sektor i o ocjeni određenih državnih mjera u vezi s poštanskim uslugama« (98/C 39/02). Ovim dokumentom dane su smjernice i tumačenja određenih odredaba UFEU-a, prema kojima EK namjerava primjenjivati pravila tržišnog natjecanja u području poštanskih usluga. U tom smislu EK posebno preispituje temeljna načela i posljedice te daje smjernice za postupanje u nekoliko područja:

- utvrđivanje tržišta i položaj na poštanskom tržištu
- unakrsno subvencioniranje
- javna poduzeća i posebna ili isključiva prava
- sloboda pružanja usluga
- mjere koje donose države članice
- davatelji poštanskih usluga i državne potpore
- usluga od općeg gospodarskog interesa.

Na temelju članka 7. stavka 4. ZPU-a HAKOM je obavezan »u najvećoj mjeri voditi računa o primjeni pravne stečevine iz područja

poštanskih usluga i prava tržišnog natjecanja Europske unije«. ZPU također uređuje suradnju HAKOM-a s drugim nadležnim tijelima, tako da se člankom 6. stavkom 7. ZPU-a propisuje obveza HAKOM-a da, uz ostalo, surađuje s »tijelom nadležnim za zaštitu tržišnog natjecanja, i to na način da zahtijeva mišljenje toga tijela ili predlaže pokretanje postupka pred tim tijelom u svim slučajevima sprječavanja, ograničavanja ili narušavanja tržišnog natjecanja, u skladu s posebnim zakonom kojim je uređena zaštita tržišnog natjecanja«.

## 5. PRIMJENA PRAVILA O POTPORAMA U POŠTANSKOM SEKTORU

Poštovanje pravila o zaštiti tržišnog natjecanja, koja su sadržana u odredbama UFEU-a, ključno je za stvaranje jedinstvenoga unutarnjeg tržišta EU-a i obveza je svih država članica EU. Navedena pravila odnose se na ponašanje svih poduzetnika na tom tržištu (članci 101. do 109. UFEU-a), uključivo i onih poduzetnika kojima su države članice EU dodijelile isključiva i posebna prava, odnosno povjerile obavljanje usluga od općeg gospodarskog interesa (eng. *Services of General Economic Interest* – SGEI). Međutim, u skladu s člankom 106. stavkom 2. UFEU-a pravila o zaštiti tržišnog natjecanja odnose se na poduzetnike koji obavljaju usluge od općeg gospodarskog interesa samo u onoj mjeri u kojoj primjena tih pravila ne sprječava, pravno ili činjenično, obavljanje poslova za koje su tim poduzetnicima dodijeljena određena prava. Naime, kako bi se svim građanima EU-a osigurala dostupnost i pristup javnim uslugama prema prihvatljivim uvjetima u pogledu cijene i kakvoće usluge, države članice EU mogu povjeriti obavljanje tih usluga određenim poduzetnicima, u državnom ili privatnom vlasništvu. Pritom države članice EU samo iznimno rijetko ne sudjeluju u financiranju tih usluga, dok najčešće njihova nadležna tijela osiguravaju određenu financijsku kompenzaciju poduzetniku ili poduzetnicima kojima povjere obavljanje tih usluga.

Domaći zakonodavni okvir u ovom području čine ZPU i Zakon o državnim potporama (»Narodne novine«, broj 47/14). Na temelju Zakona o državnim potporama Vlada Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: Vlada RH) oblikuje politiku državnih potpora RH, kojom određuje prioritete ciljeve i svrhu učinkovitog korištenja sredstava državnog proračuna RH.

Danom pristupanja RH u EU, 1. srpnja 2013. godine, na snagu je stupio Zakon o državnim potporama (»Narodne novine«, br. 72/13 i 141/13) koji je uveo u sustav državnih potpora u RH politiku državnih potpora, kao mehanizam kojim će u određenom, trogodišnjem razdoblju, biti utvrđeni prioritetni ciljevi pri dodjeli državnih potpora i svrha učinkovitog korištenja sredstava državnog proračuna. Za provedbu i nadzor provedbe politike državnih potpora u okviru mjera fiskalne politike RH, u skladu s važećim Zakonom o državnim potporama, nadležno je Ministarstvo financija. Osnovni instrument tog mehanizma upravo su Smjernice politike državnih potpora koje donosi Vlada RH, slijedeći politiku državnih potpora EU-a te smjernice fiskalne i ekonomske politike RH u kvantitativnim i kvalitativnim mjerilima. Kao i Zakon o državnim potporama, ove Smjernice odnose se samo na državne potpore industriji i uslugama, a ne na državne potpore u poljoprivredi i ribarstvu. Smjernice politike državnih potpora, koje uključuju i državne potpore u području poštanskih usluga, predstavljaju upute koje trebaju slijediti davatelji državnih potpora prigodom planiranja mjera i izrade prijedloga za dodjelu državnih potpora iz svoje nadležnosti. Smjernicama se utvrđuju opći i posebni ciljevi dodjele državnih potpora, ostvarenju kojih davatelji državnih potpora trebaju težiti, vodeći računa, osim same svrhe državnih potpora, i o raspoloživosti proračunskih sredstava za provedbu mjera državnih potpora.

<sup>8</sup> UFEU – Ugovor o funkcioniranju Europske unije – cijeli tekst dostupan je na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:326:001:0012:EN:PDF> (29. 4. 2014.)

<sup>9</sup> Više o Glavnoj upravi za tržišno natjecanje EK dostupno je na: <http://ec.europa.eu/dgs/competition> (29. 4. 2014.)

### 5.1. Odredbe Zakona o poštanskim uslugama o osiguranju i financiranju univerzalne usluge

U skladu s člankom 3. ZPU-a obavljanje univerzalne usluge od interesa je za RH, a korisnicima poštanskih usluga na cijelom području RH mora se osigurati univerzalna usluga pod jednakim uvjetima, dok davatelj univerzalne usluge može prekinuti obavljanje tih usluga samo u slučaju više sile. Univerzalna usluga prema članku 15. ZPU-a čini skup poštanskih usluga koje su dostupne svim korisnicima poštanskih usluga na cijelom području RH po pristupačnoj cijeni, kod koje davatelj univerzalne usluge mora osigurati kakvoću obavljanja univerzalne usluge propisanu člankom 40. ZPU-a putem poštanske mreže davatelja univerzalne usluge. Istim člankom ZPU-a taksativno su navedene poštanske usluge u unutarnjem i međunarodnom prometu koje obuhvaća univerzalna usluga.

Mjerila i kriteriji, koje mora ispunjavati poštanska mreža davatelja univerzalne usluge, uređeni su Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge. U pogledu načina odabira poduzetnika, kojemu će biti povjereno obavljanje univerzalne usluge, ZPU predviđa mogućnost bez provedbe javnog natječaja ili odabir na temelju javnog natječaja. Pri tome HAKOM procjenjuje uvjete na tržištu i odlučuje hoće li provesti natječaja ili ne. Člankom 67. prijelaznih i završnih odredaba ZPU-a propisano je da HP ima pravo i obvezu obavljanja univerzalne usluge, i to u trajanju od 15 godina. HAKOM je obavezan svakih pet godina analizom stanja na tržištu poštanskih usluga u RH utvrditi postoje li davatelji poštanskih usluga koji mogu osigurati obavljanje univerzalne usluge, te ovisno o ishodu te analize odlučiti o eventualnom raspisivanju javnog natječaja. Odluku o davatelju univerzalne usluge donosi HAKOM na temelju analize tržišta poštanskih usluga u RH. Ako procijeni da samo jedan davatelj poštanskih usluga može osigurati univerzalnu uslugu na način i uz uvjete koje propisuje ZPU, na temelju analize stanja na tržištu, u skladu s člankom 22. ZPU-a, HAKOM bez provedbe javnog natječaja, a nakon provedene javne rasprave, donosi odluku o određivanju davatelja univerzalne usluge. Odluka HAKOM-a o određivanju davatelja univerzalne usluge mora sadržavati:

- pravo i obvezu obavljanja univerzalne usluge iz članka 15. ZPU-a na cjelokupnom području RH
- podatke o davatelju poštanskih usluga koji se odlukom određuje
- rok u kojem davatelj mora započeti obavljati univerzalnu uslugu
- rok valjanosti odluke
- obveze koje davatelj univerzalne usluge mora ispunjavati za vrijeme važenja odluke.

Nadalje, člankom 26. stavkom 1. ZPU-a određeno je da rok na koji se izdaje odluka ne može biti kraći od pet godina ni dulji od 15 godina, a prigodom određivanja tog roka HAKOM mora voditi računa o tome da davatelj univerzalne usluge može osigurati povrat ulaganja.

Članak 47. ZPU-a uređuje obvezu računovodstvenog razdvajanja za davatelje poštanskih usluga, koji uz poštanske usluge obavljaju jednu ili više poslovnih aktivnosti, a osobito način računovodstvenog razdvajanja u slučaju obavljanja univerzalne usluge, o čemu odluku donosi HAKOM.

Člankom 48. ZPU-a propisana je mogućnost financiranja nepravednog financijskog opterećenja davatelju univerzalne usluge. HAKOM ima obvezu, nakon podnošenja zahtjeva davatelja univerzalne usluge za naknadu nepravednog financijskog opterećenja, donijeti odluku kojom utvrđuje iznos neto troška koji predstavlja nepravedno financijsko opterećenje, osniva kompenzacijski fond te utvrđuju doprinosi koje moraju uplatiti davatelji poštanskih usluga koji su obveznici uplate u taj fond.

### 5.2. Naknada nepravednog financijskog opterećenja

U skladu s člancima 48. i 51. ZPU-a Vijeće HAKOM-a je, u postupku utvrđivanja naknade nepravednog financijskog opterećenja davatelja univerzalne usluge, na temelju podnesenog zahtjeva HP-a, 2014. godine donijelo odluku o utvrđivanju iznosa nepravednog financijskog opterećenja davatelja univerzalne usluge u 2013. godini, osnivanju kompenzacijskog fonda za uplatu doprinosa davatelja univerzalne usluge i davatelja zamjenskih poštanskih usluga, utvrđivanju doprinosa svakog pojedinog obveznika uplate doprinosa u kompenzacijski fond te načinu plaćanja.

Međutim, uzimajući u obzir činjenicu da se najveći dio iznosa neto troška, koji predstavlja nepravedno financijsko opterećenje davatelja univerzalne usluge, u 2014. godini za prethodnu kalendarsku godinu morao podmiriti iz sredstava državnog proračuna RH, kao i gospodarsku situaciju u kojoj se nalaze davatelji zamjenskih poštanskih usluga, od kojih su neki pokrenuli i postupak predstečajne nagodbe, poteškoće uz koje je naplaćen najveći dio doprinosa u kompenzacijski fond, očekivani trend daljnjeg smanjenja iznosa doprinosa obveznika uplate doprinosa u kompenzacijski fond te troškove upravljanja tim fondom, Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o poštanskim uslugama (»Narodne novine«, broj 78/15), koji je stupio na snagu 18. srpnja 2015. godine, ukinut je kompenzacijski fond, kao jedan od mehanizama za osiguranje kompenzacije za obavljanje univerzalne usluge pod nekomercijalnim uvjetima.

Ukidanjem kompenzacijskog fonda naknada nepravednog financijskog opterećenja obavljanja univerzalne usluge, kojom se osigurava obveza obavljanja univerzalne usluge, kao usluge od općeg gospodarskog interesa, podmiruje se isključivo iz sredstava državnog proračuna RH, u skladu s pravilima o državnim potporama, budući da se radi o državnoj potpori za obavljanje usluga od općeg gospodarskog interesa. Novo zakonsko rješenje u skladu je s odredbom članka 7. stavka 3. Direktive o poštanskim uslugama, prema kojom naknadu nepravednog financijskog opterećenja davatelja univerzalne usluge države članice EU mogu osigurati i samo iz javnih sredstava, dakle iz sredstava državnog proračuna.

### 6. ULOGA RAZVOJA POŠTANSKIH USLUGA U GOSPODARSTVU RH I VAŽNOST DJELOTVORNOG FUNKCIONIRANJA POŠTANSKOG TRŽIŠTA U GOSPODARSTVU I DRUŠTVU UOPĆE

Poštanske usluge mogu se podijeliti na usluge koje se koriste u proizvodne ili materijalne svrhe/namjene i na usluge koje se koriste za osobnu potrošnju. U prvom slučaju te usluge sudjeluju i pridonose u stvaranju nove vrijednosti, dok su u drugom slučaju te usluge potrošnja građana kao konzumenta/korisnika, pri čemu poštanska usluga završava s uručenjem pošiljke, odnosno ne stvara nikakvu dodanu (novu) vrijednost. Suvremena poštanska usluga razvija svoje tržište na tromedi tržišta koja se nalaze u rastu i razvoju – tržišta marketinga, tržišta komunikacija i tržišta logistike. Iako se poštanski sektor nalazi na tromedi navedenih sektora, najveći utjecaj na poštanski sektor ima tržište elektroničkih komunikacija koje se, razvojem i dostupnošću interneta, javlja kao suvremeni supstitut u pojedinim tehnološkim fazama poštanske usluge.

Donošenjem Strategije Europa 2020 (strategija rasta EU-a za sljedeće desetljeće) prepoznata su tri osnovna pokretača rasta produktivnosti i konkurentnosti koje treba implementirati na nacionalnoj i europskoj razini: pametan rast (poticanjem znanja, inovacija i informacijsko-komunikacijskih tehnologija), održivi razvoj (učinkovitija proizvodnja i jačanje konkurentnosti) te uključivi rast stjecanjem vještina i sudjelovanjem na tržištu rada.

Pristupanjem RH u EU i liberalizacijom tržišta nužne su promjene tehnoloških i organizacijskih procesa u cilju jačanja tržišnog natjecanja. Pojam konkurentnosti u poštanskom sustavu dinamična



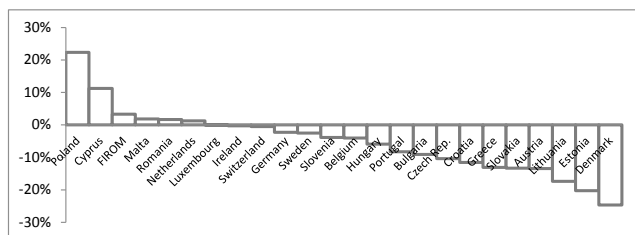
je koncepcija, koja se s vremenom mijenja, istodobno prilagođuje postojećim korisničkim zahtjevima u okruženju i usavršava u cilju postizanja izvrsnosti i učinkovitosti u suvremenom lancu vrijednosti poštanskih usluga. U globaliziranom okruženju na konkurentnost u sve većoj mjeri utječu znanje, inovativne tehnologije i procesi, njima pridružene informacije i ostali resursi. Konkurentnost nije moguće promatrati samo uvidom u trendove današnjeg i prethodnog rasta, već je potreban postupak *benchmarkinga* poštanskog sustava RH u odnosu na ostale sustave.

Budući da konkurentnost nema jedinstveno značenje pa se može analizirati na različite načine, proizlazi da se ovisno o izabranom konceptu mogu primjenjivati različite metodologije i pokazatelji. U tom smislu različite institucije prate konkurentnost nacionalnih gospodarstava, koristeći se pritom mikro i makro pokazateljima konkurentnosti. Prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti RH se nalazi u skupini tranzicijskih država koje nastoje postići gospodarski razvoj utemeljen na inovativnom pristupu.

Sektor poštanskih usluga, čija je temeljna zadaća prijam, usmjerenje, prijenos i uručenje poštanskih pošiljaka, s obzirom na iznos udjela u BDP-u važan je za gospodarstvo određene države. Sljedeći podaci odnose se na sektor poštanskih usluga u RH:

- ukupan broj zaposlenih u 2012. godini iznosio je 10.895, od čega je u HP-u bilo zaposleno 8.137<sup>10</sup> radnika ili približno 75%, a kod ostalih davatelja usluga 2.758 radnika<sup>11</sup>
- broj zaposlenih u poštanskom sektoru u 2012. godini činio je 0,94% svih zaposlenih u RH
- ukupni prihodi, koje je poštanska djelatnost ostvarila u 2012. godini, iznosili su 1.464.789.832 kuna, što čini oko 0,44% ukupnog BDP-a za 2012. godinu<sup>12</sup>
- liberalizacija poštanskog tržišta i konkurencija dodatno utječu na inovativni pristup korisnicima usluga, što ima utjecaja na gospodarstvo u cjelini.

Slika 5. Broj radnika USP-a u odnosu na ostale davatelje usluga u Europi (2008. – 2011.)



(Izvor: FPZ-ova analiza temeljena na podacima dostavljenim od HP-a)

Kada je u pitanju gospodarstvo, u duljem razdoblju najznačajnija strukturna promjena odnosi se na udjel pojedinih gospodarskih sektora. U statistikama se najčešće prate i objavljuju podaci o udjelu poljoprivrede (primarni sektor), industrije (sekundarni sektor) i usluga (tercijarni sektor). Budući da sektorska struktura ima bitan utjecaj na rast produktivnosti, inovativne promjene u sektorskoj strukturi poput poštanskog sektora mogu imati višestruke pozitivne implikacije na nacionalno gospodarstvo u cjelini. Potencijal poštanskog sektora ovisi o nekoliko čimbenika, kao što su mogućnost

iskorištavanja ekonomije obujma i usvajanja tehničko-tehnoloških inovativnih rješenja te regulatorni okvir kojim se određuje poslovanje sektora. Strukturne promjene prema povećanoj produktivnosti i učinkovitosti obavljanja poštanskih usluga, uz ostalo, čine podlogu za dugoročniji rast gospodarstva. Kontinuiranim tehničko-tehnološkim inovacijama, primjenom znanja i integracijom informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućen je održivi gospodarski rast. Uspješno funkcioniranje poštanskog sustava ne određuje samo raspoloživost (dostupnost) poštanske mreže i diferenciranost tehnoloških aktivnosti, već je potrebno podrobno utvrđivanje interesnih skupina i njihovih interakcija prema zadanim zahtjevima.

U proteklom razdoblju uloga poštanskog sustava, uključujući sve poštanske usluge, značajno se mijenja. S jedne strane, udjel tzv. poštanskih pošiljaka u papirnatom (fizičkom, materijalnom) obliku smanjuje se i zamjenjuje novijim i poboljšanim načinima elektroničkih komunikacija (u nematerijalnom obliku), poput usluga elektroničke pošte i interneta. Istodobno suvremeni elektronički komunikacijski sustavi (primjerice *on-line* trgovina) omogućuju povećanje broja prenesenih paketa poštanskom uslugom. Digitalni planovi promiču uporabu internetskih aplikacija i usluga, što dodatno utječe na smanjenje zahtjeva za poštanskim uslugama. Dodatnu poteškoću za sve gospodarske sektore, uključujući i poštanski sektor, uzrokuju negativni trendovi izazvani globalnom gospodarskom krizom nakon 2008. godine.

Potražnja za poštanskim uslugama ima obilježje tzv. izvedene potražnje, budući da poštanske usluge u pravilu služe nekoj drugoj svrsi (poslovnoj ili privatnoj) i nisu same sebi svrha. Potražnju je moguće promatrati prema različitim kriterijima, kao što su vremenski obuhvat, udaljenost početno-završnih točaka, načini transporta, zahtjevi korisnika usluga, kakvoća usluge, cijena, sigurnost, pouzdanost i dr. Razvoj poštanskih usluga u pozitivnoj je korelaciji s potražnjom za poštanskim uslugama, a uspješno obavljanje poštanskih usluga ima, ukupno promatrano, pozitivan utjecaj na gospodarstvo i društvo u cjelini. Potreban je sustavni pristup razvoju poštanskog sustava u funkciji prilagodbe postojećem tržišnom okruženju, uvjetima liberalizacije i konkurencije i tehnološkom napretku u sektoru komunikacija.

Prometni sektor u RH, u odnosu na ukupno gospodarstvo, sporijeg je rasta od rasta u razdoblju prije gospodarske krize, odnosno bilježi znatniji pad u odnosu na smanjenje gospodarskih aktivnosti za razdoblje nepovoljnih gospodarskih kretanja. Prema radnom dokumentu službi EK »Ocjena ekonomskog programa za 2013. za Hrvatsku«<sup>13</sup> gospodarstvo je i dalje u recesiji. Od 2009. godine prisutan je trend pada gospodarske aktivnosti. Između deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti prijevoza i skladištenja u 2012. godini HP je na drugom mjestu prema pokazatelju ukupnih prihoda<sup>14</sup>.

Tablica 2. Pokazatelji kretanja poštanskih usluga i BDP-a u RH

Pokazatelj	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Pismovne pošiljke (u 000)	373749	345175	335599	318944	303080
Paketi (u 000)	7684	7689	8059	8929	10398
BDP (\$) <sup>15</sup>	62,244,2	58,873,8	61,789,1	59,228,2	N/A
	02,547,0	39,435,0	84,183,9	47,411,0	
BDP (stopa rasta, u mil. \$) <sup>16</sup>	-6,9	-1,4	-0,9	-2,0	N/A

(Izvor: DZS (Statistički ljetopis 2009. – 2013.) i Svjetska banka (<http://data.worldbank.org/country>, 28.05.2014.))

<sup>10</sup> Ukupan broj zaposlenih u HP-u na dan 31. prosinca 2012. godine bio je 10.543, od čega 8.137 radnika sudjeluju u procesu obavljanja poštanskih usluga

<sup>11</sup> Godišnje izvješće o radu HAKOM-a za 2012. godinu, HAKOM, Zagreb, lipanj 2013.

<sup>12</sup> [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf) (18. 04. 2014.)

<sup>13</sup> Ocjena ekonomskog programa za 2013. za Hrvatsku, EK, svibanj 2013. godine, dostupno na: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2013\\_croatia\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2013_croatia_hr.pdf)

<sup>14</sup> Sektorske analize, Ekonomski institut Zagreb, br. 25. studeni 2013.

<sup>15</sup> Svjetska banka, dostupno na <http://databank.worldbank.org/data/>

<sup>16</sup> Svjetska banka, dostupno na <http://databank.worldbank.org/data/>

Na poštansko tržište u gospodarskom sustavu, osim čimbenika potencijala poštanskog sektora, utječu i gospodarski (gospodarski rast, globalizacija, inflacija, razvoj pojedinih sektora) i društveni čimbenici (populacija, obrazovanje, kultura).

Najznačajniji pozitivni učinak, odnosno mjerljivo poboljšanje za korisnike usluga predstavlja kakvoća obavljanja poštanskih usluga, prikazana prosječnim vremenom potrebnim za prijenos poštanske pošiljke.

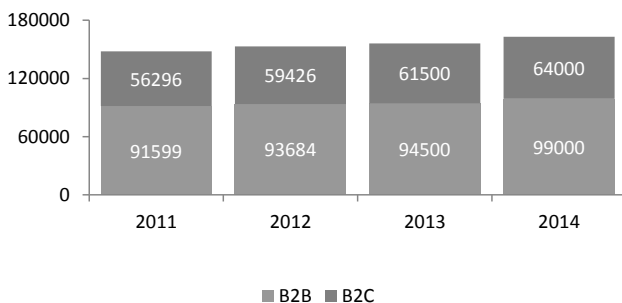
Razgranatost i dostupnost poštanske mreže te obavljanje poštanskih usluga pozitivno utječu na održivi razvoj, pri čemu se osobito ističe održivi razvoj ruralnih područja. Primjenom prava i obveze obavljanja univerzalne usluge unaprjeđuje se socijalna pravednost te gospodarska održivost bez obzira na veličinu, razvijenost, kapacitete ili druge osobitosti područja u RH.

Liberalizacija i očekivani daljnji razvoj tržišta poštanskih usluga HP-u, kao imenovanom davatelju univerzalne usluge na temelju ZPU-a, nameće potrebu povećanja produktivnosti, stabilnosti i održivog rasta, vodeći računa o optimizaciji postojećih procesa i troškova, optimizaciji ljudskih resursa, stvaranju novih proizvoda i usluga kao izvora financiranja, te učinkovitim upravljanju sustavom nekretnina, u cilju stabilnog poslovanja.

U odnosu na prijenos pismovnih pošiljaka, koji u proteklom razdoblju ima negativan trend, kurirska, ekspres i paketna industrija (CEP) u Europi konstantno raste tijekom posljednjih godina, ponajprije zbog rasta domaće i prekogranične trgovine i prometa paketa (eng. *e-commerce*).

Na temelju analize u okruženju RH, na primjeru susjedne Republike Austrije i njezina nacionalnog USP-a – Österreichische Post, što je prikazano na slici 6., uočava se trend porasta broja paketnih pošiljaka, s prosječnim godišnjim rastom za poslovne korisnike od +2,6% i za privatne korisnike od +4,4%. Podaci se odnose na nacionalno austrijsko tržište poštanskih usluga.

Slika 6. Broj paketnih pošiljaka na primjeru Österreichische Post



(Izvor: Georg Pözl/CEO, Walter Oblin/CFO: Austrian Post Q1 2013 Investor Presentation, Beč, 17.05.2013. godine, podaci za 2013. i 2014. godinu su procijenjeni)

Trendovi porasta broja paketnih pošiljaka pozitivno utječu na ukupne poslovne rezultate i produktivnost davatelja poštanskih usluga. Istodobno, trendovi rasta i razvoja poštanskih usluga pozitivno utječu na razvoj gospodarstva (njihov je udjel u BDP-u RH u 2012. godini iznosio 0,43%), smanjivanjem cijene usluga i vremena prijensa pošiljke. U RH je dosadašnji trend broja paketnih pošiljaka u porastu te je za očekivati da će se takav trend nastaviti i u budućnosti.

Međutim, kretanje broja pošiljaka nije jedini relevantan pokazatelj, već ga je potrebno promatrati i u odnosu na pokazatelj prihoda, koji nema jednak postotni trend rasta kao pokazatelj broja paketa. Možeće je izdvojiti nekoliko razloga koji utječu na navedenu tvrdnju:

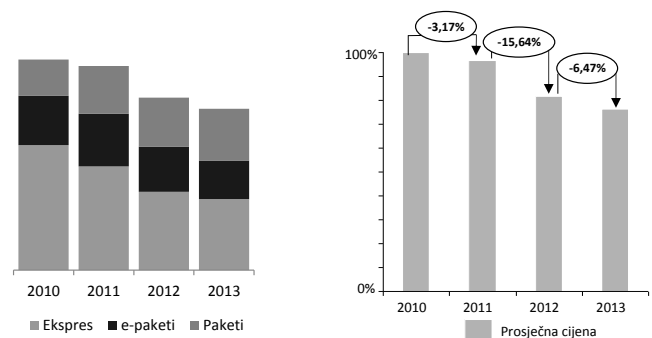
- preuzimanje poštanskih pošiljaka velikih (poslovnih) korisnika i povećanje količine pošiljaka uvjetovano je nižim cijenama, što pozitivno utječe na gospodarske subjekte, korisnike poštanskih usluga
- u konkurentskom okruženju prisutno je tržišno natjecanje između davatelja usluga ponudom nižih cijena, osiguravajući istu ili višu razinu kakvoće usluge za krajnjeg korisnika usluga
- primjenom postupka segmentacije usluge se prilagođavaju potrebama korisnika kao usluge s fleksibilnijom ponudom i nižom cijenom.

Navedeni razlozi imaju izravan pozitivan utjecaj na korisnike poštanskih usluga u vidu smanjenja troškova poštanske komunikacije, što su davatelji poštanskih usluga, a osobito USP, ostvarili kroz nekoliko faza planiranja. Prva faza vezana je uz planiranje poštanske mreže, sljedeća faza vezana je uz planiranje usluga, dok se u današnjem okruženju primjenjuje metodologija planiranja usluga praćenjem ponašanja korisnika usluga, odnosno prilagođavanjem davatelja usluga potrebama korisnika usluga.

U proteklom razdoblju pojava učinkovitih, inovativnih i prilagodljivih davatelja poštanskih usluga na paketnom tržištu u RH potaknula je HP na prilagođavanje cijena svojih usluga, te sve ostale davatelje poštanskih usluga na povećanje djelotvornosti i učinkovitosti obavljanja poštanskih usluga, te istraživanje, kreiranje i ponudu novih usluga koje pružaju, odnosno nude korisnicima usluga kako bi ostvarili što bolje poslovne rezultate.

Na slici 7. prikazan je trend kretanja jedinične cijene usluge u području prijensa paketa za HP, te prosječna cijena usluge.

Slika 7. Prikaz odnosa jedinične cijene usluge prijensa paketa i kretanje prosječne cijene usluge



(Izvor: FPZ-ova analiza temeljena na podacima dostavljenim od HP-a)

## 7. PREKOGRANIČNE POŠTANSKE USLUGE

Analiza tržišta prekograničnih poštanskih usluga obuhvaća regulatorno okruženje, tržište i glavne pokretače trendova u ovom sektoru (na domaćoj razini i razini EU-a).

### 7.1. Regulatorno okruženje

EU je utvrdila zajedničko tržište univerzalnih poštanskih domaćih i prekograničnih usluga, a koje obuhvaća sva područja: od teritorijalne dostupnosti, pristupačnih cijena i jednakih uvjeta za sve građane do zaštite prava korisnika usluga te standardizirane kakvoće procesa i usluga. Člankom 3. stavkom 7. Direktive o poštanskim uslugama propisano je da »univerzalna usluga definirana u ovom članku obuhvaća i nacionalne, i prekogranične usluge«, pri čemu izraz »prekogranična usluga« (eng. *cross-border service*) obuhvaća:

- među-EU/EGP poštanske usluge, tj. usluge između država članica EU i Europskog gospodarskog prostora (EGP)
- izvan-EU/EGP poštanske usluge, tj. usluge između država članica EU/EGP i ostatka svijeta.

Prema članku 13. Direktive o poštanskim uslugama države članice EU, a time i RH, moraju osigurati da cijena obavljanja univerzalnih usluga među državama članicama EU/EGP zadovoljava načela troškovne usmjerenosti, transparentnosti i nediskriminacije. EK osigurava da se imenovani nacionalni davatelji poštanskih/univerzalnih usluga u području prekograničnih usluga ne koriste za stvaranje ili održavanje nezakonitih kartela koji određuju cijene, čime štete interesu poduzetnika i potrošača u EU-u. Stoga se većina davatelja poštanskih usluga u EU-u složila s ciljem utvrđivanja pravedne terminalne naknade za isporuku prekogranične pošte, koja jasnije odražava stvarno nastale troškove kako bi se poboljšala kakvoća prekograničnih poštanskih usluga.

Člankom 18. Prve poštanske direktive propisuju se norme kakvoće za prekogranične usluge između država članica EU/EGP. U pogledu kakvoće obavljanja univerzalne usluge u prekograničnom poštanskom prometu s državama članicama EU propisano je (što je preneseno i u članak 40. ZPU-a) da davatelj univerzalne usluge uručuje 85% poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od tri radna dana, odnosno 97% u roku od pet radnih dana. Za druge države izvan EU-a okvirni rokovi propisani su aktima Svjetske poštanske unije.

Osim Prve poštanske direktive i druge mjere EU-a, kao što su carinski propisi, pravila tržišnog natjecanja te sporazumi EU-a o trgovini, uključujući i Opći sporazum o trgovini uslugama (eng. *General Agreement on Trade in Services* – GATS), također znatno utječu na pružanje prekograničnih poštanskih usluga. Pritom je važno naglasiti da je pristupanjem RH u EU 1. srpnja 2013. godine naše državno područje postalo dio jedinstvenog carinskog područja EU-a te je od tog dana prestala obveza provedbe carinskog nadzora nad poštanskim pošiljkama u države članice EU i iz njih. Pošiljke za države ili iz država izvan područja EU-a i dalje podliježu carinskom nadzoru.

Države članice EU/EGP također djeluju i unutar globalnih regulatornih okvira koji također uređuju prekogranične poštanske usluge. Jedan od njih je regulatorni okvir Svjetske poštanske unije (eng. *Universal Postal Union*) (u daljnjem tekstu: UPU), specijalizirane agencije Ujedinjenih naroda koja usklađuje globalnu poštansku politiku te donosi međunarodne propise. Svaka od 192 države članice UPU-a dragovoljno prihvaća iste uvjete za provedbu obveza koje proizlaze iz međunarodnih poštanskih propisa. Države članice UPU-a na Svjetskom poštanskom kongresu, koji se održava svake četiri godine, donose novu Svjetsku poštansku konvenciju (trenutačno je na snazi konvencija donesena na 25. Kongresu održanom u Dohi, Katar, 2012. godine), razmatraju aktualna pitanja i donose mjere za unaprjeđenje svjetskog poštanskog sustava. Na taj način UPU povezuje svijet u jednu cjelinu i omogućuje uzajamnu razmjenu poštanskih pošiljaka.

RH je 20. srpnja 1992. godine kod glavnog direktora Međunarodnog ureda UPU-a položila svoju ispravu o pristupu temeljnim aktima UPU-a, čime je postala punopravna članica UPU-a.

Do danas su u RH doneseni sljedeći akti o potvrđivanju međunarodnih ugovora koji se odnose na područje poštanskih usluga:

- Odluka o objavljivanju mnogostranih međunarodnih ugovora kojih je Republika Hrvatska stranka na temelju pristupa (akcesije) (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 8/02), a koja se odnosi na:
  - Ustav Svjetske poštanske unije sa Završnim Protokolom

- Dodatni protokol uz Ustav Svjetske poštanske unije
- Drugi dodatni protokol uz Ustav Svjetske poštanske unije
- Treći dodatni protokol uz Ustav Svjetske poštanske unije
- Četvrti dodatni protokol uz Ustav Svjetske poštanske unije
- Opći pravilnik Svjetske poštanske unije
- Svjetska poštanska konvencija sa Završnim protokolom
- Aranžman o poštanskim paketima sa Završnim protokolom
- Aranžman o poštanskim uputnicama
- Aranžman o službi poštanskih čekova
- Aranžman o otkupnim pošiljkama
- Ustav Svjetske poštanske unije sa Završnim protokolom (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 4/07)
- Zakon o potvrđivanju Sporazuma o poštanskim uslugama plaćanja (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 5/08)
- Zakon o potvrđivanju Svjetske poštanske konvencije sa Završnim protokolom (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 5/08)
- Zakon o potvrđivanju Općih pravila Svjetske poštanske unije (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 5/08)
- Zakon o potvrđivanju Petoga dodatnog protokola uz Ustav Svjetske poštanske unije, Šestoga dodatnog protokola uz Ustav Svjetske poštanske unije i Sedmoga dodatnog protokola uz Ustav Svjetske poštanske unije (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 5/08)
- Zakon o potvrđivanju Sporazuma o poštanskim uslugama plaćanja (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 1/11)
- Zakon o potvrđivanju Svjetske poštanske konvencije sa Završnim protokolom (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 1/11)
- Zakon o potvrđivanju Prvog dodatnog protokola uz Opća pravila Svjetske poštanske unije (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 1/11)
- Zakon o potvrđivanju Osmog dodatnog protokola uz Ustav Svjetske poštanske unije (»Narodne novine – Međunarodni ugovori«, broj 1/11).

Važno je naglasiti da u skladu s odredbama ZPU-a, kao i odredbama međunarodnih akata, HP kao nacionalni davatelj univerzalne usluge sudjeluje u snimanju kakvoće prekograničnog prometa pošiljaka u UPU-ovom kontinuiranom mjerenju prioriternih test pismovnih pošiljaka u međunarodnom prometu (pošiljke razmjenjuju radnici davatelja poštanskih usluga), kao i u UNEX-ovom<sup>17</sup> kontinuiranom neovisnom mjerenju kakvoće prijenosa prioriternih test pismovnih pošiljaka u međunarodnom prometu.

Propisi EU-a i UPU-a u određenoj se mjeri preklapaju jer uređuju ista područja (cijene, kakvoću usluge, prekogranične poštanske usluge, itd.), što dovodi do pojedinih nedosljednosti. Naime, opće načelo prava EU-a određuje da institucije EU-a imaju isključivu nadležnost u pregovorima s trećim državama (izvan EU-a) u području tržišta uslugama ili u pitanjima već obuhvaćenim zakonodavstvom EU-a. Tako isključiva nadležnosti EU-a obuhvaća sva pitanja u vezi s Di-

<sup>17</sup> IPC-ov UNEX™ sustav koristi se za mjerenje performansi međunarodnih pismovnih usluga slanjem testne pošte iz više od 50 država na četiri kontinenta. UNEX-ova testna pisma odaslana iz jedne države prolaze kroz svjetsku poštansku mrežu dok se ne uruče primatelju u državi odredišta. Većina tih pisama sadržava mali radiofrekvencijski identifikacijski čip. Na određenim čitačima u poštanskim objektima/postrojenjima čip anonimno šalje svoj identifikacijski kod globalnom IPC centru u Briselu.

rektivom o poštanskim uslugama i drugim propisima EU-a (spora-  
zum AETR), kao i sva pitanja koja se odnose na trgovinu uslugama  
s trećim državama (izvan EU-a) (Zajedničke trgovinske politike).

Stoga u tim područjima države članice EU nemaju ovlasti samostal-  
no pregovarati i zastupati parcijalne nacionalne interese (kao što je  
to predviđeno aktima UPU-a), već su obvezne slijediti zajedničko  
stajalište koje su utvrdila nadležna tijela EU-a u suradnji s državama  
članicama EU<sup>18</sup>.

Kao što je ranije navedeno, RH je donošenjem ZPU-a, koji je stupio  
na snagu 1. siječnja 2013. godine, u potpunosti uskladila svoje zak-  
onodavstvo u području poštanskih usluga sa zakonodavstvom EU-a.  
Za sva regulatorna pitanja iz područja poštanskih usluga, pa tako  
i za nadzor poštivanja pravila i osiguranja kakvoće prekograničnih  
poštanskih usluga, odnosno osiguranja usklađenosti s obvezama  
propisanim Direktivom o poštanskim uslugama, zadužen je HA-  
KOM.

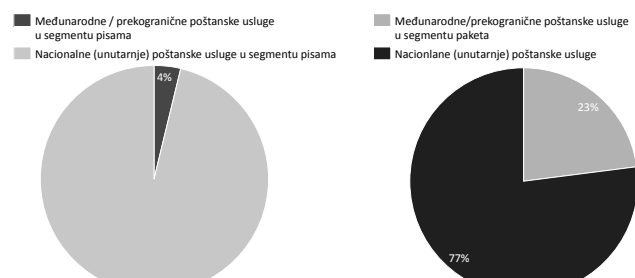
U pogledu prekograničnih usluga EK je razradila smjernice i kon-  
kretne mjere za unaprjeđenje međunarodnih paketnih usluga unu-  
tar europskog tržišta dostave (prosinac 2013. godine). Cilj novih  
mjera je uključiti nacionalna regulatorna tijela, prijevoznike, dava-  
telje poštanskih usluga i udruge potrošača, kako bi se potaknula i  
učinkovito uredila međunarodna *on-line* trgovina na području EU-a.

Brojne studije ukazale su na neke od problema u obavljanju pre-  
kograničnih poštanskih usluga, kao što su manja konkurentnost,  
veća distorziranost i slabija transparentnost tržišta prekograničnih  
poštanskih usluga od očekivanog, zbog čega je provedba Direktive  
o poštanskim uslugama i direktiva o zaštiti tržišnog natjecanja u  
tom dijelu neučinkovita. Stoga se od nacionalnih regulatornih tijela  
očekuju dodatne aktivnosti u cilju pronalaženja odgovarajućih insti-  
tucionalnih rješenja.

## 7.2. Tržište prekograničnih poštanskih usluga

Analiza globalnog tržišta, koju je proveo Međunarodni ured UPU-a,  
ukazuje na to da udjel prekograničnih poštanskih usluga u ukupnom  
tržištu pisama i paketa (500 milijardi USD) iznosi oko 7,2%, od-  
nosno 32 milijarde USD<sup>19</sup>. Udjel međunarodnih pisama u ukupnoj  
vrijednosti pismovnih pošiljaka iznosi 4%, dok udjel međunarodnih  
paketa u ukupnoj vrijednosti paketnih pošiljaka (uključujući kurir-  
ske usluge) iznosi značajnih 23%, kao što je prikazano na slici 8.

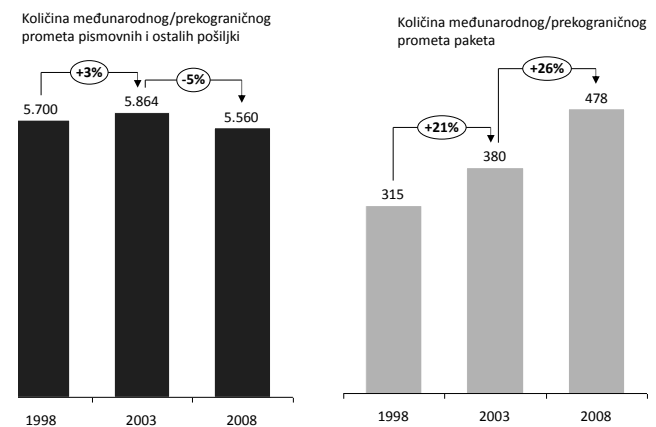
Slika 8. Globalno tržište poštanskih pismovnih usluga (300 milijardi  
USD) i paketa (200 milijardi USD)



(Izvor: UPU (2010.) Market Research on International Letters and Lightwei-  
ght Parcels and Express Mail Service Items)

Važno je istaknuti primjetan trend pada udjela međunarodnih (u  
globalnom smislu to znači i prekograničnih) pismovnih pošiljaka te  
rasta udjela međunarodnih paketnih usluga u ukupnoj vrijednosti  
tržišta paketa, što je prikazano na slici 9. kojom se analizira 10-go-  
dišnje razdoblje. Razlog smanjenja broja međunarodnih pisama pro-  
izlazi, uz ostalo, iz analize elastičnosti cijena. U odnosu na cijene  
paketa, cijena međunarodne usluge prijenosa pisama pokazuje veću  
osjetljivost, čemu je razlog postojanje cjenovno nižih alternativnih  
fizičkih dispečerskih kanala i brojnih elektroničkih alternativnih  
rješenja, kao i promjena trenda u području međunarodne dostave  
pisama – od tradicionalne pismovne pošiljke prema izravnoj pošti,  
tiskanom materijalima i malim paketima.

Slika 9. Količina globalnog međunarodnog/prekograničnog prometa  
pisama i paketa po godinama (u milijunima)



(Izvor: UPU (2010.) Market Research on International Letters and Lightwei-  
ght Parcels and Express Mail Service Items)

Tržište poštanskih usluga u RH prati globalne trendove u poštans-  
skom sektoru. Tako je u razdoblju od 2008. do 2012. godine zabi-  
lježeno kontinuirano smanjenje količine izvršenih pismovnih uslu-  
ga. Naime, u 2012. godini preneseno je 318,9 milijuna pismovnih i  
ostalih pošiljaka, što je 18,4% manje nego u 2008. godini. Smanjenje  
broja prenesenih pošiljaka može se objasniti kako tehnološkim pro-  
mjenama, odnosno povećanom uporabom elektroničkih komunika-  
cijskih usluga, tako i višegodišnjom gospodarskom recesijom koja  
je započela 2008. godine, a očituje se u dugotrajnom padu bruto  
domaćeg proizvoda. U isto vrijeme poštanske usluge u području  
paketa bilježe rast sa 7,6 milijuna komada paketa u 2008. godini na  
8,9 milijuna komada paketa u 2012. godini, a trend rasta nastavljen  
je i u 2013. godini.

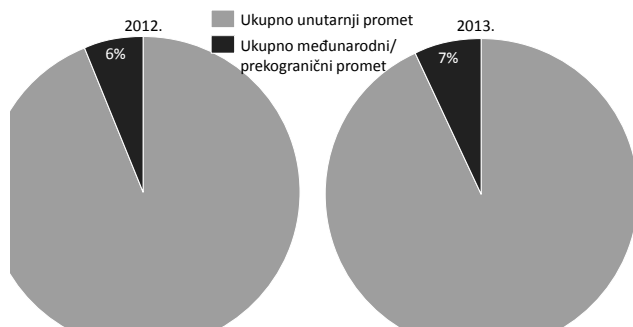
U odnosu na prekogranične poštanske usluge hrvatsko tržište poka-  
zuje sličan obrazac kao i globalno tržište – prekogranične poštanske  
usluge zauzimaju udjel od 5,8% ukupnih poštanskih usluga<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> WIK-Consult and J. Campbell, Study on the External Dimension of the EU  
Postal Acquis (2010), pp. xiv

<sup>19</sup> UPU (2010.): Market Research on International Letters and Lightweight  
Parcels and Express Mail Service Items

<sup>20</sup> HAKOM u skladu s odredbama ZPU-a u svojim analizama ne uzima u  
obzir razliku između kurirskih međunarodnih usluga i prekograničnih po-  
štanskih usluga

Slika 10. Udjeli poštanskih usluga prema vrstama prometa u 2012. i 2013. godini

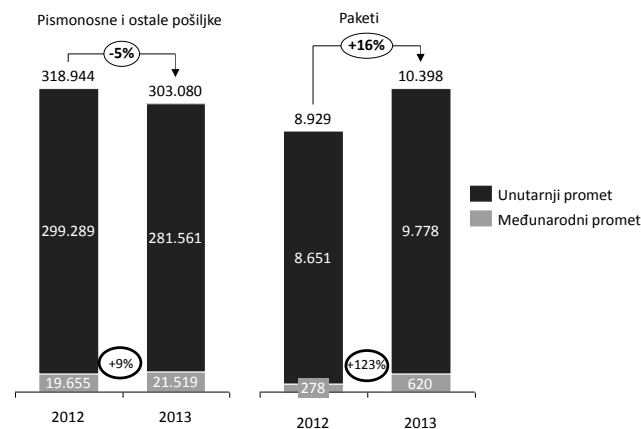


(Izvor: Državni zavod za statistiku (DZS) – Poštanske, kurirske i telekomunikacijske usluge u četvrtom tromjesečju 2012. godine)

Vidljivo je povećanje međunarodnog prometa pisama i paketa (pri čemu DZS ne pravi razliku između pojmova »međunarodno« i »prekogranično«). Naime, kao što prikazuje slika 11., dok se u razdoblju od siječnja do prosinca 2013. godine promet pismovnih i ostalih pošiljaka smanjio za 5,0%, primjetno je povećanje količina i udjela međunarodnog prometa pisama i paketa (za razliku od globalnog trenda): u 2012. godini udjel je iznosio 6,1%, dok je u 2013. godini iznosio 7,1%.

Poštanske usluge u području paketa na hrvatskom tržištu bilježe daljnji rast od 16,5% u 2013. godini, a značajan doprinos tome daje međunarodni promet paketa, koji je u 2013. godini imao rast od čak 123%. Međunarodni promet pisama također je rastao, i to po stopi od 9,4%.

Slika 11. Usporedba količina ostvarenih poštanskih usluga u RH za 2012. i 2013. godinu



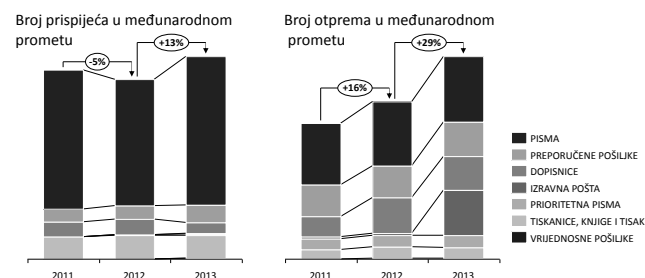
(Izvor: Državni zavod za statistiku (DZS) – Poštanske, kurirske i telekomunikacijske usluge u četvrtom tromjesečju 2013. godine)

Trend porasta međunarodnih pismovnih i paketnih usluga povezan je s postupkom liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH, tijekom koje je korisnicima usluga omogućen veći izbor usluga, kao i pristupanjem RH u EU 2013. godine, čime je nestao niz zapreka u prekograničnom prometu (jedinstveno EU tržište). U pogledu paketa snažan rast međunarodnog prometa dodatno je potaknut elektroničkom trgovinom (eng. *e-commerce*) koja se odnosi na fizičku dostavu

robe naručene putem interneta. Očekuje se da će i u nadolazećem razdoblju godišnja stopa rasta elektroničke trgovine u EU-u biti veća od 10%, što će biti daljnji pokretač rasta udjela dostave međunarodnih paketa. Stoga je pred davateljima poštanskih usluga novi izazov kako osigurati visokokvalitetne i pristupačne usluge prekogranične dostave paketa od poduzeća do potrošača (B2C).

Na primjeru HP-a, kao ključnog i najvećeg davatelja poštanskih usluga na hrvatskom tržištu poštanskih usluga, slika 12. prikazuje trend rasta pismovnih usluga po količini i vrsti usluge u međunarodnom prometu.

Slika 12. Međunarodni promet pismovnih usluga po količini i vrsti usluge za HP po godinama



(Izvor: Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a)

Udjel prekograničnog prometa poštanskih usluga HP-a bilježi snažan rast u gotovo svim područjima u odnosu na 2012. godinu<sup>21</sup>:

- LC/AO<sup>22</sup> za 16,5%
- preporučene pošiljke za 10,4%
- pošiljke s označenom vrijednosti za 27,5%
- ekspresne pošiljke za čak 47,2% te
- paketi za 28%.

Promatrajući statistički broj otprema u međunarodnom prometu, najveći skok postignut je u usluzi izravne pošte akvizicijom novih klijenata. Bez novih bi klijenata rast cijelog područja otpreme u međunarodnom prometu bio blagih 1% (rast količina od poslovanja s dosadašnjim klijentima). U prispjehu je situacija nešto drukčija – dok je povećanje u paketnom prometu izrazito značajno i iznosi čak 44%, preporučene pošiljke imaju zadovoljavajući postotak povećanja od 16,1%, LC/AO pošiljke bilježe blago povećanje prometa od 1%, a primjetan je pad pošiljaka s označenom vrijednosti za 1% i slanja uslugom međunarodnog ekspresa za 10,4%.

Najznačajniji partneri HP-a (prema podacima HP-a) u otpremi i prispjehu prekograničnih pismovnih i paketnih pošiljaka tijekom 2012. prikazani su u tablici 3. (partneri su poredani prema značenju). Najvažnija država partner, s kojom HP ima najintenzivniju suradnju u distribuciji pismovnih i paketnih poštanskih usluga u oba smjera, je SR Njemačka. Zanimljivo je da NR Kina drži prvo mjesto u području prispjeha pismovnih pošiljaka, pri čemu se uglavnom radi o nabavi robe manjih dimenzija od strane hrvatskih kupaca. Naime, hrvatskim kupcima isplativo je robu naručivati iz NR Kine jer ona subvencionira poštanske usluge otpreme (poticanje kineskog robnog izvoza).

<sup>21</sup> Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a

<sup>22</sup> LC/AO – pisma i dopisnice/ostale pismovne pošiljke

Tablica 3. Najznačajniji partneri HP-a u otpremi i prispjeću prekograničnih pismovnih i paketnih pošiljaka tijekom 2012. godine

Prekogranične pismovne pošiljke		Prekogranične paketne pošiljke	
Otprema	Prispjeće	Otprema	Prispjeće
1. Njemačka	Kina	1. Njemačka	Njemačka
2. Slovenija	Njemačka	2. SAD	Slovenija
3. Srbija	Ujedinjeno Kraljevstvo	3. Slovenija	Ujedinjeno Kraljevstvo
4. Austrija	Hong Kong	4. Austrija	Austrija
5. SAD	SAD	5. Ujedinjeno Kraljevstvo	Francuska
6. Italija	Austrija	6. Austrija	Nizozemska

(Izvor: Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a)

HP je tijekom 2013. godine postao član skupine *Enhanced Parcel Group (E-Parcel Group)* (u daljnjem tekstu: EPG) unutar udruge *International Post Corporation* (u daljnjem tekstu: IPC). EPG je skupina sastavljena od 31 davatelja poštanskih usluga iz Europe i SAD-a (USPS), koji surađuju na prekograničnim paketnim uslugama. EPG omogućuje svojim članovima (davateljima poštanskih usluga) razmjenu prekograničnih prioritetnih pošiljaka putem integrirane mreže, nudeći stabilnu i pouzdanu kakvoću usluge visoke razine. EPG također pruža sustav praćenja i nadgledanja (eng. *track-and-trace*) s automatiziranom uslugom korisničke službe, koja povezuje pozivne centre članova EPG-a u cilju osiguranja brzih odgovora na pitanja klijenata/korisnika. Uloga IPC-a je pružanje operativne podrške i projektnog upravljanja skupinom, te praćenje kakvoće usluga i poštivanje formalno dogovorenih norma. IPC također organizira skupinu pod nazivom *Easy Return Services (ERS)* koja nacionalnim davateljima poštanskih usluga pruža uslugu povrata prioritetne pošte s plaćenom poštarinom kod prekograničnih pošiljaka e-trgovine.

Osim što obavlja razmjenu poštanskih pošiljaka s drugim davateljima poštanskih usluga država članica EPG-a, HP sve više sklapa i ugovore o korištenju svoje poštanske mreže za prijam. To je posebno vidljivo u području distribucije pošiljaka ostalih davatelja poštanskih usluga država članica UPU-a, koji žele upotrebljavati HP-ove kanale za dostavu tih pošiljaka u RH. Naime, s obzirom na razinu razvijenosti poštanske mreže koju HP ima u obavljanju tzv. »last mile«<sup>23</sup> dostave u odnosu na druge davatelje poštanskih usluga na nacionalnom tržištu, HP se nameće kao ključni partner za dostavu prekograničnih poštanskih pošiljaka u ruralnim područjima, na otocima i u slabo naseljenim područjima države. Zbog takvih odlika HP-ove poštanske mreže DHL je sklopio ugovor s HP-om o prijmu pošiljaka u HP-ovim poštanskim uredima (provedena je pilot faza projekta te se povećava broj poštanskih ureda u kojima je moguće obaviti tu uslugu).

## 8. NOVE USLUGE I TRENDOVI U OBAVLJANJU POŠTANSKE DJELATNOSTI, S POSEBNIM NAGLASKOM NA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

Napredak informacijsko-komunikacijskih tehnologija pokrenuo je nove trendove u obavljanju poštanske djelatnosti te omogućio cijeli spektar novih usluga koje su krajnjim korisnicima usluga i veleprodajnim partnerima ponudili europski i hrvatski davatelji poštanskih usluga.

### 8.1. Globalni trendovi

U proteklom razdoblju pojedini su makro-ekonomski trendovi, poput rasta BDP-a, bili jasni pokazatelji budućih promjena u količini

poštanskih usluga. Veći gospodarski rast intenzivirao je količinu razmjene poštanskih usluga među svim dionicima na tržištu, jer su poštanske usluge bile prvenstveni način komunikacije. Tijekom posljednjeg desetljeća količina poštanskih usluga i rast BDP-a više nisu izravno povezani (s iznimkom distribucije neadresiranih pošiljaka, koje nisu uključene u analizu jer u skladu s odredbama ZPU-a nisu poštanske usluge).

Do 2000. godine globalno tržište poštanskih usluga raslo je usporedno s rastom BDP-a. Daljnjim razvojem i širokom primjenom informacijsko-komunikacijske tehnologije (uključujući i društvene medije) ostvarena je prekretnica u kojoj je globalni rast količine poštanskih usluga, a koji se gotovo isključivo odnosio na tradicionalne pismovne usluge, odvojen od rasta BDP-a. Upravo je širokopojasni pristup internetu postao korelacijski čimbenik usko povezan s BDP-om. Naime, na temelju dostupnih ekonometrijskih studija, povećanje gustoće širokopojasnih internetskih usluga i rast BDP-a imaju izravnu međuovisnost, a ta međuovisnost je konzistentna u državama s različitim stopom (u pravilu većom) gustoće širokopojasnih internetskih usluga<sup>24</sup>.

U mnogim područjima vidljivo je da elektronički kanali (i usluge koje se obavljaju putem elektroničkih komunikacija) imaju sve veći udjel u globalnoj komunikaciji, a što je izravno utjecalo na tržište poštanskih usluga. Trend pada tradicionalnih poštanskih usluga nije vidljiv samo u padu količine pismovnih usluga, nego i u gubitku značenja fizički tiskanih pisama. Predviđanja stručnih studija objavljenih na internetskim stranicama EK<sup>25</sup> ukazuju na to da se do 2020. godine očekuje pad količina pismovnih pošiljaka od 12% pa čak do 43%.

Tablica 4. Predviđanja trenda količine pismovnih usluga u prosječnim godišnjim stopama rasta – CAGR (eng. Compound Annual Growth Rate)

Izvor	Država	Razdoblje prognoze	CAGR min	CAGR max
Koppe/Hörmstret (2009)	AT	2009-2025	-1,9%	-5,7%
WIK-Consult (2011)	NL	2010-2020	-3%	-6,2%
Post NL (2013)	NL (samo PostNL)	2013	-8%	-10%
UPU / Hrvatska Pošta (Strategija 2013.-2018.)	Europa	2010-2020	-1,8%	-3,4%
Copenhagen Institute for Futures Studies (2011)	Europa	2010-2020	-2%	-3%
PostNord (2013)	SE (samo Posten)	2013		-6%
PostNord (2013)	DK (samo Post Denmark)	2013		-12%

(Izvor: WIK-Consult: *Main Developments in the Postal Sector (2010-2013)* i *Strategija HP-a (2013.-2020.)*)

U odnosu na količinu paketnih usluga očekuje se trend suprotan pismovnim uslugama, odnosno predviđa se prosječna godišnja stopa rasta (CAGR) od 3%, ili oko 26% do 2020. godine. Međutim, opravdano se očekuje da će paketi i dalje činiti manji dio ukupnog poštanskog prometa.

Uzroci ovih trendova leže u brojnim promjenama u socio-ekonomskom i tehnološkom okruženju. Ključni trendovi, koji su na globalnoj razini utjecali na tržište poštanskih usluga, mogu se sažeti u sljedećim točkama:

<sup>23</sup> »Last mile« predstavlja dostavu od zadnjeg čvora u poštanskoj mreži do kovčevića krajnjeg primatelja

<sup>24</sup> Deloitteova studija (2013.) za Agenciju za elektroničke medije

<sup>25</sup> WIK-Consult: *Main Developments in the Postal Sector (2010 – 2013)*: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies/index_en.htm) (09. 06. 2014.)

- dostupnost širokopojasnog pristupa internetu – s povećanom gustoćom širokopojasnog pristupa internetu povećava se količina komunikacije uz značajno smanjenje udjela, ali i količine pismovnih poštanskih usluga. Taj pad najviše se osjeti u tzv. klasičnim pismovnim uslugama (posebno međunarodnim) koje još uvijek prevladavaju na domaćem tržištu poštanskih usluga, odnosno predstavljaju najveći izvor prihoda za mnoge USP-ove. Također, s većom gustoćom širokopojasnog pristupa internetu sve više tijela javne uprave odlučuje se za primjenu specijaliziranih elektroničkih usluga, kao što su npr. usluge e-uprave, čime smanjuju potrebu za poštanskom distribucijom službenih dokumenata<sup>26</sup>. Suprotno trendovima u pismovnim uslugama, gustoća širokopojasnog pristupa internetu potiče usluge fizičkog prijenosa paketa, jer se rastom e-trgovine povećava potražnja za paketnim uslugama, osobito u području komercijalne dostave klijentima
- povećanje spektra usluga – usmjerenje razvijenih država prema industriji usluga traje već dugi niz godina. Stoga su davatelji poštanskih usluga u situaciji da moraju diversificirati svoje poslovanje – usmjeravati razvoj poštanske mreže prema niskim troškovima i na velikom području, ili redefinirati poslovni model prema prodaji *Premium* usluga (usluga s većim financijskim potencijalom). Ulaskom privatnih inicijativa u pojedine dijelove lanca vrijednosti poštanskih usluga povećalo se tržišno natjecanje u svakom dijelu spektra usluga USP-a
- veći utjecaj potrošača – potrošači diktiraju sve više elemenata u lancu poštanske usluge – odlučuju što i kada žele, te putem kojih kanala (i u pogledu komunikacije, pisama i paketa), prisiljavajući davatelja usluga da promijeni model nastupa prema klijentima, od »push« (ponude svojih pred-definiranih usluga) prema »pull« (kreiranje usluga prema zahtjevima i željama klijenata). Također, očekivanja potrošača u pogledu kakvoće usluga veća su od prijašnjih. Sve se to događa u razdoblju pada potražnje za tradicionalnim poštanskim uslugama i preseljenja velikog dijela komunikacije na internet<sup>27</sup>
- privatizacija državnih davatelja poštanskih usluga – nekoliko većih nacionalnih davatelja poštanskih usluga (npr. u Nizozemskoj, Austriji, Portugalu, Njemačkoj) već je u većem ili manjem dijelu privatizirano, a neke države (npr. Italija, Velika Britanija) planiraju provesti privatizaciju. Bez obzira na to hoće li se i kada privatizacija dogoditi, svi nacionalni davatelji poštanskih usluga, pa tako i HP, trebali bi se u pogledu stvaranja novih vrijednosti i povratka na ulaganje u kapital ponašati kao da jesu ili će uskoro biti privatizirani
- globalizacija – iako su ranije bili u potpunosti nacionalno usmjereni, sve više nacionalnih davatelja poštanskih usluga gleda na susjedna i šira poštanska tržišta u potrazi za daljnjim širenjem i rastom. Davatelji poštanskih usluga moraju strateški odlučiti

koja su tržišta ključna za njih, te u skladu s tim razvijati svoje međunarodne prodajne i distribucijske kapacitete i partnerstva. Mnogi od davatelja poštanskih usluga postali su značajni dionici na drugim tržištima, što su ostvarili organskim širenjem (otvaranjem novih podružnica i poslovnica) ili anorganskim rastom (akvizicijom konkurenata), najčešće u regiji.

Danas, kada su tradicionalne poštanske usluge u opadanju i kada se mijenja proces pružanja usluge, potrebno je kontinuirano redefinirati prirodu poštanskog sektora. Radi razumijevanja smjera u kojem se razvijaju poštanske usluge, provedena je analiza trenutačnog poslovanja davatelja poštanskih usluga na globalnom tržištu kroz prizmu udjela specifičnog segmenta u ukupnim prihodima poštanskog sektora, te njegova tržišnog udjela u specifičnim globalnim industrijama<sup>28</sup>:

- dostava paketa: 14% trenutačnih prihoda, 14% udjela na tržištu
- oglašavanje: 11% trenutačnih prihoda, 8% udjela na tržištu oglašavanja
- komunikacija: 46% trenutačnih prihoda, 6% udjela na tržištu komunikacija (u širem smislu pojma komunikacija)
- logistika: 12% trenutačnih prihoda, 4% udjela na tržištu
- financijske usluge: 11% trenutačnih prihoda, 2% tržišnog udjela u bankarskoj maloprodaji.

Tradicionalne poštanske usluge (pisma, paketi i dr.) ponajprije su komunikacijske usluge, ali u širem smislu one predstavljaju samo 4% tržišta komunikacija te su bez većeg izgleda za povećanje tog udjela. Prema predviđanjima institucija iz samog poštanskog sektora (vidjeti tablicu 4.) količina poštanskih usluga nastavit će padati, a s njima i prihodi davatelja usluga. U cilju neutralizacije takvih pokazatelja kod USP-ova je vidljiv trend ekspanzije prema susjednim tržištima te proširenje spektra postojećih i stvaranja novih usluga i proizvoda.

## 8.2. Usluge koje su uveli europski davatelji poštanskih usluga

U skladu s ranije navedenim trendovima i potencijalima pojedinih tržišta davatelji poštanskih usluga sve se više usmjeravaju na pojedine usluge s većim potencijalom rasta (pritom zadržavajući svoje pozicije u pismovnom području, unapređujući učinkovitost procesa), ali i na potpuno nove usluge, koje su temeljene ponajprije na razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije (u daljnjem tekstu: ICT), a do sada nisu bile dio njihova portfelja.

Pojedini davatelji poštanskih usluga odlučili su postati integrirani dio digitalne komunikacije s potrošačima. Naime, na valu rasta sektora e-trgovine davatelji poštanskih usluga žele se pozicionirati u što više karika cjelokupnog lanca vrijednosti – od prodavaonice ili internetske stranice, preko marketinga ili upravljanja odnosima s klijentima (eng. *Customer Relationship Management*) (u daljnjem tekstu: CRM), pa do daljnjih aktivnosti, kao što su *on-line* plaćanja, prijevoz, skladištenje, dostava, upravljanje povratom robe, kontaktiranje kupaca, itd.

Budući da se sve značajniji dio maloprodaje odvija putem elektroničkih komunikacija, brojni davatelji poštanskih usluga prepoznali su sposobnost najboljeg uvida u potrošačke navike, te slijedom toga potencijal razvoja svojih marketinških usluga (*on-line* i *off-line*) usmjerenih prema jasno segmentiranim skupinama potrošača. Stoga su davatelji poštanskih usluga značajan dio svojih ulaganja usmjerili u izgradnju sustava CRM-a i upravljanja podacima (eng. *Database Management*), na temelju čega su izgradili/unaprijedili značajne

<sup>26</sup> Danska je primjer planskog prijelaza distribucije javnih dokumenata iz materijalnog u elektronički oblik. Naime, u Danskoj je upravo država pokrenula niz inicijativa kojima se svi javni dokumenti građanima šalju putem zaštićene elektroničke komunikacije.

<sup>27</sup> Određena istraživanja pokazuju da ni građani, niti mala poduzeća u potpunosti ne razumiju povezanost promjena u njihovu ponašanju i utjecaj tih promjena na poslovni model davatelja poštanskih usluga. To je posebno bitno za USP-ove koji su još u vlasništvu države, a imaju najveću potrebu za brзом transformacijom. Naime, zbog socio-ekonomskog značenja za lokalnu zajednicu (a koja još nije svjesna navedenih trendova) te izravnog utjecaja te zajednice na davatelja usluga (sindikati, lokalne vlasti i sl.), davatelji poštanskih usluga suočavaju se sa značajnim zaprekama u provedbi potrebnih reformi.

<sup>28</sup> International Post Corporation (IPC) i The Boston Consulting Group (BCG): Focus on the Future

marketinške kapacitete, koje je moguće dalje ponuditi klijentima kao novu uslugu.

Pojedini davatelji poštanskih usluga učinili su i daljnje korake u pogledu informacijsko-komunikacijske tehnologije, kao što je razvoj MVNO<sup>29</sup> poslovanja. Na taj način davatelji poštanskih usluga proširuju broj svojih usluga koje mogu razvijati na postojećim kapacitetima, kao što su usluge pozivnog centra (eng. *Call centre*) i samouslužne usluge (eng. *Self-service*). Isto se odnosi i na posjedovanje distributivne mreže i kanala, baze podataka o klijentima, kao i na snagu izravne prodaje. Štoviše, ulaskom na tržište pokretnih elektroničkih komunikacija davatelji poštanskih usluga omogućuju svojim klijentima sposobnost korištenja pokretnih financijskih usluga, bez obzira na to u kojim financijskim institucijama imaju otvoren račun. Kao operatori virtualne pokretne komunikacijske mreže, davatelji poštanskih usluga putem pokretnih telefonskih uređaja klijentima proširuju pristup svojim postojećim poštanskim i financijskim proizvodima/uslugama, te u isto vrijeme, koristeći se bežičnim tehnologijama, nude inovativne usluge i tako ostvaruju dodatne prihode. Najznačajniji iskorak u ovome području među europskim davateljima poštanskih usluga napravila je Poste Italiane, uspješnim lansiranjem i pozicioniranjem pokretnih usluga pod robnom markom PosteMobile, a svoje iskustvo i znanje ponudila je partnerskim davateljima usluga, kao što je brazilska pošta Correios do Brasil, putem zajedničkog pothvata (eng. *Joint venture*).

U RH takve inovativne usluge u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija nudi nacionalni USP – HP kroz svoju uslugu »Evotv«, emitiranjem televizijskog programa standardne i HD<sup>30</sup> kakvoće putem digitalnog DVB-T2 zemaljskog televizijskog signala (uz primjenu norme kodiranja MPEG-4). Budući da usluga emitiranja digitalnoga zemaljskog TV signala ne ovisi o posjedovanju telefonske linije ili internetskog priključka, nije bilo značajnijih infrastrukturnih i tehničkih zapreka za ulazak na ovo tržište, već je bilo potrebno sklopiti suradnju s postojećim davateljem veleprodajne usluge prijenosa signala. Uporabom navedenih postojećih kapaciteta (vlastita mreža uređa/trgovina/poslovnica, izravni marketing, pozivno-servisni centri i druga administrativno-tehnološka podrška) te široke mreže postojećih kupaca HP je u razmjerno kratkom roku (u smislu uvođenja na tržište televizijske usluge temeljene na DVB-T2 tehnologiji) uspješno uveo novu uslugu.

Razmjerno nova usluga u digitalnoj ponudi davatelja poštanskih usluga je sigurna elektronička komunikacija. Koncept ove usluge temelji se na usluzi zaštićenog računa elektroničke pošte, u cilju pružanja obvezujuće, povjerljive i pouzdane komunikacije. Do sada su ovu uslugu uveli sljedeći davatelji poštanskih usluga putem navedenih robnih marki:

- Itella: NetPosti
- Deutsche Post: E-Postbrief
- Post Danmark: E-boks.

Uvođenjem ove usluge davatelji usluga osiguravaju da njihova platforma elektroničke pošte bude poticajni element u elektroničkom poslovanju između poslovnih subjekata i krajnjih kupaca – B2C (eng. *Business-to-consumer*), ali i između javne uprave i građana – G2C (eng. *Government-to-citizens*). Korištenjem ove usluge poduzeća i javna uprava mogu ostvariti uštede zahvaljujući automatskom skupnom slanju (eng. *bulk*), odnosno komunikaciji prema svojim korisnicima usluga / klijentima i poslovnim partnerima, i to pot-

puno elektroničkom ili hibridnom isporukom. U ovom je području posebno uspješna Danska u kojoj je ova usluga pod imenom »E-boks« u suvlasništvu Danske pošte (Post Danmark) i Nets A/S (danski davatelj usluga sustava plaćanja). Uslugu »E-boks« koristi gotovo 70% stanovništva budući da uz pomoć ove usluge sva tijela danske regionalne i lokalne uprave šalju elektroničke poruke s obavijestima, računima i sličnim službenim dokumentima, a upotrebljava je i velik broj osiguravajućih kuća, banaka, elektroničkih komunikacijskih operatora i komunalnih poduzeća (energija, voda i dr.). Važno je pritom naglasiti da usluga »E-boks« ne dopušta slanje reklama i oglašnih materijala. Jedan od razloga uspješnog pokretanja ovih usluga od strane gore navedenih davatelja poštanskih usluga proizlazi i iz ustaljene percepcije građana kako je pošta institucija od povjerenja. Kroz dugi niz godina djelovanja u prijenosu privatnih pisama, pošiljaka s označenom vrijednosti i paketa, te u obavljanju financijskih i drugih transakcija pošta je stekla povjerenje korisnika i izgradila percepciju institucije koja jamči sigurnosti. Upravo ta značajka razlikuje poštu od svih drugih potencijalnih pružatelja ove usluge, osobito u svjetlu sve raširenije pojave internetske krađe identiteta.

Opadanjem tradicionalnog poštanskog poslovanja HP je razvio digitalnu uslugu »ePošta« za elektroničku distribuciju dokumenata, slanje pisama i plaćanje računa platnim karticama. Usluga »ePošta« predstavlja virtualni poštanski ured koji omogućuje korištenje jednog dijela tradicionalnih usluga bez potrebe za izlaskom iz doma ili ureda. Cilj je ove usluge omogućiti hrvatskim građanima, kao i stranim državljanima koji dobivaju dokumente iz RH, primanje svih računa i drugih dokumenata elektroničkim putem u elektronički poštanski kovčević, iz kojeg je omogućeno i plaćanje računa kreditnim i debitnim karticama svih banaka. Kako je za sada usluga »ePošta« samo dopuna tradicionalnom poštanskom poslovanju, omogućeno je jednostavno i brzo pretvaranje fizičkog zapisa u elektronički oblik, skeniranjem 2D bar-koda ili uplatnice sa svojeg fizičkog računa, čime se navedeno pretvara u elektronički nalog za plaćanje.

Ukratko, trendovi ukazuju na to da se davatelji poštanskih usluga transformiraju iz tradicionalnog/povijesnog nacionalnog davatelja poštanskih usluga u regionalne davatelje poštanskih usluga koji su usredotočeni na klijente, usmjereni e-trgovini i marketinški osposobljeni, s vrlo visokim stupnjem diversifikacije usluga. Uvedene inovacije variraju od optimizacije postojećeg poslovanja i novih rješenja unutar osnovnog poslovnog djelovanja do potpuno novih poslovnih iskoraka.

## 9. ANALIZA STANJA TRŽIŠTA

Pri određivanju razvijenosti hrvatskog poštanskog tržišta (s naglaskom na analizu poslovanja HP-a kao dominantnog poslovnog subjekta u ovom sektoru) primijenjena je usporedba s tržištima država članica EU prema količini poštanskih usluga, koncentraciji konkurencije te financijskim i drugim pokazateljima. Također, analizirano je ustrojstvo i rad relevantnih regulatornih tijela te su predložene smjernice za unaprjeđenje djelotvornosti regulatornog sustava u RH.

### 9.1. Pokazatelji zrelosti tržišta poštanskih usluga

Zbog dostupnosti podataka i relevantnosti izdvaja se, kao pokazatelji zrelosti tržišta, trend rasta količine poštanskih usluga po kućanstvu.

U razdoblju od 2007. do 2010. godine, zbog globalne financijske krize, sve industrije, pa tako i poštanska industrija, zabilježile su zamjetan pad aktivnosti i poslovnih rezultata. Međutim, kada su se nakon 2010. godine financijska tržišta počela oporavljati, a s njima i BDP većine država, tržište poštanskih usluga nastavilo je intenzivno padati. Naime, rast gospodarstva i kupovne moći građana nije

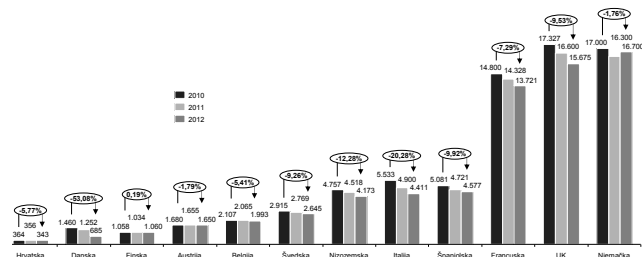
<sup>29</sup> MVNO – operator virtualne pokretne komunikacijske mreže (eng. *Mobile Virtual Network Operator*)

<sup>30</sup> HD – visoko razlučivanje (eng. *High Definition*)



vratio količinu poštanskih usluga na razine iz razdoblja prije krize, pokazujući da je cijelo tržište poštanskih usluga, na kojem još uvijek prevladava tradicionalna pismovna usluga kao osnovni proizvod, prošlo svoju zrelu fazu te je u fazi kontinuiranog opadanja. Trend pada količine poštanskih usluga prikazan je na slici 13., pri čemu je razvidan pad usluga u svim državama osim Finske, a u pojedinim državama i više od 50%.

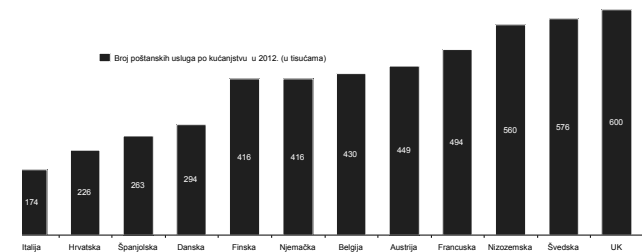
Slika 13. Ukupan broj poštanskih usluga po državama u razdoblju od 2010. do 2012. godine



(Izvor: Deloitteova analiza na temelju podataka iz: »PostNL- European postal markets overview« i HAKOM)

Zrelost nacionalnih tržišta poštanskih usluga može se analizirati i kroz prizmu povezanosti razmjera pada poštanskih usluga u pojedinoj državi i broja poštanskih usluga po kućanstvu te države. Naime, ako se analizira broj usluga po kućanstvu tijekom godine dana u navedenim državama, a što prikazuje slika 14., može se primijetiti da taj broj značajno varira, odnosno da su pojedina tržišta zasićenija poštanskim uslugama, te bi se moglo zaključiti da kod drugih država postoji potencijal daljnjeg rasta.

Slika 14. Broj poštanskih usluga po kućanstvu u 2012. godini



(Izvor: PostNL, HAKOM)

Uspoređujući podatke iz slike 13. i slike 14. ne može se utvrditi jasan pokazatelj prema kojem je broj poštanskih usluga po kućanstvu na bilo koji način povezan s intenzitetom pada količine poštanskih usluga. Tako npr. Italija, unatoč razmjerno malom broju, odnosno niskoj zasićenosti poštanskih usluga po kućanstvu, u usporedbi s Velikom Britanijom ili Švedskom bilježi kontinuirani pad količine poštanskih usluga, i to u visini od 20,28% u razdoblju od posljednje tri godine. Jednak trend vidljiv je u RH<sup>31</sup> i u Španjolskoj, kao i u Danskoj, gdje je taj pad najznačajniji i iznosi 53% (i gdje je, kako je već navedeno, uvedena usluga e-uprave). Važno je istaknuti da veliku razliku između davatelja usluga u sjevernim i južnim državama članicama EU uzrokuje činjenica što u sjevernim državama, poput Švedske, u količini distribuiranih poštanskih pošiljaka prevladavaju

<sup>31</sup> U RH je tijekom 2012. godine u prosjeku bilo ostvareno 226 poštanskih usluga po kućanstvu, odnosno 80,2 usluge po stanovniku, te je u 2013. godini zabilježen pad na 79,7 poštanskih usluga po stanovniku

izravna pošta i razne tiskanice (dakle, radi se ponajprije o marketinškim uslugama), a što nije toliko razvijeno u južnim državama, gdje prevladavaju tradicionalne pismovne usluge.

Elastičnost cijene pojedine usluge također je koristan pokazatelj u ocjeni zrelosti pojedinih segmenata tržišta poštanskih usluga. Elastičnost cijene ukazuje na to kako promjena cijene usluge utječe na njezinu potražnju, odnosno kako tržište postaje zrelije (veći izbor supstitucije), tako promjene u cijeni imaju razmjerno velik utjecaj na potražnju. Naime, liberalizacijom tržišta poštanskih usluga u proteklom godinama nacionalni davatelji poštanskih usluga sve su se više usredotočili na potrebe klijenata, a to se velikim dijelom odnosilo i na politiku cijena za komercijalne usluge (dok su cijene univerzalne usluge regulirala nacionalna regulatorna tijela). Dinamika kretanja cijena na hrvatskom tržištu posebno je intenzivna i velikim dijelom utječe na ostvarene poslovne rezultate HP-a.

Iz svih navedenih razloga izazovi gotovo svih europskih davatelja poštanskih usluga usredotočili su se na pitanje kako usporedo održati tržišni udjel i cjenovnu razinu. Davatelji poštanskih usluga kontinuirano diversificiraju svoje portfelje i okreću se profitabilnijim uslugama i proizvodima.

## 9.2. Analiza poslovanja HP-a s posebnim naglaskom na njegovu prilagodbu potpunoj liberalizaciji tržišta

Poslovanje HP-a tijekom prilagodbe liberalizaciji tržišta obilježeno je nizom čimbenika s kojima se nisu susretali drugi nacionalni USP-ovi u državama članicama EU, kao što su regulatorni okvir i intenzitet konkurencije prije formalne liberalizacije tržišta.

Trećom poštanskom direktivom uređen je pravni okvir za potpuno otvaranje poštanskog tržišta u državama članicama EU, s ciljem stvaranja uvjeta za rast i razvoj tržišnog natjecanja u sektoru poštanskih usluga. Slijedom navedenog, proveden je niz mjera, kako od strane nacionalnih regulatornih tijela, tako i od svih sudionika na tržištu, u svrhu unifikacije i olakšanja prometa na tržištu, a radi povećanja kakvoće, dostupnosti i raznovrsnosti poštanskih usluga. Međutim, s obzirom na situaciju na tradicionalnom poštanskom tržištu (koje bilježi kontinuirani pad zbog gore navedenih trendova), te na vrijeme potrebno nacionalnim davateljima poštanskih usluga za prilagodbu novom regulatornom okviru, odnosno za njihovo osposobljavanje za tržišno natjecanje i obavljanje kvalitetnijih i održivih univerzalnih usluga, 11 država članica EU (Češka Republika, Mađarska, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Latvija, Litva, Grčka, Cipar, Malta i Luksemburg<sup>32</sup>) dobilo je mogućnost odgode potpune liberalizacije do 31. prosinca 2012. godine. Iako u to vrijeme još nije bila država članica EU te formalno-pravno nije imala potpuno liberalizirano tržište, budući da je na temelju zakona postojalo rezervirano područje za javnog operatora, prema statističkim pokazateljima RH je puno ranije od navedenih država članica EU omogućila visoki stupanj konkurencije na tržištu poštanskih usluga.

Naime, iako je početkom 2013. godine završio preliminarni petnaestogodišnji proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga u EU-u, kada su države članice EU ukinule preostale dijelove isključivih prava nacionalnih davatelja poštanskih usluga, broj i intenzitet konkurencije značajno varira između pojedinih država članica. Teoretski gledano, bilo koja pravna ili fizička osoba, koja pribavi odgovarajuće odobrenje nadležnog regulatornog tijela, može obavljati poštanske usluge. U praksi, na tržištu još uvijek prevladavaju nacionalni davatelji poštanskih usluga, od kojih su neki i privatizirani, te je samo u nekoliko država članica EU nova konkurencija osvojila više od deset posto tržišnog udjela, a upravo je RH jedna od njih.

<sup>32</sup> FFPI (2010.) White Paper on Postal Liberalisation

U ekonomskim analizama često se primjenjuje Herfindahl-Hirschmannov indeks kao pokazatelj razvijenosti konkurencije na pojedinom tržištu. Ovim se pokazateljem mjeri koncentracija određenog tržišta zbrojem kvadrata tržišnih udjela svih poduzetnika u nekoj industriji. Ovaj pokazatelj ima najmanje dvije prednosti nad jednostavnim pokazateljem koncentracije: (1) obuhvaća vrijednosti tržišnih udjela svih poduzetnika u industriji, te (2) kvadriranjem daje veći ponder udjelima većih poduzetnika. Ako ovaj pokazatelj teži manjim brojevima, onda na tržištu ima veći broj poduzetnika s manjim tržišnim udjelom. Pokazatelj može imati vrijednost do 10.000, u slučaju da se određeno tržište sastoji od samo jednog poduzetnika – monopolista.

U tablici 5. prikazan je Herfindahl-Hirschmannov indeks za pojedina EU tržišta poštanskih usluga, kao i trend razvoja u razdoblju od 2008. do 2012. godine. Najviše vrijednosti ovoga pokazatelja, odnosno najmanju koncentraciju konkurencije imaju tržišta Velike Britanije i Francuske<sup>33</sup>.

Tablica 5. Herfindahl-Hirschmannov indeks temeljen na tržišnim udjelima prema broju poštanskih usluga na navedenim nacionalnim tržištima

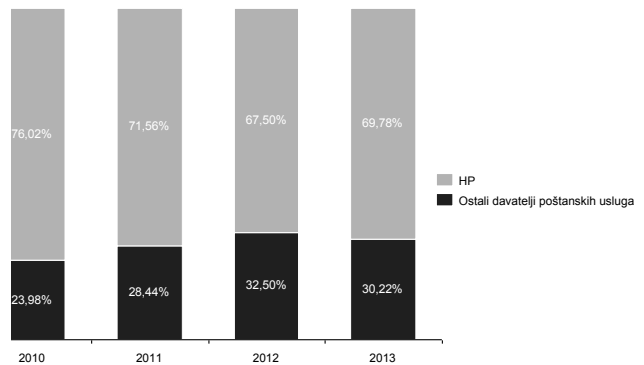
Država	Godina				Tendencija
	2008	2009	2010	2012	
Hrvatska	8119	6290	6100	5.523	Pad
Francuska	9785	9780	9800	9789	Stagnacija
Nizozemska	7497	7477	6999	6770	Pad
Švedska	8000	7900	7900	7800	Pad
Grčka	8571	8512	8428	8105	Pad
Velika Britanija	9976	9948	9988	9990	Povećanje

(Izvor: ERGP-ovo izvješće s pokazateljima na poštanskom tržištu, travanj 2013. godine)

Razmjerno niski hrvatski Herfindahl-Hirschmannov indeks za 2012. godinu (u usporedbi s poštanskim tržištima drugih država<sup>34</sup>) ukazuje na razmjerno visoki stupanj konkurencije hrvatskoga poštanskog tržišta, a trend tijekom godina (2008. – 2012.) pokazuje da se konkurencija iz godine u godinu povećava (pokazatelj pada), a što je tijekom godina HP dovelo u situaciju u kojoj se nisu našli drugi nacionalni davatelji univerzalnih usluga u Europi.

Da ovaj odnos konkurencije na hrvatskom tržištu poštanskih usluga nije nastao u 2013. godini, već je rezultat procesa koji traje dulje vrijeme, prikazuje slika 15.

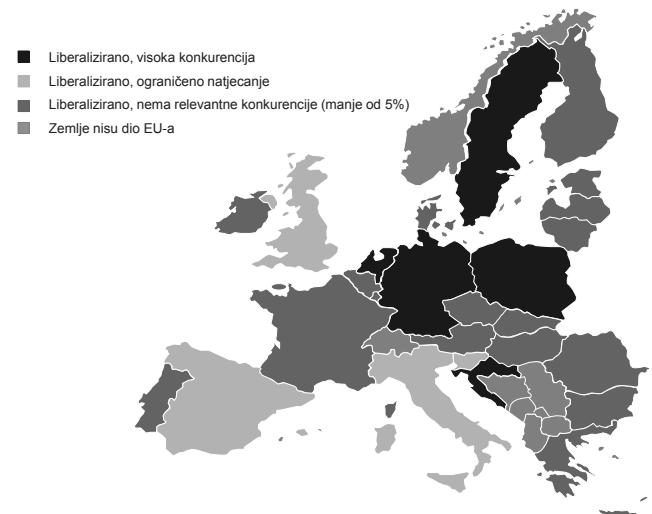
Slika 15. Odnos udjela HP-a i ostalih davatelja poštanskih usluga u ukupnom broju usluga tijekom razdoblja 2010. – 2013.



(Izvori: HAKOM-ova Godišnja izvješća o radu za 2011. i 2012. godinu te Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a)

Iz navedenog prikaza vidljivo je da su već u 2010. godini ostali davatelji poštanskih usluga, unatoč postojanju rezerviranog područja za javnog davatelja univerzalnih poštanskih usluga, imali gotovo 24% udjela na tržištu. Taj trend dodatno je naglašen u sljedećem godinama, a tako visoki udjel alternativnih davatelja usluga gotovo je nezabilježen na drugim analiziranim poštanskim tržištima u EU-u. Uzevši u obzir analize zakonodavnih i regulatornih okvira te stanje tržišnog natjecanja, na slici 16. prikazan je procijenjeni stupanj konkurencije pojedinih tržišta u državama članicama EU.

Slika 16. Procjena stupnja konkurencije na unutarnjem tržištu poštanskih usluga država članica EU



(Izvor: PostNL European postal markets – an overview, 2014. i Deloitteova analiza)

Za objašnjenje načina rangiranja stupnja konkurencije na pojedinim tržištima može poslužiti primjer Austrije. Austrijsko tržište smatra se liberaliziranim, ali s ograničenom (slabom) konkurencijom jer nacionalni zakonodavni okvir otežava natjecanje na tržištu adresirane pošte. Naime, zakon propisuje strogi sustav licenciranja koji *de facto* zahtijeva da uvjeti rada alternativnih davatelja poštanskih usluga budu jednaki uvjetima rada nacionalnog davatelja poštanskih usluga. Također, poštanski kovčevići u stambenim zgradama tek su od 1. siječnja 2013. godine »otvoreni« za sve sudionike na tržištu, a

<sup>33</sup> La Poste kao nacionalni USP ima povlaštenu status na francuskom tržištu, a na što ukazuje ovaj pokazatelj. Također, budući da se zakonodavni okvir u Francuskoj prethodnih godina nije mijenjao (te nema naznaka da će se mijenjati u budućnosti), položaj konkurencije stagnira, odnosno tržišni udjeli se ne mijenjaju.

<sup>34</sup> Općenito se smatra da nekoncentrirane (fragmentarne) industrije imaju Herfindahl-Hirschmannov indeks (HHI) manji od 1000, a koncentrirane industrije veći od 1.800. Iz tablice 5. vidljivo je da poštanska tržišta imaju vrlo visoke vrijednosti ovog pokazatelja (iznad 5.000). Naime, rezultati poštanske industrije ne mogu biti usporedivi sa standardima drugih industrija jer je poštansko tržište visoko regulirano. U tom slučaju pokazatelj može poslužiti za usporedbu različitih nacionalnih tržišta unutar iste (u ovom slučaju poštanske) industrije.

ne samo za davatelja univerzalne usluge. To rezultira vrlo visokim tržišnim udjelom austrijskog nacionalnog USP-a Österreichische Post AG, koji iznosi oko 98%, a što je dodatno naglašeno i činjenicom da je ovaj USP, za razliku od HP-a (iako je postojala takva mogućnost u skladu s Direktivom o poštanskim uslugama), iskoristio isključivo pravo dostave sudskih pismena. Također, kao jedna u nizu poticajnih mjera, je i način na koji Austrijska gospodarska komora podupire Österreichische Post AG, i to time što zahtijeva da njezine članice (praktično sva vodeća austrijska poduzeća) za sve poštanske usluge, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu, koriste usluge austrijskog nacionalnog davatelja poštanskih usluga.

Kao drugi primjer ističe se Francuska, koja također ima visok stupanj zaštite nacionalnog davatelja poštanskih usluga – La Poste. Naime, postoje pojedine subvencije za poštanske službenike kako bi se zadržala distribucija tiskanica i određena prisutnost poštanskih ureda u ruralnim područjima. Osim toga, Francuska je uključila vrlo širok spektar poštanskih usluga unutar univerzalne usluge (tablica 6.), a što je konkurenciju svelo na vrlo uzak dio preostalih kategorija poštanskih usluga. Također, postoji i niz poteškoća za druge davatelje poštanskih usluga u slučaju pristupa/distribucije prema stanovima u gradovima, a kojima gotovo isključivo pravo pristupa ima La Poste. To je rezultiralo udjelom La Poste u visini od 99,9% tržišta domaćih pismovnih usluga<sup>35</sup>.

U tablici 6. prikazane su razlike u dodijeljenom opsegu univerzalnih poštanskih usluga po državama članicama EU, a što ukazuje na različite položaje nacionalnih davatelja poštanskih usluga u pojedinim državama.

Tablica 6. Opseg univerzalnih poštanskih usluga po državama članicama EU

	NL	DE	SE	FI	UK	HR	ES	IT	AT	FR	BE	DK
Prioritetna pismovna pošiljka	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
"Bulk mail" hrv. grupna pošta	x	x	x	x	x	√	√	√	√	√	√	√
Izravna pošta	x	x	x	x	x	x	x	x	√	√	√	√
Tiskanice, knjige i tisak	x	x	x	x	x	x	x	√	√	√	√	√
Neprioritetna pismovna pošiljka	x	x	x	√	√	√	x	x	x	√	√	√
Obični paketi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
"Bulk" (grupni) paketi	x	x	x	x	x	x	√	x	√	x	√	√

(Izvor: Deloitteova analiza i PostNL European postal markets)

Tržište poštanskih usluga u RH, osim što je kao i u drugim državama članicama EU u potpunosti liberalizirano, razvilo je vrlo rano visok stupanj konkurencije. U tom je okruženju HP u odnosu na druge USP-ove nacionalni davatelj usluga s daleko najmanjim udjelom na domaćem tržištu<sup>36</sup>. Naime, u 2013. godini udjel je iznosio 69,78%, dok su alternativni davatelji usluga osvojili 30,22% tržišta poštanskih usluga. Jedna od razlika u usporedbi s njemačkim tržištem, koje se nalazi u istoj kategoriji kao i hrvatsko tržište (visok stupanj otvorenosti i konkurencije), jest u tome što se ugovorne korisnike u RH smatra dijelom univerzalne usluge (univerzalna usluga u skladu s nacionalnim zakonodavstvom oslobođena je plaćanja poreza na dodanu vrijednost). Zanimljivost hrvatskog poštanskog tržišta je i u tome što u brojnim urbanim sredinama davatelji poštanskih usluga imaju mogućnost posjedovanja ključeva od stambenih zgrada te pri-

stup svim poštanskim kovčezicama u njima, za razliku od situacije u drugim državama, kao npr. u Francuskoj.

U pogledu HP-ova poslovanja i prilagodbe potpunoj liberalizaciji tržišta takav tijek događaja značajno je otežao postupak restrukturiranja društva (a što su pojedini slični davatelji usluga u jugoistočnoj Europi znali bolje iskoristiti zbog drukčijih tržišnih uvjeta), jer je gubitak prihoda u godinama prije pune liberalizacije (2013. godina) usporio plan potrebnih ulaganja i restrukturiranja. Zbog toga kasni projekt izgradnje novoga poštansko-logističkog središta, kao ključnog dijela racionalizacije i optimizacije dostavnih procesa i organizacijske strukture, a bio je otežan i planirani proces standardizacije poštanskih ureda.

Prilagodbu liberalizaciji tržišta i tržišnom natjecanju s fleksibilnijim poslovnim modelima, temeljenima na studentskoj radnoj snazi te honorarnim radnicima, HP provodi uvođenjem nove rabatne politike za velike korisnike, u cilju pridobivanja novih i zadržavanja postojećih korisnika. Takva politika utjecala je na smanjenje cijena ugovornim korisnicima pismovnih pošiljaka mase do 50 g. Za ovu vrstu usluge studije<sup>37</sup> pokazuju da je cjenovna elastičnost potrošača osobito visoka, odnosno da tražena količina te usluge znatno reagira na promjene cijene. Zbog toga su cijene za pojedinačne poštanske usluge HP-a rasle i brže od stope inflacije, dok su cijene za ugovorne korisnike pismovnih pošiljaka čak i padale (stoga je i razlika u cijeni: 4,70 kuna u usporedbi s 3,18 kuna). HP pronalazi razlog za neuspostavljanje standarda za skupne pismovne pošiljke (eng. *bulk*) u činjenici što su to zamjenske usluge koje koriste poslovni korisnici, pa se stoga standardi za tu kategoriju pošiljaka u većini država ugovaraju pojedinačno, čime davatelji univerzalne usluge dobivaju veću slobodu u oblikovanju pojedinačnih ponuda prema poslovnim korisnicima. Za univerzalnu uslugu vrlo je mala mogućnost pregovora jer se mora primijeniti načelo »jednaka jednako«, te stoga HP teže odgovara tržišnom izazovu budući da propisi korisnicima jednake veličine omogućuju jednake cijene. HP smatra kako bi u tom smislu trebao imati zaštićeniji položaj, a u cilju zadržavanja količine pismovnih pošiljaka nužne za kontinuirano poslovanje i stabilizaciju društva.

Nadalje, HP je odgovorio na regulatorne, gospodarske i druge promjene i racionalizacijom troškova. Osim što je uveo novine u optimizaciji upravljanja svojim brojnim nekretninama, HP je kontinuirano smanjivao broj poštanskih ureda, te je u razdoblju od 2009. do 2013. godine njihov broj smanjen za 133 (sa 1151 na 1018), odnosno za 11,5%, a što je još uvijek veći broj od najmanjeg broja ureda propisanog Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge. Na gotovo isti način smanjen je i broj dostavnih područja. Također, HP pokušava odgovoriti izazovima i promjenom modela upravljanja svojim poslovnim/poštanskim uredima i drugim nekretninama (od kojih je 681 poslovni prostor, 10 odmarališta, 16 zemljišta i 117 stanova, a njih tridesetak čine 75% ukupne vrijednosti svih HP-ovih nekretnina). Započeo je ulazak u najam prostora u velikim trgovačkim centrima, kako bi se HP približio potrošačima (niži troškovi najma), a istodobno svoje prostore na lokacijama atraktivnim za druge djelatnosti (turizam, ugostiteljstvo) iznajmljuje ili prodaje.

Zbog trenda pada količine pošiljaka HP kontinuirano provodi optimizaciju broja zaposlenih po radnim mjestima u poštanskom sektoru, budući da zaposlenici čine oko 2/3 ukupnih troškova društva te predstavljaju najveću obvezu u razdobljima otežanog poslovanja. Također se dodatno provodi primjena novih kriterija za formiranje dostavnih rajona. U tablici 7. prikazan je trend optimizacije broja

<sup>35</sup> WIK Consult: Main Developments in the Postal Sector (2010-2013), Country Reports

<sup>36</sup> WIK-Consult: Main Developments in the Postal Sector (2010-2013)

<sup>37</sup> Copenhagen Economics (2012.): Pricing behaviour of postal operators, poglavlje 5.

zaposlenika. Zaposlenici u sektoru poštanskih usluga čine oko 76,4% od ukupnog broja zaposlenih u HP-u, te se smanjenje broja zaposlenika najviše osjetilo u tom području HP-ova poslovanja.

Tablica 7. Pokazatelj broja zaposlenih (na kraju navedene godine) i udjel njihova troška u ukupnim rashodima HP-a

	Godina			
	2010	2011	2012	2013
Broj zaposlenika	10.649	10.664	10.543	9.664
Udio troška zaposlenika u ukupnim rashodima	66,1%	67,2%	66,2%	63,9%

(Izvor: HP-ova godišnja izvješća za 2011. i 2012. godinu te Deloitteova analiza temeljena na podacima dostavljenim od HP-a)

Smanjenjem broja zaposlenih HP pokušava održati odgovarajući odnos troškova u odnosu na prihode, pokušavajući pritom zadržati stabilnost osnovne djelatnosti. Unatoč provedenim mjerama štednje kroz novi kolektivni ugovor, troškovi osoblja u 2013. godini iznosili su 1.105.683.000,00 kuna i veći su za 3,1% u odnosu na 2012. godinu. Razlog ovome povećanju ponajprije se nalazi u 106,4 milijuna kuna isplaćenih otpremnina zbog poslovno i osobno uvjetovanih otkaza, a manjim dijelom i zbog promjene kompenzacijskih uvjeta upravljačkih struktura društva.

HP-ova optimizacija broja zaposlenika snažno je utjecala na cijelo sektorsko tržište rada. Naime, svi davatelji poštanskih usluga na hrvatskom tržištu imali su na kraju trećeg tromjesečja 2013. godine 9.840 zaposlenika koji obavljaju poštanske usluge (od čega HP 75%, a ostali davatelji usluga 25% zaposlenih u tom sektoru), što je za 8% manje nego na kraju 2012. godine, unatoč povećanju (za dva) broja davatelja poštanskih usluga.

Kao što je već navedeno, dio smanjenja broja zaposlenih rezultat je tržišnog natjecanja temeljenog na rušenju cijena usluga, ponajprije uvođenjem nižih troškova i drugih uvjeta rada zaposlenika. Pojedine države članice EU, poput Njemačke ili Austrije, pokušale su zaštititi položaj zaposlenika na tržištu poštanskih usluga promjenama u radnom zakonodavstvu, a što je jedan od načina za održavanje kakvoće usluga i uspostavu ravnopravnog tržišnog natjecanja za sve davatelje poštanskih usluga. Stoga se može zaključiti da se u sektoru poštanskih usluga uvjeti rada i zapošljavanja pogoršavaju na temelju sljedećih uočenih trendova:

- smanjenja broja zaposlenih
- povećanja netipičnih i nesigurnih oblika zapošljavanja (privremeno zapošljavanje – putem ugovora o djelu za umirovljenike, studentskih ugovora te drugih honorarnih načina zapošljavanja)
- smanjenja plaća
- povećanja intenziteta rada i
- pojave velike razlike u odnosima prema zaposlenicima – dok nacionalni davatelji poštanskih usluga posluju u skladu s kolektivnim ugovorom, alternativni davatelji poštanskih usluga nemaju postavljene kolektivne okvire (osim onih koji su nametnuti zakonom) te najčešće nude drukčije poslovne uvjete zaposlenima od uvjeta u nacionalnom davatelju poštanskih usluga. Stoga su pojedine države članice EU (npr. Austrija) uspostavile okvir kojim se želi zaštititi zaposlenike u poštanskom sektoru te izjednačiti uvjete tržišnog natjecanja svih sudionika na tržištu<sup>38</sup>.

U pogledu gore navedenih troškova osoblja važno je istaknuti da su navedene promjene u uvjetima rada (promjene u kolektivnom ugovoru) imale značajan učinak na konačne financijske rezultate HP-a. Za razliku od 2012. godine, kada je HP zaključio godinu s gubitkom od oko 9 milijuna kuna, 2013. godinu završio je s ukupnom dobiti u iznosu od 10.611.220,00 kuna, a na što je velikim dijelom utjecala upravo promjena odredbe kolektivnog ugovora. Tijekom 2014. godine u HP-u je nastavljen program optimizacije ljudskih potencijala kroz zbrinjavanje viška zaposlenika, tako da je broj zaposlenika na kraju te godine iznosio 9.335, a u međuvremenu im je smanjena vrijednost boda za obračun plaće.

Međutim, budući da su zaposlenici ključ daljnjeg jačanja konkurentnosti HP-a, postoji ograničenje u daljnjem oslanjanju na optimizaciju poslovanja kroz smanjenje radne snage. Naime, u liberaliziranom okruženju otvaraju se veće mogućnosti prelaska zaposlenika između pojedinih davatelja usluga na tržištu, te će budućnost HP-a značajno ovisiti o privlačenju i zadržavanju najkvalitetnijeg ljudskog potencijala u području upravljačke strukture.

Prilagodba poslovanja HP-a na potpunu liberalizaciju tržišta poštanskih usluga vidljiva je i u pogledu usmjeravanja na diversifikaciju usluga. Iz godišnjih izvješća HP-a razvidno je da se društvo snažno usmjerava na nove usluge i proizvode, čime se uz ostalo aktivno prilagođuje novim tržišnim okvirima. Ukupan broj poštanskih usluga i udjel prihoda od poštanskih usluga kontinuirano padaju u odnosu na ukupne rezultate poslovanja (ukupan broj usluga i ukupni prihod), što prikazuje tablica 8.

Tablica 8. Odnosi prihoda (u HRK) i broja poštanskih usluga u ukupnim rezultatima poslovanja HP-a za razdoblje 2010.-2013. godine

	Godina			
	2010	2011	2012	2013
Ukupni prihodi	1.680.212	1.654.330	1.595.997	1.763.988
Poštanski prihodi	1.117.039	1.096.099	1.018.400	987.875
Udio poštanskih prihoda u ukupnim prihodima	66,5%	66,3%	63,8%	56,0%
Ukupan broj usluga	402.502.781	381.297.717	367.909.525	390.681.947
Broj poštanskih usluga	284.266.784	264.581.955	237.481.165	207.825.194
Udio poštanskih usluga u ukupnim broju usluga	70,6%	69,4%	64,5%	53,2%

(Izvor: Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a te HP-ova godišnja izvješća za 2011. i 2012. godinu)

Poslovanje HP-a i dalje se temelji na poštanskim uslugama, ali njihov se udjel iz godine u godinu smanjuje – sa 70% u 2010. na 53% u 2013. godini.

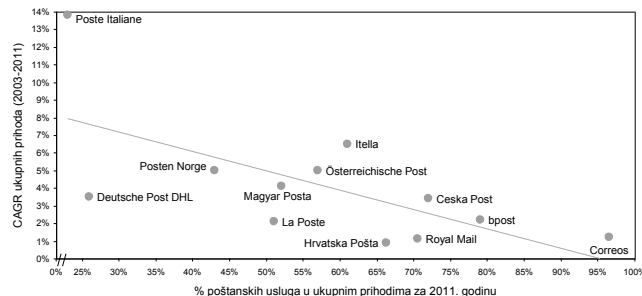
Tijekom 2013. godine na cijelom hrvatskom tržištu poštanskih usluga ostvareno je ukupno 341,2 milijuna poštanskih usluga, što predstavlja pad od samo 0,08% u odnosu na 2012. godinu, te 6,8% u odnosu na 2010. godinu. Većinu poštanskih usluga čini univerzalna usluga s oko 53,7% udjela, zamjenske poštanske usluge zauzimaju 6,3%, dok ostale poštanske usluge čine 40% od ukupnog broja ostvarenih usluga<sup>39</sup>.

Radi odgovora na navedene tržišne izazove HP nastoji uvesti inovativne usluge i proizvode kako bi osigurao nove izvore prihoda.

<sup>38</sup><http://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/Postal%20liberalisation%20Case%20Studies%20Compilation.pdf> (29. 05. 2014)

<sup>39</sup> Izvor: Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a

Slika 17. Odnos CAGR prihoda u razdoblju 2003. – 2011. godine i udjel (%) prihoda od poštanskih usluga u ukupnim prihodima u 2011. godini (pojedini postoci izraženi su na temelju procjene te ne odražavaju potpuno točne statističke vrijednosti)



(Izvor: Deloitteova analiza i Accenture analiza)

Slika 17. pokazuje pozitivnu korelaciju između diversifikacije usluga i rasta ukupnih prihoda kod USP-ova u razdoblju od 2003. do 2011. godine. Tako je npr. Poste Italiane, koja ostvaruje samo oko 25% ukupnih prihoda od poštanskih usluga, imala najveći prosječni godišnji rast ukupnih prihoda (od oko 14%) tijekom promatranih devet godina.

U nastavku se navode primjeri uspješne poslovne transformacije poslovnih procesa i razvoja novih usluga HP-a. Tako je jedan od ključnih novih proizvoda u proteklom razdoblju bila usluga digitalne zemaljske televizije »Evotv«, početkom prodaje koje je otvoreno novo poslovno poglavlje u nacionalnom, ali i u europskom poštanskom poslovanju (prema dostupnim podacima, HP je jedan od prvih nacionalnih davatelja poštanskih usluga u EU-u s ponudom ove vrste usluga). Osim navedenog, nove usluge uvedene su i u području maloprodaje (otkup rabljenih pokretnih komunikacijskih uređaja, mogućnost izrade i dostave pečata i kućnih brojeva, usluga ugovaranja elektroničke komunikacijske *postpaid*<sup>40</sup> usluge) i financijskog poslovanja (specifični spektar usluga i proizvoda osiguravajućih i kartičarskih kuća te poslovnih banaka).

Istodobno, HP ulaže napore u osnaživanje svojeg temeljnog poslovanja kako bi zadržao ili poboljšao tržišni udjel, osobito u području međunarodnih/prekograničnih usluga dostave paketa, koje su pokazale veći potencijal rasta, te u jačanju logističkih operacija.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je HP, s gledišta konkurencije i tržišnog natjecanja, započeo postupak prilagodbe i prije formalne liberalizacije tržišta, a u zadnjih nekoliko godina posluje u skladu s mogućnostima i globalnim tržišnim trendovima, bez značajne razlike u odnosu na pristupanje RH u EU. S regulatornog gledišta, HP usklađuje svoje poslovanje s odlukama i drugim aktima HAKOM-a, slijedom čega je, uz ostalo, u potpunosti proveo i računovodstveno razdvajanje, a što je omogućilo odvojeno i transparentno troškovno računovodstvo davatelja univerzalne usluge.

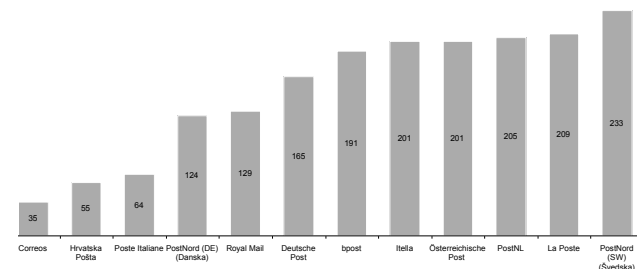
### 9.3. Usporedba učinkovitosti rada HP-a s davateljima univerzalne usluge u državama članicama EU

Učinkovitost rada nacionalnih USP-ova u državama članicama EU može se mjeriti uz pomoć nekoliko pokazatelja, pri čemu se izdvajaju sljedeći pokazatelji – broj ostvarenih poštanskih usluga po stanov-

niku, uspješnost uručjenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije, visina cijena za standardna prioritetna pisma, broj poslovnica, itd.

Odnos broja ostvarenih adresiranih poštanskih usluga po stanovniku kod različitih USP-ova u 2012. godini prikazan je na slici 18. Sposobnost plasiranja usluga USP-ova po korisniku predstavlja ključnu kompetenciju u učinkovitom prepoznavanju i zadovoljavanju korisničkih potreba.

Slika 18. Broj adresiranih poštanskih usluga (pisma i paketi) nacionalnih davatelja univerzalne usluge po stanovniku u 2012. godini



(Izvor: Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a i PostNL – European postal markets)

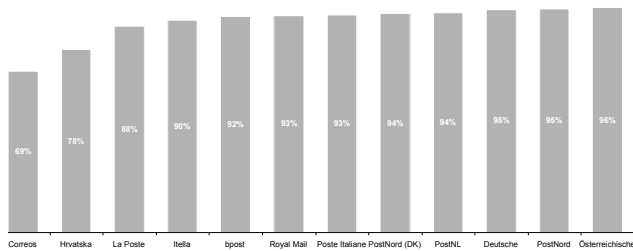
Analize pokazuju da je PostNord u Švedskoj najuspješniji među navedenim nacionalnim davateljima poštanskih usluga u pogledu prodaje svojih usluga po stanovniku, dok je španjolski Correos posljednji u tom području, s više od 6,5 puta slabijim rezultatom od PostNord-a. HP je u 2012. godini ostvario 237.481.165<sup>41</sup> poštanskih usluga (adresirane pošiljke), što na 4.284.889 stanovnika RH (prema popisu iz 2011. godine) iznosi 55,4 poštanske usluge po stanovniku, što HP smješta na predzadnje mjesto među promatranim nacionalnim davateljima poštanskih usluga. Međutim, potrebno je ponovno naglasiti da u RH, kao i u ostatku južnih država članica EU, ne postoji razvijeno tržište usluga izravne pošte i geomarketinga, već su usluge ponajprije usmjerene na račune<sup>42</sup> i izvatke poslovnih banaka. Drugi važan pokazatelj učinkovitosti je usporedba uspješnosti uručjenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od jednoga radnog dana (D+1) u unutarnjem poštanskom prometu. U tom smislu, a uspoređujući davatelje usluga navedene na slici 19., najlošiji rezultat zabilježio je španjolski Correos s ostvarenih 68,8% dostave u roku D+1. Međutim, važno je naglasiti da Correos ne nudi standardnu uslugu isporuke u roku od sljedećeg radnog dana, već ta usluga spada u ekspresne/kurirske usluge. U Španjolskoj su norme uručjenja poštanskih pošiljaka propisane u odnosu na rok D+3, pa je stoga bilo za očekivati loš rezultat u roku D+1. Svi ostali davatelji usluga sa slike 19. imaju propisane norme u odnosu na rok D+1, a u toj je konkurenciji HP imao najlošiji rezultat. Prema Godišnjem izvješću o radu HAKOM-a za 2012. godinu HP je uspio prenijeti 77,99% prioritetnih pismovnih pošiljaka u roku od jednog dana te nije ispunio utvrđenu normu (85%). Neki od ostalih davatelja poštanskih usluga, koji su ostvarili značajno bolji rezultat od HP-a, također nisu prenijeli ni uručili u roku D+1 prioritetne pošiljke u skladu s propisanim nacionalnom normom. Tako je npr. nizozemski PostNL ostvario 93,9%, a propisana norma bila je 95%, dok je britanski Royal Mail ostvario rezultat od 92,5% dostavljenih prioritetnih pošiljaka u roku D+1, a propisana norma iznosila je 93%.

<sup>40</sup> *Postpaid* korisnici – korisnici (većinom poduzeća) koji plaćaju uslugu nakon obračunskog razdoblja, na temelju zaprimljenog računa za uslugu, u valuti plaćanja utvrđenoj ugovorom između davatelja usluga i korisnika usluga

<sup>41</sup> HP – Godišnje izvješće za 2012. godinu

<sup>42</sup> Ponajprije se misli na račune operatora elektroničkih komunikacijskih usluga i komunalnih usluga

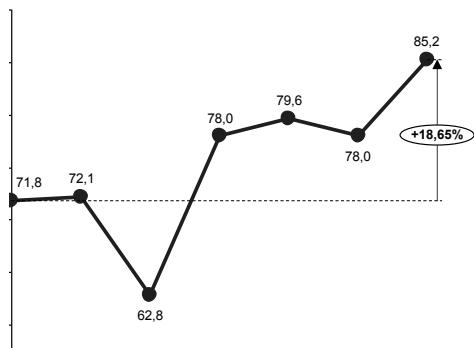
Slika 19. Usporedba nacionalnih davatelja poštanskih usluga u uspješnosti uručjenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od jednoga radnog dana (D+1) u unutarnjem poštanskom prometu za 2012. godinu



(Izvor: PostNL – European postal markets i HAKOM – Godišnje izvješće o radu za 2012. godinu)

Tijekom 2013. godine HP je znatno poboljšao uspješnost uručjenja prioritetnih poštanskih pošiljaka u roku D+1. Naime, osim povećanja samog broja navedenih usluga za 20% porasla je i kakvoća usluge u roku D+1 sa 77,99% u 2012. na 85,19% u 2013. godini, čime je ispunjena propisana norma kakvoće od 85%.

Slika 20. Kakvoća HP-ova obavljanja univerzalne usluge uručjenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od jednoga radnog dana (D+1) u unutarnjem poštanskom prometu tijekom razdoblja 2007.-2013.



(Izvor: Deloitteova analiza)

Prema slici 20. naponi HP-a u razdoblju od 2007. do 2013. godine rezultirali su pozitivnim trendom unaprjeđenja kakvoće obavljanja univerzalne usluge kategorije D+1. U drugim kategorijama (D+2 i D+3) HP uglavnom nije imao poteškoća u ispunjenju zakonom utvrđene kakvoće usluge, što je prikazano u tablici 9.

Tablica 9. Kakvoća univerzalne usluge tijekom razdoblja 2011. – 2013.

Pismo	Standard	2011	2012	2013	
Prioritetno	D+1	85%	79,96%	78%	85,19%
Prioritetno	D+2	95%	95,00%	95,3%	95,83%
Neprioritetno	D+3	95%	94,10%	95%	95,12%

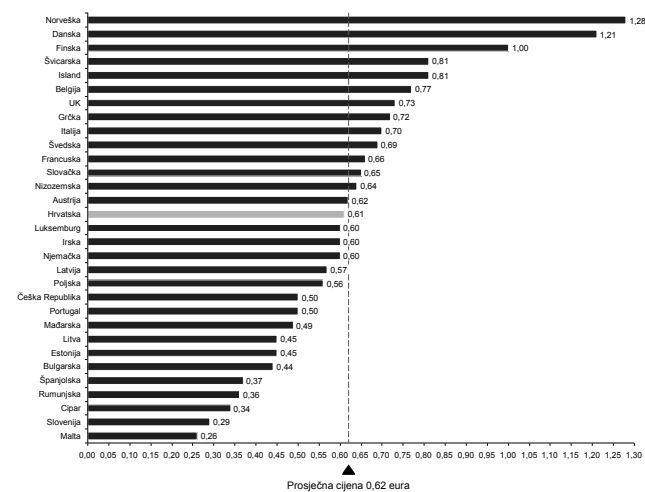
(Izvor: Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a)

Kako bismo ocijenili ima li HP, kao davatelj univerzalne usluge, (financijskih) mogućnosti zadržavanja odgovarajuće razine kakvoće svojih usluga, te njezina povećanja u cilju dostizanja prosječne

kakvoće usluga u državama članicama EU<sup>43</sup> ili više kakvoće usluga naprednijih davatelja univerzalne usluge, potrebno je analizirati adekvatnost cijena kao ključnog izvora financiranja poštanske djelatnosti.

Primjenom podataka Deutsche Posta<sup>44</sup> analizirane su cijene za standardna prioritetna pisma na nacionalnim tržištima poštanskih usluga te za istu uslugu, ali s prekograničnom dostavom unutar Europe (što obuhvaća 28 država članica EU, Island, Norvešku i Švicarsku). Istraživanje je uzelo u obzir samo standardno prioritetno pismo najbrže kategorije u svim navedenim državama, što prema važećim specifikacijama proizvoda uglavnom zahtijeva isporuku u roku jednoga radnog dana (D+1). Na taj način istraživanje je moglo usporediti proizvode jednake kakvoće. Također, važno je napomenuti kako se radi o nacionalnim davateljima univerzalne usluge, pa se u slučaju RH podaci odnose na cijene koje naplaćuje HP.

Slika 21. Nominalna cijena (u eurima) za standardno prioritetno pismo unutar države



(Izvor: Deutsche Post (2014.) – Letter prices in Europe)

Uspoređujući univerzalnu uslugu prijenosa i uručjenja prioritetnog pisma na domaćem tržištu, zaključuje se da HP obavlja navedenu uslugu po cijeni od 0,61 EUR, što je vrlo blizu prosječnoj europskoj cijeni od 0,62 EUR. Države članice EU iz susjedstva imaju niže cijene iste usluge: Mađarska 0,49 EUR, Bugarska 0,44 EUR, Rumunjska 0,36 EUR, dok Slovenija ima drugu najjeftiniju uslugu u Europi, u iznosu od 0,29 EUR. Skandinavске države imaju najskuplju univerzalnu uslugu prijenosa i uručjenja prioritetnog pisma, pa tako u Finskoj ona iznosi 1 EUR, u Danskoj 1,21 EUR, dok Norveška ima najskuplju uslugu u iznosu od 1,25 EUR.

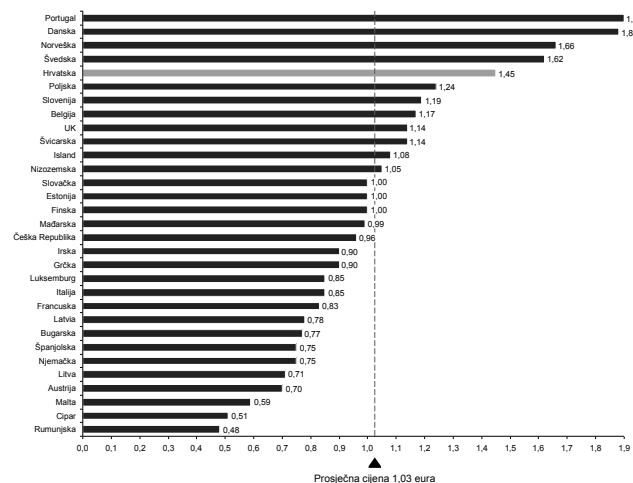
Podaci pokazuju da je u svim promatranim državama skuplje uručjenje prioritetnog pisma u Europu, nego uručjenje unutar domaćeg tržišta, osim u slučaju Finske gdje su cijene izjednačene (1 EUR). Važno je primijetiti da se univerzalna usluga prijenosa i uručjenja prioritetnog pisma na međunarodnom tržištu značajno razlikuje – dok je cijena prioritetnog pisma, koje se šalje iz Austrije u Europu, samo 1,1 puta veća od cijene koja se plaća unutar domaćeg tržišta, korisnici usluga u Sloveniji plaćaju 4,1 puta veću cijenu pisma, koje

<sup>43</sup> U 2011. godini za kategoriju D+1 prosječan rezultat država članica EU iznosio je 87,06%

<sup>44</sup> Deutsche Post (ožujak 2014. godine): Letter prices in Europe – Up-to-date international letter price survey

šalju u Europu, od cijene na domaćem tržištu. Hrvatski korisnici usluga plaćaju 2,4 puta veću cijenu usluge prioritetnog pisma, koje šalju u Europu, od cijene koju za istu uslugu plaćaju unutar RH.

Slika 22. Nominalna cijena (u eurima) za prioritetno pismo unutar Europe



(Izvor: Deutsche Post (2014.) – Letter prices in Europe)

Iz navedenih podataka proizlazi da se među promatranim davateljima univerzalne usluge HP-ova usluga prijenosa i uručivanja prioritetnog pisma nalazi blizu gornje cjenovne vrijednosti. Štoviše, prioritetno pismo u prekograničnoj usluzi jedno je od skupljih u svojoj kategoriji. Učinkovitost uslužnog procesa preduvjet je za učinkovitu i kvalitetnu prekograničnu uslugu, na koju, osim USP-a, utječu i prijevoznici (uglavnom zrakoplovni), kao i davatelji poštanskih usluga određeni država.

Ostali pokazatelji učinkovitosti sažeti su u tablici 10. koja sadržava sedam nacionalnih davatelja univerzalne usluge, a koji su uspoređeni prema 14 odabranih ključnih kategorija, pri čemu se navedeni podaci odnose na 2011. godinu.

Tablica 10. Tablica učinkovitosti nacionalnih davatelja univerzalne usluge po različitim kategorijama za 2011. godinu

Operator	Austrija Österreichische Post	Njemačka Deutsche Post	Danska Post Danmark	Francuska La Poste	Nizozemska PostNL	Švedska Posten	Hrvatska Hrvatska pošta
Vlasništvo	kompanija izlistana; 52,8% državno 47,2% privatno vlasništvo	kompanija izlistana; institucionalni investitori (67%); KfW banka (24,89%); privatni investitori (7,5%)	kompanija izlistana, 40% vlasništvo države	Državno vlasništvo, 77,1% pod direktnom kontrolom države, 22,9% u vlasništvu državne banke	100% privatno	Švedska država 60%; Danska država 40%	100% država
Dnevna količina	8m	50m	2,6m	48m	11,4m	9,2m	0,96m*
Dnevni broj artikala "po adresi"	3,6m	40m	2,3m	28m	7,4m	4,6m	1,5m
EBIT marža (2011.)	-2,2	-1,3	-1,0	-1,7	-1,5	-2,0	-0,64
Kvaliteta usluge, D+1 (frekvencija dostave/ tjedni)	7,20%	4,60%	3,80%	3,10%	9,70%	5,80%	2,7%**
% pošte strojno sortirane za isporuku po rutama	96,0% (5 dana)	92,3% (6 dana)	93,5% (6 dana)	87,9% (6 dana)	93,9% (6 dana)	94,8% (5 dana)	79,96%***
% prihoda pošta (D+1)	~45-50%	~50-60%	~50%	~30%	<50%	~40-45%	~0,7%
Poštanjski sandučići	16,000	110,000	7,400	142,000	19,000	24,000	3,293
Poštanjske postojane	2,000	13,000	718	17,075	2,375	1,547	1,018
Sortirni centri	6	82	3	48	6	11	14
% pošte strojno sortirane za isporuku po rutama	50%	95%	>90%	78%	95%	85%	53%
Strojno sortiranje pošte u sekvencama	Ne	Da (90%)	Da (90%)	Da (58%)	Da (95%)	Da (80%)	
Uredi za dostavu	260	3,100	153	3,000	260	400	536
Uredi za dostavu ruta	9,000	51,500	4,250	60,000	20,000	8,400	3,098
Broj ruta za dostavu s isporukom paketa	4,500 (50%)****	31,000 (60%)****	1,500 (35%)****	30,000 (50%)****	None (0%)****	2,500 (34%)****	56

\* Izračunato na temelju 250 radnih dana

\*\* HP imao je EBIT maržu od -0,73% u 2012. godini

\*\*\* u 2013. godini iznosio je 85,19%

\*\*\*\* Postotak ruta za dostavu na kojima se mogu isporučiti i pisma i paketi.

(Izvor: WIK-Consult (2013.) – Pregled učinkovitosti davatelja poštanskih usluga i Deloitteova analiza na temelju podataka dostavljenih od HP-a)

Iz tablice 10. vidljivo je da se vlasništvo nad davateljima poštanskih usluga u navedenim državama značajno razlikuje, pri čemu treba

naglasiti da različita vlasnička struktura snažno utječe na izbor poslovnog modela i strategiju vođenja poduzeća.

U usporedbi s drugim USP-ovima HP se ističe po niskoj dnevnoj količini usluga po pojedinoj adresi, što je već bilo prikazano i u odnosu na godišnju razinu. EBIT<sup>45</sup> marže kod većine USP-ova uglavnom su u opadanju, posebno tijekom 2011. i 2012. godine, ali se još uvijek kreću u prosjeku oko 5%. EBIT marža HP-a za 2011. godinu bila je najniža među promatranim davateljima poštanskih usluga, u vrijednosti od 2,7% (na ukupno poslovanje, ne samo na poštanske usluge). EBIT marža HP-a u 2012. godini dodatno se smanjila, odnosno zbog iskazanog gubitka na kraju godine iznosila je -0,7%.

Također, u odnosu na dnevnu količinu i broj adresa, kod HP-a je zamjetan još uvijek znatan broj poslovnica (poštanskih ureda) i tehnoloških središta za razradu pošiljaka. Važno je uočiti velik broj poštanskih poslovnica i sandučića Deutsche Posta, što se odnosi na raširenu mrežu automatiziranih punktova<sup>46</sup>, kao i na mrežu uslužnih pultova u trgovinama i supermarketima, na kojima korisnici usluga mogu predati ili preuzeti poštu. Sam broj poštanskih poslovnica, koje su u izravnom vlasništvu Deutsche Posta, smanjio se sa 14.000 u 1995. godini na oko 5.000.

Nadalje, analizirajući postotak strojno sortiranih poštanskih pošiljaka za isporuku po rutama, HP i Österreichische Post imaju nešto niži postotak, što je uzrokovano gubitkom prihoda zbog prerane liberalizacije tržišta, odnosno nedostatka sredstava za ulaganja i modernizaciju. Broj dostavnih ruta HP-a razmjerno je visok te ujedno odražava zemljopisnu specifičnost/zahitjavnost područja RH. U pogledu standardnih dostavnih ruta i ruta za dostavu paketa HP ima određenih specifičnosti, zbog čega ovaj parametar nije potpuno usporediv. Naime, HP ima spojene određene važne elemente dostave ekspresnih (kurirskih) pošiljaka i usluge paketa u sklopu univerzalne usluge, odnosno za dostavu paketa koristi iste kapacitete kao i za dostavu ekspresnih pošiljaka (ovaj je model zbog odgovora na tržišne izazove prilagođen ekspresnim pošiljkama, a ne isključivo klasičnoj usluzi paketa).

Slijedom svega navedenog, može se zaključiti da HP kontinuirano odgovara na tržišne izazove u okviru vlastitih mogućnosti te mogućnosti poslovnog modela društva u državnom vlasništvu. Jasno je vidljivo da su HP-u za snažniji napredak potrebna značajna kapitalna ulaganja kojima bi potpuno osuvremenio vlastito poslovanje, dodatno se prilagodio tržišnim izazovima te okrenuo razvoju novih visokoprotabilnih usluga.

#### 9.4. Analiza ustrojstva i rada regulatornog tijela na tržištu poštanskih usluga u RH

Za regulaciju i nadzor na tržištu poštanskih usluga u pojedinim su fazama razvoja sektora poštanskih usluga bila zadužena različita tijela. Prvo regulatorno tijelo zaduženo za područje poštanskih usluga u RH bilo je Vijeće za poštanske usluge, osnovano Zakonom o pošti iz 2003. godine. Strategijom razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2013. godine utvrđeno je da su regulatornom tijelu potrebne promjene u cilju jačanja kapaciteta, s naglaskom na povećanje specifičnih znanja (u području prava, ekonomije, tehnologije i tehnike), povezivanje s regulatornim tijelima na europskoj razini te spajanje s drugim regulatornim tijelima (u području elektoničkih komunikacija).

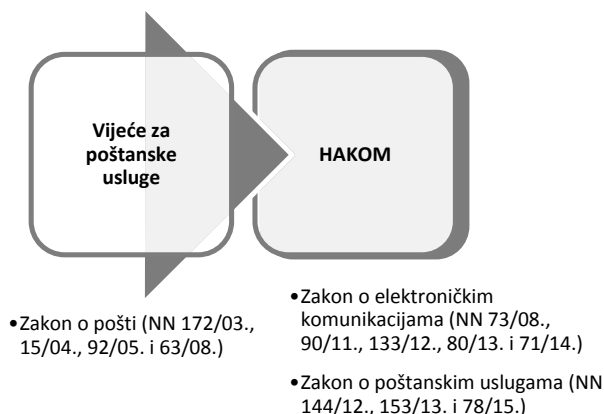
<sup>45</sup> EBIT (eng. *Earnings Before Interest and Taxes*) – dobit prije odbitka (rasnodnih) kamata i poreza na dobit

<sup>46</sup> Elektonički osigurani spremnici u kojima se paketi mogu podići ili ubaciti u bilo kojem trenutku bilo kojeg dana

Donošenjem Zakona o elektroničkim komunikacijama (»Narodne novine«, br. 73/08, 90/11, 133/12, 80/13 i 71/14) (u daljnjem tekstu: ZEK) 2008. godine omogućeno je pripajanje Vijeća za poštanske usluge Hrvatskoj agenciji za telekomunikacije, čime nastaje objedinjeno neovisno regulatorno tijelo – Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije (HAKOM).

Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o elektroničkim komunikacijama (»Narodne novine«, broj 71/14) Hrvatskoj agenciji za poštu i elektroničke komunikacije pripaja se Agencija za regulaciju tržišta željezničkih usluga, te objedinjeno regulatorno tijelo nastavlja s radom kao Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti, koja zadržava kraticu HAKOM.

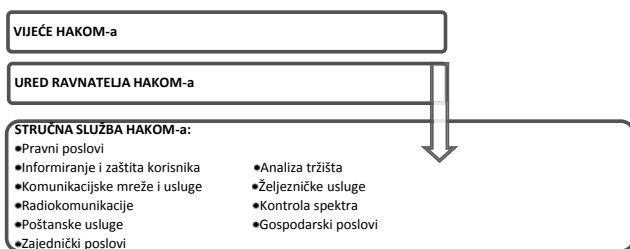
Slika 23. Povijesni razvoj regulatornog tijela u području poštanskih usluga u RH



(Izvor: FPZ-ova analiza)

HAKOM je samostalna, neovisna i neprofitna pravna osoba s javnim ovlastima, a njegov je rad javan. Osnivač HAKOM-a je RH, a osnivačka prava ostvaruju Hrvatski sabor i Vlada RH. Za svoj rad HAKOM odgovara Hrvatskome saboru. HAKOM-om upravlja Vijeće HAKOM-a koje čini pet članova, uključujući predsjednika i zamjenika predsjednika Vijeća, a članove Vijeća imenuje i razrješava Hrvatski sabor na prijedlog Vlade RH, na razdoblje od pet godina. Vijeće HAKOM-a donosi odluke većinom glasova svih članova Vijeća. Hrvatskome saboru i Vladi RH Vijeće HAKOM-a podnosi godišnje izvješće o radu HAKOM-a. Stručne, tehničke i administrativne poslove HAKOM-a obavlja stručna služba kojom rukovodi ravnatelj HAKOM-a, kojeg imenuje Vijeće HAKOM-a na temelju javnog natječaja, na razdoblje od četiri godine. Ravnatelj HAKOM-a odgovara za svoj rad Vijeću HAKOM-a.

Slika 24. Organizacijska struktura HAKOM-a



(Izvor: HAKOM – Godišnje izvješće o radu za 2012. godinu)

HAKOM u sektoru poštanskih usluga, uz ostale zadaće, mora osigurati da cijene univerzalne usluge budu troškovno usmjerene, nediskriminirajuće i konkurentne. Nadalje, tamo gdje davatelj poštanskih usluga ima značajnu tržišnu snagu u obavljanju usluga, nužno je da cijene konkurentnih usluga ne budu nepravedno podcijenjene. Neovisnost regulatornog tijela osigurana je ako odluke donosi nepristrano i transparentno, uz poštivanje sljedećih mjerila koja jamče neovisnost:

- osnivanje višečlanog tijela koje upravlja nacionalnom regulatornom agencijom
- imenovanje i razrješavanje članova upravnog tijela uz strogo određene uvjete
- donošenje odluka poštujući isključivo pravila struke i propise o sprječavanju monopolističkog djelovanja na tržištu
- nadzor tržišta poštanskih usluga, uključujući sve sudionike na tržištu (nacionalnog davatelja poštanskih usluga i alternativnih davatelja poštanskih usluga)
- zabrana traženja ili primanja uputa od bilo kojeg drugog tijela u obavljanju regulatornih poslova
- financiranje regulatornog tijela neovisno o državnom proračunu (odnosno Ministarstvu pomorstva, prometa i infrastrukture (u daljnjem tekstu: MPPI) kao središnjem tijelu državne uprave nadležnom za poštanske usluge).

Poslovi HAKOM-a u području poštanskih usluga obuhvaćaju:

- regulatorne i druge poslove koje HAKOM obavlja kao javne ovlasti prenesene na temelju zakona (članak 8. stavak 1. točke 1. – 11. ZPU-a)
- vođenje upisnika davatelja poštanskih usluga
- druge poslove utvrđene ZPU-om, ZEK-om, provedbenim propisima i Statutom HAKOM-a (članak 8. stavak 1. točke 12. – 17. ZPU-a).

Vijeće HAKOM-a donosi odluke i druge upravne akte koji su izvršni u upravnom postupku, a protiv kojih nije dopuštena žalba, već se može pokrenuti upravni spor.

Vijeće HAKOM-a donosi propise za provedbu ZPU-a, koji su u nadležnosti HAKOM-a, kao i opće akte HAKOM-a, u skladu sa ZPU-om i Statutom HAKOM-a.

Tablica 11. Javne ovlasti i ostale ovlasti HAKOM-a

Nadležnost HAKOM-a (članak 8. ZPU-a)	
Javne ovlasti HAKOM-a (članak 8. stavak 1. točke 1. – 11.)	Ostale ovlasti HAKOM-a (članak 8. stavak 1. točke 12. – 17.)
Donošenje propisa za provedbu ZPU-a	Redovito objavljivanje podataka, obavijesti i dokumenata iz područja poštanskih usluga, a osobito pokazatelja razvoja tržišta
Donošenje i ukidanje odluka o određivanju davatelja univerzalne usluge, obavljanju zamjenskih poštanskih usluga, načinu računovodstvenog razdvajanja, pristupu mreži i utvrđivanju neto troška koji predstavlja nepravedno financijsko opterećenje za davatelja univerzalne usluge	Davanje stručnih mišljenja i objašnjenja u primjeni ZPU-a i propisa donesenih na temelju ZPU-a
Nadzor i regulacija cijena univerzalne usluge, posebnih cijena iz članka 46. stavka 4. ZPU-a te općih uvjeta davatelja poštanskih usluga	Sudjelovanje u izradi prijedloga strategija, studija, smjernica, programa i provedbenih planova iz članka 5. ZPU-a
Zaštita prava korisnika poštanskih usluga te rješavanje sporova između korisnika i davatelja poštanskih usluga	Međunarodna suradnja u području poštanskih usluga te sudjelovanje u radu upravnih i radnih tijela nadležnih europskih i međunarodnih organizacija i institucija u području poštanskih usluga



Inspeksijski nadzor nad primjenom ZPU-a i propisa donesenih na temelju ZPU-a	Suradnja s nadležnim nacionalnim regulatornim tijelima država članica EU, udrugama nadležnih regulatornih tijela i nacionalnim regulatornim tijelima drugih država u području poštanskih usluga
Vođenje i redovito obnavljanje baza podataka, očevidnika, upisnika i drugih podataka iz područja poštanskih usluga, koje HAKOM prikuplja u skladu s odredbama ZPU-a i propisa donesenih na temelju ZPU-a	Obavljanje drugih poslova utvrđenih ZPU-om i ZEK-om, propisima donesenim na temelju ZPU-a te Statutom HAKOM-a
Praćenje i analiza stanja i razvoja tržišta poštanskih usluga te poduzimanje potrebnih mjera za osiguranje ravnopravnoga i djelotvornoga tržišnog natjecanja na tržištu poštanskih usluga	

(Izvor: ZPU)

Na HAKOM se primjenjuju propisi koji se odnose na neprofitne organizacije (u skladu sa Zakonom o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (»Narodne novine«, broj 121/14). Sredstva za obavljanje poslova HAKOM-a utvrđena su člankom 16. ZEK-a, člankom 13. ZPU-a i člankom 7. Zakona o regulaciji tržišta željezničkih usluga (»Narodne novine«, broj 71/14). Sredstva za obavljanje poslova HAKOM-a u području poštanskih usluga osiguravaju se iz godišnje naknade za obavljanje poslova HAKOM-a, koju plaćaju davatelji poštanskih usluga u postotku od ukupnoga godišnjeg bruto prihoda ostvarenoga od obavljanja poštanskih usluga u prethodnoj kalendarskoj godini (a u skladu s godišnjim financijskim planom HAKOM-a, na koji prethodnu suglasnost daje Vlada RH). Izračun i visina te način plaćanja navedene naknade propisuju se pravilnikom koji donosi Vijeće HAKOM-a najkasnije do kraja godine za sljedeću kalendarsku godinu.

U financijskom izvješću i završnom računu HAKOM-a odvojeni su prihodi, rashodi i rezultat poslovanja za pojedina područja poslovanja nacionalnog regulatornog tijela. Financijsko izvješće sastoji se od analize prihoda, analize rashoda, rezultata poslovanja, analize viška prikupljenih sredstava, bilance, analize ulaganja i analize prihoda državnog proračuna RH.

ZEK-om je propisano da će HAKOM prenijeti višak prikupljenih sredstava u odnosu na ostvarenje godišnjeg financijskog plana u sljedeću kalendarsku godinu.

Uloga nacionalnog regulatornog tijela na tržištu poštanskih usluga osobito se očituje kroz sljedeće aktivnosti:

1. osiguranje univerzalne usluge – u uvjetima dereguliranog tržišta poštanskih usluga osiguranje univerzalne usluge, kao usluge od općeg gospodarskog interesa, predstavlja društvenu obvezu prema građanima, u vidu pružanja poštanskih usluga određene kakvoće pod jednakim uvjetima za sve korisnike poštanskih usluga na cijelom području RH, po pristupačnoj cijeni, neovisno o njihovoj zemljopisnoj lokaciji. Pritom je potrebno utvrditi cijenu univerzalne usluge, način financiranja, zaštitu korisnika poštanskih usluga i dr.
2. reguliranje odnosa za sve dionike na tržištu poštanskih usluga – EK zabranjuje svaki vid monopolističkog ponašanja na jedinstvenom europskom tržištu, kao i primjenu dampinških cijena. Davatelj univerzalne usluge i davatelji zamjenskih poštanskih usluga moraju obavljati računovodstveno razdvajanje u skladu s odredbama ZPU-a. Potrebno je utvrditi prihode i troškove ostvarene od univerzalne usluge, kako bi se spriječilo prelijevanje sredstava iz profitabilnog u neprofitabilni sektor i pratio razvoj tržišta, i kako bi se omogućio izračun neto troška univerzalne usluge

3. osiguranje pristupa alternativnih davatelja poštanskih usluga poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge – pristup poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge na određenim točkama u tijeku prijenosa poštanskih pošiljaka omogućuje podjednako sudjelovanje u ekonomiji velikog obujma svim dionicima na tržištu, čime se alternativni davatelji poštanskih usluga stavljaju u ravnopravan položaj s davateljem univerzalne usluge.

Nacionalna regulatorna tijela u svrhu ispunjenja navedenih zahtjeva moraju imati na raspolaganju odgovarajuća sredstva, a ako je potrebno, i mogućnost izricanja odgovarajućih novčanih kazni. Međutim, iako je okvir rada regulatornih tijela na razini EU-a zadan Direktivom o poštanskim uslugama, ovlasti i zadaće koje se odnose na regulaciju poštanske djelatnosti razlikuju se po pojedinim državama članicama EU.

HAKOM sudjeluje u radu upravnih i radnih tijela nadležnih europskih i međunarodnih organizacija<sup>47</sup> i institucija u području poštanskih usluga. Tako, primjerice, od 2010. godine, kada je osnovan ERGP<sup>48</sup> – Europska udruga nacionalnih regulatornih tijela za poštanske usluge, HAKOM sudjeluje u radu i razvojnim projektima unutar EU-a, kao i u TAIEX instrumentu za tehničku pomoć i razmjenu informacija<sup>49</sup>.

U proteklom razdoblju provedene su aktivnosti stručnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenika HAKOM-a<sup>50</sup>.

U nadolazećem razdoblju prepoznati su sljedeći izazovi na tržištu poštanskih usluga:<sup>51</sup>

- zakonitost pružanja poštanskih usluga na tržištu
- osiguravanje održivog razvoja univerzalne usluge, uz osiguranje financiranja eventualnog nepravednog financijskog opterećenja
- promicanje prava i obveza korisnika poštanskih usluga te odgovornosti davatelja poštanskih usluga u cilju djelotvorne zaštite korisnika usluga
- osiguravanje pristupačnosti i dostupnosti pristupnih točaka za obavljanje univerzalne usluge na cijelom području RH
- postizanje kakvoće univerzalne usluge u skladu s propisanim mjerilima
- djelotvoran i transparentan pristup javnoj poštanskoj mreži svim korisnicima pristupa
- analiza prikupljenih podataka o stanju na tržištu poštanskih usluga te prezentacija dobivenih rezultata i mogućih smjerova razvoja tržišta

<sup>47</sup> Time je također ispunjen zadani cilj iz Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2013. godine u vezi sa suradnjom i sudjelovanjem na sastancima međunarodnih poštanskih organizacija

<sup>48</sup> Europska komisija je 2010. godine osnovala ERGP s temeljnom zadaćom promicanja najbolje europske prakse među državama članicama EU. ERGP savjetuje i pomaže EK u jačanju unutarnjeg poštanskog tržišta, u svim pitanjima u vezi s nadležnostima EK u poštanskim uslugama, u razvoju unutarnjeg poštanskog tržišta i dosljedno primjeni regulatornog okvira za poštanske usluge u svim državama članicama EU, te se u dogovoru s EK na otvoren i transparentan način savjetuje sa sudionicima na tržištu, potrošačima i krajnjim korisnicima usluga

<sup>49</sup> Više dostupno na: [http://ec.europa.eu/enlargement/taieux/what-is-taieux/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/taieux/what-is-taieux/index_en.htm)

<sup>50</sup> Vidljivo je da su se strateški ciljevi iz Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2013. godine u vezi sa samim ustrojstvom HAKOM-a proveli, budući da su unaprijeđeni kapaciteti zaposlenika u pogledu zvanja potrebnih za provedbu regulatornih poslova iz specifičnih područja poštanskih usluga i elektroničkih komunikacija. Struktura zaposlenika po spolu daje blagu prednost muškarcima, koji čine 53% zaposlenih

<sup>51</sup> HAKOM – Godišnji program rada za 2014. godinu

- cjelovita i pouzdana regulatorna izvješća imenovanog davatelja univerzalne usluge o rezultatima računovodstvenog razdvajanja.
- U skladu sa ZPU-om izvršen je prijenos ovlasti inspekcijskog nadzora nad obavljanjem poštanskih usluga iz MPPI-a, kao središnjeg tijela državne uprave, u nadležnost HAKOM-a, i to iz sljedećih razloga:
- osiguranja ujednačenog rada i postupanja HAKOM-a u svim područjima regulacije iz njegove nadležnosti (elektroničke komunikacije, poštanske usluge i željezničke usluge)
  - uklanjanja određenih nedostataka u provedbi inspekcijskog nadzora u navedenim područjima, koja su od velike važnosti za gospodarski sustav u cjelini
  - izbjegavanja preklapanja ovlasti i poslova inspekcijskog nadzora (unutar MPPI-a) i stručnog nadzora (unutar HAKOM-a)
  - dodatnog rasterećenja sredstava državnog proračuna RH.

### C. STRATEGIJA RAZVOJA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA

Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u RH predstavlja podlogu daljnjeg razvoja i unaprjeđenja tržišta poštanskih usluga, u skladu s utvrđenim ciljevima Poštanske strategije donesene na 25. Svjetskom poštanskom kongresu UPU-a u Dohi 2012. godine<sup>52</sup>.

Navedeni ciljevi obuhvaćaju:

- **unaprjeđenje međupovezanosti globalne poštanske mreže**, odnosno osiguravanje kvalitetne, pristupačne, sigurne i djelotvorne univerzalne poštanske usluge. Uvodi se pojam tzv. trodimenzionalnog poštanskog sustava koji uključuje fizičku, elektroničku i financijsku komponentu. Međupovezanost poštanskih mreža vrlo je važna u današnjem okruženju za integraciju globalnog poštanskog lanca prijenosa poštanskih pošiljaka
- **osiguranje tehničkog znanja i iskustva u području poštanskog prometa**, razmjenom ideja i primjenom najbolje prakse u cilju razvoja i unaprjeđenja postojećeg regulatornog okvira i stvaranja podloge za učinkovito pružanje poštanskih usluga u liberaliziranom okruženju, posebno vodeći računa o osiguranju obavljanja univerzalne usluge
- **promicanje inovativnih proizvoda i usluga** (kroz razvoj trodimenzionalne mreže), kako bi se u postojećem okruženju smanjenih zahtjeva korisnika za tradicionalnom poštanskom uslugom, odnosno slanjem pismovnih pošiljaka, davateljima poštanskih usluga omogućilo promicanje ostalih usluga. Naime, globalna povezanost i pristup internetu komparativne su prednosti za davatelje poštanskih usluga na tržištu ne samo poštanskih, već i ostalih usluga
- **poticanje održivog razvoja poštanskog sektora** s gospodarskog gledišta u postojećem i budućem izrazito konkurentnom tržišnom okruženju, istodobno uvažavajući i ekološke kriterije.

Osnovni ciljevi, koje je potrebno ostvariti ovom Strategijom, obuhvaćaju:

- osiguranje dostupnosti i održivosti univerzalne usluge
- osiguranje i zaštitu slobode tržišnog natjecanja

- promicanje interesa gospodarstva, građana i korisnika poštanskih usluga
- razvoj novih poštanskih usluga intenziviran sinergijom s komunikacijskom i prometnom infrastrukturom, s posebnim naglaskom na e-trgovinu
- usklađivanje s ciljevima Strategije Europa 2020, važećim direktivama EU-a te aktima Svjetske poštanske unije (UPU).

### 10. STRATEŠKI OKVIR RAZVOJA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA U RH

Planiranje je temeljna značajka suvremenog društva i jedan od osnovnih preduvjeta brzog napretka. Bez sustavnog planiranja razvoj je sporadičan i prepušten slučajnosti. Svrha planiranja je utvrditi scenarije, ciljeve i aktivnosti kako bi se osigurala podloga za stalno unaprjeđenje i razvoj tržišta poštanskih usluga u RH u budućem razdoblju. Pritom je za učinkovito planiranje potrebno dugoročno sagledati postavljene ciljeve, koji se moraju rangirati po važnosti, kako bi se njihovo izvršavanje moglo vremenski uskladiti. Određivanjem ciljeva te utvrđivanjem načina za njihovo ostvarenje u postupku planiranja potrebno je predvidjeti i tzv. poštanske čimbenike koji imaju utjecaja na buduću razvoj i trendove na tržištu poštanskih usluga.

Poštanski čimbenici mogu se podijeliti na:

- unutarne (interne), na koje je moguće utjecati u smislu smanjenja njihova negativnog utjecaja (npr. djelotvornija organizacija, prikladnija struktura kadrova i dr.)
- vanjske (eksterne), na koje se općenito ne može utjecati, ali se mogu pratiti analizom dosadašnjih trendova, te predvidjeti buduću utjecaj na tržište poštanskih usluga.

Unutarnji čimbenici, koji imaju utjecaj na davatelje poštanskih usluga, su:

- proizvodi i usluge
- ljudski potencijali
- kakvoća usluga
- marketing
- primijenjena tehnologija
- poštanska mreža.

Vanjski čimbenici, koji imaju utjecaj na davatelje poštanskih usluga, su:

- zakonodavni okvir
- tarife
- konkurentsko okruženje
- prometna infrastruktura
- gospodarsko okruženje.

U proteklom razdoblju davatelji poštanskih usluga temeljili su svoje poslovanje ponajprije na fizičkoj platformi za dostavu pismovnih pošiljaka i paketa između B2B, B2C ili C2C korisnika. Elektroničke komunikacije, primjena interneta i razvoj širokopojsasnih pristupnih tehnologija i mreža nameću uspostavu drukčije platforme kako bi se unaprijedilo poslovanje i omogućio daljnji razvoj. Pritom odluke davatelja poštanskih usluga u odnosu na buduću strategiju razvoja uključuju odluke vezane uz:

- tržište pismovnih pošiljaka
- tržište paketnih pošiljaka
- ključne korisnike
- međunarodno poslovanje
- e-poštanske usluge (elektroničke poštanske usluge).

<sup>52</sup> U Dohi je 2012. godine održan 25. Svjetski poštanski kongres UPU-a, na kojem je donesena Poštanska strategija kao strateški plan za razdoblje od 2013. do 2016. godine: <http://www.upu.int/en/the-upu/strategy/doha-postal-strategy.html> (02.07.2014.) U Poštanskoj strategiji utvrđene su obveze vlada država članica UPU-a i imenovanih davatelja poštanskih usluga, kao ključnih dionika u poštanskom sektoru, u funkciji ostvarenja postavljenih ciljeva

Prema provedenim istraživanjima UPU-a tijekom 2005. godine čimbenici, koji utječu na tržište poštanskih usluga, a time i na poslovanje davatelja poštanskih usluga, osim gore navedenih poštanskih čimbenika, jesu ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici. Nekoliko je ekonomskih čimbenika kao čimbenika s najvećim utjecajem, od kojih se kao jedan od najvažnijih makroekonomskih pokazatelja izdvaja BDP. Slijede čimbenici globalizacije, inflacije, ključnih gospodarskih djelatnosti, stope nezaposlenosti, osobne potrošnje, uvoza, izvoza i dr. U proteklom razdoblju trend kretanja BDP-a bio je jedan od glavnih pokazatelja u uskoj korelaciji s promjenama u količini poštanskih usluga. Veći gospodarski rast intenzivirao je količinu poštanskih usluga među svim dionicima na tržištu. Iako pozitivna gospodarska kretanja izravno utječu na porast potražnje za poštanskim uslugama, u današnjem okruženju rast BDP-a nije jedini relevantni čimbenik koji utječe na količinu poštanskih usluga, te u postojećem okruženju nije moguće predviđati količine poštanskih pošiljaka isključivo promatranjem kretanja BDP-a.

U današnjem okruženju potrebno je promatrati sljedeće čimbenike koji utječu na razvoj tržišta poštanskih usluga:

- gospodarske aktivnosti (razvoj gospodarstva, struktura gospodarskih aktivnosti i broj poduzeća, a osobito malih i srednjih poduzeća (SME))
- stanovništvo (broj stanovnika, broj kućanstava i starost stanovništva)
- digitalizacija (različiti oblici elektroničke komunikacije, poput SMS-a, elektroničke pošte i društvenih mreža)
- cijene (na cijene utječe regulacija tržišta, izračun jedinične cijene troška, konkurencija, osjetljivost korisnika, kao i troškovi korištenja tzv. nepoštanskih kanala)
- ostali čimbenici (kulturološke razlike, razina obrazovanja, razina i struktura prihoda).

Osim navedenih čimbenika nova ključna područja, koja izravno utječu na budući razvoj tržišta poštanskih usluga, su područja:

- e-trgovine
- e-poštanskih usluga
- izravne pošte u multimedijском okruženju
- održivog razvoja okoliša.

Općenito, održivi razvoj prometnog sustava uključuje primjenu odgovarajućeg koncepta razvoja temeljenog na načelima energetske učinkovitosti i skrbi o zaštiti okoliša, što istodobno omogućuje sigurnost i zaštitu svih dionika. Zaštita okoliša u suvremenom poslovnom okruženju utječe na razvoj poslovnih procesa i oblikovanje strateških smjernica razvoja određenog sektora, odnosno poduzeća. Održivi razvoj poštanskog sektora, kao sastavnog dijela gospodarskog sustava RH, temelji se na utvrđivanju i provedbi svih potrebnih mjera i aktivnosti s osnovnim ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Te su aktivnosti usmjerene na smanjenje emisija ispušnih plinova, racionalniju uporabu prijevoznog parka, ulaganja u nova (»zeleni«) sredstva prijevoza i druge ekološki prihvatljive tehnologije.

U skladu s navedenim, mogu se prepoznati sljedeća ključna područja održivog razvoja poštanskog sektora:

- prijevozna sredstva u poštanskom prometu – kroz mjere smanjenja emisija ispušnih plinova učinkovitijom uporabom prijevoznih jedinica, izobrazbe radnika o ekološki prihvatljivoj vožnji

te ulaganja u ekološki prihvatljivija prijevozna sredstva (hibridna vozila, vozila na električni pogon), prijelaz na niskougljična vozila i poticanje korištenja necestovnog prometa

- jedinice poštanske mreže (poštanski uredi, pristupne točke) – kroz mjere unaprjeđenja energetske učinkovitosti objekata s ciljem smanjenja potrošnje energije
- ekološko zbrinjavanje otpada (toneri, akumulatori, elektroničke komponente, otpadna ulja, papir i drugo) – kroz mjere razdvajanja otpada, uporabe materijala koji se u potpunosti mogu reciklirati te razvoja aplikacija za unaprjeđenje ekoloških vidova poslovanja.

Predlaže se provedba mjera i aktivnosti koje bi potaknule davatelje poštanskih usluga da svoje poslovanje usklade s gore navedenim područjima<sup>53</sup>. Ekološki vid obavljanja poštanskih usluga obuhvaća zadane ciljeve smanjenja<sup>54</sup> negativnih utjecaja na okoliš.

Utjecaj ICT tehnologija na poštanski sustav moguće je promatrati kroz dva područja, i to kao utjecaj na fizičku komponentu, i kao utjecaj na informacijsku komponentu. E-poštanske usluge (elektroničke poštanske usluge) su usluge davatelja poštanskih usluga krajnjim korisnicima usluga putem informacijsko-komunikacijskih kanala, poput interneta kao glavnog kanala dostave e-poštanskih usluga. ICT tehnologije znatno su promijenile načine komunikacije i time utjecale na smanjenje količina tradicionalnih pismovnih pošiljaka. Kao odgovor, davatelji poštanskih usluga diversifikacijom usluga nude krajnjim korisnicima usluga nove e-poštanske usluge. E-poštanske usluge dijele se u četiri kategorije usluga<sup>55</sup>, iako među njima postoji međusobna povezanost:

- e-pošta
- e-trgovina
- e-financijske usluge
- e-javna uprava.

U uslugama e-pošte<sup>56</sup>, koje uključuju usluge kao što su elektroničke poštanske marke, elektroničke razglednice, usluge praćenja (statusa) pošiljaka (eng. *Track and trace*), dostava obavijesti (o pošiljkama) elektroničkim putem, e-brzovaj i hibridna pošta, izdvajaju se usluge koje su supstitucija<sup>57</sup> za tradicionalnu poštansku uslugu te usluge koje daju novu dodanu vrijednost tradicionalnoj poštanskoj usluzi, a što ima utjecaja na tržište poštanskih usluga. Elektroničke poštanske usluge ne predstavljaju unaprjeđenje tehnološkog procesa za davanje poštanskih usluga.

<sup>53</sup> Neki davatelji poštanskih usluga, među kojima prednjače globalni predvodnici na tržištu, utjecaj na okoliš ugradili su u osnovne postavke svojeg poslovanja. Uz ostalo, u svoje prijevozne parkove sve više uključuju električna vozila ili razvijaju aplikacije koje korisnicima usluga omogućuju dobivanje informacija o količini ispušnih plinova prigodom obavljanja usluga (Cf. Deutsche Post DHL: 2013 Annual Report)

<sup>54</sup> Ugljični otisak (eng. *Carbon Footprint*) mjera je ukupne emisije stakleničkih plinova koju izravno ili neizravno uzrokuje neka osoba, proizvod, poduzeće ili događaj (Regional efforts in a global setting, 2013., IPC Postal Sector Sustainability Report, International Post Corporation, 2013.)

<sup>55</sup> Measuring postal e-services development, Electronic Postal Services Programme, UPU, 2012.: www.upu.int (16.06.2014.)

<sup>56</sup> Potrebno je razlikovati od pojma e-pošte ili elektroničke pošte (eng. *e-mail*) koji označuje mogućnost slanja poruka putem interneta

<sup>57</sup> Supstitit je zamjenski proizvod ili usluga koja zadovoljava iste ili slične potrebe korisnika usluga, kao i primarna usluga. U odnosu na poštanske usluge supstitit fizičkoj pošti je npr. elektronička pošta

E-financijske usluge su financijske usluge davatelja poštanskih usluga krajnjim korisnicima usluga putem ICT-a, a uključuju mogućnosti plaćanja različitih roba, proizvoda i usluga elektroničkim putem te elektroničkog prijena novca putem poštanskog sustava, a najčešće su sastavni dio ili poveznica uslugama e-pošte i e-trgovine. Usluge e-trgovine sastoje se od usluga kupnje i prodaje robe, proizvoda i usluga primjenom ICT-a, a uz ostalo uključuju uslugu dostave proizvoda<sup>58</sup> fizičkim ili elektroničkim putem.

Usluge e-javne uprave potiču nadležna državna tijela, a ostvaruju se primjenom ICT-a, uz uporabu poštanskog sustava kao povjerljive treće strane. Ove usluge u pravilu uključuju slanje različite dokumentacije elektroničkim putem<sup>59</sup>.

S obzirom na postojeće izazove konkurencije, strukturalnih promjena, e-poštanskih usluga, kao i općenite trendove gospodarskih aktivnosti, mogu se prepoznati sljedeće poslovne mogućnosti za davatelje poštanskih usluga na strateškoj razini:

- širenje poslovnog portfelja / područja djelovanja
- smanjenje troškova
- povećanje cijena.

Gore navedene mogućnosti imaju utjecaj na potražnju i ponudu na tržištu poštanskih usluga.

### 10.1. Predviđanje potražnje za poštanskim uslugama

Općenito, predviđanje potražnje za poštanskim uslugama moguće je razlikovati prema više mjerila: prema vrsti poštanske pošiljke – potražnja za prijenosom pismovnih pošiljaka i potražnja za prijenosom paketa, prema vremenskom obuhvatu promatranja, cijeni, pouzdanosti, kakvoći usluge, korisničkim zahtjevima i dr. Između često primjenjivanih metoda predviđanja potražnje za poštanskim uslugama posebno se izdvajaju dvije metode – metoda ekstrapolacije trenda i metoda regresijske analize.

U odnosu na količinu poštanskih pošiljaka mogu se izdvojiti dva trenda. Na globalnoj razini količina pismovnih pošiljaka u posljednjih nekoliko godina kontinuirano se smanjuje, te je opravdano očekivati da će se taj trend nastaviti i u bliskoj budućnosti. Suprotno negativnim trendovima kretanja broja pismovnih pošiljaka, količina paketnih pošiljaka kontinuirano raste, ponajprije zahvaljujući rastu e-trgovine i potreba za fizičkom dostavom robe i proizvoda.

#### 10.1.1. Predviđanje kretanja trendova broja pismovnih pošiljaka

Osnovna područja, koji utječu na broj poštanskih pošiljaka u budućem razdoblju, su:

- poštanske pošiljke koje šalju individualni korisnici – korespondencija između individualnih korisnika (C2C) i individualnih korisnika prema privatnim ili javnim institucijama (C2B)
- "transakcijska" pošta – korespondencija između B2C i B2B
- izravna pošta
- publikacije (novine, časopisi i sl.)
- ostale pošiljke poslone kao pismovne pošiljke.

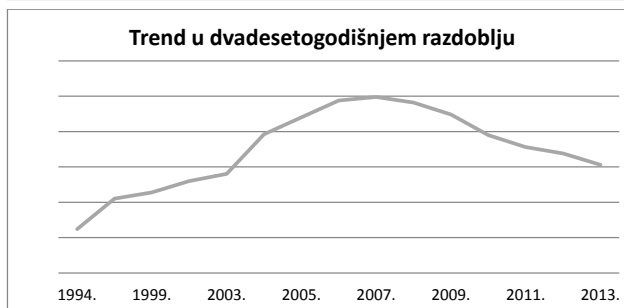
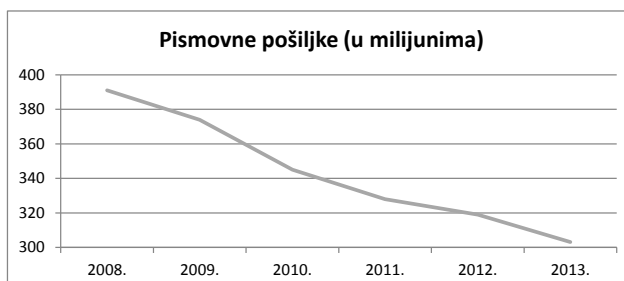
Na temelju analize predviđanja trendova količine pismovnih usluga u prosječnim godišnjim stopama rasta, koja su prikazana u tablici 4., izdvajaju se sljedeći scenariji:

- u razdoblju od 2009. do 2025. godine – indeks pada od 20% do više od 55%

- u razdoblju od 2010. do 2020. godine – indeks pada od 25% do više od 45%
- u razdoblju od 2010. do 2020. godine – indeks pada od 15% do više od 25%.

Predviđanje kretanja trendova broja pismovnih pošiljaka određuje se agregacijom navedenih predviđanja, uzimajući u obzir trendove kretanja broja pismovnih pošiljaka u RH u razdoblju od 2008. do 2013. godine, što je prikazano na slici 25., iz koje proizlazi stalan pad broja pismovnih pošiljaka u promatranom razdoblju.

Slika 25. Broj pismovnih pošiljaka u razdoblju 2008. – 2013. i u dvadesetogodišnjem razdoblju



(Izvori: DZS: Statistički ljetopis 2013., DZS: Poštanske, kurirske i telekomunikacijske usluge u četvrtom tromjesečju 2013., Priopćenje, Zagreb, 14. ožujka 2014. te UPU statistics<sup>60</sup>)

Promatrajući trend kretanja broja pismovnih pošiljaka u dvadesetogodišnjem razdoblju mogu se izdvojiti sljedeća razdoblja:

- razdoblje rasta broja pismovnih pošiljaka
- razdoblje maksimuma
- razdoblje stagnacije broja pismovnih pošiljaka<sup>61</sup>.

Gospodarska kriza u svijetu i osobito u RH značajno je utjecala na ostvarenje rezultata u proteklom razdoblju. Dosadašnji trend pada broja pismovnih pošiljaka nastavit će se i u budućnosti, te je moguće odrediti dva buduća scenarija:

- optimistični scenarij – pad broja fizičkih pismovnih pošiljaka za 20%<sup>62</sup> te

<sup>60</sup> Podaci se odnose na pismovne i ostale pošiljke (u milijunima). U pismovne i ostale pošiljke ubrajaju se pismovne pošiljke, preporučene pošiljke, pošiljke s označenom vrijednosti, pošiljke za slijepe, izravna pošta, tiskanice i druge poštanske pošiljke

<sup>61</sup> Broj pismovnih pošiljaka u budućem razdoblju dosegnut će svoju minimalnu vrijednost te se neće dalje smanjivati

<sup>62</sup> Na temelju prikupljenih podataka za scenarij pada pismovnih pošiljaka za 20% moguće je predvidjeti da će broj pismovnih pošiljaka u 2020. godini iznositi približno 242 milijuna

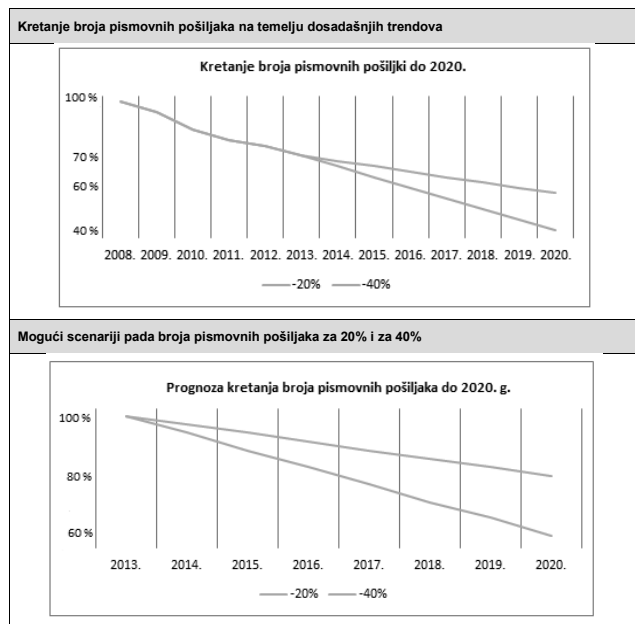
<sup>58</sup> Npr. kupljeni glazbeni album moguće je dostaviti kao fizičku pošiljku ili učitati elektroničkim putem, ovisno o željama korisnika usluga

<sup>59</sup> Podrobnije u poglavlju 14.2.

- pesimistični scenarij – pad broja fizičkih pismovnih pošiljaka za 40%<sup>63</sup>.

Metodom linearne regresije, na temelju podataka iz razdoblja od 2008. do 2013. godine, može se predvidjeti promet od 174,5 milijuna pismovnih pošiljaka, tj. pad od gotovo 58% u 2020. godini u odnosu na trend iz 2013. godine (što premašuje vrijednosti u gore utvrđenim scenarijima). Za navedene scenarije predviđanje kretanja broja pismovnih pošiljaka prikazano je na slici 26.

Slika 26. Mogući scenariji pada broja pismovnih pošiljaka do 2020. godine



(Izvor: FPZ prema podacima DZS-a)

### 10.1.2. Predviđanje kretanja trendova broja paketa

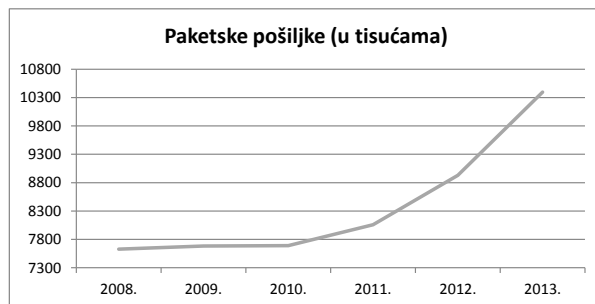
Novija predviđanja kretanja broja paketnih pošiljaka predviđaju rast broja paketa na godišnjoj razini u iznosu od 2% do 4,4%<sup>64</sup>. Pri tome se mogu razlikovati trendovi kretanja na tzv. zrelih tržištima (npr. u Austriji i Velikoj Britaniji) te na tržištima u razvoju (npr. u Slovačkoj gdje se predviđanja rasta paketnih pošiljaka kreću čak od 8% do 9%). Navedene procjene, zbog određene zrelosti paketnog tržišta u RH i činjenice da je to tržište značajno liberalizirano još sredinom 1990-ih godina, čine podlogu za predviđanje kretanja broja paketnih pošiljaka u RH do 2020. godine, uzimajući u obzir buduće preferencije korisnika usluga ponajprije prema uslugama e-trgovine te položaj RH u poštanskom sektoru. U podjeli država članica EU na zapadne, južne i istočne RH se našla u skupini istočnih država članica EU<sup>65</sup>. Na slici 27. prikazan je trend kretanja broja paketnih pošiljaka u RH u razdoblju od 2008. do 2013. godine, koji obilježava konstantan rast broja paketnih pošiljaka u tom razdoblju.

<sup>63</sup> Za scenarij pada pismovnih pošiljaka za 40% moguće je predvidjeti da će broj pismovnih pošiljaka u 2020. godini iznositi približno 182 milijuna

<sup>64</sup> The outlook for UK mail volumes to 2023, PricewaterhouseCoopers LLP, 2013. i Georg Pözl/CEO, Walter Oblin/CFO: Austrian Post Q1 2013 Investor Presentation, Beč, 2013.

<sup>65</sup> Među istočnim državama članicama EU nalaze se Bugarska, Češka Republika, Estonija, Mađarska, Latvija, Litva, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija i Hrvatska (Single Market Scoreboard – Postal services, PDC, 10. lipnja 2014.)

Slika 27. Broj paketnih pošiljaka u razdoblju od 2008. do 2013. godine



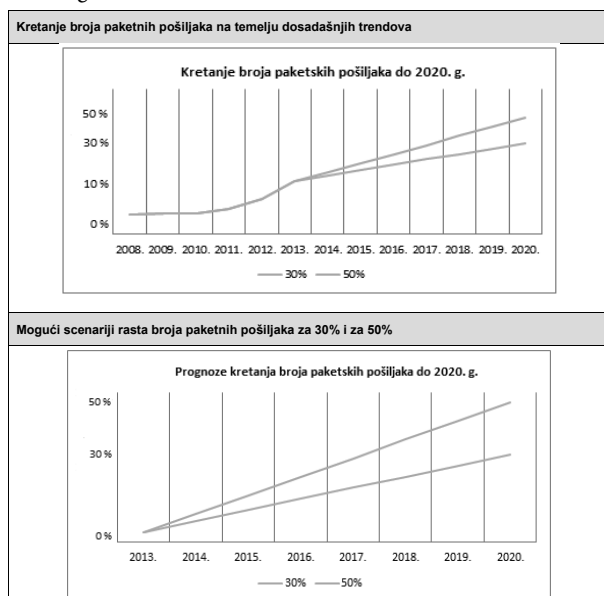
(Izvori: DZS, Statistički ljetopis 2013. i DZS: Poštanske, kurirske i telekomunikacijske usluge u četvrtom tromjesečju 2013., Priopćenje, Zagreb, 14. ožujka 2014.)

Uz pretpostavku nastavka trenda rasta broja paketnih pošiljaka i u budućnosti, slično kao i u slučaju predviđanja broja pismovnih pošiljaka, moguće je odrediti dva scenarija:

- optimistični scenarij – rast broja paketnih pošiljaka za 50%<sup>66</sup> te
- pesimistični scenarij – rast broja paketnih pošiljaka za 30%<sup>67</sup>.

Metodom linearne regresije, na temelju podataka iz razdoblja od 2008. do 2013. godine, može se predvidjeti rast broja paketa od 27% u 2020. godini. Ovisno o gospodarskom stanju u RH, udjelu SME-a i broju korisnika širokopojsnog interneta, za očekivati je da će trend dolaznih međunarodnih paketnih pošiljaka premašiti predviđanja iz navedenih scenarija u smislu postotaka rasta broja paketnih pošiljaka<sup>68</sup>.

Slika 28. Mogući scenariji rasta broja paketnih pošiljaka do 2020. godine



(Izvor: FPZ prema podacima DZS-a)

<sup>66</sup> Za scenarij rasta broja paketa za 50% moguće je predvidjeti da će broj paketnih pošiljaka u 2020. godini iznositi približno 15.597.000

<sup>67</sup> Za scenarij rasta broja paketa za 30% moguće je predvidjeti da će broj paketnih pošiljaka u 2020. godini iznositi približno 13.517.000

<sup>68</sup> U 2013. godini, odnosno od pristupanja RH u EU, zabilježen je rast broja paketa u odnosu na 2012. godinu u iznosu od gotovo 86%. Ako se takav trend nastavi, u 2020. godini može se predvidjeti rast broja paketa od gotovo 100% u odnosu na 2013. godinu

## 10.2. SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u RH

Na temelju provedene analize stanja tržišta poštanskih usluga u RH izrađena je SWOT analiza koja prikazuje snage i slabosti te prilike i prijetnje na tržištu poštanskih usluga u RH. SWOT analiza prikazuje stanje tržišta poštanskih usluga u RH u odnosu na trendove te šire okruženje u kojem djeluje tržište poštanskih usluga.

Pristupanjem EU-u RH je postala dio europskog tržišta poštanskih usluga. Nacionalno zakonodavstvo u cijelosti je usklađeno s propisima EU-a, tržište poštanskih usluga je liberaliziralo te su otvorene granice prema drugim državama članicama EU. Time su stvoreni svi preduvjeti za povećavanje trgovinske razmjene s državama članicama EU, jačanje konkurencije, smanjivanje cijena, dostupnost šireg spektra usluga i povećanje količine prenesenih paketa (ponajprije kao posljedica povećanog korištenja usluga e-trgovine).

Određene studije<sup>69</sup> pokazuju snažnu korelaciju između sposobnosti za inovacije određene države i njezine sposobnosti za uvođenje novih poštanskih e-usluga<sup>70</sup>. Postojeće gospodarsko stanje u RH, kao i nepostojanje strateškog plana za razvoj gospodarstva produbljuju gospodarsku krizu, što je prijetnja i tržištu poštanskih usluga (gdje je broj pismovnih pošiljaka u konstantnom padu od 2008. godine). S druge strane, kako na svjetskoj razini, tako i u RH primjetan je rast broja paketnih pošiljaka. To je posljedica porasta broja korisnika usluga e-trgovine te otvaranja granica prema državama članicama EU. U budućnosti se može očekivati daljnji rast broja korisnika usluga e-trgovine, što će utjecati i na povećanje prijenosa paketnih pošiljaka.

Prijetnje razvoju tržišta poštanskih usluga stvaraju i nejednaki (radni) uvjeti zaposlenika u poštanskom sektoru. Na nacionalnoj razini trebaju se osigurati jednaki uvjeti za sve zaposlene u tom sektoru. Veliki troškovi obavljanja univerzalne usluge u udaljenim ruralnim područjima utječu na kapacitete davatelja univerzalne usluge i eventualnu naknadu njegova nepravednog financijskog opterećenja.

Tablica 12. SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u RH

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>liberalizirano tržište poštanskih usluga u skladu sa zakonodavstvom EU-a</li> <li>nadzor i praćenje tržišta od strane nacionalnog regulatornog tijela</li> <li>spremnost davatelja poštanskih usluga za uvođenje novih poštanskih usluga</li> <li>optimizirani ljudski potencijali vodećih davatelja poštanskih usluga</li> <li>kontinuiran rast broja paketnih pošiljaka</li> <li>razvijena mreža davatelja univerzalne usluge te otvoren pristup poštanskoj mreži</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kontinuiran pad broja pismovnih i ostalih pošiljaka u razdoblju od 2008. do 2013. godine</li> <li>slabo korištenje pristupa mreži davatelja univerzalne usluge od strane davatelja poštanskih usluga</li> <li>drugi propisi, izvan okvira poštanskog sektora, ne prate u dostatnoj mjeri potrebe razvoja tržišta poštanskih usluga</li> <li>nedostatak suvremenog, tehnološki naprednog poštansko-logističkog središta</li> <li>znatni troškovi obavljanja univerzalne usluge u ruralnim područjima</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>jača i potpuna integracija RH u jedinstveno europsko tržište</li> <li>rast usluga e-trgovine</li> <li>e-poštanske usluge</li> <li>moгуćnost dobivanja sredstava iz fondova EU-a za financiranje razvojnih projekata</li> <li>moгуći gospodarski rast kao poticaj za razvoj poštanskih usluga</li> <li>privatizacija trgovačkih društava u vlasništvu RH (uključujući moguću privatizaciju HP-a) kojom bi se potaknulo gospodarstvo i poštanski sektor, te prijenos znanja i dobre poslovne prakse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nepostojanje strateškog okvira za razvoj gospodarstva u RH</li> <li>loše postojeće poslovno okruženje i trenutno gospodarsko stanje u RH</li> <li>nedostatak inovacijske sposobnosti poslovnog sektora</li> <li>smanjenje potražnje građana i pravnih osoba za poštanskim uslugama</li> </ul>

(Izvor: FPZ)

<sup>69</sup> UPU: Measuring postal e-services development, A global perspective. Ova studija pokazuje povezanost između uvođenja poštanskih e-usluga i usluga e-javne uprave, bruto domaćeg prihoda, zakonodavstva u ICT području, ljudskog kapitala, trgovačkih zapreka, komunikacijske infrastrukture te prihoda davatelja poštanskih usluga

<sup>70</sup> Prema izvješću »The Global Innovation Technology Report 2014« (Dutta, Lanvin) RH se nalazila na 110. mjestu od ukupno promatranih 149 država prema sposobnosti poduzeća za uvođenje i razvoj inovacija

## 11. INTERES KORISNIKA POŠTANSKIH USLUGA I ODRŽIVOST UNIVERZALNE USLUGE

U proteklom razdoblju učestale su rasprave u državama članicama EU o nužnosti revidiranja Direktive o poštanskim uslugama. Regulatorni okvir poštanskog sektora, koji prolazi kroz velike promjene na tržištu (smanjenje količine pismovnih pošiljaka zbog razvoja elektroničkih komunikacijskih usluga i supstitucije poštanskih usluga), još se uvijek temelji na Direktivi o poštanskim uslugama, koja je posljednji put izmijenjena 2008. godine. Iako je osnovni cilj ove Direktive bilo usklađivanje regulatornog okvira na razini država članica EU, Treća poštanska direktiva sadržava općenitu definiciju obveze obavljanja univerzalne usluge, koju je svaka država članica EU prilagodila specifičnostima svojega nacionalnog zakonodavstva. Prijedlozi u vezi s održivosti univerzalne usluge razmatraju se u sljedećim područjima:

### ► Obveza obavljanja univerzalne usluge

- Nameće se potreba revidiranja obveze petodnevne dostave iz razloga što je u prosjeku najveći trošak obavljanja poštanske usluge upravo područje dostave. U slučaju RH ovo je moguće ostvariti:
  - uvođenjem skupnih kovčezica u ruralnim područjima za isporuku pošiljaka (što omogućuju ZPU i Pravilnik o obavljanju univerzalne usluge)
  - uvođenjem automata za isporuku pošiljaka u gradskim središtima, koji bi korisnicima usluga osigurali dostupnost pošiljaka 24 sata u danu, što bi se pozitivno odrazilo i na povećanje učinkovitosti e-trgovine
  - osiguravanjem mogućnosti dostave u poslijepodnevnom satima i tijekom vikenda (zahtjevi e-trgovine), u skladu s provedenom analizom korisničkih potreba, odnosno zahtjeva.
- Nefleksibilnost univerzalne usluge, ponajprije u mogućnostima kreiranja cjenovne politike. U uvjetima liberaliziranog tržišta ovakva nefleksibilnost u utvrđivanju cjenovne politike predstavlja dodatnu poteškoću USP-u.
- Budući da obveza obavljanja univerzalne usluge predstavlja sve veće opterećenje, zbog više čimbenika koji utječu na obavljanje univerzalne usluge, potrebno je razmisliti o redefiniranju obveze obavljanja univerzalne usluge nakon utvrđivanja nepravednog financijskog opterećenja.
- Potrebno je intenzivirati aktivnosti u postupcima racionalizacije, održavanja i razvoja poštanske mreže te potaknuti davatelja univerzalne usluge da navedene aktivnosti temelji na prihodovno-troškovnoj analizi pristupnih točaka<sup>71</sup>.
- Otvaranjem ugovornih poštanskih ureda korisnicima usluga osigurava se veća dostupnost, te je potrebno uložiti dodatne napore za ostvarenje tržišno prihvatljivih uvjeta razvoja poštanske mreže. Otvaranjem ugovornih poštanskih ureda ispunjena je obveza obavljanja univerzalne usluge, uz smanjene troškove obveze obavljanja tih usluga.
- Unaprjeđenje kakvoće usluge:
  - iz analize mjerila kakvoće davatelja poštanskih usluga u EU-u<sup>72</sup> jasno proizlazi da univerzalna usluga u RH ima niže mjerilo kakvoće u odnosu na druge države članice EU, a što se može opravdati činjenicom kako RH ima specifičan zemljopisni oblik. Jedan od izazova je podignuti kakvoću usluge na razinu prioritarnih pošiljaka, pri čemu se davatelj univerzalne usluge treba usredotočiti na prioritete rokove dostave. Stoga je nužno po-

<sup>71</sup> Predlaže se razvoj alata za praćenje rasporeda pristupnih točaka u skladu s Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge

<sup>72</sup> ERGP: Report 2013 on the quality of service and the end-user satisfaction, 2013.

vezati i optimizirati poštansku infrastrukturu, čemu će pridonijeti ulaganje u centraliziranu i automatiziranu obradu pošiljaka na jednom mjestu, izgradnjom novoga poštansko-logističkog središta. Izgradnjom navedenog središta oplemenila bi se mreža davatelja univerzalne usluge, što bi u konačnici unaprijedilo pristup poštanskoj mreži te olakšalo uvođenje novih usluga. Automatizacijom bi se postigla razrada pošiljaka do razine dostavnog područja, čime bi se znatno uštedjelo na vremenu prijena pošiljaka te omogućilo povećanje mjerila kakvoće u skladu s praksom u EU-u

- povećanje mjerila kakvoće za D+1 (prioritetne pošiljke) ne bi utjecalo na ukidanje neprioritetnih pošiljaka (i dalje bi postojale dvije kategorije pošiljaka), već bi se postupno povećanje mjerila kakvoće odgovarajuće primijenilo i na neprioritetne pošiljke
- za provedbu ovakvog pristupa potrebno je izmijeniti ZPU, i to na način da se propiše pravna osnova za utvrđivanje mjerila kakvoće Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge, čime bi se omogućilo HAKOM-u da u znatno jednostavnijem postupku postupno povećava mjerilo kakvoće, u skladu s postignutim rezultatima kakvoće usluge u prethodnoj kalendarskoj godini. Jedan od preduvjeta za povećanje kakvoće prioritetnih pošiljaka (D+1) je izgradnja poštansko-logističkog središta koje bi imalo mogućnost razrade pošiljaka do razine dostavnog područja.

#### ➤ Tržište i razvoj tržišta

U svrhu ravnopravnog tržišnog natjecanja predlaže se provesti analizu uvjeta za obavljanje usluga (najmanji broj radnika s obzirom na područje koje se pokriva, najmanji broj vozila, najniža cijena rada te s cijenom rada povezani uvjeti zapošljavanja), te izmijeniti ZPU kako bi se proširila nadležnost HAKOM-a i na utvrđivanje i segmentiranje poštanskog tržišta<sup>73</sup>. Time bi se jasno moglo utvrditi koji davatelji usluga imaju vladajući položaj na pojedinom dijelu tržišta poštanskih usluga.<sup>74</sup>

- Predlaže se segmentiranje poštanskog tržišta kako bi se utvrdilo tko su davatelji usluga sa značajnom tržišnom snagom, u skladu s praksom država članica EU<sup>75</sup>, te slijedom navedenog eventualna izmjena zakonodavnog okvira<sup>76</sup>. Uz to bi primjena ravnopravnog tržišnog natjecanja podrazumijevala analizu cijena davatelja poštanskih usluga, kako bi se utvrdilo obavljaju li oni svoje usluge po cijenama koje ne pokrivaju troškove pružanja tih usluga.

## 12. REGULATORNI OKVIR I ULOGA REGULATORNOG TIJELA

Regulatornim okvirom osiguravaju se mehanizmi za provedbu ZPU-a i propisa donesenih na temelju ZPU-a u području poštanskih usluga. Regulatorne aktivnosti na tržištu poštanskih usluga u RH obuhvaćaju nekoliko strateških područja od kojih se mogu izdvojiti sljedeća područja:

- **osiguravanje univerzalne usluge** – nacionalno regulatorno tijelo mora svojim aktivnostima osigurati ispunjavanje održivosti univerzalne usluge u uvjetima tržišta koje se iz godine u godinu mijenja. Pri tome mora voditi računa o socijalnom značaju

<sup>73</sup> Posebno se izdvajaju globalni davatelji usluga koji obavljaju usluge u više država članica EU, odnosno pitanje tržišta unutar država članica EU

<sup>74</sup> Agrokor d.d. nije davatelj usluga s većim udjelom na tržištu, ali zbog svojih logističkih i distributivnih kapaciteta koristi polugu kojom prenosi vladajući položaj na tržište poštanskih usluga (dostava paketa – Tisak d.d.).

<sup>75</sup> <https://www.mca.org.mt/sites/default/files/attachments/decisions/2013/131030%20Postal%20Market%20Review%20-%20Letter%20Mail%20Markets%20Final%20Decision.pdf> (04.08.2014.)

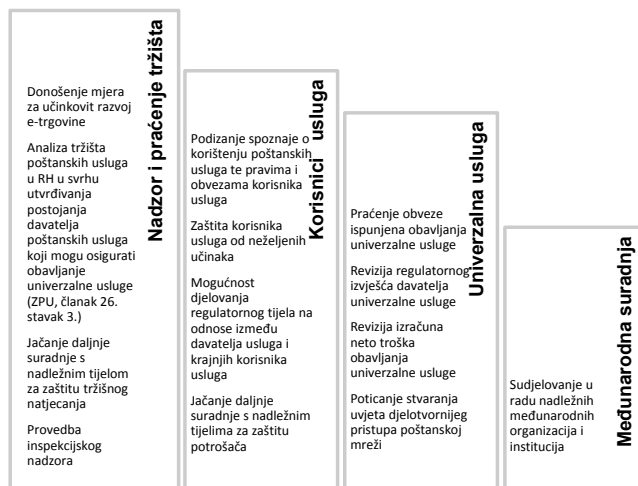
<sup>76</sup> Primjer uspješnog zakonodavnog okvira za regulaciju tržišta je ZEK, slijedom čega se predlaže razmotriti primjena odgovarajućih rješenja i dobrih iskustava u primjeni ZEK-a prigodom izmjena ZPU-a

univerzalne usluge, odnosno o jednakim uvjetima dostupnosti univerzalne usluge za sve korisnike usluga

- **regulacija tržišta poštanskih usluga** – osim regulatornih i drugih poslova propisanih ZPU-om, pozornost osobito treba usmjeriti na područje dostave u pogledu porasta udjela usluga e-trgovine i uloge koju poštansko tržište ima u vezi s tim. Regulatorni okvir treba sadržavati odgovarajuće mehanizme za unaprijeđenje razvoja poštanskih usluga, osobito u području dostave u RH, kako bi se zadovoljile potrebe e-trgovine i osigurala zaštita krajnjih korisnika usluga, a u skladu s trendovima u EU-u i smjernicama EK<sup>77</sup>
- **usmjerenost prema korisniku usluga** podrazumijeva stavljanje u žarište krajnjeg korisnika usluga. Mjere koje se mogu primijeniti u ispunjenju ovoga cilja obuhvaćaju ispitivanje mišljenja/stavova krajnjih korisnika usluga, provedbu anketa o zadovoljstvu korisnika usluga, osiguranje dostupnosti, cijene, itd. Zaštita korisnika usluga od neželjenih učinaka posebno je važna u odnosu na razvoj i jačanje usluga e-trgovine. Stoga se predlaže regulatornim okvirom utvrditi mehanizme kojima bi se osiguralo donošenje mjera u području dostave, u cilju zaštite krajnjih korisnika usluga od neželjenih učinaka, osobito na tržištu na kojem se očekuje daljnji rast broja paketa, odnosno rast udjela e-trgovine. Također, jedan od mehanizama zaštite korisnika usluga od strane davatelja poštanskih usluga, kao i mogućnost djelovanja regulatornog tijela na odnose između davatelja usluga i krajnjih korisnika usluga
- **razvoj i jačanje međunarodne suradnje** kroz aktivnosti koje omogućuju prijenos znanja te sudjelovanje u radu nadležnih međunarodnih organizacija i institucija.

U sljedećem razdoblju predlaže se, u skladu sa smjernicama EK, razmotriti mogućnost objave odgovarajućih tržišnih podataka o nacionalnim i prekograničnim tokovima paketa svih davatelja poštanskih usluga koji djeluju na tržištu paketa (nije propisano važećim zakonodavnim okvirom). Ovi podaci obrađivali bi se u okviru različitih modela, uključujući posrednike (konsolidatore), pošiljatelje konsolidirane pošte i alternativne davatelje poštanskih usluga. U tom smislu daje se snažan naglasak na standardizaciju tržišnih podataka na razini EU-a.

Slika 29. Prijedlog strateških područja regulatornog okvira u RH



(Izvor: FPZ)

<sup>77</sup> Komunikacija EK: Plan ostvarenja jedinstvenog tržišta za dostavu paketa. Izgradnja povjerenja u dostavne usluge i poticanje internetske prodaje, 16. 12. 2013.

Od početka liberalizacije poštanskog tržišta u RH, odnosno od stupanja na snagu važećeg ZPU-a uočeno je nekoliko područja u kojima se postojeći zakonodavni okvir u poštanskim uslugama može unaprijediti:

- predlaže se analizirati mogućnost izmjene ZPU-a u dijelu naknade nepravednog financijskog opterećenja, na način da se provodi procjena neto troška već u tekućoj godini<sup>78</sup> (što je u skladu s iskustvima pojedinih država članica EU<sup>79</sup>). U skladu s tom procjenom i država bi mogla rezervirati potrebna sredstva u državnom proračunu (i to u tekućoj godini, kada se planira državni proračun za sljedeću kalendarsku godinu, i kada nastupa eventualna isplata naknade nepravednog financijskog opterećenja)
- s obzirom na buduće trendove i očekivani rast broja paketnih pošiljaka potrebno je predvidjeti dodatne regulatorne aktivnosti u skladu s važećim propisima EU-a
- zamjenske poštanske usluge su usluge koje mogu odstupati od uvjeta univerzalne usluge, kao što su obveza dnevne dostave ili obavljanje usluga na cijelom području države, ali se sa stajališta korisnika usluga mogu smatrati uslugama unutar opsega univerzalne usluge, jer su u dostatnoj mjeri zamjenjive univerzalnom uslugom. U tom smislu potrebno je intenzivirati inspekcijski nadzor HAKOM-a u cilju jačanja zaštite korisnika zamjenskih poštanskih usluga
- u cilju dostizanja kakvoće pružanja univerzalne usluge u skladu s trendovima u državama članicama EU, predlaže se izmijeniti ZPU na način da se mjerila kakvoće obavljanja univerzalne usluge propiše provedbenim propisom (Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge)
- u cilju zaštite korisnika usluga i osiguranja pristupa svim davateljima poštanskih usluga potrebno je HAKOM-u osigurati ovlasti nadzora i primjene tehničkih uvjeta za kućne kovčežice, kao sastavni dio poštanske mreže
- u skladu s propisima o državnim potporama potrebno je redefinirati sufinanciranje poštanskih ureda.

### 13. NOVE USLUGE

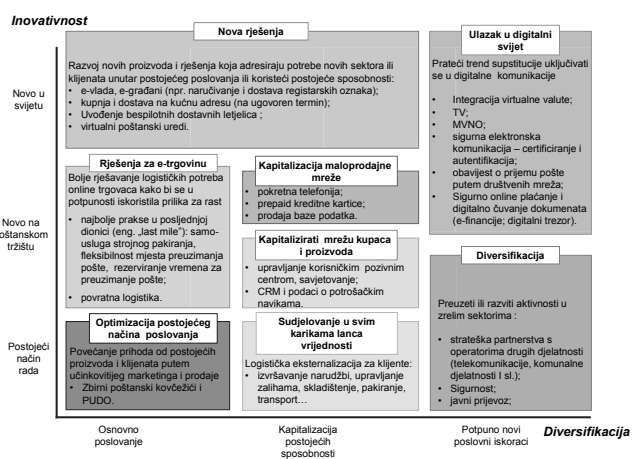
Kao što je ranije navedeno, davatelji poštanskih usluga suočeni su s brojnim tržišno-disruptivnim izazovima, kao što su promjene navika potrošača, pojava većeg broja supstituta, promjene načina poslovanja, promjene u regulatornom okviru i sl. Stoga su nacionalni davatelji poštanskih usluga prisiljeni proaktivno prihvatiti navedene disruptivne promjene, na način da preispituju vlastiti pristup stvaranju i kapitaliziranju nove vrijednosti. Najčešći rezultat tog preispitivanja je razumijevanje potrebe za transformacijom vlastitoga tradicionalnog poslovnog modela, odnosno promjene i napuštanje poslovne politike oslanjanja na tradicionalne načine poslovanja, te drukčije promišljanje proizvoda i usluga. Umjesto usmjerenja na optimizaciju poslovanja kroz smanjivanje kapaciteta i otpuštanje zaposlenika, konstruktivniji način transformacije davatelja poštanskih usluga temelji se na unaprjeđenju kakvoće postojećih poslovnih procesa i usluga, te diversifikaciji poslovanja kroz uvođenje novih poštanskih i ne-poštanskih usluga. Ključni element uspješne transformacije poslovanja davatelja poštanskih usluga leži u njihovoj konkurentnoj prednosti – razvijenoj poštanskoj mreži. Upravo učinkovitim korištenjem poštanske mreže postiže se približavanje

poštanskih usluga i njihovo integriranje s drugim sektorima, kao što su elektroničke komunikacije, tehnologija, mediji i trgovina.

Transformacija pronalaženjem alternativnih poslovnih modela predstavlja jedan od načina kako zrela industrija, poput poštanske djelatnosti, može generirati novi rast. Postoje tri faze unutar inovacije poslovnog modela – identifikacija novih poslovnih modela, uvođenje izabranog modela i njegova eksploatacija. Novi poslovni model ne uključuje samo razvoj novih proizvoda i usluga, već i inovacije u cijelom postojećem poslovnom procesu i načinu organizacije poslovanja.

Slika 30. prikazuje niz alternativnih načina kojima se davatelji poštanskih usluga prilagođavaju, mijenjajući svoj poslovni model u skladu s novim tržišnim potrebama. Pristup se mijenja od inovativnog načina optimizacije postojećeg načina poslovanja i osmišljavanja sasvim novih (inovativnih) poštanskih usluga, pa do diversifikacije portfelja ulaskom u druge gospodarske sektore.

Slika 30. Primjer nedavnih novih proizvoda i usluga razvijenih od strane davatelja poštanskih usluga širom svijeta



(Izvor: Deloitteova analiza)

Navedeni primjeri redefiniranih postojećih usluga ili potpuno novih usluga i poslovnih procesa sažeto prikazuju načine na koje se davatelji poštanskih usluga, kroz diversifikaciju i inovativnost, prilagođavaju novim tržišnim okolnostima. Razvoj kapaciteta, odnosno sposobnosti davatelja poštanskih usluga da uvedu neke od tih usluga na bilo kojem tržištu, zahtijeva značajnu transformaciju poslovnog modela.

Dio navedenih usluga i poslovnih procesa djelomično već postoji ili je u postupku uvođenja na najmanje jednom od tržišta, ili se javlja na »obzoru« poštanskog tržišta. Naravno, budući da je vrlo zahtjevno predviđati sve scenarije razvoja, zasigurno se može očekivati i pojava niza drugih usluga koje nisu mogle biti obuhvaćene ovom analizom.

#### 13.1. Unaprjeđenje postojećih poštanskih usluga

U cijelom proteklom razdoblju, ali i u budućnosti uspjeh poslovanja davatelja poštanskih usluga temeljit će se na kontroli troškova i na stvaranju dodane vrijednosti kroz inovacije. U tom smislu davateljima poštanskih usluga pruža se prilika da svojim klijentima (bilo korporativnim, institucionalnim ili pojedinačnim) omoguće smanjivanje troškova njihova redovitog poslovanja.

<sup>78</sup> Study on the principles used to calculate the net costs of the postal USO, Frontier Economics Ltd, siječanj 2013., London

<sup>79</sup> <http://www.posta.sk/subory/562/zakon-o-postovych-sluzbach.pdf> (10. 8. 2014.)



### 13.1.1. Unaprjeđenje aktivnosti na posljednjoj dionici (eng. »last mile«)

Davatelji poštanskih usluga aktivno razvijaju spektar prikladnih mogućnosti dostave na posljednjoj dionici (eng. »last mile«), ponajprije namijenjenih prodavateljima čija se roba/proizvod dostavlja na daljinu (uključujući e-trgovce). Osim standardne dostave u kuću ili na radno mjesto, ove nove mogućnosti dostave čine:

#### ► Skupni poštanski kovčezici

Količina računa i izvješća koja se u fizičkom obliku šalju poštom drastično opada, no s druge strane digitalne komunikacije omogućuju sigurnu kupnju i *online* naručivanje znatno osjetljivijih proizvoda veće vrijednosti. Riječ je o proizvodima kao što su službeni dokumenti, dodaci prehrani i lijekovi, te specifični maloprodajni proizvodi. Stoga je važno da takvi proizvodi budu dostavljeni na mjesto koje je zaključano, sigurno i pristupačno za korisnike usluga. Jedno od praktičnih rješenja su skupni poštanski kovčezici koji bi zamijenili velik dio dosadašnjih dostava »od-vrata-do-vrata«. Dostava putem skupnih poštanskih kovčezica zahtijeva znatno manje radne aktivnosti, čime stvara znatno manje troškove u odnosu na izravnu dostavu.

Iako ova usluga na području Sjeverne Amerike postoji dulje od tri desetljeća trenutačno se značajno intenzivira<sup>80</sup>, u RH takva praksa danas ne postoji. Uvođenje skupnih poštanskih kovčezica bilo bi najbolje rješenje za manja naselja u kojima prevladavaju obiteljske kuće (npr. predgrađa i ruralna područja, a osobito brdsko-planinska područja, otoci i sl.).

#### ► Sustav automatizacije mjesta prijma i uručenja (PUDO sustav)

Kao što je ranije naglašeno, aktivnosti uručenja i prijma na kućnoj adresi uzrokuju visoke troškove za davatelje poštanskih usluga. Osim toga, broj neuspjelih pokušaja uručenja privatnim korisnicima usluga u stalnom je porastu zbog promjene životnih navika (češće izbjavanje s kućne adrese, povećanje broja samačkih kućanstava, itd.). Uvođenjem sustava automatizacije mjesta prijma i uručenja (eng. »pick-up point & drop-off point«) (u daljnjem tekstu: PUDO sustav) može se znatno smanjiti broj neuspjelih dostava te istodobno povećati zadovoljstvo korisnika usluga. Automatizirana mjesta prijma i uručenja uvijek su dostupna i troškovno učinkovita.

PUDO korisnici mogu se registrirati putem interneta ili na prodajnim mjestima davatelja usluga, gdje im se dodjeljuje korisnički kod (PIN). Nakon što putem interneta naruče određenu robu ili predmet koji se upakira i kao takav predstavlja pošiljku, umjesto navođenja vlastite kućne adrese za dostavu pošiljke korisnici prigodom narudžbe mogu navesti PUDO lokaciju i svoj korisnički kod. Korisniku će se nakon izvršenja narudžbe dostaviti referentni broj za preuzimanje pošiljke, a nakon toga i obavijest (putem elektroničke pošte, SMS-a ili sl.) da je pošiljka prispjela na predviđenu lokaciju. Korisnik pošiljku može preuzeti u razdoblju od nekoliko dana ili tjedana, upisujući u PUDO automat korisnički kod i referentni broj. Postupak je sličan ako korisnik želi otpremiti pošiljku. Koristeći tehnologiju osjetljivu na dodir (eng. »touch screen«) na PUDO automatu specificiraju se

sve pojedinosti vezane uz isporuku pošiljke. PUDO automat ispisuje bar-kod koji korisnik lijepi na pošiljku. Plaćanje gotovim novcem ili kreditnom karticom također se obavlja uz pomoć PUDO automata<sup>81</sup>.

Tablica 13. Prednosti i nedostaci automatiziranog PUDO sustava

Prednosti automatiziranog PUDO sustava	
Fleksibilnost i praktičnost uručenja pošiljaka	PUDO sustav nema ograničeno radno vrijeme (radi 24/7); primatelji pošiljaka ne gube vrijeme čekajući u red u poštanskim uredima; korisnici usluge bivaju promptno obaviješteni u trenutku pristizanja pošiljaka putem e-maila ili SMS-a.
Jednostavnost prijama	Korisnici također vrlo jednostavno mogu poslati pošiljke na PUDO lokacijama.
Troškovi „početne dionice“ niži	PUDO sustav omogućuje okrupnjavanje pošiljaka; automatizacija također smanjuje troškove zaposlenika.
Troškovi „posljednje dionice“ niži	Putovanja do privatnih korisnika su relativno skupa; statistički promatrano, privatni korisnici žive na međusobno udaljenijim lokacijama nego poslovni korisnici čija su sjedišta koncentrirana najčešće u centrima gradova ili industrijskim zonama.
Kvalitetno prikupljanje korisničkih podataka	Podaci prikupljeni korištenjem PUDO automata mogu se koristiti u marketinške svrhe kroz proučavanje preferenci korisnika.
Nedostaci automatiziranog PUDO sustava	
Visoki inicijalni troškovi implementacije	Visoki su troškovi razvoja i implementacije PUDO automata; osim investicijskih troškova postoje i troškovi održavanja – čišćenja, popravljanja, struje i IT-a.
Pronalazak odgovarajuće PUDO lokacije	Pronalazak odgovarajuće lokacije zahtijeva puno vremena, primjerice postavljanje PUDO automata u blizini shopping centra zahtijeva dugotrajne pregovore o leasingu s vlasnikom nekretnine.
Edukacija korisnika	Potrebno provesti edukativnu kampanju za korištenje PUDO automata; npr. kako korisnici mogu očitati stari barkod, ubaciti pošiljku prije očitavanja barkoda i sl.

(Izvor: Deloitteova analiza)

### 13.1.2. Kupnja s konsolidiranom dostavom

Pojedini zapadnoeuropski davatelji poštanskih usluga u posljednjih godinu dana uspješno obavljaju uslugu konsolidirane dostave proizvoda i robe koja je naručena i kupljena u različitim *online* trgovinama. Važnu sastavnicu ove usluge predstavlja konsolidacija kojom se više dostava obavlja odjednom, što smanjuje trošak davatelja usluga, a čime pojeftinjuje i sama usluga. Naime, naručeni proizvodi i roba prikupljaju se od mjesnih trgovina, supermarketa i e-trgovina koje imaju ugovor s davateljem poštanskih usluga. Na službenoj stranici davatelja poštanskih usluga prigodom korištenja ove usluge upisuje se poštanski broj dostavnog mjesta, čime se filtriraju sva poduzeća koja nude određene proizvode. U sljedećim koracima specificiraju se proizvodi, trgovine, vrijeme dostave, brojevi pokretnih telefona, itd. Korisnici, koji to žele, mogu elektroničkom poštom zaprimati obavijesti o raznim promidžbenim akcijama, popustima i sl. Osim robe široke potrošnje, u uslugu kupnje s konsolidiranom dostavom uključuju se i dodatne usluge, kao što je povrat robe s kemijskog čišćenja ili dovoz proizvoda iz servisa. U sklopu ove usluge očekuje se pojava dvosmjernog prometa u kojem bi davatelj poštanskih usluga, prema potrebi, također vozio robu i na servis<sup>82</sup>.

### 13.1.3. Unaprjeđenje marketinških usluga

Iz dosadašnje poslovne prakse u EU-u razvidno je da davatelji univerzalne usluge imaju izravan pristup cijelom stanovništvu određene

<sup>80</sup> Primjer intenzivnog uvođenja sustava skupnih poštanskih kovčezica je Canada Post koja će u sljedećih pet godina velik dio dosadašnjih dostava »od-vrata-do-vrata« zamijeniti uporabom takvih poštanskih kovčezica. U tom vremenu ova bi promjena trebala zahvatiti jednu trećinu kanadskih kućanstava (pet milijuna kućanstava), od kojih većina živi u urbanim područjima. Ostale dvije trećine kućanstava u Kanadi već zaprimaju svoju poštu i pošiljke putem komunalnih poštanskih kovčezica, grupnih poštanskih kovčezica, kovčezica koji se nalaze u predvorjima, uz ruralne ceste i putove, i slično. Poslovni korisnici će i nadalje poštu i pošiljke zaprimati klasičnom dostavom »od-vrata-do-vrata«. Canada Post predviđa da će uvođenjem novih komunalnih poštanskih kovčezica godišnje uštedjeti oko 500 milijuna CAD

<sup>81</sup> Uspješan koncept PUDO automatizacije primijenio je Deutsche Post DHL koji trenutačno raspolaže s oko 2.000 PUDO lokacija i oko 800.000 registriranih korisnika

<sup>82</sup> Postupak kupnje s konsolidiranom dostavom je sljedeći: korisnici putem interneta ili aplikacije za pametne telefone naručuju robu te preko specijalizirane namjenske platforme odabiru ciljano vrijeme dostave proizvoda. Davatelj poštanskih usluga prikuplja različite narudžbe tijekom poslijepodneva i dostavlja ih u određenim terminima koje prethodno odrede korisnici (npr. termini mogu biti 17.00-19.00, 18.00-20.00 ili 19.00-21.00). Sve trgovinske transakcije plaćaju se karticom putem interneta ili aplikacije, te se plaćaju dostavljaču davatelja poštanskih usluga u trenutku dostave proizvoda. Ako kupac nije u trenutku dostave na naznačenoj adresi, dostavljač ga može kontaktirati na pokretni telefon, a ako je kupac nedostupan, dostava se može izvršiti kod susjeda ako je on označen kao sekundarni primatelj u postupku registracije. Tijekom 2012. godine Bpost je u suradnji s vodećim belgijskim trgovačkim lancima uspješno pokrenuo pilot-usluge kupnje s konsolidiranom dostavom

države, a putem praćenja paketa i pismovnih pošiljaka imaju uvid u dio potrošačkih navika građana, što im omogućuje značajan potencijal razvoja njihovih marketinških usluga (*online* i *offline*) usmjerenih prema jasno segmentiranim skupinama klijenata i potrošača.

#### ➤ Dostavljanje uzoraka

Ova usluga posebno je zanimljiva poduzećima koja se bave robom široke potrošnje, a žele korisnicima dostaviti uzorke novih proizvoda radi testiranja i/ili promidžbe. Kampanja za dostavljanje uzoraka sadržava prepoznatljiv logo znak koji se prikazuje u sklopu promidžbenih aktivnosti proizvoda (na televiziji, u katalogima, na internetu i drugim prodajnim kanalima), čime se potrošače obavješćuje da mogu naručiti testni uzorak proizvoda. Potrošač naručuje proizvod putem elektroničkih komunikacijskih usluga (SMS, internet, telefon). Davatelj poštanskih usluga preuzima potpunu skrb o svim aktivnostima dostavljanja uzoraka:

- skladištenje i pakiranje uzoraka
- isporuka uzoraka
- analiza rezultata reklamne kampanje.

Prednost za proizvođača/distributera robe široke potrošnje jest u tome što od davatelja poštanskih usluga dobiva gotove rezultate cijele reklamne kampanje i bazu podataka potencijalnih kupaca<sup>83</sup>.

#### ➤ Izrada vlastitih poštanskih maraka

Mogućnost izrade i prilagodbe grafičkih i likovnih rješenja poštanskih maraka potrebama i željama korisnika omogućuje kreativnu personalizaciju pošte.

Davatelj univerzalne usluge osigurava internetski alat namijenjen korisnicima za izradu i/ili oblikovanje vlastite poštanske marke. Korisnici pri izradi mogu primijeniti vlastite logo znakove, fotografije i tekstove na razne vrste poštanskih proizvoda, kao što su pozivnice (za rođendane, vjenčanja, krštenja i sl.) i čestitke (božićne, uskrсне ili u prigodi drugih važnih trenutaka)<sup>84</sup>.

#### ➤ Marketinška istraživanja i prodaja podataka

Pojedini davatelji poštanskih usluga redovito provode marketinška istraživanja na razini cijele države kako bi prikupili podatke o željama građana u vezi s izravnim poštom i drugim vrstama pismovnih pošiljaka. Ovakva istraživanja obuhvaćaju mnoga pitanja koja se odnose na:

- podatke o kućanstvima (analiza broja, spola, dobi, itd.)
- područja interesa osobe ili obitelji, kao i vrstu promidžbe koja ih zanima
- kupovne navike – koje trgovine i robne marke koriste, kupuju li e-trgovinom, itd.

Prikupljeni podaci mogu se komercijalizirati, nuditi i/ili prodavati poduzećima u svrhu unaprjeđenja učinkovitosti njihovih marketinških kampanja, kako bi ciljale samo na ona kućanstva koja su prethodno iskazala interes za primanje komercijalnih sadržaja. Dobrim sustavom segmentiranja spriječeno je iritiranje i uznemiravanje korisnika koji ne žele primati promidžbeni materijal. Štoviše, korisnici mogu utjecati na izgled kampanje predlaganjem elemenata koji ih zanimaju. Poduzećima se nudi i dodatna mogućnost da svoje ponude i reklame šalju u omotnicama s vlastitim znakom/logom.

Osim provedbe anketa davatelji poštanskih usluga analiziraju podatke o poštanskim transakcijama, kao što je obrada razloga povrata komercijalnih i upravnih pošiljaka. Na taj način davatelji poštanskih usluga mogu unaprijediti podatke klijenta o krajnjim korisnicima usluga (CRM), a time poboljšati i učinke marketinških kampanja. Također, davatelji poštanskih usluga nude mogućnost pomoći kupcima pri pri-

mjeni optimalnog rješenja za obradu prikupljenih podataka, kao i za izravno obnavljanje svoje ili klijentove CRM baze podataka.

Davatelji poštanskih usluga stručnjake za ove usluge najčešće moraju potražiti na tržištu rada, budući da unutar vlastite poslovne organizacije uglavnom ne raspoložu potrebnim znanjima i iskustvom<sup>85</sup>.

#### ➤ Usluge savjetovanja u području izravnog marketinga

Iako usluga savjetovanja u području izravnog marketinga nije poštanska usluga te ne spada u poštanski sektor, ona se izvrsno nadopunjuje s tradicionalnim poštanskim uslugama pojedinih davatelja usluga. Pozitivna iskustva iz marketinških aktivnosti, točna i potpuna baza podataka te izravan pristup potrošačima čine temelj koji odlikuje davatelje poštanskih usluga kao poduzeća s iznimnim znanjem o izravnom marketingu. Stoga pojedini davatelji poštanskih usluga ulažu značajna sredstva u daljnji razvoj usluge savjetovanja u području izravnog marketinga, kao i u ponudu alata/aplikacija za unaprjeđenje učinkovitosti ove usluge za korisnike. Potrebno je naglasiti da ovakve usluge, koje diversificiraju poslovanje te donose nove prilode, najčešće zahtijevaju zapošljavanje novoga visokoobrazovanog kadra (u ovom slučaju marketinških stručnjaka) jer davatelji poštanskih usluga usmjereni na tradicionalno poslovanje rijetko posjeduju vlastita potrebna marketinška znanja i vještine.

*Tablica 14.* Razvoj usluge savjetovanja u izravnom marketingu, kao i samih alata/aplikacija unutar ove usluge od strane davatelja poštanskih usluga

**Usluge savjetovanja u izravnom marketingu, a koje će se i u sljedećem vremenskom periodu razvijati od strane davatelja poštanskih usluga, su:**

- definiranje strategije i koncepta kampanje;
- pregled tržišta medija;
- analiza podataka i segmentiranje potrošača;
- provođenje analize povrata na ulaganje i predlaganje ideja o poboljšanju kampanje.

**Alati/aplikacije koje davatelji poštanskih usluga razvijaju fokusiraju se na sljedeće elemente usluge:**

- „briefing“ predložak: aplikacija za razvoj učinkovite kampanje, odnosno proizvodnju učinkovitih materijala;
- „checking“ lista: aplikacija za provjeru kvalitete kampanje;
- „kalkulator“: aplikacija za računanje povrata na ulaganje (ROI) kampanje;
- „benchmark“: aplikacija za usporedbu rezultata kampanje s drugim kampanjama.

(Izvor: Deloitteova analiza)

Aplikacija unutar izravnog marketinga omogućuje segmentiranje potencijalnih potrošača u ciljane skupine<sup>86</sup>.

#### 13.1.4. Usluge dostave vezane uz tehnologiju 3D ispisa

3D ispis predstavlja tehnologiju kojom posebno dizajnirani pišaći izrađuju čvrste trodimenzionalne predmete sloj po sloj. Tijekom

<sup>85</sup> Uspješan primjer davatelja poštanskih usluga koji je razvio ovu uslugu je belgijski Bpost, koji je do sada prikupio i redovito obnavljao podatke za nešto manje od 800.000 kućanstava koja su sudjelovala u anketnim ispitivanjima

<sup>86</sup> Ovakvu aplikaciju razvio je USPS. Aplikacija sadržava interaktivni zemljovid SAD-a s demografskim podacima o kućanstvima (npr. veličina, starost, dohodak, itd.) te se putem njega mogu ciljano odabrati buduće rute reklamnih dostava (naselja, gradske četvrti i ulice) i odabrati razdoblje dostave. Korištenje ovoga alata naplaćuje se isključivo putem interneta. Ovom uslugom malim i srednje velikim poduzećima omogućeno je slanje do 5.000 pisama dnevno. Od 2011. godine, kada je usluga zaživjela, USPS bilježi značajan rast prihoda. Procjene pokazuju da je USPS od veljače 2011. do siječnja 2013. godine ovom uslugom uprihodio više od 100 milijuna USD. Kako bi ojačao percepciju svojih kompetencija u ovoj usluzi, USPS ulaže napore u organiziranje seminara, izobrazbe, konferencija, dodjela nagrada i drugih događanja s potencijalnim korisnicima

<sup>83</sup> Ovu vrstu usluge uspješno je uveo PostNL

<sup>84</sup> Ovakve usluge nude USP-ovi poput Swiss Posta i Australia Posta. HP nudi komercijalne poštanske marke pravnim osobama

tog postupka upotrebljavaju se različiti materijali – plastika, prašak, metali, tkanina i drugi materijali. Tehnologija se već primjenjuje u izradi širokog raspona predmeta, od dijelova zrakoplova, preko personaliziranih zaštitnih maski pametnih telefona i drugih uređaja, do dijelova ljudskog tijela.

Izvjешća USPS-a najavljuju da će buduća tehnologija 3D ispisa omogućiti poduzećima lokalnu proizvodnju komponenata za lokalne korisnike, umjesto da se velike količine proizvoda izravno otpremaju s udaljenih mjesta. Naime, lokalna poduzeća specijalizirana za 3D ispis koristila bi se uslugom »posljednje dionice« davatelja poštanskih usluga kako bi svoje proizvode dopremila krajnjem korisniku. Drugim riječima, 3D ispis omogućit će povećanje otpreme pojedinačnih pošiljaka na manje udaljenosti, umjesto prijevoza istovjetnih proizvoda kontejnerskim teretom iz dalekih područja. Tehnološke promjene, koje proizlaze iz razvoja 3D ispisa, mogle bi za trgovce u maloprodaji uzrokovati napuštanje prakse održavanja velikih i skupih skladišta s velikim količinama zaliha, jer bi se proizvodnja temeljila na lokalnim narudžbama, odnosno na fleksibilnijoj korisničkoj potražnji.

Procjene su da bi nadolazeća tehnologija 3D ispisa mogla davateljima poštanskih usluga generirati značajne dodatne prihode<sup>87</sup>, ponajprije zbog mogućeg rasta dostavne usluge »prve i posljednje dionice« za specijalizirana 3D poduzeća. Osim toga, ako ova usluga bude komercijalno isplativa i za fizičke osobe, nabava potrebnih materijala za 3D ispis također će zahtijevati njihovu učestaliju dostavu, u čemu upravo davatelji poštanskih usluga zbog svoje dostavne mreže mogu imati komparativnu prednost.

Na hrvatskom tržištu poštanskih usluga u razdoblju do 2020. godine nije opravdano očekivati značajan prihod od ovih usluga, no davatelji poštanskih usluga moraju se pripremiti za njihovo uvođenje u svoj portfelj usluga čim tržište pokaže dostatan interes.

### 13.1.5. Unaprjeđenje poštanskih usluga u području e-trgovine

Povjerenje i zaštita privatnosti za većinu građana predstavljaju ključne čimbenike pri razmatranju uporabe internetskih transakcija poput e-trgovine, a davatelji poštanskih usluga percipiraju se po tim značajkama upravo zbog tradicionalnih poštanskih usluga i novčanih transakcija.

U ovom odlomku opisano je nekoliko vidova mogućih unaprjeđenja poštanskih usluga u području e-trgovine, koje davatelji poštanskih usluga razvijaju u cilju stvaranja jedinstvenog tržišta na cijelom području EU-a.

#### ► Povratne pošiljke

Davatelji poštanskih usluga prepoznali su mogućnost jednostavne povratne pošiljke (robe) kao jedan od ključnih čimbenika za daljnji razvoj e-trgovine, iz gledišta potrošača. Stoga mnogi davatelji poštanskih usluga posebnu pozornost posvećuju unaprjeđenju ove usluge, koja se nudi poduzećima koja se bave e-trgovinom te uključuje slanje naljepnice za povratnu dostavu robe trgovcu, bez ikakvog dodatnog troška za krajnjeg kupca. Davatelj poštanskih usluga mora osigurati da naljepnicu za povrat ispisuje sam trgovac služeći se posebnim e-alatom. Uz pomoć te naljepnice utvrđuju se zahtjev za prijam robe, odabir proizvoda, mogućnosti slanja paketa te pristup povijesnim podacima o poslanim paketima i adresama pošiljatelja i primatelja. Na ovaj je način sama usluga povrata pošiljke besplatna za krajnjeg korisnika, a davatelju poštanskih usluga nadoknađuje se trošak dostave prema krajnjem korisniku, kao i možebitni povrat robe.

Uporabom ove usluge trgovci ubrzavaju povrat robe koja tako brže postaje ponovno dostupna na tržištu. Osim toga, usluga omogućuje krajnjem kupcu iskušavanje, odnosno testiranje proizvoda na odre-

đeno vrijeme prije konačne odluke o trajnom zadržavanju robe, odnosno prije kupnje. Dakle, unaprjeđenje usluge povratne pošiljke poboljšava ukupnu uslugu i zadovoljstvo kupaca.

Anticipirajući ovaj trend europski davatelji poštanskih usluga, okupljeni oko eCIP inicijative, utvrdili su, uz ostalo, okvire korisničkih potreba i mogućnosti pružanja navedene usluge.

#### ► Aplikacija za preferencije o pošiljkama

Za opcijску dostavu pošiljaka davatelji poštanskih usluga pokreću aplikaciju u kojoj *online* kupci mogu odrediti svoje preferencije uručjenja. Ovom uslugom pohranjuju se podaci tako da *online* kupci više ne moraju ispunjavati relevantne podatke za svaku internetsku trgovinu pojedinačno. Ova usluga korisnicima omogućuje bolji nadzor i izbor robe koju žele naručiti putem pošte ili putem isporuke davatelja usluga, čime omogućuje veliku prednost davateljima poštanskih usluga jer povećava uspješnost inicijalnih uručjenja (uručjenja ostvarenih prvom dostavom). Primjer dobre aplikacije za preferencije o pošiljkama uveo je nizozemski PostNL.

#### ► Notifikacija o prispjeloj pošiljci

Ova usluga može biti integrirana u niz poštanskih usluga, među kojima i u elektronički poštanski kovčević za materijalnu/fizičku poštu. Pri registraciji korisnik usluga zaprima novu adresu elektroničke pošte koja mu služi samo za prepisku s davateljem poštanskih usluga. Nakon što davatelj poštanskih usluga zaprimi »materijalno« pismo namijenjeno korisniku usluga, šalje mu notifikaciju na adresu elektroničke pošte namijenjenu toj prepisci. U poruci elektroničke pošte šalje se obavijest o zaprimanju te slika skenirane omotnice, a zatim korisnik usluga može izabrati jednu od sljedećih mogućnosti:

- »otvori i skeniraj« – pismo se nakon skeniranja šalje u elektroničkom obliku na adresu elektroničke pošte namijenjenu prepisci
- »odloži« – pismo se arhivira, odnosno sprema u pošti do daljnega
- »isjeckaj« (eng. *shred*) – pismo i sve informacije uništavaju se
- »dostavi« – fizičko pismo dostavlja se na željenu adresu.

Ova je usluga najprikladnije rješenje za korisnike usluga koji često putuju te su dugotrajno odsutni sa svoje kućne adrese<sup>88</sup>.

## 13.2. Razvoj novih poštanskih usluga

Nove poštanske usluge odnose se na usluge koje se izravno naslanjaju na poštanski sektor, a nastale su na temelju razvoja i primjene novih tehnologija.

### 13.2.1. Poštanske e-usluge

Sljedom poticanja daljnjeg razvoja postojećih usluga u e-trgovini, tehnološkim napretkom i razvojem poštanskog tržišta stvaraju se nove prilike za razvoj e-usluga, na koje mnogi davatelji poštanskih usluga do sada još nisu odgovorili. Stoga je upravo UPU-ova studija »Mjerenje razvoja poštanskih e-usluga«<sup>89</sup> imala za cilj odgovoriti na te potrebe i prikazati trendove u razvoju novih elektroničkih usluga u poštanskom sektoru.

UPU definira poštansku e-uslugu kao uslugu koju davatelji poštanskih usluga nude svojim krajnjim korisnicima putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Internet je glavni kanal za konzumaciju poštanskih e-usluga, koje se u manjem dijelu mogu koristiti i putem drugih kanala elektroničkih komunikacija, kao što su pokretni telefoni, pozivni centri ili televizijski kanali.

Na temelju popisa iz gore navedene UPU-ove studije u tablici 15. izdvojene su sljedeće poštanske e-usluge koje mogu biti od interesa za davatelje poštanskih usluga:

<sup>88</sup> Navedenu uslugu nude Swiss Post, Bpost te privatno poduzeće Zumbox iz SAD-a

<sup>89</sup> UPU (2012.): Measuring postal e-services development – A global perspective

<sup>87</sup> Izvjешća USPS-a procjenjuju da će vrijednost industrije 3D ispisa do 2018. godine rasti do 16,2 milijarde USD

Tablica 15. Poštanske e-usluge od interesa za davatelje poštanskih usluga

<b>Usluge e-pošte</b>	
<b>Usluga</b>	<b>Opis usluge</b>
Pristupna točka javnom internetu u poštanskim uredima	Korisnici mogu pristupiti internetu u poštanskim uredima
Informacije o uslugama i cijenama na internetskoj stranici	Korisnici mogu dobiti informacije o različitim uslugama i proizvodima, kao i o pripadajućim cijenama na poštanskim internetskim stranicama
Elektronički poštanski kovčez	Omogućuje slanje elektroničkih poruka autoriziranog pošiljatelja te isporuku i pohranu elektroničkih poruka i informacija za autoriziranog primatelja, u skladu s člankom 14. Konvencije UPU-a i člankom RL 265 Pravilnika o pismovnim pošiljkama
Online izravna pošta	Isporuka oglašavajućih i/ili drugih promidžbenih komunikacija od strane pošte elektroničkim putem
Registrirana elektronička pošta	Sigurna poštanska e-usluga koja pruža dokaz o slanju i isporuci elektroničkih poruka. Siguran komunikacijski kanal za autorizirane korisnike, u skladu s člankom 14. Konvencije UPU-a i člankom RL 264 Pravilnika o pismovnim pošiljkama. Postoji nacrt UPU-ove funkcionalne specifikacije standarda (S52)
Elektronička marka	Poštanska marka koja je elektronički plaćena i učitana, primjerice s poštanske internetske stranice ili aplikacije pametnog telefona. Poštanska marka se nakon toga fizički ispisuje ili pohranjuje u elektroničkom obliku te predstavlja dokaz o prethodnom plaćanju vrijednosti poštanske usluge. Najčešće elektroničke marke imaju bar-kod ili RFID oznaku
Prilagođena elektronička marka	Elektronička marka dizajnirana prema potrebama i preferencijama pošiljatelja (primjerice, pošiljatelj može ugraditi osobnu sliku u marku)
Elektronička poštanska certificirana marka	Elektronička marka koja sadržava dokaz o elektroničkom događaju (određenog oblika, u određenom trenutku, uključuje jednu ili više strana), u skladu s člankom 14. Konvencije UPU-a i člankom RL 263 Pravilnika o pismovnim pošiljkama. Nacrt UPU-ove funkcionalne specifikacije standarda (S43) podržava ovu uslugu
Elektronički potpis	Omogućuje digitalno potpisivanje dokumenata
E-brzobjav	Omogućuje sastavljanje brzobjava elektroničkim putem, npr. putem elektroničke pošte ili SMS-a, a isporučuje se primatelju u fizičkom obliku
E-razglednica	Omogućuje online kupnju razglednice koja se zatim isporučuje primatelju fizičkim ili elektroničkim putem
Online faksimil	Omogućuje prijenos teksta i ilustracija vjernih izvorniku putem telefaksa, u skladu s člankom RL 261 Pravilnika o pismovnim pošiljkama
Hibridna pošta (elektronička u fizičku)	Omogućuje korisnicima slanje izvorne poruke, koja se zatim elektronički obrađuje i pretvara u pismovnu pošiljku koja se fizički isporučuje primatelju, u skladu s člankom RL 260 Pravilnika o pismovnim pošiljkama
Hibridna pošta (fizička u elektroničku)	Omogućuje korisnicima slanje izvorne fizičke poruke, koja se pretvara u elektronički oblik za isporuku primatelju, u skladu s člankom RL 260 Pravilnika o pismovnim pošiljkama
Pretraživanje poštanskog broja	Omogućuje korisnicima pronalazak poštanskog broja putem interneta, na način da korisnici unesu podatke poput adrese, naziva grada ili poduzeća
Provjera valjanosti poštanskih adresa	Omogućuje korisnicima provjeru adrese putem interneta, na način da se adresa pretražuje u bazi važećih adresa
Pretraživanje lokacija poštanskih ureda	Omogućuje korisnicima pretraživanje adrese poštanskog ureda putem interneta, unosom podataka kao što su ulica, grad ili poštanski broj. Korisnici mogu dobiti dodatne informacije o različitim proizvodima i uslugama koje pruža poštanski ured, kao i njegovo radno vrijeme
Online promjena adrese	Omogućuje korisnicima promjenu njihove poštanske adrese elektroničkim putem, uključujući i putem internetskog portala
Online zadržavanje isporuke	Omogućuje korisnicima da putem elektroničke pošte, internetske aplikacije ili telefona zatraže obustavu poštanskih isporuka na njihovu adresu i zadržavanje njihove pošte za određeno razdoblje
Praćenje i traženje	Omogućuje korisnicima elektroničko praćenje i traženje poštanske pošiljke
Elektronička obavijest pošti o potrebi preuzimanja pisma	Korisnici mogu obavijestiti davatelja poštanskih usluga elektroničkim putem (npr. SMS-om ili elektroničkom poštom) o pismu koje davatelj usluga treba preuzeti s određene fizičke adrese
Elektronička obavijest primatelju da će se pismo dostaviti	Davatelj usluga obavješćuje primatelja elektroničkim putem (npr. SMS-om ili elektroničkom poštom) o pismovnoj pošiljci koja će biti dostavljena na određenu adresu
Elektronička obavijest pošiljatelju da je pismo isporučeno	Davatelj usluga obavješćuje pošiljatelja elektroničkim putem (npr. SMS-om ili elektroničkom poštom) da je pismovna pošiljka dostavljena na određenu adresu
Elektronička obavijest pošti o potrebi preuzimanja paketa	Korisnik obavješćuje davatelja usluga elektroničkim putem (npr. SMS-om ili elektroničkom poštom) o zahtjevu za preuzimanje paketa s određene fizičke adrese
Elektronička obavijest primatelju da će se paket dostaviti	Davatelj usluga obavješćuje primatelja elektroničkim putem (npr. SMS-om ili elektroničkom poštom) o paketnoj pošiljci koja će biti dostavljena na određenu adresu
Elektronička obavijest pošiljatelju da je paketna pošiljka dostavljena	Davatelj usluga obavješćuje pošiljatelja elektroničkim putem (npr. SMS-om ili elektroničkom poštom) da je paketna pošiljka dostavljena na određenu adresu
Online provjera sadržaja poštanskog kovčez	Omogućuje korisnicima provjeru sadržaja njihovog fizičkog poštanskog kovčez za zaprimanjem pismovnih pošiljaka u elektroničkom obliku ili zaprimanjem obavijesti davatelja poštanskih usluga o novim pošiljkama
Web usluga i kontakt	Omogućuje korisnicima da se elektroničkim putem obrate davatelju usluga radi dobivanja usluge ili informacija putem internetske stranice, elektroničke pošte ili telefona
Aplikacije na pokretnim uređajima	Poštanske usluge dostupne putem aplikacija pametnih telefona
<b>Usluge e-financija</b>	
<b>Usluga</b>	<b>Opis usluge</b>
Elektroničko izdavanje računa	Usluga omogućuje korisnicima zaprimanje elektroničkih računa za proizvode i usluge pružene putem davatelja poštanskih usluga
Elektroničko upravljanje računom	Usluga omogućuje korisnicima upravljanje njihovim financijskim poštanskim računom elektroničkim putem te izvršavanje povezanih operacija

Elektronička doznaka	Usluga omogućuje gotovinski prijenos novca putem elektroničkih naloga koji zamjenjuju naloge papirnatom obliku
Online plaćanje računa	Usluga omogućuje plaćanje računa putem internetske stranice davatelja poštanskih usluga, što podrazumijeva razvoj specijaliziranog <i>online</i> sustava plaćanja
Upravljanje računima	Usluga omogućuje korisnicima <i>online</i> plaćanje i upravljanje računima putem specijaliziranog elektroničkog računa
E-plaćanje računa za vodoopskrbu	Plaćanje računa za vodoopskrbu putem <i>online</i> sustava plaćanja
E-plaćanje računa za struju	Plaćanje računa za električnu energiju putem <i>online</i> sustava plaćanja
E-plaćanje telefonskog računa	Plaćanje telefonskih usluga putem <i>online</i> sustava plaćanja
Elektronički prijenos novca	Usluga koja omogućuje prijenos novčanih sredstava s računa pošiljatelja na račun primatelja putem davatelja poštanskih usluga
Usluge e-trgovine	
Usluga	Opis usluge
Online trgovina filatelističkih proizvoda	Korisnici mogu kupiti filatelističke proizvode <i>online</i> putem, a proizvodi se dostavljaju na fizičku adresu
Online trgovina poštanskih proizvoda	Korisnici mogu kupiti poštanske proizvode <i>online</i> putem, a proizvodi se dostavljaju na fizičku adresu
Online trgovina nepoštskih proizvoda	Korisnici mogu kupiti nepoštske proizvode <i>online</i> putem, a proizvodi se dostavljaju na fizičku adresu
Pretplata na časopise	Korisnici se mogu pretplatiti na časopise <i>online</i> putem, a časopisi se dostavljaju na fizičku adresu
Web usluga i kontakt za e-trgovinu	Usluga omogućuje korisniku s elektroničkim <i>online</i> računom i jedinstvenim identifikatorom kontakata upravljanje i obavljanje operacija u vezi s transakcijama e-trgovine
SSL web certifikati	Davatelj poštanskih usluga izdaje SSL certifikate za sigurnost internetskih stranica
Usluge e-javne uprave	
Usluga	Opis usluge
Digitalni identitet	Davatelj poštanskih usluga izdaje digitalni identitet koji služi za zakonsku identifikaciju njegovih korisnika usluga. Digitalni identitet može biti osiguran jednostavnom elektroničkom provjerom autentičnosti uz pomoć lozinke ili uporabom sigurnijih tehnologija provjere autentičnosti, koje primjenjuju kriptografiju i infrastrukturu javnog ključa
Online kupnja ulaznica za kulturne i/ili sportske događaje	Usluga na internetskoj stranici davatelja poštanskih usluga koja omogućuje korisnicima kupnju i ispis ulaznica za kulturne i/ili sportske događaje
Elektronička sveučilišna registracija	Usluga koja omogućuje studentima prijavu na sveučilištu uporabom poštanskih elektroničkih sustava registracije
Elektronička isplata mirovina	Korisnicima se isplaćuju mirovine uporabom poštanskih elektroničkih sustava plaćanja
Elektroničko upravljanje liječničkim dosjeima za pacijente	Korisnici mogu upravljati svojim liječničkim dosjeima uporabom specijaliziranih poštanskih elektroničkih sustava
Elektroničke liječničke potvrde	Korisnici mogu izdavati elektroničke liječničke potvrde putem specijaliziranih poštanskih elektroničkih sustava
Elektronička naplata javnih zdravstvenih pristojbi	Korisnici mogu elektroničkim putem plaćati javne zdravstvene pristojbe
Elektronički dokumenti za izvoz	Korisnici mogu elektroničkim putem dostavljati potrebne podatke nadležnim tijelima prije izvoza u inozemstvo
Elektronički carinski dokumenti	Korisnici mogu elektroničkim putem dostavljati potrebne podatke nadležnim tijelima carinske službe

(Izvor: UPU (2012.): *Measuring postal e-services development – A global perspective*)

Jedan od prioritarnih korisnika poštanskih e-usluga (zbog svoje veličine i važnosti) je javna uprava, odnosno državna tijela s kojima postoje brojne mogućnosti sklapanja partnerstva na platformi »e-javna uprava«. Na toj platformi davatelji poštanskih usluga mogu se pozicionirati kao pouzdani partneri kojima državna tijela eksternaliziraju dio svojih usluga, odnosno koji preuzimaju ulogu posrednika prema građanima. Naime, javna uprava u državama članicama EU novim načinima izdavanja službenih dokumenata nastoji ubrzati cijeli postupak i smanjiti troškovi. Novi način izdavanja službenih dokumenata predstavlja sinergiju elektroničkih usluga, koje obavljaju nadležna državna tijela, i usluga dostave koje obavljaju davatelji poštanskih usluga.

Na taj način javna uprava ostvaruje značajne uštede, građani dobivaju bolju uslugu (npr. bez čekanja u redovima, višestrukog obilaska ureda i sl.), a davatelji poštanskih usluga, kao posrednici između građana/poduzeća i tijela javne uprave, generiraju dodatne poslovne priloge.

U RH su nedavno pokrenute slične aktivnosti, i to u okviru sustava e-Građani koji je dio državnog informacijskog sustava, a čine ga središnji državni portal, nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav te sustav osobnog korisničkog pretinca. Cilj uvođenja ovoga sustava je modernizacija, pojednostavljenje i ubrzanje komunikacije između građana i javne uprave te povećanje transparentnosti cjelokupnoga javnog sektora. Putem elektroničkih usluga, koje su trenutačno uključene u sustav e-Građani, moguće je, uz ostalo, zatražiti elektroničke izvratke iz matice rođenih ili vjenčanih, naručiti Europsku karticu zdravstvenog osiguranja, zatražiti svoju elektronič-

ku radnu knjižicu, pribaviti potvrde od REGOS-a, itd. I više je nego razvidno kako bi ovaj sustav u budućnosti mogao uključiti i davatelja univerzalne usluge, koji jedini ima mogućnost i obvezu pristupa do svih kućanstava na cijelom području RH. Dodatnim umreživanjem i koordinacijom s davateljem univerzalne usluge značajno bi se pospješila kakvoća sustava e-Građani te omogućio razvoj novih usluga.

### 13.3. Diversifikacija portfelja – ulazak u novu industriju

Već je ranije istaknuto postojanje pozitivne korelacije između stupnja diversifikacije usluga i rasta ukupnih prihoda kod promatranih USP-ova, a također je potrebno naglasiti kako postoji snažna tendencija daljnjeg razvoja nepoštskih usluga kod gotovo svih davatelja poštanskih usluga. Primjeri nadolazećih usluga u ovom području su sljedeći:

#### 13.3.1. Očitavanje komunalnih usluga (potrošnje vode, plina i struje)

Ova usluga nalazi se u početnoj fazi razvoja kod mnogih USP-ova jer zahtijeva sklapanje strateških partnerstava s komunalnim poduzećima. Budući da davatelji univerzalne usluge, odnosno njihovi zaposlenici (poštošne) imaju obvezu dostave za sva kućanstva u državi, izvršni su strateški partneri različitim komunalnim poduzećima, odnosno poduzećima koja obavljaju poslove očitavanja brojala, tj. očitavanja podataka o potrošnji komunalnih usluga. Dugoročno gledano, održivost ove usluge ovisit će o uvođenju »pametnih brojala« koja elektroničkim putem automatski odašilju podatke o potrošnji komunalnom poduzeću. Predviđanja pokazuju da bi se pametna

brojila ponajprije mogla uvesti u urbanim područjima jer zahtijevaju značajnija ulaganja, dok bi se u ruralnim područjima dulje zadržala »klasična« brojila koja se osobno očitavaju, što otvara mogućnost strateških partnerstava s davateljima elektroničkih komunikacijskih usluga, koji bi preuzeli očitavanje brojila u urbanim područjima, a zaposlenici davatelja poštanskih usluga bili bi usmjereni na ruralna područja. Početni stavovi poštanskih i komunalnih sindikata u državama, koje su razmatrale uvođenje ovih usluga (npr. u Belgiji), bile su negativne. Dok poštunoše davatelja poštanskih usluga iskazuju nezadovoljstvo dodatnim opterećenjem, zaposlenici komunalnih poduzeća strahuju od mogućih otkaza, no treba naglasiti da su radna mjesta zaposlenika komunalnih poduzeća ionako ugrožena uvođenjem pametnih brojila. Ova usluga predstavlja poslovnu priliku i za alternativne davatelje poštanskih usluga, s obzirom na fleksibilnije modele njihova poslovanja, uz uvjet da imaju pristup potrebnom broju kućanstava.

#### 13.3.1.1. Sigurno online plaćanje i digitalno čuvanje dokumenata (e-financije, digitalni trezor)

S obzirom na tradicionalno povjerenje koje građani imaju u odnosu na davatelje poštanskih usluga, vrlo je velik njihov potencijal preobrazbe u platformu za sigurno plaćanje i čuvare digitalnih dokumenata.

Postoji širok izbor mogućnosti *online* plaćanja (C2C, C2B, B2B) u kojima bi davatelji poštanskih usluga mogli imati ulogu partnera zaduženog za sigurnost i provedbu transakcija. Pojedine usluge u ovom području obuhvaćaju sljedeće:

- e-plaćanje računa – plaćanje računa putem internetske stranice ili aplikacije na pametnom telefonu
- sigurno plaćanje – pouzdano *online* transakcijsko sučelje putem kojeg se može upravljati korisničkim plaćanjima s kreditnom karticom ili izravnim terećenjem korisničkog bankovnog računa
- »naknadno« plaćanje – vremenski odgođeno plaćanje kojim se transakcija između trgovca i kupca obavi tek u onom trenutku kada davatelj poštanskih usluga dostavi proizvod
- plaćanje u pošti – usluga koja omogućuje klijentima ispis elektroničkih računa za određenu uslugu te plaćanje putem tiskanih računa u poštanskom uredu.

U području digitalnog čuvanja dokumentacije davatelji poštanskih usluga razvijaju svojevrsni digitalni trezor – sigurni elektronički spremnik za pohranu svih vrsta dokumenata i oblika informacija (skenirani dokumenti, elektronička pošta, SMS poruke, glasovne poruke i dr.) s neometanim pristupom za korisnike. Ova usluga obuhvaća spremanje, indeksiranje, digitalni potpis i izmjenu dokumenata, a korisnik može određivati razinu sigurnosti i privatnosti.

Kao što je već navedeno, HP je nedavno uveo uslugu »ePošta« kao prvu takvu integriranu uslugu na hrvatskom tržištu, kojom se putem elektroničkog poštanskog kovčevića (e-Box) korisnicima omogućuje *online* plaćanje računa i elektronička distribucija dokumenata. Elektronički poštanski kovčević omogućuje primanje elektroničke pošte i plaćanje računa odabranih davatelja usluga (putem usluge »e-plaćanje računa«, pri čemu se čuvaju podaci o bankovnim izvatcima koji se mogu uporabiti za sljedeću transakciju). Elektronički poštanski kovčević sadržava i posebne sigurne e-pretince za automatsko spremanje povjerljivih podataka, te je dostupan u svako doba dana i može mu se pristupiti s bilo kojeg uređaja spojenog na internet, a postupak njegova otvaranja u potpunosti je besplatan.

U području e-usluga postoji još nekoliko kategorija koje se smatraju strateški važnima za davatelje poštanskih usluga, ali za sada još uvijek nisu u dostatnoj mjeri razvijene, odnosno nisu u primjeni, kao što su elektronički potpis, *online* promjena adrese, elektronički carinski dokumenti i upravljanje digitalnim identitetom (*online*

usluga ili aplikacija kojom se korisniku dodjeljuje posebna čip kartica ili USB memorija te jedinstveni identifikacijski broj (PIN)). Svim navedenim uslugama zajedničko je to što davatelj poštanskih usluga mora korisnicima jamčiti sigurnost.

#### 13.3.2. Integracija virtualne valute

Virtualne valute u posljednjih nekoliko godina bilježe sve veću popularnost te je opravdano očekivati da će se taj trend nastaviti i u budućnosti. Zamjetan je pritisak trgovaca i na davatelje poštanskih usluga kako bi omogućili plaćanje transakcija u virtualnim valutama. Zanimljivost poštanskog sektora je u tome što ovaj sektor već sada upotrebljava jednu vrstu virtualne valute – tzv. DTS (posebno pravo vučenja – franc. *Droits de Tirage Spéciaux*), čime je stekao referencu u smislu sposobnosti integracije virtualne valute. Naime, DTS je novčana jedinica u koju sve države članice UPU-a preračunavaju označene vrijednosti na poštanskim pošiljkama u međunarodnom prometu<sup>90</sup>.

Najnapredniji oblik virtualne valute za internetsku trgovinu je decentralizirani softver otvorenog koda koji se naziva Bitcoin. Razvoj virtualne valute u pozitivnoj je korelaciji s razvojem slobodne trgovine, a osobito dobro odgovara djelatnostima s malim maržama, kao što su e-trgovina i diskontni dućani, prekogranične transakcije s različitom valutom i druge slične usluge u kojima davatelji poštanskih usluga imaju dugoročni strateški interes. Naime, davatelji poštanskih usluga mogli bi iskoristiti svoja postojeća odobrenja za novčano poslovanje kako bi se olakšala razmjena virtualne valute u materijalnu valutu, čime bi osigurali veću razinu svoje uključenosti u vrijednosni lanac e-trgovine.

Virtualna valuta vrlo je fleksibilno sredstvo plaćanja koje je u potpunosti lokacijski neovisno. Tako bi upravo davatelji poštanskih usluga mogli postati strateški partneri jer posjeduju ono što virtualnim valutama najviše nedostaje – povjerenje u njihovu vrijednosnu konverziju te fizičke prostorne kapacitete koji virtualnoj valuti mogu omogućiti jednostavan, brz i zemljopisno širok pristup do svih građana. Uvođenje virtualne valute u poštansko poslovanje ponajprije bi bilo namijenjeno lokalnoj konverziji i transakcijskim uslugama, što bi generiralo dodatne izvore prihoda poštanskom sektoru.

Povezivanje davatelja poštanskih usluga i sustava virtualne valute može se sažeti u pet točaka:

1. mogućnost zamjene virtualne valute za tradicionalnu valutu
2. uporabom virtualne valute davatelji poštanskih usluga mogli bi preuzeti ulogu integratora svih transakcija (eng. *one-stop-shop*), objedinjujući fizičku isporuku i kanale plaćanja u e-trgovini
3. davatelji poštanskih usluga mogli bi preuzeti vodeću ulogu u doznačavanju, tj. novčanim pošiljkama denominiranim u virtualnoj valuti (npr. u bitcoinima)
4. uporabom virtualnog novca pospješuje se financijsko uključivanje svih kategorija stanovništva (to je inkluzivna financijska usluga), a što je UPU istaknuo kao svoj strateški cilj
5. unaprijeđenje kakvoće prekograničnih isporuka – zbog mogućnosti korištenja postojeće poštanske mreže olakšala bi se međunarodna e-trgovina tako što bi trgovci i kupci mogli jednostavno mijenjati virtualnu valutu za lokalne valute u poštanskim uredima, bez većih troškova.

Dodatna prednost virtualne valute je mogućnost sudjelovanja kućanstava bez bankovnih računa i/ili kreditnih kartica u sustavu e-trgovine. Mogući razvojni potencijal sustava virtualnih valuta leži i u činjenici što čak oko polovice svjetskog stanovništva nema ban-

<sup>90</sup> Iznos kunske protuvrijednosti DTS-a utvrđuje se postupkom određenim aktima Svjetske poštanske unije, a donosi ga Uprava HP-a. Tečaj DTS – HRK objavljuje se na internetskim stranicama: [www.posta.hr](http://www.posta.hr).

kovne račune, odnosno ne upotrebljava nikakve bankovne ni druge financijske usluge. Međutim, ovaj sustav ima i određene nedostatke – nije jednostavan za uporabu te se odlikuje velikom nestabilnosti (volatilnosti), trenutačno ograničenom konvertibilnosti u konvencionalne valute ili robu te ograničenom iskoristivosti (prihvaćenosti za sredstvo plaćanja).

### 13.3.3. Usluge logistike, sortiranja, skladištenja i izvršenja narudžbi

Posebnu stratešku važnost u budućem razvoju hrvatskog poštanskog tržišta ima izgradnja nacionalnog poštansko-logističkog središta. Europska iskustva pokazala su da poštansko-logističko središte predstavlja ključno čvorište određenog područja, gdje se ujedinjaju djelatnosti sortiranja i logistike – izvršavanje narudžbi, upravljanje zalihama, skladištenje, pakiranje, prijevoz i drugo, kako u domaćem, tako i u međunarodnom prometu, a navedene usluge mogli bi obavljati i njima se koristiti razni davatelji usluga na komercijalnoj osnovi.

Postojeći poštansko-logistički kapaciteti hrvatskog USP-a imaju niz nedostataka – od ograničenosti urbanim okruženjem, što stvara logistička uska grla, do zastarjele infrastrukture koja onemogućuje primjenu suvremenih tehnoloških rješenja. Ako se tome doda nemogućnost koncentrirane i automatizirane obrade pošiljaka na jednom mjestu, dovedena je u pitanje budućnost kakvoće i održivosti univerzalne usluge za građane RH i državana tijela.

Stoga je HP, kao nacionalni USP, još u svojoj strategiji iz 2008. godine utvrdio potrebu izgradnje nacionalnog poštansko-logističkog središta, da bi se u sljedećih nekoliko godina pokrenulo planiranje i priprema dokumentacije za njegovu izgradnju. Strateško planiranje ovakvog nacionalnog središta odnosi se na dugoročno usmjeravanje prema optimalnom pozicioniranju logističkih i sortirnih sustava, tehnologija i ostalih poštanskih kapaciteta, u svrhu poboljšanja organizacijskih poslovnih procesa. Primjeri razvijenih nacionalnih davatelja poštanskih usluga u EU-u pokazuju da se izgradnja ovakvog središta najčešće pokreće nakon optimizacije broja jedinica poštanske mreže (poštanskih ureda / pristupnih točaka), a što je HP već započeo (u skladu s važećim propisima koji određuju najmanji broj poštanskih ureda). Pri projektiranju poštansko-logističkog središta uglavnom se teži inteligentno-modularnoj tehnologiji i stvaranju multifunkcionalne poštanske jedinice, kojoj se značajke mogu prilagodavati promjenama u količinama pošiljaka, iskazanim interesima »vanjskih« korisnika te mogućem uvođenju novih logističkih usluga namijenjenih domaćem i međunarodnom poštanskom prometu.

Izgradnjom novoga središta omogućit će se suvremenije i učinkovitije poštanske operacije te ispunjavanje propisanih mjerila kakvoće obavljanja univerzalne usluge. Upravo logistika i sortiranje, kao ključne sastavnice u postupku prijenosa poštanskih pošiljaka od pošiljatelja do primatelja, određuju cijenu i kakvoću usluge davatelja poštanskih usluga. Stoga mnogi nacionalni davatelji poštanskih usluga transformiraju svoja tradicionalna poštanska središta u poštanska logističko-sortirna središta s proširenom ponudom usluga.

U cilju ispunjavanja svojih obveza, kao davatelja univerzalne usluge, HP-ov projekt novoga poštansko-logističkog središta, osim unaprjeđenja poslovanja samog poduzeća, ima važnu ulogu i u povećanju učinkovitosti cijeloga hrvatskog poštanskog tržišta. U sklopu pristupa mreži davatelj univerzalne usluge obavezan je korisnicima pristupa omogućiti pristup, uz ostalo, uslugama preusmjeravanja (sortiranja) poštanskih pošiljaka, odnosno mogućnost »upstream« aktivnosti u sortirnom središtu. Slijedom navedenog, ulaganje u poštansko-logističko središte pridonijelo bi razvoju cijeloga poštanskog tržišta i poboljšanju kakvoće spektra poštanskih usluga iz perspektive potrošača. Naime, prednosti novoga poštansko-logističkog središta za građane i gospodarstvo ogledaju se u mogućnostima ponude novih usluga,

intenzivnijeg i kvalitetnijeg usluživanja, bržeg i sigurnijeg prijenosa pošiljaka, kao i praćenja statusa pošiljaka u svakom trenutku.

Logistički dio navedenog središta također može imati i snažan utjecaj na gospodarstvo, ponajprije na mala i srednja poduzeća (SME) koja bi usluge logistike i skladištenja mogla izdvojiti iz poslovanja, tj. eksteralizirati (eng. *outsourcing*<sup>91</sup>) i prepustiti davatelju poštanskih usluga. To je primjer horizontalne interakcije između davatelja poštanskih usluga, kao što je HP, i drugih gospodarskih poduzeća kroz povezivanje u lancu vrijednosti.

Poštansko-logističko središte, uz ostalo, ima ključnu ulogu u daljnjem razvoju e-trgovine budući da su u ovom području poslovanja posebno važna integrirana logistička rješenja u cijelom lancu opskrbe – od proizvođača do maloprodaje i potrošača, odnosno od pakiranja robe, utovara, skladištenja i otpisa robe do prijevoza i distribucije. Naime, upravo u suvremenom poštansko-logističkom središtu davatelj poštanskih usluga može ostvariti sve ključne usluge u vrijednosnom lancu e-trgovine:

- »ulaz robe« – kontrola prijma robe i njezinog skladištenja, uz mogućnost sklapanja proizvoda u slučaju kada proizvodi dolaze u dijelovima
- »skladištenje« – skladištenje robe na paletama i u košarama te upravljanje razinama zaliha
- »odabir i pakiranje« – priprema narudžbe uz uporabu najboljih materijala za pakiranje, što uključuje i prilaganje naljepnica s bar-kodovima i potrebnom dokumentacijom, kako bi paket bio spreman za otpremu
- »isporuka« – korištenje distribucijske mreže davatelja poštanskih usluga za domaće i međunarodne pošiljke
- »upravljanje povratom« – rješenja za povrat robe, ažuriranje razine zaliha, prekrcaj i zbrinjavanje otpada.

Izgradnja navedenog poštansko-logističkog središta osigurava preduvjet za pružanje djelotvornih i kvalitetnih poštanskih i logističkih usluga. Stoga ovo središte predstavlja strateški važno ulaganje za razvoj tržišta poštanskih usluga u RH, ali i za hrvatsko gospodarstvo u cjelini.

U odnosu na nove usluge i inovacije u postojećim poslovnim procesima relevantne studije o konkurentskoj prednosti<sup>92</sup> ističu da konkurentnost proizlazi iz dva izvora – troškovne prednosti i diferencijacije. Iako davatelji poštanskih usluga trebaju primjenjivati oba ova načina, troškovna optimizacija kroz smanjivanje poslovnih kapaciteta predstavlja najbrži, ali kratkoročni odgovor na negativne trendove poštanskog tržišta, dok bi dugoročno rješenje stabilizacije poslovanja davatelji poštanskih usluga trebali tražiti u svojoj diferencijaciji u odnosu na poslovne subjekte iz drugih sektora, na temelju čega mogu proširivati svoje poslovne aktivnosti. Naime, kontinuirano smanjivanje broja poštanskih ureda i načina poštanskih dostava dugoročno može neutralizirati ključnu konkurentsku prednost (a time i dodatno dugoročno pogoršati financijski položaj) davatelja poštanskih usluga, koja se očituje u prepoznatljivosti i povjerenju u poštanski »brand« te učinkovitim korištenju punog kapaciteta poštanske mreže. Stoga konstruktivan pristup transformaciji poslovanja davatelja poštanskih usluga treba biti usmjeren na tri glavna cilja diferencijacije – unaprjeđenje postojećih poslovnih procesa i poštanskih usluga, razvoj novih poštanskih usluga te ponudu usluga i proizvoda iz nepoštanskog sektora putem postojeće poštanske mreže i kompetencija zaposlenika.

<sup>91</sup> *Outsourcing* je ugovorna suradnja s drugom poslovnom organizacijom koja preuzima osnovnu odgovornost za planiranje i izvršenje neke poslovne operacije ili funkcije

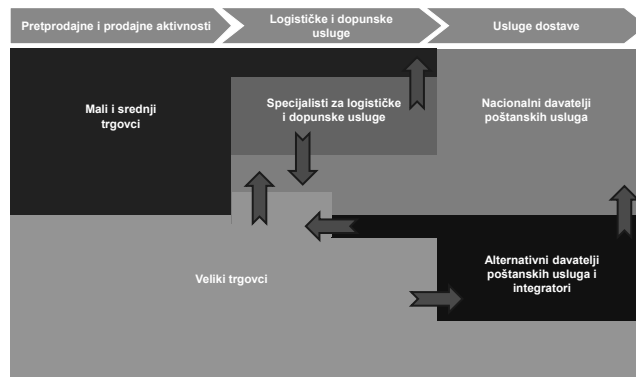
<sup>92</sup> Porter M. E. (1998.): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

## 14. E-TRGOVINA

Inače postojana industrija maloprodaje, koja ima nepromjenjiv rast, mijenja se digitalizacijom te promjenom navika kupaca vezanih uz prodajne kanale. Trgovci su stoga primorani razvijati e-trgovinu ako žele osvojiti i zadržati veće tržišne udjele. Eurostat definira e-trgovinu kao »prodaju ili kupnju robe ili usluga između poslovnih subjekata, kućanstava, pojedinaca ili organizacija, uporabom elektroničkih transakcija obavljenih putem interneta ili drugih oblika računalnih mreža«. Tehnička izvedba e-trgovine manji je izazov za trgovce i njihove partnere jer davatelji poštanskih usluga nadopunjuju lanac

vrijednosti. Trgovcima je veći izazov ispuniti očekivanja korisnika u svim dijelovima lanca vrijednosti na koje korisnik može utjecati. Prema Deloitteovim predviđanjima, do 2017. godine 60% trgovaca EU-a, SAD-a i Kanade na neki način planira digitalizirati svoje poslovanje, i to u sklopu digitalne transformacije ili u sklopu reaktivnog djelovanja na tržišne trendove. Očekuje se da će vodeći trgovci biti usmjereni na jedinstveno korisničko iskustvo, na ulaganja u interakciju i poznavanje kupaca te na inovacije u cjelokupnom korisničkom iskustvu (eng. *Customer's journey*), primjenjujući nadolazeće digitalne mogućnosti koje transformiraju korisničku percepciju.

Slika 31. Uloga nacionalnih i alternativnih davatelja poštanskih usluga u lancu vrijednosti e-trgovine



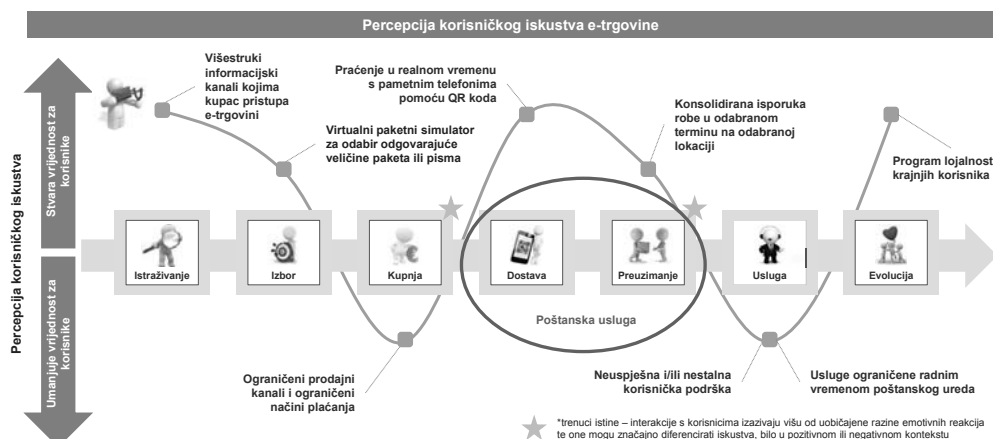
(Izvor: Euromonitor, Thuiswinkel.org, XE.com, BCG)

Uloga davatelja poštanskih usluga u e-trgovini jest omogućiti trgovcima upotpunjavanje svih karika u lancu vrijednosti koji se proteže kroz cjelokupno korisničko iskustvo, i to pružanjem tradicionalnih poštanskih usluga, logističkih i marketinških usluga, ali i potpuno novih elektroničkih i hibridnih usluga.

Svi dionici uključeni u cjelokupno korisničko iskustvo (dakle i davatelji poštanskih usluga) moraju obratiti pozornost na sljedeće tri skupine čimbenika koje značajno utječu na ubrzan razvoj e-trgovine:

1. kritična masa – da bi sudjelovanje u e-trgovini postalo ključan izvor prihoda davatelja poštanskih usluga, kritična masa trgovaca i kupaca mora je prihvatiti, a preduvjet za to su trgovci koji prepoznaju stratešku važnost e-trgovine u svojem poslovanju
2. nove digitalne tehnologije – davatelji poštanskih usluga imaju potrebu unaprijediti svoje usluge zbog činjenice što su trgovci u procesu prelaska na digitalno poslovanje, te zbog toga što i najmanje kašnjenje u provedbi unaprjeđenja dovodi do gubitka tržišnog udjela
3. novi val – vizionarske ideje uvijek pokreću tržište. Budući da većina trgovaca nije u mogućnosti ulagati svoje vrijeme i kapital u dramatično izmijenjenu logistiku i usluge podrške, davatelji poštanskih usluga preuzimaju taj dio lanca vrijednosti. Kako bi davatelji poštanskih usluga osigurali svoj položaj, moraju se novim uslugama razlikovati od konkurencije te unaprijediti lanac vrijednosti, kao i cjelokupno korisničko iskustvo.

Slika 32. Percepcija korisničkog iskustva e-trgovine



(Izvor: Deloitte)



## 14.1 Europsko i hrvatsko tržište e-trgovine

Veličine tržišta i vrijednosti rasta e-trgovine razlikuju se između država članica EU, pa tako u Velikoj Britaniji četiri od pet korisnika interneta upotrebljavaju usluge e-trgovine, dok u Rumunjskoj to čini tek jedan od deset korisnika, što pokazuje da su neka tržišta zrela, dok su druga tek u nastajanju, te stoga tržišta treba promatrati odvojeno. Tržište južne i jugoistočne Europe, s 210 milijuna stanovnika i 128 milijuna korisnika interneta, a u koje se ubraja i RGH, raslo je u 2012. godini brže od prosjeka EU-a, s godišnjim rastom od 28%, te je dostiglo vrijednost od 33 milijarde EUR.

Prema podacima Ecommerce Europe za 2012. godinu, u Europi je 529 milijuna ljudi imalo pristup internetu, a 250 milijuna je iste godine kupilo barem jedan proizvod ili uslugu e-trgovinom. Ukupna vrijednost europskog tržišta e-trgovine bila je 312 milijardi EUR, s godišnjim rastom od 19%, od čega se na EU odnosi 277 milijardi EUR, s godišnjim rastom od 18%. U RH su u 2012. godini od e-trgovine ostvareni prihodi od 200 milijuna EUR, što RH svrstava na dno ljestvice promatrajući prihode od e-trgovine po korisniku interneta (oko 75 EUR, što je znatno niže od prosjeka EU-a koji iznosi oko 260 EUR po korisniku interneta). RH također pokazuje nezrelost tržišta, promatrajući prosječnu potrošnju od 154 EUR po kupcu koji se koristi uslugama e-trgovine, dok je prosjek EU-a za 2012. godinu bio 1.234 EUR. Svi navedeni pokazatelji ukazuju na velik potencijal hrvatskog tržišta e-trgovine te značajne poslovne prilike, kako za trgovce i davatelje poštanskih i/ili logističkih usluga, tako i za sve druge djelatnosti vezane uz e-trgovinu.

## 14.2 Razvoj tržišta

Zbog distinktivne razvijenosti tržišta te različitog tržišnog potencijala u državama članicama EU treba razumjeti kako su naglasici na razvoj usluga e-trgovine postavljani na različite dijelove lanca vrijednosti ili cjelokupnog korisničkog iskustva. Dok se u zapadnoj Europi razvoj temelji na korisničkim željama, u južnoj i jugoistočnoj Europi razvoj je usredotočen na osvješćivanje korisnika i izgradnju logističke infrastrukture potrebne za obavljanje usluga e-trgovine.

Budući da RH spada u nerazvijenija tržišta e-trgovine, za uspostavu zrelog tržišta i iskorištavanje potencijala nužno je osigurati sljedeće:

- odgovarajući izbor načina dostave proizvoda koje prigodom transakcije odabire kupac
- cijene poštanskih usluga prihvatljive korisnicima
- sigurnost plaćanja proizvoda ili usluga
- kakvoću i pouzdanost dostave proizvoda putem poštanske usluge
- zadovoljavajuće vrijeme i mogućnost odabira trenutka dostave
- dostupnost informacija o poštanskoj usluzi
- mogućnost povrata proizvoda u razumnom roku nakon isporuke.

Većinu gore navedenog u mogućnosti su osigurati davatelji poštanskih usluga, kao nositelji dostavnog dijela lanca vrijednosti e-trgovine. S obzirom na gospodarsku usmjerenost RH na uvoz robe, uz gore navedene čimbenike za uspostavu zrelog tržišta, davatelji poštanskih usluga također trebaju osigurati povezivanje u stabilnu, brzu i sigurnu paneuropsku i globalnu mrežu, putem koje će hrvatski korisnici e-trgovine imati mogućnost narudžbe robe iz inozemstva uz jednake

uvjete kao i korisnici iz bilo koje druge države članice EU. Istodobno bi razvoj paneuropske i globalne povezanosti hrvatskih davatelja poštanskih usluga trebao pridonijeti rastu hrvatskog izvoza jer bi krajnjim kupcima iz inozemstva omogućio lakši pristup hrvatskim proizvodima putem međunarodne e-trgovine.

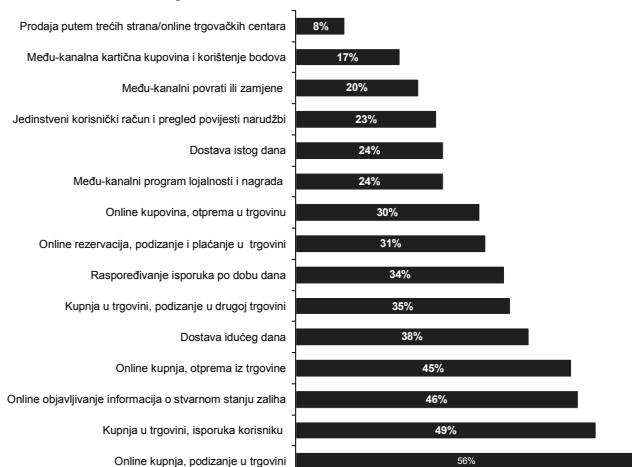
## 14.3. Korisničke potrebe i mogućnosti pružanja usluga

Uz pretpostavku izvršenja predradnja utvrđenih koherentnim okvirom za izgradnju povjerenja u jedinstveno digitalno tržište za e-trgovinu i online usluge, sljedeći korak prema uspješnom razvoju poštanskih usluga vezanih uz e-trgovinu je razumijevanje korisničkih potreba, pri čemu se korisnicima smatraju i trgovci, i krajnji kupci. Istraživanja pokazuju sličnost među željama kupaca, neovisno o državi članici EU iz koje dolazi kupac. Utvrđene manje razlike u preferencijama kupaca, prema rezultatima istraživanja koje je proveo Copenhagen Economics, nisu vezane uz razvijenost ili potencijal tržišta, već su kulturološke naravi<sup>93</sup>. Krajnji kupci ključnim smatraju sljedeće:

- niske cijene poštanske usluge
- dostavu na adresu prema odabiru
- pristup podacima o statusu poštanske usluge i
- jednostavne mogućnosti povrata robe.

Istraživanja provedena među trgovcima potvrdila su djelomičnu podudarnost sa željama kupaca, ali i specifične zahtjeve prema logističkim partnerima, kojima bi se olakšala e-trgovina. Treba napomenuti da različite zahtjeve postavljaju trgovci usmjereni izvozu od trgovaca usmjerenih domaćem tržištu. Izvoznicima nije najvažnija brzina poštanske usluge, dok je trgovcima na domaćem tržištu brzina jako važan čimbenik. Nadalje, izvoznici se zalažu za ubrzanje carinskih postupaka i smanjenje troškova prekograničnih poštanskih usluga, a što je potpuno beznačajno za trgovce na domaćem tržištu.

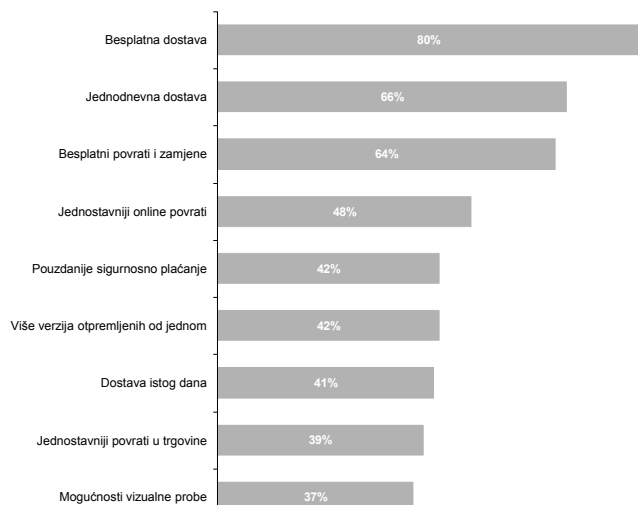
Slika 33. Strateška važnost pojedinih čimbenika e-trgovine prema izboru trgovaca



(Izvor: Forrester Consulting u ime Accenture and hybris software, studeni 2013.)

<sup>93</sup> E-commerce and delivery, Copenhagen Economics for European Commission, 2013.

Slika 34. Strateška važnost pojedinih čimbenika e-trgovine prema izboru kupaca



(Izvor: Walker Sands, *Future of Retail Study*, 2014.)

Provedena istraživanja potvrdila su da i kupci, i trgovci od davatelja poštanskih usluga očekuju unaprjeđenje sljedećeg:

- sustava povrata
- brzine dostave
- dodatnih poštanskih usluga i
- smanjenja cijena poštanskih usluga.

Jaz između korisničkih potreba i mogućnosti pružanja poštanskih usluga u području e-trgovine potrebno je smanjiti u sljedećem razdoblju. Na smanjenje takvog jaza mogu utjecati tržišni mehanizmi i propisi. Tržišni mehanizmi dugoročno su kvalitetnije rješenje u slučaju kada dionici na tržištu (trgovci, kupci te davatelji poštanskih i logističkih usluga) djeluju samostalno, bez uplitanja regulatornog tijela. Takvi su mehanizmi najčešće već prisutni na razvijenim tržištima te se tek očekuje njihovo preslikavanje na manje razvijena tržišta ili na tržišta gdje postoje davatelji poštanskih usluga koji ih još nisu primijenili. Regulatorne izmjene mogu potaknuti ili regulirati tržišne sile. Njihova je uloga ponajprije u postavljanju platforme za razvoj tržišta, ali i u zaštiti kupca kao krajnjeg korisnika kroz regulaciju cijena. Ako su tržišni mehanizmi već primijenjeni, regulatorne izmjene mogu dodatno ubrzati ostvarenje planiranih ciljeva. Uloga regulatornog tijela u ovom je slučaju ponajviše u kontinuiranom nadzoru tržišnih kretanja i prepoznavanju potreba za regulatornim djelovanjem uz pomoć alata regulatornih izmjena. Svi dionici povezani s regulacijom tržišta moraju prepoznati razliku između tržišnih devijacija i redovitih tržišnih promjena. U slučaju nepravilnog djelovanja postoji rizik narušavanja slobodnog tržišnog natjecanja, usporavanja inovacija i nepotrebno opterećenja dionika na tržištu, neovisno o tome radi li se o kupcima, trgovcima ili davateljima poštanskih i/ili logističkih usluga.

Elemente jaza između korisničkih potreba i mogućnosti pružanja usluga e-trgovine moguće je svrstati u sljedeće tri kategorije:

1. informacijski jaz
2. jaz vezan uz poštanske usluge
3. jaz vezan uz učinkovitost.

Svaku od navedene tri kategorije treba promatrati izdvojeno te, uzevši u obzir specifičnosti hrvatskog tržišta poštanskih usluga, osigurati plan smanjenja jaza za svaku kategoriju.

### 14.3.1. Informacijski jaz

Informacijski jaz nastaje kada kupci i/ili trgovci nemaju pristup svim potrebnim informacijama o poštanskim i logističkim uslugama u području e-trgovine. Takav informacijski jaz utječe na donošenje nepotpunih ili neispravnih odluka, a tako donesene odluke u konačnici dovode do nekorištenja najpovoljnijih ili najkvalitetnijih poštanskih i logističkih usluga, čineći te usluge manje konkurentnima.

Kupci često odustanu od transakcije u slučaju kada sam postupak nije u cijelosti razumljiv i/ili transparentan, ili kada se sastavnice troška, koje čine konačnu cijenu proizvoda, pojave tek na samom kraju postupka transakcije. Kupci su posebno osjetljivi na troškove poštanske usluge i na obračun/naplatu usluge tek na kraju transakcije, već preferiraju obračun tih troškova u samoj cijeni proizvoda.

Kupcima je također važno saznati sve informacije o poštanskoj usluzi. Tako dio kupaca težište stavlja na nužne podatke o povratu robe, a dio njih na ne toliko nužne podatke o standardnim uvjetima isporuke, koji im oduzimaju vrijeme potrebno za transakciju. Oba navedena slučaja često nisu jasno utvrđena i prezentirana u samom procesu e-trgovine, pa kupcu ne ostavljaju mogućnost prilagodbe. Naravno, ne čitajući uvjete isporuke, kupac može stvoriti pogrešna očekivanja koja mogu dovesti do nezadovoljstva pruženom uslugom.

Osim informacija o mogućnostima poštanskih usluga, kupcima je od ključne važnosti osigurati zaštićenost njihovih transakcija. Kupci zahtijevaju bezuvjetnu sigurnost i od strane trgovca, i od strane davatelja poštanskih usluga. Gotovo ni jedan kupac ne bi obavljao elektroničku transakciju u slučaju dvojbi o sigurnosti svojih financijskih ili osobnih podataka. Trgovci i davatelji poštanskih usluga zbog toga moraju zajednički raditi na poboljšanju sigurnosti i imidžu sigurnih partnera u e-trgovini.

Iz perspektive trgovaca prepoznaje se manjak zadovoljavajućih informacija, kao i visoki troškovi pretraživanja podataka o davateljima poštanskih i logističkih usluga, što najčešće dovodi do toga da trgovci biraju jednoga dostavnog partnera ne razmišljajući o alternativnim partnerima, iako bi veći broj dostavnih mogućnosti njihov proizvod učinio tržišno zanimljivijim.

#### ► Tržišni mehanizmi

Preduvjet pružanju sveobuhvatnih informacija je kakvoća i dostupnost podataka o trgovcima i davateljima poštanskih usluga. Ovaj tržišni mehanizam pokazao se učinkovitim te se svijest o potrebnim informacijama povećala s porastom važnosti e-trgovine.

Tržište također samostalno utječe na sigurnost transakcija jer se kupci, kao što je ranije navedeno, ne odlučuju za transakcije koje ne smatraju dovoljno sigurnima. Nacionalni davatelji poštanskih usluga, kao dugogodišnji partneri građanima u financijskim uslugama, često dodatno jamče sigurnost svojim ugledom i tradicijom, te se time nameću kao svojevrsni »prirodni« suradnici trgovcima. Važnost sigurnosti transakcija prepoznao je i UPU koji se zalaže da svaka transakcija e-trgovine, u kojoj sudjeluje i nacionalni davatelj poštanskih usluga, mora zadovoljiti sljedeća tri mjerila za sigurnu, stabilnu i kontroliranu internetsku platformu:

1. zajamčeno očuvanje tajnosti podataka
2. ovjeravanje autentičnosti putem virtualne mreže
3. integritet podataka (certificirana elektronička komunikacija).

Jedino zadovoljavanjem sva tri navedena mjerila kupcu se može jamčiti sigurnost i preporučiti korištenje uslugama e-trgovine.

#### ► Regulatorne izmjene

Iako tržište kontinuirano samostalno smanjuje informacijski jaz, tri su regulatorne inicijative koje pospješuju i ubrzavaju taj proces:

- regulacija pružanja informacija
- oznaka pouzdanosti dostave na području EU-a
- informacije i svijest korisnika usluga i dobavljača.

#### 14.3.2. Jaz vezan uz poštanske usluge

Jaz vezan uz usluge dostave nastaje kada trgovci i kupci nemaju pristup svim uslugama ili mogućnostima koje preferiraju (u odnosu na značajke usluga, odredišta ili cijene). Prema istraživanju koje je proveo Copenhagen Economics najveći jaz pri pružanju ovih usluga zabilježen je u:

- politici povrata robe
- cijeni poštanske usluge
- specifičnim dodatnim uslugama.

Navedeni jaz posebno je zabilježen na manjim i manje zrelim tržištima e-trgovine, kao što je hrvatsko tržište, gdje je čest slučaj da trgovci imaju ugovor samo s jednim davateljem poštanskih usluga te ne mogu odgovoriti na sve želje kupaca, budući da taj davatelj usluga možda ne nudi specifične usluge koje postoje na tržištu. Na hrvatskom tržištu, koje je uglavnom uvozno usmjereno, također je prisutan i problem cijena jer korisnik usluga gotovo u pravilu plaća cijenu međunarodne dostave, što negativno utječe na ukupnu količinu transakcija koja je manja od europskog prosjeka.

U RH, kao i na drugim manje zrelim tržištima, posebno je uočen izostanak svih mogućnosti dostave na svim zemljopisnim područjima, što je svojstveno zemljopisno izdvojenim, ali i gospodarski nezanimljivim područjima. Politika povrata robe, ali i odabir dana i vremena dostave, na nerazvijenom tržištu, kao što je hrvatsko tržište, sastoji se od manjeg broja mogućnosti i nudi kupcu manju slobodu odabira, što ponovno dovodi do količina transakcija manjih od tržišnih mogućnosti. Također, u rijetkim slučajevima hrvatski kupci mogu jednostavno vratiti robu inozemnom trgovcu.

Kod međunarodnih usluga čest je uzrok ovim problemima nedostatak interoperabilnosti između davatelja usluga (jer različiti davatelji usluga nude različite dostavne mogućnosti koje je teško uskladiti), a kod domaćih usluga najčešći uzrok je manjak količina/kapaciteta, zbog čega davatelji poštanskih usluga nisu usredotočeni na svaku lokaciju, već samo na one lokacije s većim brojem stanovnika ili sa značajnijom gospodarskom aktivnosti i snagom koja generira potražnju.

Visoke cijene dostave zajednički su problem trgovaca i kupaca. Kupci često odustaju od transakcije ako moraju snositi troškove dostave, a trgovci ne pristaju platiti trošak dostave ako ga smatraju previsokim. Također, mali trgovci traže izjednačenje cijena s onima koje u pregovorima postižu veliki trgovci, iako je jasno da veliki trgovci imaju veću pregovaračku moć u pregovorima s davateljem poštanskih usluga. Dodatni izazov za trgovce predstavlja izvoz unutar EU-a jer su cijene dostave u druge države članice EU tri do pet puta veće od cijene dostave unutar granica RH, što ugrožava prekograničnu e-trgovinu. Na nerazvijenim tržištima, kao što je hrvatsko tržište, visoke su cijene najčešće posljedica manjih količina te se može očekivati smanjenje cijena porastom e-trgovine. Izazov za tržište je u tome što visoke cijene usporavaju rast trgovine (a time i dostave), a spor rast trgovine usporava pad cijena, te je u konačnici potrebna poluga koja bi pokrenula ciklički proces.

#### a) Tržišni mehanizmi

Tržište kontinuirano rješava neke od izazova te smanjuje jaz vezan uz usluge dostave sljedećim mehanizmima:

1. izazov malih količina:
  - suradnja davatelja usluga u postupku uručivanja

- nastajanje konsolidatora koji preuzimaju pakete, nudeći popuste malim trgovcima
- suradnja malih trgovaca s velikim trgovcima te zajednički pregovori s davateljima usluga

#### 2. izazov interoperabilnosti:

- suradnja između davatelja poštanskih usluga u vezi s označavanjem pošiljaka
- suradnja u vezi sa standardiziranjem kovčevića za pakete
- bilateralna integracija sustava praćenja međunarodne dostave
- razvoj usluga međunarodnog povrata
- razvoj logističkih usluga kojima se zajednički koriste međunarodni davatelji usluga
- razvoj specifičnih usluga, najčešće logističkih (prema narudžbi), za najveće e-trgovce.

UPU potiče interoperabilnost u prekograničnoj e-trgovini. Odbor za e-usluge Vijeća za poštanske operacije UPU-a (POC) organizirao je ciljane radne skupine sa zadaćom unaprjeđenja e-trgovine i smanjenja jaza pri pružanju usluga. Skupina za e-trgovinu UPU-a posebno radi na poboljšanju standardizacije, sigurnosti i pouzdanosti, prepoznavanja identiteta, praćenja dostave pošiljaka, regulatornog okvira, strateških saveza i iskorištenja poštanskih mreža. UPU je radi unaprjeđenja prekograničnog praćenja dostave uveo uslugu »global track and trace«<sup>94</sup>, kojom korisnik usluga može na jednom mjestu pretražiti status dostave bilo koje pošiljke poslana putem država članica UPU-a.

#### b) Regulatorne izmjene

Budući da su određene sastavnice jaza vezanog uz poštanske usluge nastale zbog problema tržišta, nužno je djelovanje regulatornog tijela u cilju smanjenja tog jaza. Regulatornom tijelu na raspolaganju su sljedeće regulatorne mjere:

#### 1. izazov interoperabilnosti:

- zahtjev za razvoj svima dostupnog sustava praćenja pošiljaka
- zahtjev za standardizaciju praćenja pošiljaka
- potpora suradnji u prekograničnom praćenju pošiljaka
- standardizacija adresiranja i označavanja pošiljaka u EU-u
- standardizacija vrste kovčevića
- razvoj inicijativa koje će unaprijediti interoperabilnost

#### 2. nedovoljno tržišno natjecanje (nije relevantno za hrvatsko tržište, koje je potpuno otvoreno, sa zdravim tržišnim natjecanjem na tržištu poštanskih usluga):

- učinkovita provedba propisa o zaštiti tržišnog natjecanja
- donošenje propisa kojima bi se smanjile zapreke za ulazak na tržište
- dodatne obveze USP-a za pakete i kurirsku dostavu
- regulatorne obveze za davatelje usluga sa značajnom tržišnom snagom
- regulacija cijena prekograničnih poštanskih usluga.

#### 14.3.3. Jaz vezan uz učinkovitost

Jaz vezan uz učinkovitost najčešće nastaje kada trgovci ili davatelji poštanskih usluga ne ispunjavaju svoje obveze, što u pravilu uzrokuje nezadovoljstvo kupaca. Ovakvo neispunjavanje obveza uglavnom

<sup>94</sup> <http://globaltracktrace.ptc.post/gtt.web/Search.aspx> (11.07.2014.)

je vezano uz područje dostave na kućnu adresu, neovisno o tome radi li se o izostanku dostave, o dostavi u pogrešno vrijeme, o odlaganju pošiljke na pogrešno mjesto ili sl. Najčešći razlozi neučinkovitosti su u operativnim problemima prouzročenima nekvalificiranom radnom snagom (najčešće zbog manjka stručnog usavršavanja i formalne izobrazbe), prevelikom obujmu posla koji utječe na kakvoću isporuke (uglavnom u slučajevima nepostojanja kolektivnih ugovora i propisa kojima bi se uredila prava i obveze radnika u poštanskom sektoru), motivacijskim problemima povezanim s odnosima uprave i radnika, kao i u nedostatku infrastrukture ili nekvalitetnoj infrastrukturi za uručenje pošiljaka primateljima (kućni kovčezici).

Dodatne probleme, koji utječu na manjak učinkovitosti pri dostavi, čine nedostatak kvalitetnih baza podataka (što se ne odnosi na HP koji ima detaljnu bazu podataka i potpuni pregled svih korisničkih adresa) ili nedostatak ključeva stambenih zgrada s više kućanstava (ovaj podatak ne vrijedi za većinu velikih hrvatskih davatelja poštanskih usluga koji imaju mogućnost posjedovanja ključeva za ulaz u stambene zgrade).

#### a) Tržišni mehanizmi

Najbolje mehanizme za smanjenje neučinkovitosti čine podaci s društvenih mreža, razmjena korisničkih iskustava te ocjenjivanje kakvoće usluge, i to u pravilu elektroničkim putem. Davatelji poštanskih usluga tako postaju svjesni svojih nedostataka te radi očuvanja tržišnog udjela, na tržištima sa zdravim tržišnim natjecanjem, kakvo je hrvatsko tržište, poduzimaju aktivnosti kako bi povećali kakvoću usluge. S istim ciljem zadržavanja korisnika davatelji poštanskih usluga omogućuju svojim korisnicima (trgovcima i kupcima) da im se obraćaju svim mogućim kanalima, kako bi pravodobno dobili povratne obavijesti o nedostacima i pokušali ih ispraviti.

#### b) Regulatorne izmjene

Regulatorno tijelo na tržištu poštanskih usluga ne može izravno utjecati na povećanje učinkovitosti, ali može djelovati na sljedeće načine – promicati potrebu za potpunim bazama podataka svih davatelja poštanskih usluga, ocjenjivati izvrsnost davatelja poštanskih usluga te proaktivno djelovati na krajnje korisnike usluga, radi rješavanja problema u vezi s nedostatkom infrastrukture ili neodgovarajućom infrastrukturom za uručenje pošiljaka primateljima (kućni kovčezici).

#### 14.4. E-trgovina kao dio jedinstvenog digitalnog tržišta

EU želi pojednostaviti i promicati e-trgovinu. U siječnju 2012. godine EK je predstavila Koherentni okvir za izgradnju povjerenja u jedinstveno digitalno tržište za e-trgovinu i internetske usluge<sup>95</sup>. Cilj je tog okvira stvoriti preduvjete za digitalno tržište na području EU-a do kraja 2015. godine. EK smatra da će e-trgovina putem jedinstvenog digitalnog tržišta generirati dodatni gospodarski rast te pospješiti prekograničnu robno-novčanu razmjenu, što pojačava učinak integracije država članica EU.

Jedinstveno digitalno tržište trenutačno ne ostvaruje mogući potencijal, ali se ispunjenjem predviđenih preduvjeta u 2020. godini očekuje vrijednost e-trgovine od 1.000,00 EUR po stanovniku EU-a

godišnje.<sup>96</sup> Kako bi se ostvarila ova predviđanja, države članice EU moraju ispuniti ciljeve utvrđene Digitalnom agendom za Europu<sup>97</sup>.

EK očekuje da će stvaranje jedinstvenog digitalnog tržišta, s visokoučinkovitim i inovativnim uslugama temeljenima na uporabi širokopojasnih mreža, posredno pridonijeti većoj produktivnosti i razini inovacija, bržem gospodarskom rastu i smanjenju nezaposlenosti<sup>98</sup>. Jedinstveno digitalno tržište također bi:

- kupcima donijelo koristi smanjenjem cijena i većom mogućnošću odabira iz svih država članica EU, pri čemu bi svi proizvodi bili dostupni svim građanima neovisno o zemljopisnoj lokaciji
- malim i srednjim poduzetnicima pružilo poslovne prilike i učinilo im dostupnim ne samo paneuropsko, već i šire tržište
- građanima omogućilo potpuno sigurne prekogranične transakcije
- radnicima omogućilo širi spektar poslova koje bi mogli obavljati od kuće
- pridonijelo očuvanju okoliša jer bi umjesto korisnika usluga, koji pojedinačno obavljaju kupnju i dostavu robe, robu konsolidirano dostavljali davatelji poštanskih usluga.

##### 14.4.1. Jedinstveno tržište za dostavu paketa

U cilju ostvarivanja jedinstvenog digitalnog tržišta EK je u prosincu 2013. godine donijela Plan za ostvarenje jedinstvenog tržišta za dostavu paketa – Izgradnja povjerenja u dostavne usluge i poticanje internetske prodaje<sup>99</sup>, budući da je utvrđeno kako je fizička dostava robe, koja se naruči putem interneta, ključni čimbenik rasta e-trgovine, odnosno paketnih usluga.

U Zelenoj knjizi EK iz studenoga 2012. godine o integriranom tržištu dostave paketa u svrhu rasta e-trgovine u EU-u navode se glavna pitanja koja treba riješiti. Poseban se naglasak stavlja na prekograničnu dostavu paketa, na potrebe malih i srednjih poduzeća te na manje razvijene i manje dostupne regije, a glavni je zaključak da e-trgovina mora biti dostupna svim građanima i poduzećima, neovisno o njihovoj veličini i lokaciji.

EK je utvrdila tri cilja i odgovarajuće mjere, navedene u tablici 16., provedbom kojih će unaprijeđena dostava paketa pridonijeti e-trgovini u cijelosti, u skladu s Planom za ostvarenje jedinstvenog tržišta za dostavu paketa. Pritom se EK obvezala pratiti napredak u sljedećih 18 mjeseci u svim državama članicama EU.

PostEurop i IPC su nakon objave navedenog Plana dogovorili plan suradnje u vezi s e-trgovinom te usuglasili da će eCIP inicijativa biti temelj poštanskih usluga koje će posebno podupirati e-trgovce.

<sup>96</sup> The Economic Impact of a European Digital Single Market, Copenhagen Economics, 2010.

<sup>97</sup> Digitalna agenda za Europu, EK, 2010.

<sup>98</sup> A coherent framework for building trust in the Digital Single Market for e-commerce and online services, EK, 2012.

<sup>99</sup> Komunikacija EK: Plan za ostvarenje jedinstvenog tržišta za dostavu paketa – Izgradnja povjerenja u dostavne usluge i poticanje internetske prodaje (COM/2013/0886 final), EK, 2013.

<sup>95</sup> A coherent framework for building trust in the Digital Single Market for e-commerce and online services, EK, 2012.

Tablica 16. Prikaz ciljeva i mjera unaprjeđenja dostave paketa vezanih uz e-trgovinu

Sudionici	I. cilj – Bolja transparentnost i informiranje	II. cilj – Veća dostupnost, ka- kvoća i pristupačnost rješenja dostave	III. cilj – Učinkovitije rješavanje pritu- žaba i bolji mehanizmi pravne zaštite potrošača
Davatelji usluga dostave zajedno s elektroničkim trgovcima	– osigurati elektroničkim trgovcima bolji pristup informacijama na nacionalnoj i prekograničnoj razini (novi/bolji načini informiranja, zajedničke norme)	– razviti rješenja za bolju interoperabilnost (povezani informacijski sustavi, prekogranična rješenja za traženje i praćenje, označavanje i povezani postupci koji zahtijevaju bolju normizaciju, učinkovitija rješenja za povrat, dostave za tzv. »posljednji kilometar«)	– poboljšati mehanizme rješavanja sporova i sustave zaštite potrošača
Elektronički trgovci	– osigurati potrošačima odgovarajuće informacije na internetskim stranicama elektroničkih trgovaca		
Države članice EU i regulatorna tijela	– pružiti podrobnije informacije o uslugama dostave paketa i tržištima paketnih usluga na nacionalnoj razini – države članice EU trebaju u okviru rada ERGP-a utvrditi statistički okvir za prikupljanje odgovarajućih tržišnih podataka o nacionalnim i prekograničnim tokovima paketa svih davatelja poštanskih usluga – države članice EU trebaju utvrditi jasne nacionalne norme kakvoće usluge za (prekograničnu) dostavu paketa, na koju se primjenjuje obveza pružanja univerzalne usluge, te osigurati neovisno praćenje regulatorna tijela trebaju na godišnjoj razini objavljivati statističke podatke i mjerenja ispunjenja norma kakvoće usluge		– države članice EU trebaju provoditi i poticati primjenu zahtjeva za informiranje za ugovore sklopljene na daljinu i ugovore sklopljene izvan poslovnih prostorija, koji proizlaze iz Direktive o pravima potrošača – države članice EU trebaju razvijati mehanizme za sve usluge dostave paketa u skladu s člankom 19. Direktive o poštanskim uslugama i mehanizmom alternativnog rješavanja sporova
Europska komisija	– pokrenuti izradu studije o transparentnosti tržišta dostave paketa i usluga dostave paketa – objaviti izvješće i ovlastiti Europski odbor za normizaciju za izradu dragovoljne norme za zajednički sustav adresa, pri čemu naglasak treba usmjeriti na pitanja dostave u okviru smjernica o provedbi Direktive o pravima potrošača – zatražiti od ERGP-a dostavu izvješća o kakvoći usluge i statističkim podacima za dostavu paketa, te provedbu revizije tržišta prekogranične dostave paketa	– ovlastiti Europski odbor za normizaciju za izradu dragovoljne norme za zajednički sustav adresa	– usmjeriti pozornost na pitanja dostave u okviru smjernica o provedbi Direktive o pravima potrošača – zatražiti od ERGP-a analizu pritužaba potrošača u vezi s prekograničnom dostavom – ovlastiti Europski odbor za normizaciju za izradu dragovoljne norme za analizu pritužaba potrošača
Svi navedeni dionici	– redovito pratiti i nadzirati ostvarivanje ovoga Plana – organizirati sastanke i radionice sa svim dionicima o unaprjeđenju dostave paketa, s posebni naglaskom na privatne davatelje usluga dostave, te objašnjavati očekivane rezultate (uključujući njihov vremenski rok) – u dnevnom redu godišnjeg foruma korisnika poštanskih usluga usmjeriti posebnu pozornost na ocjenu ostvarenog napretka – raspravljati o pitanjima bitnima državama članicama EU u okviru odbora osnovanih na temelju Direktive o poštanskim uslugama i Direktive o elektroničkoj trgovini – osigurati u programu rada ERGP-a provedbu mjera i zadaća utvrđenih ovim Planom – izvijestiti o napretku provedbe ovoga Plana u razdoblju od 18 mjeseci od donošenja ovoga Plana – utvrditi dodatne mjere (zakonodavne i/ili nezakonodavne) ako se provedbom ovoga Plana ne ostvare očekivani rezultati		

(Izvor: EK: Plan za ostvarenje jedinstvenog tržišta za dostavu paketa: Izgradnja povjerenja u dostavne usluge i poticanje internetske prodaje, 2013.)

#### 14.4.2. Strategija jedinstvenog digitalnog tržišta za Europu

EK je u svibnju 2015. godine objavila politički dokument – Strategiju jedinstvenog digitalnog tržišta za Europu, u kojoj se načelno iznose osnovni smjerovi u kojima EK namjerava djelovati u cilju uspostave jedinstvenog digitalnog tržišta. U tom smislu EK navedenom Strategijom predviđa šesnaest ključnih mjera u okviru triju stupova tijekom 2015. i 2016. godine:

1. bolji pristup potrošača i poduzeća digitalnim dobrima i uslugama u cijeloj Europi
2. stvaranje odgovarajućih ravnopravnih uvjeta za napredne digitalne mreže i inovativne usluge
3. iskorištavanje punog potencijala rasta digitalnoga gospodarstva.

Važan prioritet EK je uklanjanje prepreka digitalizaciji i stvaranju jedinstvenog digitalnog tržišta, odnosno »digitalizacija« sloboda jedinstvenog tržišta EU-a te poticanje rasta i zapošljavanja u državama članicama EU. U potpunosti funkcionalno jedinstveno digitalno tržište, bez regulatornih prepreka, gospodarstvu EU-a pridonijelo bi, prema procjenama EK, s 415 milijarda EUR godišnje i otvaranjem stotina tisuća novih radnih mjesta.

Jedna od mjera u okviru drugoga stupa jedinstvenog digitalnog tržišta je povoljna i visokokvalitetna prekogranična dostava paketa. Naime, povoljne i visokokvalitetne usluge prekogranične dostave mogu izgraditi povjerenje potrošača u prekograničnu prodaju na internetu. Trenutačno potrošači upućuju prigovore na nedostatnu transparentnost, prekomjerne troškove za male pošiljke i pomanjkanje interoperabilnosti između različitih davatelja poštanskih usluga koji su uključeni u dostavu prekograničnih pošiljaka.

Strategija jedinstvenog digitalnog tržišta za Europu također navodi da visoke cijene i neučinkovitost dostave paketa ne bi smjele biti prepreka prekograničnoj trgovini na internetu. Stoga je industrija već poduzela mjere samoregulacije usmjerene na kakvoću usluge i interoperabilnost (koje ne obuhvaćaju pitanja cijena ili regulatornog nadzora), a koje će EK ocijeniti te predstaviti dopunske mjere u prvoj polovici 2016. godine.

Mjere EK bit će usmjerene poboljšanju transparentnosti cijena za dostave u Europi, uključujući cijene za male pošiljke, te jačanju regulatornog nadzora tržišta prekogranične dostave paketa kako bi se osiguralo dobro funkcioniranje prekogranične dostave. EK će dvije

godine nakon donošenja tih mjera, uzimajući u obzir postignuti napredak, ocijeniti potrebu za dodatnim mjerama.

RH je podržala najavljene mjere u svrhu dodatnog ubrzanja trenda porasta prekogranične dostave paketa, koji je naglašen od pristupanja RH u EU, ali uz potreban oprez kako se domaćim davateljima poštanskih usluga ne bi nametnule obveze koje ne mogu ispuniti. Naime, prekogranična dostava paketa složeno je pitanje koje obuhvaća i odnos pošiljatelja i pružatelja usluga dostave. U ovom trenutku nije sasvim jasno može li se u ovom području postići napredak regulacijom samo na unutarnjem tržištu EU-a, bez odgovarajuće regulacije i usklađivanja s velikim elektroničkim trgovcima izvan EU-a (koji npr. subvencioniraju krajnjem kupcu troškove slanja kupljene robe u inozemstvo).

#### 14.5. Industrijska inicijativa eCIP

Kao odgovor na strateške dokumente i preporuke EK, europski davatelji poštanskih usluga odlučili su zajednički pronaći rješenje koje bi povećalo zadovoljstvo kupaca, unaprijedilo i pojeftinilo prekogranične usluge te time pridonijelo rastu e-trgovine u EU-u. Industrijska inicijativa eCIP zamišljena je u tri faze – u prvoj fazi davatelji poštanskih usluga u suradnji s IPC-om rade na razvoju preporuka i pravila, u drugoj fazi planirana je integracija utvrđenih preporuka i pravila, a u trećoj fazi bi davatelji poštanskih usluga pojedinačno provodili navedene preporuke i pravila.

Inicijativom eCIP utvrđuju se uvjeti međupovezivanja i interoperabilnosti nacionalnih davatelja poštanskih usluga. Ovu su inicijativu razvili sami davatelji poštanskih usluga i proglasili je strateškim prioritetom, slijedom čega se svi nacionalni davatelji poštanskih usluga moraju pridržavati dogovorenih uvjeta.

U skladu sa zahtjevima tržišta te tržišnim mehanizmima, a u cilju smanjenja opisanog jaza između korisničkih potreba i mogućnosti pružanja usluga, eCIP inicijativa obuhvaća sljedeće sastavne dijelove dostave:

- standardizaciju posebnih eCIP proizvoda
- standardizaciju identifikacijskih oznaka na paketima
- praćenje prekogranične dostave
- utvrđivanje uvjeta povrata robe
- utvrđivanje dodatnih usluga vezanih uz dostavu
- unaprjeđenje carinskih postupaka.

Tablica 17. Standardizacija posebnih eCIP proizvoda

	Ekonomični paket	Standardni paket	Premium paket
Format	Max. 60cm po stranici; Max. 90 cm opseg	Max. 60cm po stranici; Max. 90 cm opseg	Max. 150cm po stranici; Max. 300 cm opseg
Težina	2 kg	2 kg	30 kg
Vrijeme dostave	Više od standardnih X-Y dana	Unutar predviđenih X-Y dana	Dnevna dostava na specifično određen datum
Pouzdanost	95% u 2014. 97,5% od 2015.	95% u 2014. 97,5% od 2015.	95% u 2014. 97,5% od 2015.
Potpis	Ne	Opcionalno	Da
Praćenje dostave	Limitirano (Strobe za mjerenja)	Strobe + / Skeniranje	Povećano skeniranje: EMSEVT v3
Odabir opcija dostave	Ne	Opcionalno	Da
Mogućnost povrata	Ne	Da	Da
Korisnička služba	Ne	Da	Da

(Izvor: eCIP W 3 Chapter 1-2, IPC, 2013.)

Inicijativa eCIP trebala bi korisnicima usluga pružiti višu razinu kakvoće usluge, kraće trajanje usluge i veću fleksibilnost, dok bi istodobno trebala potaknuti kompetitivnost i proaktivnost davatelja poštanskih usluga te pospješiti njihovu međunarodnu suradnju.

Trenutačno je u eCIP inicijativu uključeno 35 nacionalnih davatelja poštanskih usluga iz sjeverne Amerike, Australije, Azije i Europe. HP se uključio u trećem valu 2014. godine, te je u svibnju 2014. godine donio plan aktivnosti kojim se utvrđuju uvjeti sudjelovanja u ovoj inicijativi, na temelju provedene analize usluga i usporedbe s eCIP specifikacijom usluga.

#### 14.6. Zaključak i strateški prioriteti

Na hrvatskom tržištu e-trgovine, koje nije u potpunosti zrelo, ali ima velik potencijal rasta, moguće je regulatornim mjerama i strateškim odlukama potaknuti tržišne mehanizme koji će zatim sami utjecati na ubrzanje rasta e-trgovine. Kao preduvjet za učinkovitu e-trgovinu nužno je u poštanskom sektoru razviti skup logističkih usluga kojima će se upotrijebiti lanac vrijednosti e-trgovine za one trgovce koji nemaju vlastite logističke kapacitete. Na temelju uvida u trenutne logističke kapacitete davatelja poštanskih i/ili logističkih usluga u RH te njihove usporedbe s odgovarajućim primjerima u drugim državama članicama EU, na hrvatskom tržištu potrebno je izgraditi jedinstveno poštansko-logističko središte davatelja poštanskih usluga, koje bi na temelju veleprodajnih usluga koristilo davatelji poštanskih usluga, ali i sami trgovci koji nemaju vlastite kapacitete. Europska iskustva pokazala su da bi takvo poštansko-logističko središte pridonijelo razvoju poštanske mreže, razvoju poštanskog tržišta u cjelini te razvoju tržišta e-trgovine, jer bi se pri punoj eksploataciji za e-trgovinu mogao osigurati dodatni kapacitet od najmanje 15.000 pošiljaka dnevno.

Također, nužno je potaknuti svijest kupaca o prednostima e-trgovine te njihov osjećaj sigurnosti, čime bi se povećao broj transakcija te ubrzao rast tržišta. Pri tome je uloga davatelja poštanskih usluga postati siguran i pouzdan partner koji svojom dugogodišnjom tradicijom u poštanskim, logističkim i financijskim uslugama jamči sigurnost trgovcima i krajnjim kupcima.

U skladu s navedenim, za ostvarenje cilja kojim bi e-trgovina u RH dostigla europski prosjek od 260,00 EUR godišnje po korisniku interneta ili 1.234,00 EUR godišnje po kupcu koji koristi usluge e-trgovine, potrebno je u razdoblju do 2020. godine ostvariti strateške ciljeve vezane uz dostavu paketa, od kojih su u poštanskom sektoru najvažniji sljedeći ciljevi:

1. u potpunosti ostvariti ciljeve Digitalne agende za Europu, kako bi se informatiziralo hrvatsko društvo te svim građanima i poduzetnicima omogućio širokopojasni pristup internetu velikih brzina u nepokretnoj i pokretnoj mreži
2. razviti sigurne softverske platforme kojima će se odvijati transakcije e-trgovine, a za koje će uz trgovce svojim ugledom jamčiti i sami davatelji poštanskih usluga
3. nastaviti razvijati mrežu dostave paketa svakom stanovniku RH, neovisno o njegovoj zemljopisnoj lokaciji, što se mora ostvariti veleprodajnom uslugom, kojom nacionalni davatelj poštanskih usluga sa značajnom tržišnom snagom omogućuje korištenje svoje dostavne mreže drugim davateljima poštanskih usluga
4. na temelju eCIP inicijative povezati hrvatske davatelje usluga (ponajprije HP koji je već uključen u tu inicijativu zajedno s europskim davateljima usluga) u jedinstvenu mrežu kojom će se kupcima omogućiti povoljna i pouzdana kupnja robe iz bilo koje države članice EU
5. na temelju preporuka EK osigurati kontinuirano jedinstveno praćenje pošiljaka e-trgovine od trgovca do kupca, neovisno o državnim granicama i davateljima usluga koji djeluju na područjima kojima pošiljka putuje od trgovca do kupca

6. na nacionalnoj razini propisati razuman zakonski rok (u okviru propisa o zaštiti potrošača) za povrat robe dostavljene paketom nakon transakcije e-trgovine, u slučaju kada kupac nije zadovoljan robom
7. potaknuti izgradnju nacionalnoga poštansko-logističkog središta nacionalnog davatelja poštanskih usluga, s potrebnim logističkim kapacitetima koji će trgovcima bez logističkih kapaciteta omogućiti upotpunjavanje lanca vrijednosti e-trgovine.

Ostvarenje strateških ciljeva, odnosno ostvarenje predviđenog rasta e-trgovine izravno će utjecati na rast broja dolaznih paketnih pošiljaka zbog uvoznog usmjerenog hrvatskog tržišta, ali i na rast broja odlaznih paketnih pošiljaka zbog pojednostavljenog izvoza za male i srednje hrvatske poduzetnike.

## 15. PRIVATIZACIJA

Opisani trendovi pada količine pojedinih poštanskih usluga, zajedno s europskim trendovima liberalizacije tržišta, pridonijeli su jačanju potrebe za restrukturiranjem poštanskog sektora kroz regulatorne promjene i eventualnu privatizaciju nacionalnih davatelja poštanskih usluga. Naime, privatizacija javnih poduzeća najuspješnije se provodi kada poduzeća posluju na konkurentnim tržištima<sup>100</sup>, te zbog toga provedeni proces liberalizacije tržišta predstavlja jedan od važnijih preduvjeta za (eventualnu) uspješnu privatizaciju nacionalnih davatelja univerzalne usluge.

Privatizacija, kao i ranije opisana liberalizacija, često se provodi usporedno sa značajnim promjenama u regulatornom okviru. Općenito, u posljednjih desetak godina težište promjene zakonodavnog okvira preusmjerilo se od nadzora cijelog procesa pružanja usluga prema uređenju određenih dijelova opskrbnog lanca ili djelomičnom nadzoru obavljanja univerzalne usluge. Opći trendovi uključivali su uspostavu neovisnog regulatornog tijela s različitim stupnjevima samostalnosti i ovlasti, kao što je HAKOM, u cilju promicanja slobodnoga i učinkovitog tržišnog natjecanja, praćenja poslovanja davatelja poštanskih usluga (osobito davatelja univerzalne usluge) i njihove operativne učinkovitosti te praćenja kakvoće i dostupnosti poštanskih usluga, itd.

Uvođenje izravne konkurencije liberalizacijom tržišta, a zatim i razvojem neizravne konkurencije (elektronički supstituti) nacionalne davatelje poštanskih usluga potiče na prilagodbu tržišnim uvjetima, odnosno na prvenstveno preusmjeravanje na financijsku dobit i potrebe kupaca. Takav trend potaknuo je niz preoblikovanja nacionalnih davatelja poštanskih usluga u komercijalizirana privatna poduzeća s korporativnom upravljačkom strukturom (npr. u Njemačkoj, Malti, Nizozemskoj, Velikoj Britaniji). Prijenos upravljačkog nadzora s države na privatne vlasnike osigurao je nacionalnim davateljima poštanskih usluga odgovarajuće poticaje za učinkovitije upravljanje kapitalom te omogućio jasnije smjernice za ulaganja u poštansku mrežu i razvoj novih usluga.

Međutim, unatoč navedenim primjerima privatizacije, kod većine nacionalnih davatelja univerzalne usluge (u svijetu, ali i u Europi) još uvijek prevladavaju modeli sa 100%-tnim udjelom države u strukturi vlasništva, uglavnom zbog zahtjeva države da u potpunosti zadrži nadzor nad univerzalnom uslugom i drugim poštanskim uslugama za koje smatra da su od općeg gospodarskog interesa. Takav stav temelji se na određenim istraživanjima koja navode na zaključak kako je privatizacija javnih davatelja univerzalnih usluga (poštanskih usluga, ali i drugih usluga) često imala negativan utjecaj na kakvoću tih usluga. Jedna od takvih studija proizašla je iz istraživačkog pro-

jekta »Privatizacija javnih usluga i utjecaj na kakvoću, zaposlenost i produktivnost«<sup>101</sup>. Ova studija ukazuje na složenost privatizacijskog procesa iz kojeg proizlaze dvojaki i dijelom kontradiktorni zaključci o ishodima liberalizacije i privatizacije javnih poduzeća i povezanih usluga. Umjesto jasnog poboljšanja cjelokupnog tržišta, zbog izlaska države kao »lošeg gospodara« iz vlasništva vladajućeg poduzeća, istraživanje je zabilježilo poboljšanja u nekim njegovim segmentima (npr. uvođenje nove tehnologije kojom se poboljšala produktivnost), a pogoršanje u drugim segmentima (npr. određeni vidovi kakvoće usluge). Također, obilježje dvojakosti zamjetno je i u činjenici što su neke skupine potrošača (npr. velika poduzeća) polučile značajnu korist od restrukturiranja javnih usluga, dok se za druge skupine potrošača (npr. kućanstva) situacija značajno pogoršala (u pogledu cijena i kakvoće usluge).

Nešto drukčija tumačenja navedenih privatizacijskih ishoda ukazuju na zaključak kako uspjeh privatizacije ne ovisi o samom prijenosu vlasništva nad poduzećem s države na privatne ulagače, već da ključni utjecaj ima izbor strategije i metodologije za provedbu procesa privatizacije. Također, zaključuje se da neodgovarajuće pripremne radnje u postupku restrukturiranja poduzeća, nejasno utvrđen javni interes i neodgovarajući regulatorni okvir mogu uzrokovati narušavanje kakvoće univerzalne usluge.

Ipak, neupitno je da proces privatizacije može biti koristan, kako za državu kao prodavatelja i privatne ulagače kao preuzimatelje vlasništva, tako i za samo poduzeće i njegove korisnike usluga.

### 15.1. Proces privatizacije

Privatizacija (engl. *privatisation*, franc. *privatisation*, njem. *Privatisierung*) je prijenos ukupnog vlasništva ili većeg dijela vlasništva s javnog (ili društvenog) sektora na privatne osobe. Privatne osobe mogu biti fizičke osobe ili privatne pravne osobe (npr. privatne banke ili zajednički fondovi), kojima su krajnji vlasnici većinom fizičke osobe. Nadalje, vlasništvo uključuje nadzor nad poduzećem koji je razmjernom uloženoj kapitalu (kao u privatnim dioničkim društvima) ili broju fizičkih osoba – članova takvog poduzeća (kao u tradicionalnim poljoprivrednim ili kreditnim zadrugama). Drugim riječima, javno poduzeće nije privatizirano ako izdaje dionice privatnim osobama (kao što su privilegirane dionice), uz uvjet da te osobe ne mogu glasovati pri biranju uprave i imati nadzor nad radom uprave, iako mogu dijeliti dobit poduzeća. Također, javno poduzeće nije privatizirano ako privatno vlasništvo iznosi manje od 50% kapitala dioničara koji imaju pravo glasa. S druge strane, privatizirana poduzeća mogu imati dioničare iz javnog sektora, ako javni sektor ne posjeduje većinu dionica s pravom glasa<sup>102</sup>.

Privatizacija u javnom sektoru obično se provodi u skladu s unaprijed donesenim strategijama i propisima (kao što su npr. zakoni o upravljanju i raspolaganju imovinom, o državnim potporama, itd.), te je od osobite važnosti da bude provedena na javan i transparentan način. Privatizacija se provodi prema različitim modelima, odabir kojih ovisi o svrsi i ciljevima privatizacije, kako sa stanovišta države, tako i sa stanovišta samog javnog poduzeća.

Sa stajališta države razmatraju se gospodarsko i političko okruženje te postojeće okolnosti. Trenutačno mnoge države članice EU snose posljedice gospodarske krize uzrokovane visokim javnim dugom i niskim gospodarskim rastom, a jedna od njih je i RH. Vlada RH je, nakon prvog kruga privatizacija u 1990-ima, tijekom 2013. godine započela četvrti krug privatizacije radi prikupljanja sredstava za restrukturiranje i konsolidaciju javnih financija. Naime, RH je počet-

<sup>100</sup> Nahtigal M.: Privatization and efficient corporate governance in post-transition economies; Managing Sustainability? – Proceedings of the 12th Management International Conference 2011., Portorož, Slovenija, 2011.

<sup>101</sup> Hermann C., Flecker J. (2009.): Forschungs- und Beratungsstelle Arbeit-swelt, Beč: Privatisation of Public Services and the Impact on Quality, Employment and Productivity (PIQUE) – Final Report

<sup>102</sup> Njavro, Đ. (1993.): Privatizacija, izdavač: Ekonomski fakultet, Zagreb

kom 2014. godine ušla u postupak prekomjernog deficita (EDP), što predstavlja korektivni mehanizam kojim EU nadzire fiskalnu politiku država članica, kako bi se njihov proračunski manjak sveo ispod dopuštenih 3% BDP-a do 2016. godine. U slučaju da u određenom trenutku RH odluči zatražiti međunarodnu (financijsku) potporu, bit će uz ostalo potrebno zadovoljiti zahtjev za privatizaciju državne imovine, kao jedan od glavnih elemenata plana restrukturiranja koji »trojka« (MMF, Europska središnja banka i EK) nameće državam članicama Euro-zone koje se žele poslužiti sredstvima spašavanja (eng. *bailout*). Razlozi za pokretanje procesa privatizacije javnih poduzeća sa stanovišta države prikazani su u tablici 18.:

Tablica 18. Razlozi provedbe procesa privatizacije javnih poduzeća sa stanovišta države

Najčešći razlozi provedbe privatizacije javne imovine iz konteksta države
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spriječiti daljnje generiranje (i saniranje javnim novcem) dugova javnog poduzeće;</li> <li>• Prodajom udjela osigurati dodatne prihode državi, a kojim bi se smanjio nacionalni/javni dug ili barem usporila njegova daljnja akumulacija;</li> <li>• Privatizacija nudi priliku za privlačenje inozemnog kapitala/investicija, čime se otvaraju nove prilike za priljev znanja i poboljšavaju mogućnosti za integraciju poduzeća u međunarodni lanac vrijednosti, a s mogućim pozitivnim efektima za cijelo gospodarstvo;</li> <li>• Privatizacija omogućava jačanje vjerodostojnosti/kredibilitet Vlade i njenog programa financijskog restrukturiranja, čime se šalje jak signal investitorima te poboljšavaju izgledi za jačanje zaduživanje, među ostalim i niže prinose na državne obveznice;</li> <li>• Određene metode privatizacije javnih poduzeća (npr. putem IPO-a) jačanju aktivnosti tržišta kapitala te potiču rast gospodarstva.</li> </ul>

(Izvor: Deloitteova analiza)

Privatizacija sa stanovišta javnih poduzeća najčešće proizlazi iz potrebe za unaprjeđenjem učinkovitosti upravljanja poduzećem. U upravljanju poduzećem država rijetko ima učinkovit nadzor nad poslovanjem budući da politički i socijalni ciljevi često bivaju temeljni parametri za donošenje upravljačkih odluka, za razliku od privatnih vlasnika koji u pravilu postavljaju jasne gospodarske ciljeve kako bi povećali povrat na uloženi kapital. Također, dodatno ograničenje državnog upravljanja poduzećem je (ne)mogućnost financiranja poslovanja novim zaduživanjem, budući da u uvjetima visokog državnog duga zaduživanje javnog poduzeća taj dug dodatno povećava i utječe na postavljena ograničenja. Nadalje, prisutno je formalno ili neformalno ograničenje stimulacije uspjeha putem kompenzacijskih paketa za više razine upravljačke strukture, pa je tako u RH na snazi Odluka o utvrđivanju plaća i drugih primanja predsjednika i članova uprava trgovačkih društava (»Narodne novine«, br. 83/09, 3/11, 3/12, 46/12, 22/13, 25/14 i 77/14). Osim rješavanja ovih ograničenja privatizacija poduzeća (ako se npr. provodi putem IPO-a) omogućuje da cijena dionice predstavlja dodatni alat za praćenje uspješnosti poduzeća i njegove uprave, a same dionice također mogu poslužiti kao opcije za nagrađivanje ključnih zaposlenika, odnosno kao alat za usklađivanje interesa vlasnika i zaposlenika. Neki od najčešćih ciljeva privatizacije sa stanovišta samog javnog poduzeća prikazani su u tablici 19.:

Tablica 19. Ciljevi privatizacije sa stanovišta javnog poduzeća

Najčešći ciljevi privatizacije iz perspektive javnog poduzeća
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refokusiranje poduzeća na komercijalne ciljeve;</li> <li>• Unaprjeđenje procesa restrukturiranja / transformacije / modernizacije;</li> <li>• Povećanje produktivnosti;</li> <li>• Unaprjeđenje efikasnosti postojećih i poticanje kreiranja novih usluga;</li> <li>• Poticanje ekspanzije poduzeća na druga tržišta</li> <li>• Povećanje vrijednosti poduzeća putem kapitala iz privatnog sektora;</li> <li>• Transformacija radnih uvjeta / sindikalnih okvira, te mogućnost poticanja putem plaća i bonusa prema standardima realnog sektora (bez ograničenja koja vrijede za javna poduzeća).</li> </ul>

(Izvor: Deloitteova analiza)

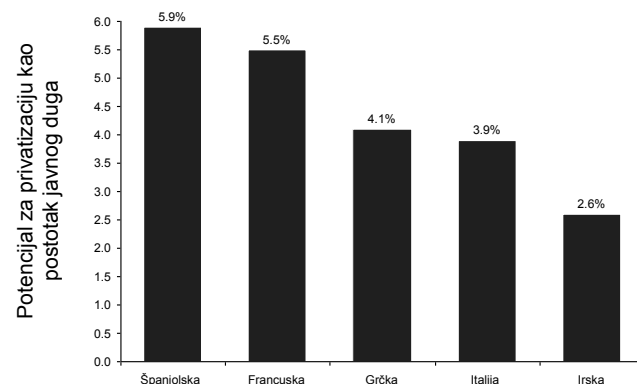
Tek uzimanjem u obzir prioritarnih ciljeva i sa stanovišta države, i sa stanovišta samog poduzeća mogu se izabrati odgovarajuća strategija, metoda i tehnika procesa privatizacije.

Neki od modela privatizacije su prodaja poduzeća strateškom ulagaču (partneru), izlistavanje dionica na burzi, odnosno inicijalna javna ponuda dionica (IPO) (koja može biti npr. vanjskim ulagačima, ili mirovinskim fondovima, ili drugim zainteresiranim domaćim ulagačima) te ustupanje ili prodaja dionica/poslovnih udjela javnih poduzeća domaćem stanovništvu (svim građanima ili određenim skupinama, kao što je npr. prodaja zaposlenicima i/ili ranije zaposlenima u poduzeću putem ESOP programa, ustupanje određenim socijalno ugroženim ili zaslužnim skupinama, i sl.<sup>103</sup>). Bez obzira na odabrani model, država često svoj interes u javnom poduzeću osigurava zadržavanjem određenog strateškog udjela, što je model prema kojem je privatizirana većina privatiziranih europskih davatelja poštanskih usluga.

## 15.2. Iskustva drugih

Snažan rast javnog duga mnogih država ponovno je pokrenuo potrebu privatizacije preostalih javnih poduzeća u Europi. Potencijal vrijednosti privatizacije je značajan te u velikim državama članicama Euro-zone, kao što su Francuska, Italija i Španjolska, odgovara visini od 5% BDP-a, dok se u manjim državama kreće od 3,25% BDP-a (u Irskoj) do 6,5% BDP-a (u Grčkoj koja posjeduje velike privatizacijske potencijale). Naime, prihod od privatizacije može biti važan izvor za podmirenje javnog duga, a prema provedenim analizama, privatizacijom poduzeća u većinskom državnom vlasništvu javni dug u Španjolskoj mogao bi se smanjiti za 5,9%, u Francuskoj za 5,5%, u Grčkoj za 4,1%, u Italiji za 3,9% te u Irskoj za 2,6%<sup>104</sup>.

Slika 35. Očekivani prihodi od privatizacije u Euro-zoni (u postocima od javnog duga u 2012. godini)



(Izvori: *Economica* (2012.), podaci Eurostata i istraživanje *Deutsche Bank* (2011.))

Međutim, kako bi se utvrdilo postoje li u praksi prednosti privatnog vlasništva, potrebno je analizirati iskustva nacionalnih davatelja poštanskih usluga, ali i javnih poduzeća u drugim relevantnim djelatnostima koja su prošla privatizaciju, a često istodobno i različite regulatorne reforme.

<sup>103</sup> Cerovac, M.: Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja, izdavač TEB

<sup>104</sup> Alt R., Berrer H., Borrmann J., Helmenstein C. (lipanj 2013.): *The Privatisation Goldmine; New Direction – The Foundation for European Reforme*



### 15.2.1. Iskustva iz privatizacije u drugim relevantnim sektorima

Provedene međunarodne analize privatizacijskih procesa u sektorima elektroničkih komunikacija, električne energije, vodoopskrbe i odvodnje, zračnog i željezničkog prometa<sup>105</sup> dokazuju poboljšanje učinkovitosti nakon privatizacije koja je provedena u kombinaciji s restrukturiranjem poduzeća ili liberalizacijom tržišta. U ovoj je Strategiji, kao primjer provedene privatizacije iz drugoga relevantnog sektora u hrvatskom okruženju, analizirana privatizacija društva HT – Hrvatske telekomunikacije d.d. (u daljnjem tekstu: HT d.d.).

Ovo trgovačko društvo osnovano je krajem 1998. godine, u skladu s odredbama Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija na Hrvatsku poštu i Hrvatske telekomunikacije (»Narodne novine«, br. 101/98. i 65/99.), kojim je poslovanje ranijeg poduzeća razdvojeno i preneseno na dva nova dionička društva u 100%-tnom vlasništvu RH – HT – Hrvatske telekomunikacije d.d. i HP – Hrvatsku poštu d.d. Nakon toga, u skladu s odredbama Zakona o privatizaciji Hrvatskih telekomunikacija d.d. (»Narodne novine«, br. 65/99. i 68/01.), Vlada RH u sljedećih desetak godina prodaje ili prepušta svoje udjele u poduzeću HT d.d. na sljedeći način:

- u listopadu 1999. godine RH je prodala 35% dionica društva HT d.d. društvu Deutsche Telekom AG, a 2001. godine Deutsche Telekom AG kupio je dodatnih 16% dionica društva HT d.d. i tako postao većinski dioničar s 51% dioničkog udjela
- 2005. godine RH prenosi 7% dionica u društvu HT d.d. na Fond hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji
- 2007. godine RH putem Inicijalne javne ponude (IPO) prodaje 32,5% redovnih dionica društva HT d.d. (25% dionica hrvatskim građanima, a 7,5% dionica hrvatskim i inozemnim institucionalnim ulagačima)
- 2008. godine RH prodaje 6% dionica sadašnjim i bivšim zaposlenicima društva HT d.d. i društva HP (kao zaposlenicima pravnog prednika Hrvatske pošte i telekomunikacija)
- krajem 2010. godine RH prenosi preostalih 3,5% dionica na vlasnički račun Umirovljeničkog fonda, odnosno Centru za restrukturiranje i prodaju (CERP).

Iako je učinkovitost poslovanja HT-a znatno unaprijeđena tijekom godina nakon privatizacije<sup>106</sup>, u istom razdoblju prepoznati su određeni nedostaci privatizacije HT-a iz gledišta zaštite javnog interesa, zbog neodgovarajuće pripremljenog regulatornog okvira.

U nastojanju da se postigne veća cijena u privatizaciji HT-a, Vlada RH provela je liberalizaciju tržišta elektroničkih komunikacija u nepokretnoj mreži nekoliko godina nakon prodaje većinskog udjela Deutsche Telekomu AG, umjesto da je liberalizacija tržišta bila preduvjet za privatizaciju. Naime, na taj način HT je preuzeo cjelokupnu elektroničku komunikacijsku infrastrukturu, što je nove operatore elektroničkih komunikacijskih usluga dovelo u situaciju da moraju znatno ulagati u gradnju vlastite infrastrukture, odnosno u kolokaciju<sup>107</sup>. Tržišno učinkovitiji proces liberalizacije tog sektora

podrazumijevao bi da su svi novi operatori elektroničkih komunikacija bili u mogućnosti koristiti se cjelokupnom infrastrukturom postojećeg nacionalnog operatora elektroničkih komunikacija u državnom vlasništvu, privlačeći tako veću bazu korisnika usluga bez potrebe velikih početnih ulaganja. Tek u trenutku razvoja održive konkurencije na tržištu trebalo se krenuti u izdvajanje lokalne petlje (eng. *local loop unbundling*), koja se u elektroničkim komunikacijama može poistovjetiti sa završnom dionicom (eng. *last mile*) kod davatelja poštanskih usluga. Slijedom navedenog, budući da je na poštanskom tržištu završna dionica davatelja poštanskih usluga sa značajnom tržišnom snagom (USP) otvorena za druge davatelje poštanskih usluga, odnosno proces liberalizacije tržišta u potpunosti je proveden, poštansko je tržište zrelije za privatizaciju nacionalnog davatelja poštanskih usluga.

Drugo iskustvo proizašlo iz privatizacije HT-a ukazuje na važnost utvrđivanja svih zakonskih i ugovornih odnosa u procesu privatizacije. Naime, u postupku privatizacije HT-a propustilo se jasno utvrditi vlasništvo nad kabelskom kanalizacijom te uvjete daljnjeg razvoja ove infrastrukture, uključujući i razvoj širokopoljnih mreža, što je u konačnici utjecalo na kakvoću usluga, pa i na današnje zaostajanje RH u broju korisnika širokopoljnog pristupa velikih brzina u nepokretnoj mreži u odnosu na prosjek država članica EU. Budući da su zakonski i ugovorni odnosi na tržištu poštanskih usluga danas jasno utvrđeni, ne očekuje se da bi u slučaju privatizacije HP-a razvoj tržišta bio usporen zbog navedenih razloga.

Zaključno, svi analizirani međunarodni i domaći primjeri izričito naglašavaju važnost pripremnih radnji u pogledu utvrđivanja javnog interesa i regulatornog okvira za uspješan proces privatizacije javnih poduzeća.

### 15.2.2. Iskustva iz privatizacije u poštanskom sektoru

U EU-u postoji niz nacionalnih davatelja poštanskih usluga koji su prošli djelomičan ili potpuni proces privatizacije. U Deutsche Postu, najvećem svjetskom logističkom operatoru, koji je privatiziran 1995. godine, nešto manje od trećine udjela (30,5%) još uvijek drži državna banka KfW (razmatra se prodaja i tog udjela), institucionalni ulagači imaju 62% udjela, a manje od 7% udjela imaju privatni ulagači. U vlasničkoj strukturi austrijske Österreichische Post državno poduzeće ÖIAG drži 52,8% udjela, austrijski privatni ulagači 11%, ulagači iz sjeverne Amerike 10%, a ulagači iz Velike Britanije 9% udjela u vlasništvu. Belgijska država zadržala je većinski paket dionica (50% plus jedna dionica) u Bpostu, dok je preostali udjel u vlasništvu privatnih ulagača. PostNL i Malta Post u potpunosti su u privatnom vlasništvu.

Jedan od posljednjih primjera privatizacije USP-a je prodaja britanskog Royal Maila. Krajem 2013. godine najstariji davatelj poštanskih usluga u svijetu preoblikovan je iz javnog poduzeća u 100%-tnom vlasništvu države u dioničko društvo s većinskim privatnim udjelom, na način da je britanska vlada prodala 60% udjela privatnim ulagačima za 1,98 milijarda GBP, ponudivši pritom dionice nacionalnog davatelja poštanskih usluga na Londonskoj burzi.

Cijelom procesu privatizacije Royal Maila prethodila je neovisna analiza poštanskog tržišta koja je utvrdila da je Royal Mail manje učinkovit od mnogih drugih europskih davatelja poštanskih usluga, koji su proveli vlasničku transformaciju i modernizacije, te da hitno treba unaprijediti njegovo tržišno usmjerenje, osigurati dostupnost kapitala na tržištu i preuzeti korporativna iskustva, kako bi modernizacija poduzeća bila provedena brzo i učinkovito. Preporuke proizašle iz ove analize pokazale su kako bi prije same privatizacije trebalo osmisliti model kojim bi se osigurali uvjeti za nesmetan

<sup>105</sup> Holder S., Smith H. (listopad 2013.): Privatizing Royal Mail: Will It Lead To Further Efficiency Improvements?; NERA Economic Consulting

<sup>106</sup> Godišnja izvješća HT-a

<sup>107</sup> Kolokacija je infrastrukturni podatkovni centar u kojem poduzeće može iznajmiti prostor za poslužitelje i/ili sličnu računalnu opremu drugim poduzećima. U elektroničkim komunikacijama operator sa značajnom tržišnom snagom veleprodajnom uslugom iznajmljuje prostor glavnog razdjelnika centrale (ili sličnog dijela infrastrukture) operatoru korisniku, koji u tom prostoru postavlja vlastitu opremu, a koji je spojen s jedne strane na njegovu jezgenu mrežu, a s druge strane na pristupnu mrežu prema korisnicima (putem bakrene parice ili svjetlovodne niti). Najčešći razlog za uporabu kolokacije je smanjenje kapitalnih izdataka (CAPEX) povezanih s izgradnjom i održavanjem navedene infrastrukture

nastavak dostave poštanskih pošiljaka i pružanje usluga od javnog interesa, neovisno o vlasništvu nad davateljem poštanskih usluga. Stoga je zaključak analize bio da procesu privatizacije Royal Maila treba pristupiti tek nakon provedenih pripremnih radnji.

Iskustva proistekla iz pripremnog dijela procesa privatizacije Royal Maila ukazala su na potrebu restrukturiranja i stabiliziranja poslovanja nacionalnog USP-a, uz istodobno jasno utvrđivanje javnog interesa u pogledu obavljanja poštanskih usluga te načina njegove djelotvorne i dugoročne zaštite.

### a) Restrukturiranje

Tijekom 2007. godine Royal Mail je započeo program dugoročne transformacije u cilju poboljšanja poslovne učinkovitosti. Državno zaduživanje Royal Maila zamijenjeno je komercijalnim zaduživanjem u skladu s investicijskim rejtingom poduzeća. Nadalje, u 2012. godini iz poduzeća je izdvojeno poslovanje poštanskih ureda, pod nazivom Post Office Limited (ovo poduzeće je, uz ostalo, zaduženo za prodaju poštanskih maraka i drugih proizvoda), kako bi taj dio poslovanja ostao u javnom vlasništvu. Vrlo važan dio restrukturiranja bio je prijenos isplate povijesnih mirovinskih obveza Royal Maila s poduzeća na državu. Naime, mirovinski manjak (obveza prema mirovinama u odnosu na imovinu) bio je veći od neto imovine poduzeća, što znači da je Royal Mail bio tehnički insolventan te nije mogao biti privatiziran.

Primjer Royal Maila ukazuje na važnost sanacije i restrukturiranja javnog poduzeća prije ulaska u proces privatizacije. Jedino stabilno poduzeće može osigurati odgovarajući interes ulagača koji bi bili prihvatljivi i za zaposlenike, i za korisnike usluga, a to znači privlačenje strateških ulagača koji će poduzeće učiniti učinkovitijim, bolje kapitaliziranim i dostatno agilnim kako bi zadovoljilo potrebe svojih korisnika usluga. Ulazak takvog kapitala potreban je poduzeću kako bi moglo pratiti trendove na tržištu, na kojem npr. Deutsche Post trenutno ulaže 947,5 milijuna EUR u osuvremenjivanje paketne mreže.

Restrukturiranje kojim se želi osigurati kvalitetan interes ulagača provodi se na način da se u razmjerno kratkom roku otpišu osnovni dugovi prema državi i pokuša stabilizirati poduzeće kako bi se na temelju utvrđenih parametara približilo sličnim poduzećima u okruženju, tzv. *peer* skupinom i ostvarenim pokazateljima navedene skupine. Neki od najčešćih pokazatelja su EBITDA marža i vrijednost poslovanja – EV (eng. *Enterprise Value*), koji pokazuju koliko poduzeće vrijedi i je li sposobno redovito podmirivati troškove. Potencijalni ulagači također obraćaju pozornost i na pokazatelje kao što su protok novca (eng. *Cash Flow*), likvidnost, zaduženost, povrat na imovinu – ROA (eng. *Return On Assets*), povrat na kapital – ROE (eng. *Return On Equity*), EBIT marža, P/BV (eng. *Price/Book Value*) i drugi financijski pokazatelji. Također, vrlo je bitno dobro procijeniti dinamičke multiplikatore, specifične za poštansku industriju, te pokazatelje učinkovitosti davatelja univerzalne usluge, koji su navedeni u poglavlju 9.3. ove Strategije.

### b) Utvrđivanje i zaštita javnog interesa

Iskustva privatiziranih USP-ova i samog Royal Maila pokazuju da je pri utvrđivanju i zaštiti javnog interesa u poštanskom sektoru potrebno provesti reformu regulatornog okvira i možebitno slabljenje nadzora cijena pojedinih poštanskih usluga. Za izradu zakonodavno-regulatornog okvira, koji će odgovoriti na navedene izazove, zaduženi su nadležno ministarstvo i nacionalno regulatorno tijelo. Važne sastavnice poštanskih usluga, koje treba utvrditi i zaštititi u

smislu javnog interesa (osobito u odnosu na ugrožene društvene skupine) su:

- mogućnost povećanja pojedinih cijena usluga
- mogućnost smanjenja broja dana dostave
- mogućnost smanjenja broja poštanskih ureda i poštanskih kovčezica
- sposobnost ostvarenja rokova isporuke (pouzdanost)
- zaštita interesa i položaja zaposlenika.

Ishod dobro provedene pripreme faze, koja obuhvaća restrukturiranje poduzeća i postavljanje okvira za utvrđivanje i zaštitu sastavnica javnog interesa, izravno je povezan s uspjehom provedbe procesa privatizacije. Na primjeru Royal Maila to je bilo vidljivo kroz interes ulagača, koji je bio 24 puta veći od predviđene ponude dionica, kao i iz činjenice da se oko 690.000 ulagača na kraju upisalo na popis dioničara. Također treba istaknuti da je gotovo 167.000 zaposlenika Royal Maila dobilo 10% dionica poduzeća. Britanska vlada prodala je 60% udjela za 1,98 milijarda GBP, dok je tržišna cijena preostalog 30%-tnog udjela, koji je država zadržala, narasla na 1,704 milijarda GBP. Naime, prvog dana trgovanja dionicama Royal Maila cijena je porasla za 38%, a nakon pet mjeseci cijena je dostigla i 72% višu cijenu od početne cijene dionice.

Svakako ne treba zaboraviti da je Royal Mailu nakon završene privatizacije olakšana mogućnost eventualnog daljnjeg zaduživanja, radi ulaganja u modernizaciju procesa i usluga, pojednostavljen je postupak nabave (nema obveze primjene propisa o javnoj nabavi), osiguranost slobodno raspolaganje viškom imovine te otvorena mogućnost iza isplatu dividende njegovim dioničarima.

Dugoročni uspjeh privatizacije nacionalnog davatelja poštanskih usluga bit će ocijenjen na temelju dva najčešća ključna cilja države – uvođenja privatnog kapitala koji ima strateški interes daljnjeg razvijanja poduzeća, usluga i cijelog tržišta, te stvaranja komercijalne discipline poduzeća kao osigurača za održivo samostalno poslovanje. Iskustva Royal Maila vrlo su slična iskustvima drugih europskih privatiziranih USP-ova. Naime, prema istraživanju WIK Instituta<sup>108</sup>, koji je analizirao privatizaciju nacionalnih davatelja poštanskih usluga PostNL (Nizozemska), Deutsche Post DHL (Njemačka), Österreichische Post (Austrija) i Bpost (Belgija), proces privatizacije imao je snažan i pozitivan utjecaj na sva četiri poduzeća. Zaključci ovoga istraživanja prikazani su u tablici 20.:

Tablica 20. Zaključci studije »Analiza privatizacije pojedinih nacionalnih davatelja poštanskih usluga«

#### Iskustvima drugih europskih privatiziranih davatelja univerzalnih poštanskih usluga

- U procesu privatizacije prevladavala su dva modela:
  - inicijalna javna ponuda dionica (IPO) / izlistavanje na tržištu dionica;
  - prodaja strateškom investitoru (model koji su slijedili manji nacionalni USP-ovi).
- Svi navedeni privatizirani UPS-ovi uspjeli su:
  - znatno modernizirati svoje poslovanje i mrežu;
  - jasnije usmjeriti fokus na uslugu i klijente (pogotovo velike);
  - postati profitabilniji;
  - otvoriti nove poslovne linije;
  - promijeniti korporativnu kulturu na način da je profit postao ključna mjera uspjeha na svim razinama upravljanja;
  - održati univerzalne usluge (prema nacionalno definiranim standardima);
- Pojedini privatizirani USP-ovi poput Deutsche Post-a i TNT-a proširili su se na strana tržišta;
- Privatizacija je percipirana kao uspješna u sve četiri navedene zemlje.

(Izvor: WIK (»Scientific institute for infrastructure and communication services«), travanj 2012. godine: *Summary of Postal Privatization in Europe & Key Lessons*)

<sup>108</sup> WIK (»Scientific institute for infrastructure and communication services«) (travanj 2012.): *Summary of Postal Privatization in Europe & Key Lessons*

### 15.3. Status HP-a u pogledu privatizacije

Vlada RH je 20. studenoga 2014. godine, na prijedlog Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom, donijela Odluku o donošenju Plana upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za 2015. godinu (»Narodne novine«, broj 142/14), koji predstavlja jedan od triju ključnih dokumenata upravljanja i raspolaganja državnom imovinom. Njime se određuju kratkoročni ciljevi i izvedbene mjere za njihovo ostvarenje te smjernice upravljanja državnom imovinom, a sve u svrhu provedbe Strategije upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. do 2017. godine (»Narodne novine«, broj 76/13). Planom se predviđa učinkovito upravljanje i raspolaganje imovinom RH u svrhu njezina očuvanja i važnosti za život i rad sadašnjih i budućih generacija, te njezine funkcije u službi gospodarskog rasta i zaštite nacionalnih interesa.

Među trgovačkim društvima od posebnog interesa u kojima RH ima većinski udio (26 društava), a za koja je gore navedenom Strategijom predviđeno restrukturiranje, privatizacija ili prodaja te izlazak na tržište kapitala, nalazi se i HP koji je u 100%-tnom vlasništvu države, s procijenjenom vrijednosti kapitala od 952.636.100,00 kuna. Trenutačno je u HP-u naglasak na daljnjem nastavku restrukturiranja poduzeća kroz preoblikovanje poslovnih procesa i opću optimizaciju poslovanja. Ovaj proces nije samo usmjeren na kontinuirano unaprjeđenje poslovanja, već predstavlja i jedan od početnih koraka u standardnom pristupu privatizaciji javnih poduzeća. Međutim, eventualnu odluku o privatizaciji HP-a i drugih javnih poduzeća, kao i o izboru strategije i metoda u procesu privatizacije donosi Vlada RH.

Moguća poboljšanja učinkovitosti, koja bi proizašla iz privatizacije HP-a, također bi pripomogla održavanju trenutačnih pokazatelja univerzalne usluge (kakvoća usluge, dani dostave i dr.), što predstavlja jedan od najvećih izazova s kojima se trenutačno suočavaju USP-ovi u Europi. Naime, kao što je već navedeno, kombinacija pada potražnje promjenom navika potrošača i povećanja konkurencije dovodi do nemogućnosti ostvarivanja potrebne ekonomije razmjera (eng. *Economy of scale*) te stvara pritisak na rast jediničnih troškova usluga, odnosno povećanje cijena, a zatim i daljnji pad prodane količine usluga. Poboljšanje učinkovitosti nakon privatizacije može pomoći u ublažavanju promjena jer navedena istraživanja pokazuju da privatno vlasništvo omogućuje kvalitetnije upravljanje kapitalom, bržu prilagodbu tržišnim kretanjima, a time i održivost univerzalne usluge.

Međutim, postoji nekoliko izazova koji mogu spriječiti ili barem trenutačno odgoditi provedbu privatizacije. To je ponajprije strah od smanjenja broja radnih mjesta nakon preuzimanja poduzeća od strane privatnih ulagača, a što je posebno naglašeno u trenutačnoj gospodarskoj situaciji kada je stopa nezaposlenosti visoka, a ponude na tržištu rada nezadovoljavajuće. U slučaju HP-a, a na temelju analize dosadašnje optimizacije ljudskih potencijala, taj strah nije opravdan. Naime, HP je u posljednje dvije godine smanjio broj zaposlenika za 1.300 (s 10.650 u drugom tromjesečju 2012. na 9.350 u drugom tromjesečju 2014. godine), a zajedno s izmjenama u kolektivnom ugovoru postignuto je 298 milijuna kuna ušteda. Time je udjel troškova zaposlenih u ukupnim troškovima smanjen sa 70% na ispod 60%<sup>109</sup>. Daljnje smanjenje broja zaposlenih (za oko 500 prema predviđanjima HP-a) planira se provesti tijekom duljeg razdoblja jer je optimizacija učinkovitosti zaposlenika ušla u zrelu fazu, u kojoj

bi naglo smanjivanje radne snage ugrozilo provedbu svakodnevnih poslovnih procesa.

Osim toga, u državama pogođenima dugotrajnom gospodarskom krizom, poput RH, postoji opravdana neizvjesnost oko vrijednosti državnih poduzeća, što stvara bojazan da se imovinu trenutačno može prodati za vrijednost koja je niža od vrijednosti koju javnost i država očekuju, a što također predstavlja prepreku procesu privatizacije. Ove poteškoće djelomično bi se mogle ublažiti jasnim utvrđivanjem metodologije procjene nekretnina, kao i uz pomoć odgovarajućih financijskih instrumenata koji omogućuju državi, kao prodavatelju, udjele u budućem povećanju vrijednosti poduzeća. Naravno, takvi instrumenti zaštite imali bi negativan utjecaj na potencijalni prihod od privatizacije. Opisani primjer privatizacije Royal Maila pokazuje kako je upravo jedna od slabosti procesa privatizacije bila procjena vrijednosti poduzeća. Naime, strah od neuspjeha privatizacije te posljedični konzervativni pristup procjeni (materijalne i nematerijalne) imovine doveli su do značajnog podcjenjivanja potražnje za dionicama Royal Maila, a time i do određivanja preniske cijene dionice na IPO-u. S obzirom na konačan interes ulagača i kasniji rast cijene dionica Royal Maila, niska početna cijena umanjila je prihode od privatizacije za oko milijardu GBP.

Važno je naglasiti da su u RH pojedina negativna iskustva iz prethodnih krugova privatizacije stvorila općenito nepovoljan stav javnosti i dijela političkih stranaka prema daljnjem procesu privatizacije, što bi takvu transformaciju HP-a dodatno opteretilo i usporilo.

Može se zaključiti da navedeni primjeri i istraživanja pokazuju kako bi privatizacija HP-a mogla pridonijeti unaprjeđenju učinkovitosti poslovanja ako se kvalitetno provedu opisane pripreme radnje i prevladaju gore navedeni izazovi i strahovi. Značajna poboljšanja u poslovanju HP-a već su postignuta postojećim programom organizacijskog i poslovnog restrukturiranja, kojim se rješavaju izazovi procesa liberalizacije i povećanja konkurencije, kao i opadajući trend potražnje za tradicionalnim poštanskim uslugama. Prema poslovnom planu HP-a započeti proces restrukturiranja trajat će još sljedeće 3 godine, koliko je potrebno da se stabilizira postojeće (financijsko) poslovanje, i kada se očekuju značajniji prihodi od novih usluga. Budući da iskustva ukazuju na to da privatizaciju treba provesti nad restrukturiranim i stabilnim poduzećima s osmišljenim modelom budućeg rasta, HP u ovom trenutku nije u potpunosti spreman za privatizaciju. Umjesto toga, zbog financijskih sredstava potrebnih za daljnju modernizaciju, razvoj novih usluga i nastavak restrukturiranja, a osobito za strateški važnu izgradnju novoga poštansko-logističkog središta i pripadajućih pristupnih točaka, moguća je dokapitalizacija poduzeća od oko 25% ili prikupljanje sredstava, primjerice, prodajom udjela HP-a u Hrvatskoj poštanskoj banci.

## 16. GLOBALIZACIJA I STRATEŠKA PARTNERSTVA

### 16.1. Potencijalni utjecaj tržišta poštanskih usluga na razvoj i rast gospodarstva u cjelini tijekom sljedećih pet godina

Ranije navedeno raskidanje korelacije između rasta BDP-a i količine ostvarenih poštanskih usluga djelomično je uzrokovano razvojem elektroničkih supstitucija i virtualizacije pojedinih vrsta fizičkih dobara (slike, tiskani materijali i sl.), a djelomično tromešću davatelja univerzalne usluge da usklade svoje poslovanje s novim potrebama gospodarstva i tehnološkim razvojem. Međutim, UPU-ova studija<sup>110</sup> jasno ukazuje na postojanje i snažne poveznice između poštanskog sektora i gospodarstva u cjelini, naglašavajući da u pogledu politič-

<sup>109</sup> Na temelju podataka dostavljenih od HP-a

<sup>110</sup> UPU (ožujak 2007.): The evolution of the postal sector: Implications for stakeholders (2006–12)

kog i gospodarskog razvoja poštanski sektor i danas ima šire značenje od mnogih drugih gospodarskih sektora.

Tijekom povijest pa sve do danas poštanski sektor predstavljao je važnu infrastrukturu koja osigurava pristup mrežama i uslugama koje su ključne za razvoj gospodarskih djelatnosti i sveukupnog funkcioniranja društva. Mogućnost pristupa kućanstvima putem učinkovitog popisa adresa, povjerljivost i sigurnost razmjene dokumenata te sposobnost osiguranja učinkovitih i jednostavnih financijskih transakcija predstavljaju odlike nacionalnih davatelja poštanskih usluga, čija je djelatnost tijekom povijesti bila i još uvijek jest značajan pokretač gospodarskog i društvenog razvoja pojedinih država.

U 21. stoljeću, koje je ponajprije obilježeno povezanošću komunikacijama, dostupnošću informacija i mogućnošću obrade velikih baza podataka, utjecaj poštanskog sektora na gospodarstva i društva u cjelini ne bi trebao biti ništa manji nego što je bio do sada. Štoviše, povjerenje, sigurnost, logistika, pristup osnovnim uslugama i dostava integriranim kanalima nezaobilazna su obilježja suvremenog gospodarstva u svijetu u kojemu će više od 80% stanovništva do 2020. godine imati pristup internetu putem kojeg će izravno ili neizravno upotrebljavati poštanske usluge.

UPU-ova publikacija »Razvojne strategije poštanskog sektora: gospodarska perspektiva«<sup>111</sup> naglašava važnost poštanskog sektora za gospodarstva, uz uvjet daljnje transformacije davatelja poštanskih usluga i njihove prilagodbe novim okolnostima. Primjetno je, kao što je već navedeno, da davatelji poštanskih usluga sve više integriraju nove tehnologije i preusmjeruju se na područje paketnih pošiljaka, zadržavajući pri tome razinu pismovnih usluga uz najmanje napore. Također je prepoznato da infrastruktura mnogih davatelja poštanskih usluga, kao i jedinstveni doseg njihove poštanske mreže, mogu utjecati na financijsku uključenost manje zastupljenih dijelova stanovništva, te mogu biti izvrstan kanal za pružanje širokog raspona usluga javne uprave građanima. Analize pokazuju da građani i poduzeća, a osobito mala i srednja poduzeća, imaju povjerenja u tradicionalne davatelje poštanskih usluga, te su im spremni povjeriti analizu i pohranu svojih podataka, uz zaštitu privatnosti i osiguravanje komunikacije i financijskih transakcija. Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave trebale bi prepoznati važnost poštanskih poslovnica, ureda ili pristupnih točaka na svojim područjima te u dogovoru s nacionalnim davateljem poštanskih usluga razmotriti njihovu održivost tijekom duljeg razdoblja.

Davatelji poštanskih usluga, u skladu sa svojim poslovnim ciljevima, generiraju i prikupljaju velike količine podataka o međunarodnoj poštanskoj razmjeni, i to na razini građana i poduzeća, kroz sustav praćenja i nadgledanja te putem drugih kanala u stvarnom vremenu. Uporabom odgovarajućih alata davatelji poštanskih usluga i javna uprava koriste se navedenim podacima za razvoj poslovnih politika i strategija koje će zadovoljiti potrebe potrošača, razumjeti navike i zahtjeve opće javnosti te prepoznati trendove u gospodarstvu. Naime, podaci s poštanskog tržišta mogu se spojiti s drugim makroekonomskim podacima radi dubljeg razumijevanja složenosti domaće i međunarodne razmjene roba te cijelog procesa lanaca nabave, kao i njihovih učinaka na dobrobit građana.

Također, budući da je proizvodnja roba i usluga postala u potpunosti globalizirana tijekom posljednja tri desetljeća, davatelji poštanskih usluga postupno prepoznaju i primjenjuju svoju uslugu integratora (ponajprije) malih i srednjih poduzeća u međunarodnom trgovin-

skom sustavu kroz potpuno integrirani poštanski lanac opskrbe. Za daljnji napredak u ovom području u RH je potrebno izgraditi novo suvremeno poštansko-logističko središte te omogućiti nastavak integracije s međunarodnim poštanskim mrežama, kako na razini dvostranih sporazuma, tako i na razini sektorskog udruživanja, iako je već danas napravljen značajan iskorak. Naime, već sada se može reći da zemljopisna udaljenost između država u razmjeni roba/proizvoda predstavlja manju prepreku ako se dostava obavlja poštanskom mrežom umjesto tradicionalne trgovinske razmjene, i to zbog razmjerne učinkovitosti globalne međupovezanosti poštanske mreže koju podržavaju nadležne međunarodne i sektorske organizacije (kao što su UPU, EPG, IPC, PostEurop i dr.) i međunarodni sporazumi, u usporedbi s drugim, fragmentiranim logističko-trgovinskim sustavima. Poštanska mreža također je zbog svoje zemljopisne razgranatosti primjerenija prirodi novog rasta međunarodnog prometa robe, kao što je prekogranično poslovanje B2C koje bilježi snažan razvoj kroz ekspanziju međunarodne e-trgovine.

Naime, upravo je e-trgovina važan temelj budućeg gospodarskog rasta jer omogućuje lokalnim poduzećima komunikaciju i obavljanje transakcija na globalnoj razini – bilo kada, bilo gdje i bilo s kim, brišući prostorne prepreke i čineći sve potrošače i poduzeća potencijalnim kupcima i dobavljačima. Kvalitetna poštanska mreža bitan je čimbenik u logistici i drugim karikama u lancu vrijednosti e-trgovine. Prema podacima Ecommerce Europe, već sada e-trgovina ima velik utjecaj na europsko gospodarstvo – u 2013. godini europski BDP bio je nešto veći od 16,4 bilijuna EUR, a udjel internetskog gospodarstva (e-BDP) iznosio je 2,2%. Osim toga, e-trgovina je zaslužna za stvaranje mnogih novih izravnih i neizravnih radnih mjesta u Europi, broj kojih se trenutno procjenjuje na više od dva milijuna (poslovi unosa podataka, izrade i održavanja internetskih stranica, obrade kreditnih kartica, sigurnosti interneta, upravljanja zalihama, logistike, sortiranja robe i paketa, i dr.). Navedeni broj i nadalje raste zbog sve većeg korištenja širokopojasnog pristupa internetu u društvu, povećanja broja internetskih stranica za B2C poslovanje (godišnji rast od 15% do 20%) te rasta e-trgovine (B2C), kojoj su upravo davatelji poštanskih usluga ključni »prirodni« partneri, bez kojih je nemoguće ostvariti predviđeni rast, zato što upravo davatelji poštanskih usluga osiguravaju širok spektar konkurentnih i praktičnih usluga kojima se zadovoljavaju potrebe svih kupaca širom Europe.

Sve navedeno čini e-trgovinu značajnim gospodarskim čimbenikom, a poštanske usluge ključnom platformom za njezin razvoj. Štoviše, EK je u Digitalnoj agendi za Europu<sup>112</sup> postavila cilj da do 2015. godine 50% građana EU-a kupuje putem e-trgovine, a 20% građana putem prekogranične e-trgovine. Svjesna ključne uloge poštanskog sektora u postizanju navedenih ciljeva, EK ulaže napore u ostvarenje jedinstvenog tržišta za dostavu paketa, kojim bi se elektroničkim trgovcima i potrošačima osigurala visokokvalitetne, dostupne i povoljne usluge dostave paketa u okviru prekogranične dostave, uzimajući u obzir potrebe malih i srednjih poduzeća te manje razvijenih i manje dostupnih regija (uključujući i najudaljenije regije).

Svi navedeni čimbenici pokazuju da razgranatost i dostupnost nacionalne poštanske mreže te njezina integriranost u globalne poštanske mreže, kao i kakvoća i učinkovitost samih poštanskih usluga izravno potiču rast hrvatskoga gospodarstva, tako što omogućuju domaćim malim i srednjim poduzećima da njihova roba, usluge i proizvodi budu lakše i brže dostupni kupcima širom svijeta.

<sup>111</sup> UPU (2014.): Development strategies for the postal sector: an economic perspective

<sup>112</sup> EK (2011): Digital Agenda Scoreboard, Commission staff working paper, SEC (2011) 708, str. 12-13.

## 16.2. Sustav pokazatelja razvijenosti tržišta poštanskih usluga na nacionalnoj i međunarodnoj razini

Budući da poštanske usluge u RH predstavljaju važan instrument komunikacije i razmjene informacija te imaju značajnu ulogu u ispunjavanju ciljeva socijalne, teritorijalne i gospodarske kohezije, vrlo je važno da dostignu stupanj razvijenosti koji poštanske usluge imaju u konkurentnom i dinamičnom gospodarstvu EU-a. Praćenje dosadašnjih trendova i ocjenu ostvarenja stupnja razvijenosti omogućuju pokazatelji razvijenosti tržišta poštanskih usluga koji mogu biti prikazani kao:

- apsolutne veličine
- relativne veličine.

Apsolutne veličine stupnja razvijenosti tržišta poštanskih usluga daju konkretne kvantitativne podatke koji su vrlo bitni u procesu planiranja jer omogućuju lakše postavljanje osnovnih ciljeva. Relativne veličine su tzv. ilustrativni pokazatelji koji se određuju kao odnos dviju apsolutnih veličina koje omogućuju provedbu postupka *benchmarkinga* stanja na tržištu poštanskih usluga u RH u odnosu na okruženje.

Aktivnosti HAKOM-a u regulaciji tržišta poštanskih usluga provode se proaktivno i korektivno. Proaktivno djelovanje usmjereno je na pokretanje različitih inicijativa u cilju razvoja tržišta poštanskih usluga. Korektivno djelovanje ostvaruje se u vidu reakcije na uočene pojave i trendove na tržištu poštanskih usluga, što omogućuje praćenje apsolutnih i relativnih pokazatelja razvijenosti tržišta poštanskih usluga.

Djelovanje HAKOM-a obuhvaća prikupljanje i objavu statističkih podataka, obavijesti i dokumenata o stanju i razvoju poštanskog tržišta (primjerice, prikupljaju se i objavljuju tromjesečni i godišnji podaci o stanju na tržištu poštanskih usluga). Osnovne pokazatelje razvijenosti poštanskog tržišta u RH čine – broj ukupnih poštanskih usluga, tržišni udjeli davatelja poštanskih usluga prema broju ostvarenih usluga, udjeli usluga prema vrstama prometa, ukupan prihod od obavljanja poštanskih usluga, udjeli prihoda davatelja poštanskih usluga, broj univerzalnih usluga, udjeli univerzalnih usluga po vrstama, broj zamjenskih poštanskih usluga, tržišni udjeli davatelja poštanskih usluga prema broju zamjenskih poštanskih usluga, broj ostalih poštanskih usluga i tržišni udjeli davatelja poštanskih usluga prema broju ostalih poštanskih usluga.

U odnosu na poštansku statistiku na razini EU-a Eurostat je 2012. godine donio odluku o prestanku prikupljanja podataka u području poštanskog prometa, a navedenu zadaću preuzela je Glavna uprava EK za unutarnje tržište, industriju, poduzetništvo te mala i srednja poduzeća – DG GROW<sup>113</sup>. U svibnju 2014. godine ERGP je objavio Izvješće o pokazateljima na poštanskom tržištu<sup>114</sup>, koje sadržava metodologiju i pokazatelje razvijenosti tržišta poštanskih usluga, pri čemu navodi sljedeće ključne pokazatelje praćenja razvijenosti tržišta poštanskih usluga:

- ishodi na tržištu (eng. *Market Outcomes*)
- struktura tržišta
- prihodi i količine
- pristupne točke
- zadovoljstvo korisnika usluga
- zaposleni
- ulaganja.

<sup>113</sup> Postal Statistics, PDC Plenary Meeting Brussels, 10. lipnja 2014.

<sup>114</sup> Više o tome na [http://ec.europa.eu/internal\\_market/ergp/docs/documentation/2014/ergp-13-33-rev.1-ergp-report-on-market-indicators\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/ergp/docs/documentation/2014/ergp-13-33-rev.1-ergp-report-on-market-indicators_en.pdf) (18.08.2014.)

Kao i većina drugih nacionalnih regulatornih tijela u EU-u, HAKOM objavljuje podatke u okviru godišnjih izvješća o radu, koje na temelju zakonske ovlasti prikuplja od svih davatelja poštanskih usluga – davatelja univerzalne usluge, davatelja zamjenskih poštanskih usluga i davatelja ostalih poštanskih usluga.

Ključni pokazatelji učinkovitosti, također poznati pod nazivom KPI (eng. *Key Performance Indicator*), omogućuju utvrđivanje i mjerenje napretka prema postavljenim ciljevima povezanima s tržištem poštanskih usluga. U području poštanskih usluga uočeno je nekoliko užih područja i odgovarajućih ključnih pokazatelja:

- učinkovitost poštanske dostave
- obrada poštanskih pošiljaka (eng. *Mail processing*)
- poštanska mreža
- optimizacija poštanske dostave
- trošak poštanske usluge.

Vrijednosti KPI-a određuju se primjenom odgovarajuće formule na temelju prikupljenih podataka. Praćenjem vrijednosti ključnih pokazatelja učinkovitosti moguće je izvesti zaključke o trendovima i stanju razvijenosti tržišta poštanskih usluga na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

S obzirom na korelaciju poštanskih usluga s usporedivim uslugama elektroničkih komunikacija (ovisno o stupnju razvoja i gospodarskih aktivnosti), praćenjem trendova i pokazatelja dostupnosti širokopojasnog pristupa internetu i broja korisnika interneta moguće je također predvidjeti buduće trendove i stupanj razvijenosti tržišta poštanskih usluga.

Različite metodologije prikupljanja i obrade podataka na razini EU-a nameću uspostavu standardizacije prikupljanja i obrade podataka u sektoru poštanskih usluga, što je temelj za uspostavu sustava pouzdanih, usporedivih, točnih, pravodobnih i dostupnih podataka. Od HAKOM-a se očekuje sudjelovanje u svim aktivnostima na razini EU-a u vezi sa standardizacijom prikupljanja podataka, mjerenja i prikazivanja razvijenosti tržišta poštanskih usluga u RH.

Zaključno, u svrhu evaluacije ostvarenja zadanih ciljeva i predviđenih aktivnosti HAKOM treba kontinuirano prikupljati i obrađivati statističke podatke i pokazatelje razvoja tržišta poštanskih usluga te voditi i redovito obnavljati baze podataka, očevidnike, upisnike i druge podatke iz područja poštanskih usluga. S obzirom na specifičnosti pojedinih država članica EU, prigodom odabira i izračuna ključnih pokazatelja učinkovitosti u postupku *benchmarkinga* potrebno je voditi računa o postojanju različitosti između pojedinih država na više razina (od nadležnosti nacionalnih regulatornih tijela za prikupljanje odgovarajućih podataka, sadržaja izvješća ili opsega univerzalne usluge, do zamjenskih poštanskih usluga i ostalih poštanskih usluga).

### Popis kratica

AETR	Europski sporazum o cestovnom prometu (franc. <i>Accord Européen sur les Transports Routiers</i> )
AZTN	Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja
B2B	Od poduzeća do poduzeća (eng. <i>Business-to-Business</i> )
B2C	Od poduzeća do potrošača (eng. <i>Business-to-Consumer</i> )
BDP	Bruto domaći proizvod
C2C	Od potrošača do potrošača (eng. <i>Consumer-to-Consumer</i> )

CAD	Kanadski dolar (eng. <i>Canadian Dollar</i> )
CAGR	Prosječna (složena) godišnja stopa rasta (eng. <i>Compound Annual Growth Rate</i> )
CRM	Upravljanje odnosima s klijentima (eng. <i>Customer Relationship Management</i> )
DTS	Posebno pravo vučenja (franc. <i>Droits de Tirage Spéciaux</i> )
DZS	Državni zavod za statistiku
EBIT	Dobit prije odbitka (rashodnih) kamata i poreza na dobit (eng. <i>Earnings Before Interest and Taxes</i> )
EGP	Europski gospodarski prostor (eng. <i>European Economic Area – EEA</i> )
EK	Europska komisija
EMTTN	Europska mreža tijela za tržišno natjecanje
EPG	Enhanced Parcel Group (E-Parcel Group)
ERS	Usluga povrata robe (eng. <i>Easy Return Services</i> )
EU	Europska unija
EUR	Euro valuta (€)
FPZ	Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu
G2C	Od vlade prema građanima (eng. <i>Government-to-citizens</i> )
GBP	Britanska funta (eng. <i>British Pound</i> )
GATS	Opći sporazum o trgovini uslugama (eng. <i>General Agreement on Trade in Services</i> )
HAKOM	Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti
HP	HP – Hrvatska pošta d.d.
ICT	Informacijsko-komunikacijske tehnologije (eng. <i>Information and Communication Technologies</i> )
IPC	Udruga međunarodnih davatelja poštanskih usluga (eng. <i>International Post Corporation</i> )
IPO	Inicijalna javna ponuda dionica
LC/AO	Pisma i dopisnice/ostale pismovne pošiljke
MPPI	Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture
NN	»Narodne novine«
PUDO	Mjesta prijma i uručjenja (eng. <i>pick-up point and drop-off point</i> )
PDV	Porez na dodanu vrijednost
REGOS	Središnji registar osiguranika
RH	Republika Hrvatska
SAD	Sjedinjene Američke Države
SGEI	Usluge od općeg gospodarskog značaja (eng. <i>Services of General Economic Interest</i> )
SME	Mala i srednja poduzeća (eng. <i>Small and Medium Enterprises</i> )
UFEU	Ugovor o funkcioniranju Europske unije
UPU	Svjetska poštanska unija (eng. <i>Universal Postal Union</i> )
USD	Američki dolar (eng. <i>United States Dollar</i> )
USP	Davatelj univerzalne usluge (eng. <i>Universal Service Provider</i> )
USPS	United States Postal Service (davatelj poštanskih usluga)
ZEK	Zakon o elektroničkim komunikacijama
ZPU	Zakon o poštanskim uslugama

## AKCIJSKI PLAN PROVEDBE STRATEGIJE RAZVOJA TRŽIŠTA POŠTANSKIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ DO 2020. GODINE

### A. AKTIVNOSTI I MJERE AKCIJSKOG PLANA

Akcijski plan provedbe Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine (u daljnjem tekstu: Akcijski plan) provedbeni je dokument koji sadrži niz konkretnih mjera i aktivnosti usmjerenih ostvarivanju strateških ciljeva utvrđenih Strategijom razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine (u daljnjem tekstu: Strategija), zajedno s rokovima njihove provedbe, potrebnim sredstvima i pokazateljima uspješnosti provedbe te nositeljima provedbe pojedinih mjera i aktivnosti, koje čine nadležna tijela državne uprave, nacionalna regulatorna tijela, davatelj univerzalne usluge i drugi davatelji poštanskih usluga, te ostali dionici na tržištu poštanskih usluga.

U proteklom razdoblju dio transakcija i komunikacija, koje su se tradicionalno odvijale putem poštanske mreže, u sve većoj se mjeri počinju ostvarivati putem drugih komunikacijskih kanala. Kako bi se zaustavio zabilježen trend pada udjela poštanskih usluga, unaprijedile postojeće i uvele nove, inovativne poštanske usluge, aktivnosti svih dionika na tržištu poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj potrebno je usmjeriti prema razvoju tržišta i njegovoj daljnjoj integraciji u globalne poštanske mreže, poticanju inovativnosti, povećanju kakvoće usluge te osiguranju pristupačnih cijena univerzalne usluge, čime bi poštanski sektor ojačao svoju ulogu pokretača gospodarskog i društvenog razvoja Republike Hrvatske.

Mjere i aktivnosti navedene u Akcijskom planu predstavljaju osnovni okvir djelovanja u budućem razdoblju do 2020. godine, a nadležni nositelji i drugi dionici na tržištu poštanskih usluga mogu poduzimati i druge aktivnosti i mjere u cilju razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj.

Mjere i aktivnosti Akcijskog plana, zajedno s nadležnim nositeljima, rokovima provedbe i pokazateljima uspješnosti provedbe, podijeljene su u sljedećih pet skupina, u skladu s posebnim ciljevima Strategije:

1. osiguranje dostupnosti i održivosti univerzalne usluge
2. osiguranje zaštite slobodnog tržišnog natjecanja
3. promicanje interesa svih kategorija korisnika poštanskih usluga
4. poticanje razvoja novih poštanskih usluga, kroz sinergiju s komunikacijskom i prometnom infrastrukturom, s posebnim naglaskom na e-trgovinu
5. usklađivanje s ciljevima Strategije Europa 2020, važećim direktivama Europske unije te aktima Svjetske poštanske unije.

Ministarstvo nadležno za poštanske usluge redovito prati ostvarivanje mjera i aktivnosti utvrđenih Akcijskim planom te izrađuje i podnosi Vladi Republike Hrvatske, na temelju dostavljenih izvješća i podataka svih nadležnih nositelja pojedinih mjera i aktivnosti, godišnje izvješće o provedbi Akcijskog plana, u roku od tri mjeseca od isteka kalendarske godine na koju se odnosi to izvješće. Vlada Republike Hrvatske može, prema potrebi, zatražiti od ministarstva nadležnog za poštanske usluge izvješće o provedbi Akcijskog plana i za kraće razdoblje, kao i prijedlog možebitnih izmjena i dopuna Akcijskog plana.

## B. NADLEŽNA TIJELA ZA PROVEDBU AKCIJSKOG PLANA

Nadležna tijela za provedbu Akcijskog plana nositelji su pojedinih mjera i aktivnosti:

- Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture (MPPI) – središnje tijelo državne uprave nadležno za poštanske usluge
- Ministarstvo gospodarstva (MINGO) – središnje tijelo državne uprave nadležno za razvoj i unapređenje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva te zaštitu potrošača
- Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava (MRMS) – središnje tijelo državne uprave nadležno za rad
- Ministarstvo uprave (MU) – središnje tijelo državne uprave nadležno za e-Hrvatsku
- Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (MRRFEU) – središnje tijelo državne uprave nadležno za regionalni razvoj i fondove Europske unije
- Ministarstvo zaštite okoliša i prirode (MZOIP) – središnje tijelo državne uprave nadležno za zaštitu okoliša i prirode

- Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM) – nacionalno regulatorno tijelo za obavljanje regulatornih poslova u području poštanskih usluga
- Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN) – nacionalna agencija koja samostalno i neovisno obavlja poslove u okviru djelokruga i nadležnosti određenih propisima o zaštiti tržišnog natjecanja
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost (FZOEU) – središnje tijelo za prikupljanje i ulaganje izvanproračunskih sredstava u programe i projekte zaštite okoliša i prirode, energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije
- Davatelj univerzalne usluge – trgovačko društvo HP – Hrvatska pošta d.d. (HP)
- Davatelji poštanskih usluga – pravne ili fizičke osobe koje obavljaju poštanske usluge.

Navedeni nositelji pojedinih mjera i aktivnosti u provedbi Akcijskog plana surađuju međusobno i s drugim tijelima javne vlasti u Republici Hrvatskoj.

### 1. Osiguranje dostupnosti i održivosti univerzalne usluge

Redni broj	Mjere i aktivnosti	Nositelj	Rok za provedbu	Potrebna sredstva	Pokazatelj uspješnosti provedbe
1.1.	Osiguravanje održivosti univerzalne usluge i donošenje odluke o eventualnom nepravednom financijskom opterećenju	MPPI HAKOM	Kontinuirana aktivnost (odluka se donosi do kraja godine za prethodnu kalendarsku godinu)	Nisu potrebna dodatna sredstva	Donesena odluka
1.2.	Analiza neto troška i mogućeg nepravednog financijskog opterećenja obavljanja univerzalne usluge, te razvoj troškovnih modela	HAKOM	Kontinuirana aktivnost	U Financijskom planu HAKOM-a za 2016. godinu planirana su sljedeća sredstva: 1. 164.000,00 kn (bez PDV-a) za provjeru ispravnosti izračuna neto troška 2. 168.400,00 (bez PDV-a) za reviziju regulatornog izvješća 3. 168.400,00 kn (bez PDV-a) za konzultantske usluge izrade metodologije regulacije cijena davatelja univerzalne usluge	Izrađena analiza
1.3.	Analiza opsega i kakvoće univerzalne usluge	HAKOM	IV. tromjesečje svake godine	Sredstva u iznosu od 50.000,00 kn (bez PDV-a) planirana u godišnjem Financijskom planu HAKOM-a za reviziju izvješća o kakvoći obavljanja univerzalne usluge, koje je HP obvezan dostaviti najkasnije do 1. travnja za prethodnu kalendarsku godinu	Izrađena analiza
1.4.	Evaluacija uspješnosti modela financiranja univerzalne usluge	HAKOM	IV. tromjesečje 2016.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Izrađeno izvješće o provedenoj evaluaciji
1.5.	Analiza stanja na tržištu poštanskih usluga	HAKOM	IV. tromjesečje 2017.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Izrađena analiza
1.6.	Unapređenje kakvoće univerzalne usluge te poticanje razvoja i učinkovitosti poštanske mreže	Davatelj univerzalne usluge	Kontinuirana aktivnost	300.000.000,00 kn (od čega je 165.000.000,00 kn kreditno zaduženje, a ostalo su vlastita sredstva HP-a)	Izgradnja novog poštansko-logističkog središta

### 2. Osiguranje zaštite slobodnog tržišnog natjecanja

Redni broj	Mjere i aktivnosti	Nositelj	Rok za provedbu	Potrebna sredstva	Pokazatelj uspješnosti provedbe
2.1.	Izrada studije o utjecaju tržišta rada u poštanskom sektoru na kakvoću poštanskih usluga	MRMS MPPI	II. tromjesečje 2017.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Izrađena studija
2.2.	Suradnja dionika povezanih sa zaštitom tržišnog natjecanja, uz nadzor i praćenje tržišta poštanskih usluga	AZTN HAKOM MINGO	Kontinuirana aktivnost	Nisu potrebna dodatna sredstva	Obavljanje poštanskih usluga na tržištu poštanskih usluga RH u skladu s odredbama Zakona o poštanskim uslugama

2.3.	Poticanje, razvoj i unaprjeđivanje različitih modela pristupa poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge	HAKOM Davatelji poštanskih usluga	Kontinuirana aktivnost	Nisu potrebna dodatna sredstva	Novi modeli pristupa poštanskoj mreži
------	---	--------------------------------------	------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

### 3. Promicanje interesa svih kategorija korisnika poštanskih usluga

Redni broj	Mjere i aktivnosti	Nositelj	Rok za provedbu	Potrebna sredstva	Pokazatelj uspješnosti provedbe
3.1.	Istraživanje tržišta u svrhu utvrđivanja potreba korisnika usluga, zadovoljstva postojećim poštanskim uslugama i razine njihove zaštite (s naglaskom na univerzalnu uslugu)	HAKOM	II. tromjesečje 2018.	U Financijskom planu HAKOM-a za 2018. godinu potrebno je planirati sredstva u iznosu od 164.000,00 kn (bez PDV-a)	Izrađeno i objavljeno izvješće o rezultatima provedenog istraživanja
3.2.	Povećanje razine spoznaje o korištenju poštanskih usluga te pravima i mogućnostima korisnika poštanskih usluga (s naglaskom na poštansku uslugu u e-trgovini)	HAKOM MINGO Davatelji poštanskih usluga	Kontinuirana aktivnost	U Financijskom planu HAKOM-a za 2016. godinu planirana su sredstva u iznosu od 40.000,00 kn (bez PDV-a) za izradu brošure za korisnike poštanskih usluga	Izrađena brošura o pravima i mogućnostima korisnika poštanskih usluga
3.3.	Donošenje preporuke o minimalnim tehničko-tehnološkim uvjetima za kućne kovčezice	HAKOM	I. tromjesečje 2016.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Donesena i objavljena preporuka

### 4. Poticanje razvoja novih poštanskih usluga, kroz sinergiju s komunikacijskom i prometnom infrastrukturom, s posebnim naglaskom na e-trgovinu

Redni broj	Mjere i aktivnosti	Nositelj	Rok za provedbu	Potrebna sredstva	Pokazatelj uspješnosti provedbe
4.1.	Analiza sinergijskog učinka univerzalne usluge i potreba tijela javne vlasti te eventualno donošenje odgovarajućih mjera	MPPI	II. tromjesečje 2017.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Izrađena analiza
4.2.	Izrada studije o integraciji poštanske mreže davatelja univerzalne usluge sa sustavom e-Gradani	Davatelj univerzalne usluge MU	IV. tromjesečje 2016.	190.000,00 kn (sredstva HP-a)	Izrađena studija
4.3.	Razvoj podrške i zaštite prava korisnika poštanskih usluga u e-trgovini	MINGO Davatelj univerzalne usluge	Kontinuirana aktivnost	Nisu potrebna dodatna sredstva	Kontinuirano informiranje korisnika poštanskih usluga putem internetskih stranica i drugih medija
4.4.	Implementacija eCIP projekta	Davatelj univerzalne usluge	I. tromjesečje 2016.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Izrađeno izvješće o implementaciji eCIP projekta

### 5. Usklađivanje s ciljevima Strategije Europa 2020, važećim direktivama Europske unije te aktima Svjetske poštanske unije

Redni broj	Mjere i aktivnosti	Nositelj	Rok za provedbu	Potrebna sredstva	Pokazatelj uspješnosti provedbe
5.1.	Osiguranje uvjeta za korištenje sredstava fondova Europske unije putem strateških ciljeva tržišta poštanskih usluga, kao sastavni dio nacionalnih operativnih planova	MPPI MRRFEU MINGO	Kontinuirana aktivnost	Nisu potrebna dodatna sredstva	Revizija postojećih nacionalnih operativnih planova u cilju uključivanja strateških ciljeva tržišta poštanskih usluga
5.2.	Procjena potrebe usklađenja zakonodavnog okvira RH za provedbu mjera Europske komisije u području prekogranične dostave paketa, s naglaskom na e-trgovinu	MPPI HAKOM	IV. tromjesečje 2016. (ovisno o donošenju mjera EK)	Nisu potrebna dodatna sredstva	Izrađena procjena i donesen propis i/ili izmjena propisa
5.3.	Poticanje poslovnih subjekata na tržištu poštanskih usluga na smanjenje negativnih utjecaja na okoliš	MZOIP FZOEU	Kontinuirana aktivnost	Sredstva je potrebno osigurati iz fondova EU i namjenskih prihoda FZOEU	Novi programi za sufinanciranje mjera smanjenja negativnih utjecaja na okoliš

## C. ZAKLJUČAK

Vlada Republike Hrvatske na temelju Strategije donosi ovaj Akcijski plan kojim su utvrđene mjere i aktivnosti za ostvarivanje navedenih posebnih strateških ciljeva. Provedba tih strateških ciljeva, podijeljenih u pet skupina, uključuje nadležna tijela državne uprave, nacionalna regulatorna tijela, davatelja univerzalne usluge i druge davatelje poštanskih usluga, te ostale dionike na tržištu poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj.

Vlada Republike Hrvatske odlučna je u provođenju svih mjera i aktivnosti iz ovoga Akcijskog plana i sveobuhvatnom praćenju ostvarivanja navedenih posebnih ciljeva Strategije, koji će zajedno pridonijeti postizanju glavnoga strateškog cilja – razvijenog tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj koje je uspješno integrirano u jedinstveno europsko tržište.

U tom nastojanju Vlada Republike Hrvatske podržat će sve aktivnosti i inicijative nadležnih tijela uključenih u provedbu ovoga Akcijskog plana, kao i svih drugih dionika na tržištu poštanskih usluga, poduzete u okviru njihova djelokruga, a koje premašuju osnovni okvir utvrđen ovim Akcijskim planom, ako njihovo ostvarivanje pridonosi ispunjavanju glavnog i posebnih ciljeva Strategije.