



Deloitte.

Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine



Strategijom razvoja tržišta poštanskih usluga u RH do 2020. godine utvrđuju se smjernice razvoja nacionalnog tržišta poštanskih usluga u razdoblju do 2020. godine. Njime se određuju osnovna načela i smjernice razvoja tržišta poštanskih usluga te nacionalni prioriteti u razvoju poštanskih usluga i djelatnosti.

Strategija odražava politiku Vlade RH u području razvoja tržišta poštanskih usluga, te je usklađena s općom Vladinom politikom u pogledu zaštite slobode tržišnog natjecanja, promicanja interesa gospodarstva, građana i korisnika poštanskih usluga, osiguranja dostupnosti i održivosti univerzalne usluge, razvoja novih poštanskih usluga, zaštite interesa korisnika usluga s posebnim potrebama te uloge poštanskih usluga u sinergiji s komunikacijskom i prometnom infrastrukturom i uslugama.

Sadržaj

1.	Analiza stanja propisa u području poštanskih usluga u RH	2
1.1	Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga	2
1.2	Zakonodavstvo u Republici Hrvatskoj u području poštanskih usluga	3
2.	Otvoreno tržište	6
3.	Pristup poštanskoj infrastrukturi/mreži	9
3.1	Pravni i regulatorni okvir za pristup mreži	9
3.2	Pristup elementima poštanske mreže i usluga	10
3.3	Pristup poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge u Republici Hrvatskoj	10
4.	Primjena pravila o tržišnom natjecanju u poštanskom sektoru	12
5.	Primjena pravila o potporama u poštanskom sektoru	13
5.1	Odredbe Zakona o poštanskim uslugama o osiguranju i financiranju univerzalne usluge	
5.2	Kompenzacijski fond	15
6.	Uloga razvoja poštanskih usluga na gospodarstvo RH i važnost djelotvornog funkcioniranja poštanskog tržišta u gospodarstvu i društvu uopće	16
7.	Prekogranične poštanske usluge	20
7.1	Regulatorno okruženje	20
7.2	Tržište prekograničnih poštanskih usluga	22
8.	Nove usluge i trendovi u obavljanju poštanske djelatnosti, s posebnim naglaskom na informacijsko-komunikacijske tehnologije	27
8.1	Globalni trendovi	27
8.2	Usluge koje su uveli europski davatelji poštanskih usluga	30
9.	Analiza stanja tržišta	32
9.1	Pokazatelji zrelosti tržišta poštanskih usluga	32
9.2	Analiza poslovanja HP s posebnim naglaskom na njezinu prilagodbu u kontekstu potpune liberalizacije tržišta	34
9.3	Usporedba učinkovitosti rada HP – Hrvatske pošte d.d. s davateljima univerzalne usluge u državama članicama EU	41
9.4	Analiza ustroja i rada regulatora na tržištu poštanskih usluga u RH	47
10.	Strateški okvir razvoja tržišta poštanskih usluga u RH	53
10.1	Prognoza potražnje za poštanskim uslugama	56
10.1.1	Prognoza kretanja trendova broja pismovnih pošiljaka	56
10.1.2	Prognoza kretanja trendova broja paketa	59
10.2	SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u RH	60
11.	Interes korisnika poštanskih usluga i održivost univerzalne usluge	62
12.	Regulatorni okvir i uloga regulatornog tijela	64
13.	Nove usluge	66
13.1	Unaprjeđenje postojećih poštanskih usluga	68

13.1.1	Unaprjeđenje aktivnosti posljednje dionice (<i>eng. „last mile“</i>)	68
13.1.2	Kupovina s konsolidiranom dostavom	69
13.1.3	Unaprjeđenje marketinških usluga	70
13.1.4	Usluge dostave vezane uz tehnologiju 3D ispisa	72
13.1.5	Unaprjeđenje poštanskih usluga u segmentu e-trgovine	73
13.2	Razvoj novih poštanskih usluga	74
13.2.1	e-poštanske usluge	74
13.3	Diversifikacija portfelja – ulazak u novu industriju	78
13.3.1	Očitavanje komunalnih usluga (očitanje vode, plina i struje)	78
13.3.2	Sigurno <i>online</i> plaćanje i digitalno čuvanje dokumenata (e-financije; digitalni trezor)	79
13.3.3	Integracija virtualne valute	79
13.3.4	Usluge logistike, sortiranja, skladištenja i izvršenja narudžbi	80
14.	e-trgovina	83
14.1	Europsko i hrvatsko tržište e-trgovine	86
14.2	Razvoj tržišta	86
14.3	Korisničke potrebe i mogućnosti pružanja usluga	87
14.3.1	Informacijski jaz	89
14.3.2	Jaz vezan uz poštanske usluge	90
14.3.3	Jaz vezan uz učinkovitost	92
14.4	e-trgovina kao dio Jedinstvenog digitalnog tržišta	92
14.4.1	Jedinstveno tržište za dostavu paketa	93
14.5	Industrijska inicijativa: eCIP	95
14.6	Zaključak i strateški prioriteti	96
15.	Privatizacija	97
15.1	Privatizacija	98
15.2	Iskustva drugih	100
15.2.1	Iskustva iz privatizacija u drugim relevantnim sektorima	101
15.2.2	Iskustva iz privatizacija u poštanskom sektoru	102
15.3	Status HP-a u kontekstu privatizacije	104
16.	Globalizacija i strateška partnerstva	107
16.1	Potencijalni utjecaj tržišta poštanskih usluga na razvoj i rast gospodarstva u cjelini tijekom sljedećih pet godina	107
16.2	Sustav pokazatelja razvijenosti tržišta poštanskih usluga na nacionalnoj i međunarodnoj razini	109

„Strategija razvoja poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine“ temeljni je dokument u funkciji unapređenja kakvoće, učinkovitosti i dostupnosti poštanskih usluga svih građana Republike Hrvatske.

Cilj strategije

Utvrđivanje nacionalnih prioriteta u razvoju poštanskih usluga i djelatnosti te prijedlozi načela i smjernica razvoja tržišta poštanskih usluga.

Okviri strategije

- Osiguranje dostupnosti i održivosti univerzalne usluge;
- Osiguranje zaštite slobode tržišnog natjecanja;
- Promicanje interesa gospodarstva, građana i korisnika poštanskih usluga;
- Poticanje razvoja novih poštanskih usluga;
- Omogućavanje sinergije poštanskih usluga s komunikacijskom i prometnom infrastrukturom i uslugama, te državnom upravom;
- Usklađivanje s ciljevima EU Strategije 2020 (EU2020), važećim EU direktivama te aktima Svjetske poštanske unije (UPU).

Popis slika

Slika 1 Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH	3
Slika 2 Broj davatelja poštanskih usluga u razdoblju 2008. – 2013.	8
Slika 3 Primjer pojedinih grupacija globalnih i regionalnih davatelja usluga u RH	9
Slika 4 Točke pristupa poštanskoj mreži HP-a	11
Slika 5 Broj radnika USP-a u odnosu na ostale davatelje usluga u Europi (2008. – 2011.)	17
Slika 6 Broj paketskih pošiljaka na primjeru Österreichische Post	19
Slika 7 Prikaz odnosa jedinične cijene usluge prijenosa paketa i kretanje prosječne cijena usluge	20
Slika 8 Globalno tržište poštanskih pismovnih usluga (300 milijardi USD) i paketa (200 milijardi USD)	23
Slika 9 Količina (u milijunima) globalnog međunarodnog/prekograničnog prometa pisama i paketa po godinama	23
Slika 10 Udjeli poštanskih usluga prema vrstama prometa u 2012. i 2013. godini	24
Slika 11 Usporedba količina ostvarenih poštanskih usluga u RH za 2012. i 2013. godinu	25
Slika 12 Međunarodni promet pismovnih usluga po količini i vrsti usluge za HP po godinama	26
Slika 13 Ukupan broj poštanskih usluga po zemljama u razdoblju 2010.- 2012. godine	32
Slika 14 Broj poštanskih usluga po kućanstvu u 2012.	33
Slika 15 Odnos udjela Hrvatske pošte i ostalih davatelja poštanskih usluga u ukupnom broju usluga tijekom razdoblja 2010.-2013.	35
Slika 16 Procjena stupnja konkurentnije na internom tržišta poštanskih usluga u zemljama EU	36
Slika 17 Odnos CAGR prihoda u razdoblju 2003.-2011. i udio (%) prihoda od poštanskih usluga u ukupnim prihodima u 2011. godini (pojedini postoci napravljeni su temeljem estimacije te ne reflektiraju potpuno točne statističke vrijednosti)	40
Slika 18 Broj adresiranih poštanskih usluga (pisma i paketi) nacionalnih davatelja univerzalne usluge po stanovniku u 2012.	42
Slika 19 Usporedba nacionalnih davatelja poštanskih usluga u uspješnosti uručenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od jednoga radnog dana (D+1) u unutarnjem poštanskom prometu za 2012. godinu	43
Slika 20 Kakvoća HP-ova obavljanja univerzalne usluge uručenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od jednoga radnog dana (D+1) u unutarnjem poštanskom prometu tijekom razdoblja od 2007-2013.	43
Slika 21 Nominalna cijena (u eurima) za standardno prioritetno pismo unutar države	44
Slika 22 Nominalna cijena (u eurima) za prioritetno pismo unutar Europe	45
Slika 23 Povijesni razvoj regulatornog tijela u području poštanskih usluga u RH	47
Slika 24 Organizacijska struktura HAKOM-a	48
Slika 25 Broj pismovnih pošiljaka u razdoblju od 2008. – 2013. i u dvadesetogodišnjem razdoblju	57
Slika 26 Mogući scenariji pada broja pismovnih pošiljaka do 2020.g.	58
Slika 27 Broj paketskih pošiljaka u razdoblju od 2008. – 2013.	59
Slika 28 Mogući scenariji rasta broja paketskih pošiljaka za do 2020. g.	60
Slika 29 Prijedlog strateških područja regulatornog okvira u RH	65
Slika 30 Primjer nedavnih novih proizvoda i usluga razvijenih od strane davatelja poštanskih usluga diljem svijeta	67
Slika 31 Uloga nacionalnih i alternativnih davatelja poštanskih usluga u lancu vrijednosti e-trgovine	83
Slika 32 Percepcija korisničkog iskustva e-trgovine	85
Slika 33 Strateška važnost pojedinih faktora e-trgovine, izbor trgovaca	87
Slika 34 Strateška važnost pojedinih čimbenika e-trgovine, izbor kupca	88
Slika 35 Očekivani prihodi od privatizacije u Euro-zoni (u % od javnog duga u 2012. godini)	100

Popis tablica

Tablica 1 Davatelji poštanskih usluga u RH.....	7
Tablica 2 Pokazatelji kretanja poštanskih usluga i BDP-a u RH.....	18
Tablica 3 Najznačajniji partneri HP-a u otpremi i prispijeću prekograničnih pismovnih i paketnih pošiljaka tijekom 2012.	27
Tablica 4 Prognoze trenda količine pismovnih usluga u prosječnim godišnjim stopama rasta - CAGR (eng. compound annual growth rate)	28
Tablica 5 Herfindahl-Hirschman indeks temeljen na tržišnim udjelima prema broju poštanskih usluga u navedenim nacionalnim tržištima	35
Tablica 6 Opseg univerzalnih poštanskih usluga po zemljama	37
Tablica 7 Pokazatelj broja zaposlenih (na kraju navedene godine) i udio njihovog troška u ukupnim rashodima HP-a	38
Tablica 8 Odnosi prihoda (u HRK) i broja poštanskih usluga u ukupnim uslugama HP-a za razdoblje od 2010.-2013	40
Tablica 9 Kakvoća univerzalnih poštanskih usluga tijekom razdoblja 2011. - 2013. godine	43
Tablica 10 Tablica učinkovitosti davatelja univerzalnih usluga po različitim kategorijama za 2011. godinu	46
Tablica 11 Javne i ostale ovlasti HAKOM-a	49
Tablica 12 SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u RH	61
Tablica 13 Prednosti i nedostaci automatiziranog PUDO sustava	69
Tablica 14 Razvoj usluge savjetovanja izravnog marketinga, kao i samih alata/aplikacija unutar usluge u od strane davatelja poštanskih usluga.....	72
Tablica 15 e-poštanske usluge od interesa davatelja poštanskih usluga	75
Tablica 16 Prikaz ciljeva i mjera unaprjeđenja dostave paketa vezanih uz e-trgovinu	94
Tablica 17 Standardizacija posebnih eCIP proizvoda	95
Tablica 18 Vladini motivi za provedbu procesa privatizacije javnih poduzeća	99
Tablica 19 Ciljevi privatizacije iz perspektive javnog poduzeća.....	99
Tablica 20 Zaključci proizašle iz studije analiza privatizacije pojedinih nacionalnih davatelja poštanskih usluga	104

Popis kratica

AETR	Europski sporazum cestovnom prometu (franc. Accord Européen sur les Transports Routiers)
AUD	eng. Australian Dollar; australski dolar
AZTN	Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja
B2B	Od poduzeća do poduzeća (eng. business-to-business)
B2C	Od poduzeća do klijenata (eng. business-to-consumer)
BDP	Bruto domaći proizvod
C2C	Od potrošača do potrošača
CAD	eng. Canadian Dollar; kanadski dolar
CAGR	Prosječna (složena) godišnja stopa rasta (eng. Compound Annual Growth Rate)
CHF	eng. Swiss franc; švicarski franak
CRM	Upravljanje odnosima s klijentima (eng. Customer Relationship Management)
DZS	Državni zavod za statistiku
EBIT	Dobit prije odbitka (rashodnih) kamata i poreza na dobit (eng. earnings before interest and taxes)
EGP	Europski gospodarski prostor (eng. European Economic Area – EEA)
EK	Europska komisija
EMTTN	Europska mreža tijela za tržišno natjecanje
EPG	Enhanced Parcel Group (E-Parcel Group)
ERS	Usluga povrata robe (eng. Easy Return Services)
EU	Europska Unija
EUR	Euro valuta (€)
G2C	Od Vlade prema građanima (eng. government-to-citizens)
GBP	eng. Great Britain Pound; britanska funta
GATS	Opći sporazum o trgovini uslugama (eng. General Agreement on Trade in Services)
HAKOM	Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti
HP	Hrvatska Pošta

ICT	Informacijsko-komunikacijske tehnologije (eng. Information and Communication Technologies)
IPC	Udruga međunarodnih poštanskih tvrtki (eng. International Post Corporation)
IPO	Inicijalna javna ponuda dionica
LC/AO	Pisma i dopisnice/ostale pismovne pošiljke
MPPI	Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture
NN-MU	Narodne novine dodatak Međunarodni ugovori
NRA	Nacionalno regulatorno tijelo (eng. National regulatory agency)
P2P	Isti sa istim/svaki sa svakim – umrežavanje korisnika bez poslužitelja (eng. peer-to-peer)
PUDO	Mjesta prijama i uručjenja (eng. pick-up point and drop-off point)
PDV	Porez na dodanu vrijednost
REGOS	Središnji registar osiguranika
RH	Republika Hrvatska
SAD	Sjedinjene Američke Države
SGEI	Usluge od općeg gospodarskog značaja (eng. Services of General Economic Interest)
SME	Mala i srednja poduzeća (eng. small and medium enterprises)
UFEU	Ugovor o funkcioniranju Europske Unije
UN	Ujedinjeni narodi (eng. United Nations)
UPU	Svjetska poštanska unija (eng. Universal Postal Union)
USD	Američki dolar (eng. United States Dollar)
USP	Davatelj univerzalne usluge (eng. Universal service provider)
USPS	United States Postal Service (poduzeće)
ZEK	Zakon o elektroničkim komunikacijama
ZPU	Zakon o poštanskim uslugama

A. Sažetak

Cilj ove Strategije je utvrditi smjernice razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine. Donošenjem Strategije definiraju se ciljevi u kontekstu 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 utvrđuju se mjere i aktivnosti realizacije 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 te njena integriranost u globalne poštanske mreže, kao i kvaliteta poštanske usluge, 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.

Republika Hrvatska je sastavni dio europskog tržišta poštanskih usluga. Nacionalno zakonodavstvo je usklađeno s EU direktivama, tržište poštanskih usluga je liberalizirano, a granice otvorene prema zemljama 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 je izraz zahtjeva i posebnih značajki europskog društvenog modela u okviru politike koja udružuje dinamično tržište, koheziju i načelo solidarnosti. Univerzalne usluge od interesa su za Republiku Hrvatsku te moraju biti trajno, redovito i neprekidno dostupne svakoj fizičkoj i pravnoj osobi na cijelom teritoriju države bez bilo kakve diskriminacije i pod jednakim uvjetima. Hrvatskoj pošti d.d. je prema važećem Zakonu o poštanskim uslugama obavljanje univerzalne usluge određeno davanjem prava i obveze da uslugu obavlja na cijelom području RH za definirani rok od 15 godina.

Uloga regulatora na tržištu poštanskih usluga očituje se kroz aktivnosti osiguranja univerzalne usluge, reguliranja pravnog okvira i međusobnih odnosa na tržištu, te osiguranja pristupa davatelja poštanskih usluga poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge. Razvojem tržišta, poticanjem inovativnosti, propisivanjem kvalitete 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. Među ostalim, nove tehnologije potaknule su razvoj e-trgovine koja utječe na intenziviranje trgovinske razmjene i povećanje količine prenesenih paketnih 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 omogućava poduzetništvu globalnu prisutnost i komuniciranje, te provođenje transakcija u realnom 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 leži 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 to usluge elektroničkih komunikacija i trgovina.

B. Analiza trenutačnog stanja tržišta poštanskih usluga

1. Analiza stanja propisa u području poštanskih usluga u RH

1.1 Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga

Republika Hrvatska (RH) postala je punopravna članica Europske unije (EU) 1. srpnja 2013. Obilježje liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH u odnosu na ostale članice je to da je liberalizacija nastupila prije formalnog ulaska RH u EU, odnosno 1. siječnja 2013. Liberalizacija omogućava ostvarenje cilja stvaranja unutarnjeg tržišta EU prema jedinstvenim uvjetima i načinima funkcioniranja. Istovremeno, naročito na tržištima sa 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 započeo je 1988. predstavljanjem Bijele knjige o poštanskim uslugama gdje se prvi put navodi uspostava unutarnjeg tržišta poštanskih usluga u EU. Sljedeći ključni dokument je tzv. Zelena knjiga¹ 1992., gdje se navodi problematika konkurencije u poštanskom sektoru i ukazuje na nužnost osiguranja obavljanja univerzalne usluge na razini EU. 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.

Uz proces liberalizacije koristi se i termin deregulacije, koji podrazumijeva pravno uređenje tržišta poštanskih usluga omogućavajući 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 utvrđeno je u osnovi jednom direktivom koja je u proteklom razdoblju dva puta mijenjana i dopunjavana, s ciljem harmonizacije tržišta poštanskih usluga:

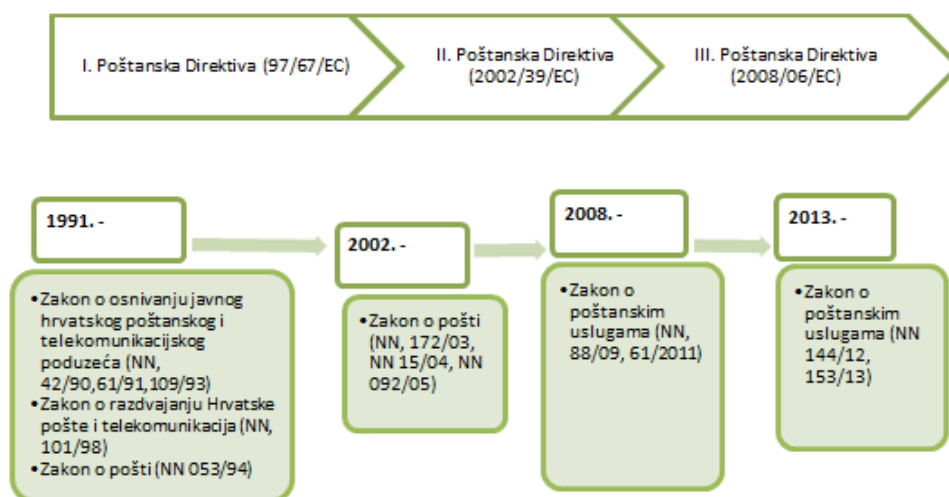
- Direktiva 97/67/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 15. prosinca 1997. o zajedničkim pravilima za razvoj unutarnjeg tržišta Zajednice u području poštanskih usluga i poboljšanju kakvoće poštanskih usluga (Prva poštanska direktiva),
- Direktiva 2002/39/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 10. lipnja 2002., kojom se mijenja Direktiva 97/67/EZ u vezi s daljnjim otvaranjem poštanskih usluga tržišnom natjecanju na razini Zajednice (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 (Treća poštanska direktiva).

Direktive su pravno obvezujuće za članice EU, ali samo s obzirom na cilj koji je određen u direktivi. Nisu izravno primjenjive (načelo izravnog učinka), već u određenoj mjeri zakonodavac (resorna ministarstva, Vlada i Parlament) mogu i moraju odrediti detalje glede provedbe direktive putem implementacije u postojeće zakonske odredbe, koje time postaju usklađene sa ciljem iz predmetne direktive. To je često izazovan zadatak uzevši u obzir da direktive rijetko sadržavaju upute o načinu njihove provedbe.

¹ Green Paper on the Development of Single Market for postal services – EC-Commission, Brussels, 11. lipnja 1992.

Korijeni liberaliziranog tržišta poštanskih usluga u RH sežu još iz 1994.g., kada je Zakonom o pošti (NN 053/94) u članku 24. propisana obveza prijenosa paketa javnom poduzeću (Hrvatska pošta i telekomunikacije), dok se istovremeno dozvoljava 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 2003. kada je ukinut monopol Hrvatskoj pošti d.d. (HP) na pismovne pošiljke iznad 100 grama, te osnivanjem Vijeća za poštanske usluge kao neovisnog nacionalnog regulatornog tijela za poštanske usluge. Opseg univerzalnih usluga smanjen je 2005., te su specificirane kurirske usluge.

Slika 1 Proces liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH



(Izvor: FPZ analiza)

Uslijedilo je smanjenje ograničenja težine 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.

Usvajanjem 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 2009. uspostavljen je regulatorni okvir u nacionalnom zakonodavstvu u potpunosti usklađen sa Drugom poštanskom direktivom i djelomično s Trećom poštanskom direktivom. Treća poštanska direktiva u potpunosti je implementirana donošenjem postojećeg Zakona o poštanskim uslugama (ZPU; Narodne novine, broj 144/12, 153/13), 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 u Republici Hrvatskoj u području poštanskih usluga

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

U odnosu na prijašnji 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

Temeljni propis na području tržišta poštanskih usluga u RH je Zakon o poštanskim uslugama (NN 144/12, 153/13) koji je stupio na snagu 1. siječnja 2013.

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 za vremensko razdoblje od 15 godina, primjenom mehanizma preispitivanja uvjeta² obavljanja univerzalne usluge svakih 5 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 Republike Hrvatske i doplatnih maraka, određuju poslovi Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti

(HAKOM) u dijelu koji se odnosi na regulatorne poslove u području poštanskih usluga, obavljanje inspekcijskog nadzora u području poštanskih usluga, uređuju druga pitanja vezana uz obavljanje poštanskih usluga, te se utvrđuje prijenos ovlasti inspekcijskog nadzora na regulatorno tijelo (HAKOM).

Donošenje podzakonskih propisa odnosno Pravilnika u nadležnosti je Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture (MPPI) i HAKOM-a. HAKOM, kao nacionalno regulatorno tijelo (NRA) nastao je 2008. spajanjem Hrvatske agencije za telekomunikacije i Vijeća za poštanske usluge. NRA objedinjava regulatorne poslove na tržištu poštanskih usluga, tržištu elektroničkih komunikacija te na tržištu željezničkih usluga.

MPPI je donijelo sljedeće pravilnike:

- Pravilnik o službenoj iskaznici i znački poštanskog inspektora i o očevidniku poštanskog inspektora (Narodne novine, broj 42/13)
 - 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 inspekcijskim pregledima koji vodi poštanski inspektor u provedbi poslova inspekcijskog nadzora, u okviru ovlasti utvrđenih Zakonom o poštanskim uslugama i drugim propisima.
- 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 nevažećima, 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.

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 uručjenja paketa na adresi primatelja, odstupanja od rokova uručjenja 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 i druga pitanja vezana uz obavljanje univerzalne usluge.

² Prema čl.67, st. 3 ZPU: Agencija će svakih pet godina od dana stupanja na snagu ZPU, analizom stanja na tržištu poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj utvrditi postoje li davatelji poštanskih usluga koji mogu osigurati obavljanje univerzalne usluge iz članka 15. ovoga Zakona.

- Pravilnik o načinu rada povjerenstva za zaštitu prava korisnika usluga (Narodne novine, broj 124/11)
 - Propisuje 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 Zakona o poštanskim uslugama.
- Pravilnik o plaćanju naknada za obavljanje poslova HAKOM-a (Narodne novine, broj 160/13)
 - Pravilnikom o plaćanju naknada za obavljanje poslova HAKOM-a 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 mora biti trajno, redovito i neprekidno dostupna svakoj fizičkoj i pravnoj osobi na cijelom teritoriju države bez bilo kakve diskriminacije.

Univerzalna usluga je unutar EU izraz 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 teritoriju države bez bilo kakve diskriminacije. Prva jasna definicija univerzalne poštanske usluge navodi se u Poštanskoj direktivi gdje je definirana kao usluga koja uključuje stalno pružanje poštanskih usluga određene kakvoće na svim područjima teritorija neke države po prihvatljivim cijenama za sve korisnike. 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 tjedno, osim u posebnim okolnostima ili zemljopisnim uvjetima, za 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, po odobrenju NRA, jedno uručenje u odgovarajući objekt.

HP-u je prema važećem ZPU obavljanje univerzalne usluge određeno davanjem prava i obveze da uslugu obavlja na cijelom području RH za definirani rok od 15 godina. Obavljanje zamjenskih i ostalih poštanskih usluga ostvaruje se temeljem podnesene potpune prijave HAKOM-u, koji sukladno odredbama ZPU procjenjuje radi li se o zamjenskim poštanskim uslugama. Odluka o obavljanju zamjenskih poštanskih usluga donosi se na temelju analize značajke poštanskih usluga, uporabne svrhe sa stajališta korisnika poštanskih usluga i cijene usluga.

Obaveza je davatelja univerzalne usluge (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. Metodologiju provedbe troškovnog računovodstva definirala je NRA u Naputku za računovodstveno razdvajanje i troškovno računovodstvo (ožujak 2013³). U skladu sa Trećom poštanskom direktivom, neto trošak obveza univerzalne usluge je svaki trošak, nužan za izvršavanje pružanja univerzalne usluge i povezan s time, te se izračunava kao razlika između neto troška za imenovanoga davatelja univerzalne usluge, koji posluje s obvezama 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 ima obvezu obavljanja jednog dijela usluga pod unaprijed zadanim i/ili propisanim uvjetima, a drugi davatelji usluga nemaju, potpuno slobodno tržišno natjecanje nije moguće. Naime, ex ante i ex post reguliranje nužno je u smislu omogućavanja ravnopravnih uvjeta za slobodno tržišno natjecanje, ali i zbog zaštite javnog interesa, odnosno osiguranja dostupnosti univerzalne usluge za sve korisnike na teritoriju države.

³ <http://www.hakom.hr/default.aspx?ID=1208> (29.05.2014.)

2. Otvoreno tržište

Temelji postupnog otvaranja tržišta poštanskog prometa postavljeni su donošenjem Direktive 97/67/EC, kada je započet proces razvoja zajedničkog tržišta poštanskih usluga. Izmjeni Direktive je prethodila obavijest Europske Komisije (EK) o primjeni pravila tržišnog natjecanja, čime se nagovještava otvaranje tržišta i stav EK o tržišnom natjecanju u području poštanskog prometa. Izmijenjena Direktiva 2002/39/EC ističe potrebu za postupnim i nadziranom otvaranjem tržišta poštanskih pošiljaka tržišnom natjecanju, dok je posljednjom izmjenom Direktive određen potpuni razvoj unutarnjeg tržišta poštanskih usluga unutar Europske unije.

Treća Poštanska Direktiva pitanje otvorenog tržišta i posebnih prava tretira u članku 7, kojim zabranjuje davanje ekskluzivnih ili posebnih prava za provođenje (pružanje) poštanskih usluga. Drugim riječima, tradicionalno prisutan monopol na tržištu poštanskih usluga u EU se ukida. Ekskluzivno ili posebno pravo⁴ u kontekstu tržišta 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 ekskluzivno pravo obavljanja (dijela) poštanskih usluga. Članak 7. (stavak 2, 3 i 4) ostavlja mogućnosti zemljama članicama da donose određene modele financiranja univerzalne usluge:

- osiguravanje univerzalne usluge u skladu s pravilima javne nabave (što se odnosi na odrednice Direktive 2004/17/EC 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),
- kada obveza univerzalne usluge predstavlja nepravedno financijsko opterećenje za USP, zemlja članica može potražiti 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. Otvaranje tržišta se može analizirati i brojem izdanih dozvola za obavljanje

Sukladno ZPU, univerzalnu uslugu u RH obavlja imenovani davatelj – HP, i to u trajanju od 15 godina.

poštanskih usluga. Članak 9 Direktive propisuje mogućnost davanja ovlaštenja, odnosno izdavanje pojedinačnih dozvola za rad davateljima univerzalnih usluga kako bi se osigurala obveza univerzalne usluge. Za usluge koje ne spadaju u univerzalne, mogu se uvesti opće (eng. general) dozvole. Prema ZPU, u RH pravo za obavljanje zamjenskih i ostalih usluga pravna ili fizička osoba stječe od dana podnošenja potpune prijave

HAKOM-u, dok se određivanje davatelja univerzalne usluge vrši nakon analize stanja tržišta poštanskih usluga. Popis davatelja poštanskih usluga je dan u tablici 1. Sukladno ZPU, čl.67, univerzalnu uslugu obavlja imenovani davatelj HP, i to u trajanju od 15 godina (do kraja 2027.g.). Sva 22 davatelja prijavljena su za obavljanje ostalih poštanskih usluga, a 11 ih pruža i zamjenske poštanske usluge. Prema području na kojem obavljaju usluge, 11 davatelja prijavljeno je za obavljanje usluga samo u unutarnjem prometu, 11 i u unutarnjem i u međunarodnom prometu, a jedan isključivo u međunarodnom prometu.

⁴ Više o distinkciji između ekskluzivnog i posebnog prava: WIK Consult: Main Developments in Postal Sector (2010-2013), Final report, Bad Honnef, 2013, str. 74.

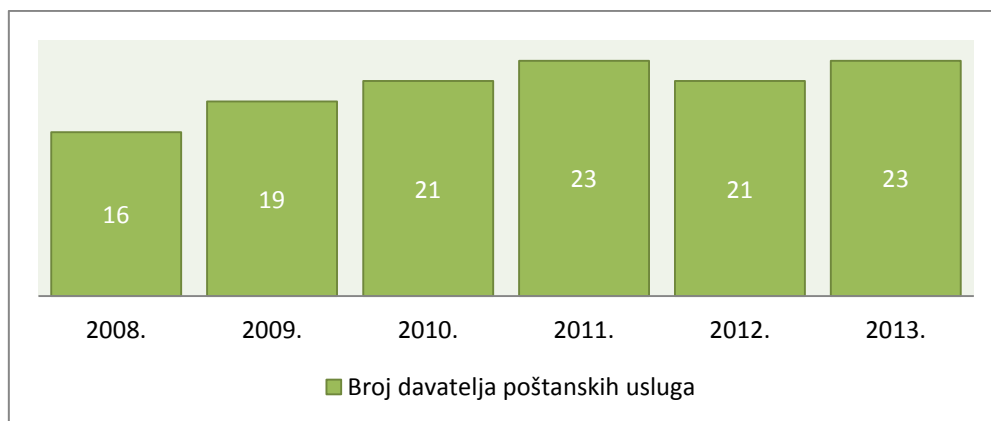
Tablica 1 Davatelji poštanskih usluga u RH

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 GRUPA d.o.o. Ulica Sv. Roka 3, Gornje Sitno, Žrnovnica	VUK-COM d.o.o. Ogulinska 6A, Novi Vinodolski
HP - HRVATSKA POŠTA d.d. Jurišićeva 13, Zagreb.	LIDER EXPRESS d.o.o. Supilova 7a, Zagreb	WEBER ESCAL d.o.o. Zastavnice 38a, Hrvatski Leskovac
LIDER EXPRESS d.o.o. Ulica Sv. Roka 3, Gornje Sitno, Žrnovnica	TISAK d.d. Slavonska avenija 11a Zagreb	ZADRUGA MLADIH DIREKT Velimira Škorpika 17b, Šibenik
DAVATELJI OSTALIH POŠTANSKIH USLUGA		
A2B EXPRESS LOGISTIKA d.o.o. Buzinski prilaz 36/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	TISAK d.d. Slavonska avenija 11a Zagreb
DPD CROATIA d.o.o. Franje Lučića 23, Zagreb	LIDER EXPRESS GRUPA d.o.o. Ulica Sv. Roka 3, Gornje Sitno, Žrnovnica	TRAST LOGISTIKA d.o.o. Vojvodići 11, Sveta Nedelja
GENERAL LOGISTICS SYSTEMS CROATIA d.o.o. Varaždinska 116, Popovec	LIDER EXPRESS d.o.o. Supilova 7a, Zagreb	VUK-COM d.o.o. Ogulinska 6A, Novi Vinodolski
HP - HRVATSKA POŠTA d.d. Jurišićeva 13, Zagreb.	MERITUS PLUS d.o.o. Lovački put 1A, Split	WEBER ESCAL d.o.o. Zastavnice 38a, Hrvatski Leskovac
INTEREUROPA d.o.o. Josipa Lončara 3, Zagreb	OBRT ZA USLUGE PRIJEVOZA "NADA", vl. Goran Andrašec Vukomerec 26, Zagreb	ZADRUGA MLADIH DIREKT Velimira Škorpika 17b, Šibenik

(Izvor: HAKOM, <http://www.hakom.hr/default.aspx?id=586>, 23. 06. 2014.)

Liberalizacijom tržišta poštanskih usluga je ostvaren osnovni preduvjet za jačanje konkurencije na tržištu poštanskih usluga. Stupanje na snagu novog 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. na tržištu poštanskih usluga u RH bilo je ukupno 23 davatelja poštanskih usluga, što je dva više u odnosu na kraj 2012. Kretanje broja davatelja poštanskih usluga je prikazano na sljedećoj slici. Podaci se odnose na ukupan broj davatelja poštanskih usluga na kraju svake godine u razdoblju od 2008. – 2013.

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



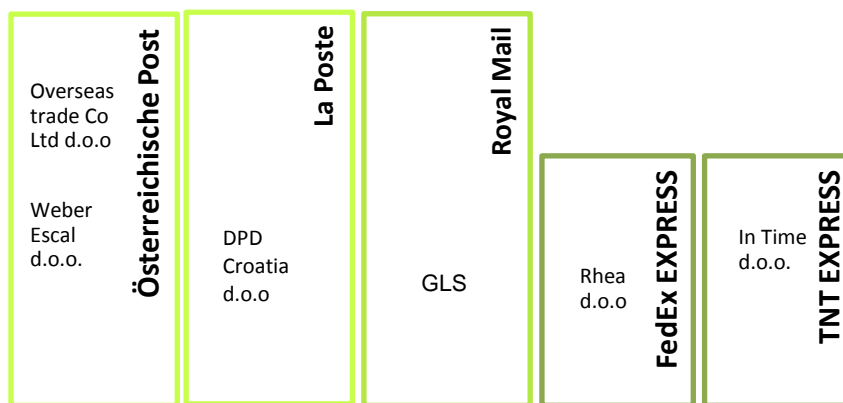
(Izvor: HAKOM, Godišnja izvješća o radu HAKOM-a 2008. – 2013.)

Sukladno ZPU, (podjeli usluga na univerzalnu uslugu, zamjenske poštanske usluge i ostale poštanske usluge, sukladno članku 14), davatelji poštanskih usluga imali su obavezu (članci 68, 69), provesti usklađivanje poslovanja sa odredbama ZPU – a. Početkom 2013. određen broj manjih davatelja nije se uskladio sa novim ZPU – om i nije nastavio pružati poštanske usluge, dok su se istovremeno pojavili novi davatelji koji su vidjeli svoju poslovnu šansu na liberaliziranom tržištu poštanskih usluga. Takav trend se nastavio i do kraja 2013., tijekom koje se pojavilo još sedam novih davatelja, s naznakom nastavka takvog trenda, obzirom na brojne upite HAKOM – u, vezano za uvjete i način stjecanja prava obavljanja poštanskih usluga.

Osim pojave novih davatelja, na tržištu je došlo i do određenog pregrupiranja i spajanja pojedinih davatelja. Tako se početkom 2013. 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, koji je pružao poštanske usluge prema odredbama iz ZPU-a iz 2009. godine na način da je svoje poslovanje obavljao preko tri društva s ograničenom odgovornošću, proveo je usklađivanje svog poslovanja prema odredbama ZPU-a iz 2012. godine i nastavio pružati poštanske usluge u istom pravno – trgovačkom obliku (tri društva s ograničenom odgovornošću.) pri čemu sva tri pružaju/obavljaju zamjenske i ostale poštanske usluge. Pored navedenoga, kod jednog manjeg broja davatelja je došlo i do promjene u vlasničkoj strukturi. Sve promjene su rezultirale boljim pozicioniranjem pojedinih davatelja s ciljem jačanja i daljnjeg širenja na tržištu odnosno povećanja svog tržišnog udjela. Također treba spomenuti i da je otvoreno tržište omogućilo dolazak novih davatelja⁵ iz drugih država koji tako proširuju svoje djelovanje na jedinstvenom tržištu EU.

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

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



(Izvor: FPZ analiza)

3. Pristup poštanskoj infrastrukturi/mreži

3.1 Pravni i regulatorni okvir za pristup mreži

Prva poštanska Direktiva definirala je osnovnu svrhu univerzalne usluge kroz jednostavan pristup poštanskoj mreži svim korisnicima, posebno kroz osiguravanje dovoljnog broja pristupnih točaka i osiguravanje povoljnih uvjeta s obzirom na frekvenciju prikupljanja i dostave pošiljaka. Pored navedenoga, definira i obvezu davatelju univerzalne usluge u zemljama EU na način da osiguraju pristup svojoj poštanskoj mreži uz transparentne i nediskriminirajuće uvjete. U Trećoj poštanskoj Direktivi pojam o nediskriminaciji i transparentnosti pristupa javnoj poštanskoj mreži navodi se u članku 11. Koncept o pristupu elementima poštanske mreži ili usluga koje se pružaju u opsegu univerzalne usluge je izričito dodan kroz članak 11a u kojem stoji:

Države članice dužne su osigurati uvjete pristupa poštanskoj mreži na transparentan i nediskriminirajući način svim korisnicima i davateljima poštanskih usluga te konsolidatorima.

„Kada je potrebno zaštititi interes korisnika i/ili poticati učinkovito tržišno natjecanje te s obzirom na nacionalne uvjete i nacionalno zakonodavstvo, države članice Europske unije trebaju osigurati da su pregledni, nediskriminacijski uvjeti dostupni elementima poštanske mreže ili usluga, u okviru univerzalne usluge, kao što su sustav poštanskih oznaka, baze podataka s adresama, poštanski kovčežić, kovčežić za dostavu pošiljaka, informacije o promjeni adrese, usluge preusmjerenja pošte i usluge vraćanja pošiljke pošiljatelju ...“.

Temeljem članka 11a države članice su dužne na nacionalnoj razini osigurati uvjete pristupa na transparentan i nediskriminirajući način svim korisnicima i davateljima poštanskih usluga te konsolidatorima. Upravo iz tog razloga, NRA mora posebno voditi računa da USP ne koristi svoju vodeću poziciju, u cilju diskriminacije konkurencije i njezinog „izbacivanja“ s tržišta. Zakonodavcu na nacionalnoj razini je dano diskrecijsko pravo odlučiti o opsegu pristupa određenim elementima poštanske mreže ili uslugama, uz osiguranje pristupa mreži. Zadatak NRA je ocijeniti na zahtjev korisnika pristupa (drugi davatelji poštanskih usluga, konsolidatori i korisnici usluga) jesu li ispunjeni svi preduvjeti za pristup.

U RH je 2003., temeljem Prve Direktive, donesen Zakon o pošti koji je sadržavao odredbe o pristupu javnoj poštanskoj mreži (članak 26). Ovim Zakonom (u djelu definicije obaveze osiguranja pristupa mreži) RH osigurava uvjete za otvaranje određenog dijela tržišta i djelovanje konkurencije.

Zakon o poštanskim uslugama u RH donesen u srpnju 2009. proširuje obvezu omogućavanja pristupa i na: sustav poštanskih oznaka, bazu podataka za razvrstavanje pošiljaka, podatke o promjeni adrese, preusmjerenje poštanskih pošiljaka i vraćanje pošiljaka pošiljatelju (članak 36).

Trenutno važeći ZPU donosi daljnje proširenje ovog 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 detaljna razrada pristupa poštanskoj mreži obrađena je u Pravilniku o obavljanju univerzalne usluge. Uz navedene obaveze osiguranja pristupa mreži, USP može omogućiti pristup poštanskoj mreži i u drugim elementima poštanske mreže, uz uvjet poštivanja načela utvrđenih od strane NRA⁶.

3.2 Pristup elementima poštanske mreže i usluga

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

- *Pristup mreži* koristeći postojeću poštansku mrežu USP za koju korisnici pristupa plaćaju pristupnu naknadu⁷:
 - *upstream* koncept koji obuhvaća pristup poštanskoj mreži USP i uključuje aktivnosti korisnika pristupa (prijama, frankiranja, barkodiranja, sortiranja i prijevoza) prije predaje pošiljaka USP,
 - *downstream* koncept gdje su točke pristupa u prijamnim sortirnim centrima, određnim sortirnim centrima i dostavnim poštanskim uredima. Korisnici pristupa mogu koristiti poštansku mrežu za predaju pošiljaka u određenim područjima, gdje još nisu razvili vlastitu mrežu, dok u drugim područjima djelomično ili u potpunosti zaobilaze poštansku mrežu USP.
- *End to end* kada korisnici pristupa u potpunosti zaobilaze upstream i downstream poštansku mrežu USP i koriste vlastitu mrežu za obavljanje poštanskih usluga.

Kako je u prethodno navedeno člankom 11a Direktive radi potrebe zaštite interesa korisnika i/ili poticanja učinkovitog tržišnog natjecanja, države članice EU trebaju osigurati dostupnost elementima poštanske mreže ili usluga koje se pružaju unutar opsega univerzalne usluge. Elementi poštanske mreže obuhvaćaju sustav poštanskih oznaka, baze podataka s adresama, poštanske pretince, dostavne kovčežice, informacije o promjenama adresa, usluge za preusmjerenje pošte i usluge vraćanja pošiljaka pošiljatelju. Odredba o područjima pristupa može biti važna u određenim slučajevima i potencijalno može smanjiti ulazne barijere za natjecatelje. Tako države članice EU mogu iskoristiti fleksibilnost članka 11a prilikom odlučivanja o pristupu. Trenutno ne postoji jednoznačno reguliranje pristupa elementima poštanske mreže u državama članicama EU-a. U slučaju spora između USP i potencijalnih korisnika pristupa ključnu ulogu ima NRA. Potencijalni korisnici pristupa podnose zahtjev za pristup mreži i u svom zahtjevu navode kojim elementima poštanske mreže ili uslugama namjeravaju pristupiti. Ukoliko se USP i podnositelj zahtjeva ne uspiju sporazumjeti u tom slučaju se uključuje NRA a ako se potencijalni korisnici pristupa usuglase s USP, sklapa se Ugovor o pristupu mreži i u njemu se definira kojim elementima mreže je omogućen pristup.

3.3 Pristup poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge u Republici Hrvatskoj

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

- sustavu poštanskih oznaka,
- bazi podataka za razvrstavanje pošiljaka,

⁶ Pravilnik o obavljanju univerzalne usluge (Narodne novine, broj 41/13, članak 24)

⁷ Može se razlikovati i pojam upstream i downstream aktivnosti od koncepta. Upstream aktivnosti je pojam koji podrazumijeva sljedeće aktivnosti: prijam pošiljaka, grupiranje, sortiranje i frankiranje, odrađene od strane korisnika ili trgovačkih društava za pripremu pošiljaka prije predaje javnom poštanskom davatelju. Pojam downstream aktivnosti podrazumijeva korištenje lokalne mreže za uručenje pošiljaka

- o podacima o promjeni adrese,
- o uslugama preusmjeravanja poštanskih pošiljaka,
- o uslugama vraćanja pošiljaka pošiljatelju.

Sukladno Pravilniku o obavljanju univerzalne usluge korisnik pristupa tijekom jednog mjeseca mora pristupiti poštanskoj mreži s najmanje 5000 pošiljaka kako bi ostvario cijenu za pristup mreži.

Davatelj univerzalne usluge u RH, HP pristup poštanskoj mreži regulirala je Standardnom ponudom HP - Hrvatske pošte d.d. za pristup poštanskoj mreži, ispunjavajući uvjete iz članka 53. stavak 3. ZPU i članku. 22. Stavak 3. Pravilnika: „uvjeti pristupa mreži moraju biti javno objavljeni, unaprijed poznati i primjenjivati se jednako na sve korisnike pristupa koji pristupaju mreži za istu vrstu i količinu pošiljaka“.

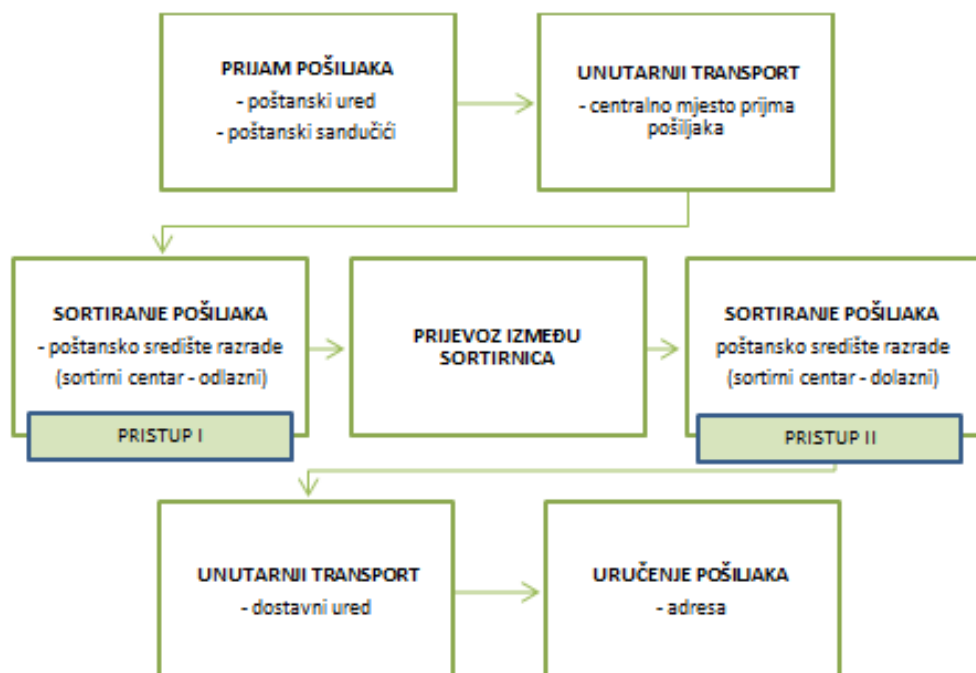
Standardnom ponudom se propisuju vrste pošiljaka kojima se može pristupiti poštanskoj mreži, točke pristupa i pristup podacima, podnošenje zahtjeva za pristup poštanskoj mreži i razlozi odbijanja zahtjeva, detaljni uvjeti za pristup poštanskoj mreži, sklapanja ugovora, cijene, obračun, naplata, instrumenti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

Vrste pošiljaka za koje je USP obvezan osigurati pristup poštanskoj mreži propisuje ZPU i odnose se na:

- pismovne pošiljke (pismo 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 grupe razvrstanih pošiljaka).

Slika 4 Točke pristupa poštanskoj mreži HP-a



(Izvor: FPZ 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, jednakih uvjeta za sve te pristupačnih cijena, postiže se jačanje konkurentnosti svih sudionika na tržištu.

Tržišne slobode su u RH zagarantirane Ustavom Republike Hrvatske (članak 49), gdje se ističu kao temelj gospodarskog ustroja RH, te država garantira svim poduzetnicima jednak pravni položaj na tržištu. Na nacionalnoj razini, zakonodavni okvir u području tržišnog natjecanja je uređen slijedećim propisima:

- Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja (Narodne novine, broj 79/09),
 - Uređuju se pravila i sustav mjera za zaštitu tržišnog natjecanja, ovlasti i zadaće te ustrojstvo tijela za zaštitu tržišnog natjecanja i postupanje u vezi s provedbom ovoga Zakona. Zakon se primjenjuje na sve oblike sprječavanja, ograničavanja ili narušavanja tržišnog natjecanja od strane poduzetnika, na teritoriju RH ili izvan teritorija RH, ako imaju učinak na RH.
- Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja (Narodne novine, broj 80/2013)
 - Uređuje pravila i sustav mjera za zaštitu tržišnog natjecanja nakon ulaska RH u EU, stavljajući naglasak na tržišno natjecanje između RH i država članica EU. Ovaj Zakon uređuje i primjena članaka 101. i 102. UFEU na sve oblike narušavanja tržišnog natjecanja od strane poduzetnika koji imaju učinak na trgovinu između Republike Hrvatske i država članica Europske unije sukladno 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 koncentracije između poduzetnika.

Na razini EU djeluje Europska mreža tijela za tržišno natjecanje (EMTTN), čiji je član i AZTN – hrvatsko nacionalno tijelo za regulaciju tržišnog natjecanja, a čija je dodatna uloga i razmjena informacija s EK o provedbi pravila tržišnog natjecanja, gdje se posebno izdvaja DG Competition⁸,

Temeljne pravne odredbe EU u području zaštite tržišnog natjecanja su dane Ugovorom o funkcioniranju Europske Unije (UFEU)⁹, posebice u člancima 101, 102, 103, 104, 105, 106 koji su dalje proširene brojnim pravnim instrumentima. Europska politika tržišnog natjecanja je stavlja poseban naglasak na:

- antitrust politiku i borbu protiv kartela,
- sprečavanje iskorištavanja tržišne moći dominantnih tvrtki u bilo kojem sektoru ili europskoj zemlji,
- strogi nadzor nad predloženim spajanjima,
- nadzor državne potpore sektorima i tvrtkama koja može narušiti tržišno natjecanje

U području poštanskih usluga, stajališta o tržišnom natjecanju je EK donijela 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). U ovom su dokumentu dane smjernice i tumačenja određenih odredbi UFEU (konsolidirani tekst, 1992.) prema kojima EK namjerava primjenjivati pravila

⁸ Directorate General for Competition, više dostupno na: <http://ec.europa.eu/dgs/competition> (29.04.2014)

⁹ UFEU - Ugovoru o funkcioniranju Europske unije – Cjelokupan tekst Ugovora o funkcioniranju Europske unije <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:326:0001:0012:EN:PDF> (29.04.2014)

tržišnog natjecanja u području poštanskih usluga. U tom kontekstu EK posebno preispituje temeljna načela i posljedice i 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.

Prema ZPU, čl.7, st.4, dužnost NRA je, između ostalog „voditi računa o primjeni pravne stečevine iz područja poštanskih usluga i prava tržišnog natjecanja Europske unije“. ZPU također uređuje odnose prema drugim zakonima na način da se navodi se da je NRA dužan surađivati 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“ (članak 6, st. 7).

EK donijela je odluke o primjeni pravila o tržišnom natjecanju na poštanski sektor i o ocjeni određenih državnih mjera u vezi s poštanskim uslugama (98/C 39/02).

5. Primjena pravila o potporama u poštanskom sektoru

Poštivanje pravila o zaštiti tržišnog natjecanja koja su sadržana u odredbama UFEU ključno je za stvaranje jedinstvenog unutarnjeg tržišta EU i obveza je svih država članica. Spomenuta pravila odnose se na ponašanje svih poduzetnika na tom tržištu (članci 101 – 109 UFEU), uključivo i onih poduzetnika kojima su države članice dodijelile isključiva i posebna prava odnosno povjerile im obavljanje usluga od općeg gospodarskog interesa (eng. Services of General Economic Interest – SGEI). Međutim, u skladu s člankom 106 stavkom 2, UFEU 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 u EU osigurala dostupnost i pristup javnim uslugama prema prihvatljivim uvjetima u pogledu cijene i kvalitete, države članice mogu povjeriti obavljanje tih usluga određenim poduzetnicima, u državnom ili privatnom vlasništvu. Pritom, države članice 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.

U RH je zakonodavni okvir dan u ZPU (članak 52.), te Zakonu o državnim potporama (Narodne novine, broj 47/14). Temeljem Zakona o državnim potporama, Vlada Republike Hrvatske oblikuje politiku državnih potpora Republike Hrvatske određujući njome prioritete ciljeve i svrhu učinkovitog korištenja sredstava državnog proračuna Republike Hrvatske. Danom pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, 1. srpnja 2013. godine, na snagu je stupio Zakon o državnim potporama (Narodne novine, broj

U RH financiranje nepravednog financijskog opterećenja USP-a regulirano je ZPU-om.

72/2013) koji je uveo u sustav državnih potpora u Republici Hrvatskoj politiku državnih potpora kao mehanizam kojim će u određenom, trogodišnjem razdoblju, biti postavljeni 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 Republike Hrvatske, u skladu sa Zakonom o državnim potporama, nadležno je Ministarstvo financija. Osnovni instrument tog mehanizma su upravo Smjernice politike državnih potpora, čijim se sadržajem kao uputama, trebaju voditi davatelji državnih potpora pri planiranju i izradi

prijedloga za dodjelu novih državnih potpora. Smjernice politike državnih potpora donosi Vlada Republike Hrvatske, slijedeći politiku državnih potpora Europske unije i smjernice fiskalne i ekonomske politike Republike Hrvatske u kvantitativnim i kvalitativnim mjerilima. Kao i Zakon o državnim potporama, Smjernice se odnose samo na državne potpore industriji i uslugama, ne na državne potpore u poljoprivredi i ribarstvu. Smjernice politike državnih potpora, a koje uključuju i državne potpore u segmentu poštanskih usluga, predstavljaju upute davateljima državnih potpora koje oni trebaju slijediti prilikom planiranja mjera i izrade prijedloga državnih potpora iz svoje nadležnosti. Njima se navode opći i posebni ciljevi dodjele državnih potpora čijem ostvarenju davatelji trebaju težiti imajući na umu pored same svrhe državnih potpora i raspoloživost proračunskih sredstava za provedbu mjera državnih potpora.

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

Sukladno članku 3, st. 1 i 2 ZPU: „Obavljanje univerzalne usluge od interesa je za Republiku Hrvatsku. Korisnicima poštanskih usluga na cijelom području Republike Hrvatske mora se osigurati univerzalna usluga pod jednakim uvjetima. Davatelj univerzalne usluge može prekinuti obavljanje tih usluga samo u slučaju više sile.“ Univerzalna usluga, prema čl. 15 ZPU je: „skup poštanskih usluga koje su dostupne svim korisnicima poštanskih usluga na cijelom području Republike Hrvatske po pristupačnoj cijeni, kod koje davatelj univerzalne usluge mora osigurati kakvoću obavljanja univerzalne usluge propisanu člankom 40. ovoga Zakona putem poštanske mreže davatelja univerzalne usluge“. Također isti članak detaljno opisuje što sve obuhvaća poštanska usluga u unutarnjem i međunarodnom prometu.

Mjerila i kriteriji koje mora ispunjavati poštanska mreža davatelja univerzalne usluge uređena su i podzakonskim aktom – *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. Pritom, NRA procjenjuje uvjete na tržištu i odlučuje hoće li provesti natječaj ili ne. U prijelaznim i završnim odredbama ZPU (tj. Čl. 67) predviđa da obvezu obavljanja univerzalne usluge ima pravo i obvezu obavljati HP, i to u trajanju od 15 godina. NRA svakih 5 godina analizom stanja na tržištu poštanskih usluga utvrđuje postoje li davatelji poštanskih

Članci 48, 49 i 50 ZPU-a uvode zakonsku mogućnost financiranja nepravednog financijskog opterećenja davatelju univerzalne usluge

usluga koji mogu osigurati obavljanje univerzalne usluge, te ovisno o toj analizi, odlučiti o eventualnom raspisivanju javnog natječaja. Odluku o davatelju univerzalne usluge donosi NRA na temelju analize tržišta poštanskih usluga u RH. Ako procijeni da samo jedan davatelj poštanskih usluga može osigurati univerzalnu uslugu na način i uvjete koje propisuje ZPU, sukladno članku 22. na temelju analize stanja na tržištu, NRA bez provedbe javnog natječaja, a na temelju provedene javne rasprave donosa odluku o određivanju davatelja univerzalne usluge.

Odluka HAKOM-a o određivanju davatelja univerzalne usluge mora sadržavati:

1. „pravo i obvezu obavljanja univerzalne usluge iz članka 15. ovoga Zakona, na cijelom području Republike Hrvatske,
2. podatke o davatelju poštanskih usluga koji se odlukom određuje,
3. rok u kojem davatelj mora započeti obavljati univerzalnu uslugu,
4. rok valjanosti odluke
5. obveze koje davatelj univerzalne usluge mora ispunjavati za vrijeme važenja odluke.“

Nadalje, čl. 26. St 1. ZPU određeno je kako rok na koji se daje odluka „ne može biti kraći od pet godina niti duži od 15 godina“, a ovaj članak sadrži odredbu o tome kako je NRA dužno prilikom određivanja roka na koji daje dozvolu voditi računa o “tome da davatelj univerzalne usluge može osigurati povrat ulaganja”.

Članak 47. Zakona 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 pružanja univerzalne usluge, o čemu odluku donosi HAKOM.

Članci 48., 49. i 50. uvode zakonsku 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 opterećenje, osniva kompenzacijski fond te utvrđuje doprinose koje moraju uplatiti davatelji poštanskih usluga“.

5.2 Kompenzacijski fond

U skladu sa člankom 51 ZPU, NRA „osniva kompenzacijski fond otvaranjem posebnog računa kod banke, o kojem vodi posebnu računovodstvenu evidenciju“, a u kompenzacijski fond „uplaćuju davatelj univerzalne usluge i davatelji zamjenskih poštanskih usluga u skladu s odlukom Agencije iz članka 48. stavka 3. Zakona. Prihodi kompenzacijskog fonda su uplaćeni doprinosi davatelja univerzalne i zamjenskih poštanskih usluga, a rashod je isplaćena naknada davatelju univerzalne usluge.“¹⁰

Nadalje, u članku 52 ZPU opisan je način izračuna cjelokupne obveze financiranja nepravednog financijskog opterećenja, izračuna iznosa doprinosa, obveze davatelja poštanskih usluga i način na koji će se nadoknaditi nedostajuća sredstva davatelju univerzalne usluge, ukoliko sredstva kompenzacijskog fonda nisu dostatna za podmirenje cjelokupne obveze financiranja nepravednog financijskog opterećenja. Naime, stavak 3. članka 51 ZPU predviđa da se u tom slučaju nepodmireni iznos nepravednog opterećenja podmiri iz sredstava državnog proračuna, u skladu s pravilima o državnim potporama. Dakle, sredstva kompenzacijskog fonda koja bi se isplatila/isplaćuju davatelju univerzalne usluge za financiranje nepravednog opterećenja u svojoj osnovi su državna potpora, što znači da se na cjelokupan iznos sredstava (iz kompenzacijskog fonda i nedostajući dio koji se financira iz državnog proračuna) za financiranje nepravednog opterećenja davatelja univerzalne usluge primjenjuju propisi o državnim potporama za obavljanje usluge od općeg gospodarskog interesa.

Drugim riječima, USP-u država može sufinancirati nepravedno opterećenje ali samo uz uvjet da pritom nadležna državna tijela i USP, postupaju sukladno propisima o državnim potporama. Konkretno, to znači da je prije dodjele sredstava iz kompenzacijskog fonda i državnog proračuna HP-u, kao davatelju univerzalne usluge, potrebno donijeti odluku od strane NRA kojom će se detaljno utvrditi uvjeti i iznos sredstava za financiranje nepravednog opterećenja odnosno naknada nepravednog opterećenja, a temeljem zahtjeva davatelja – HP sukladno članku 49 stavku 1. ZPU.

Prema članku 48. ZPU, sredstva za naknadu nepravednog financijskog opterećenja isplaćuju se iz kompenzacijskog fonda, po zahtjevu davatelja univerzalne usluge, a na temelju odluke NRA (u roku od 60 dana, a najkasnije u roku od šest mjeseci od dana podnošenja potpunog zahtjeva davatelja univerzalne usluge).

¹⁰ Sukladno čl. 51, st. 4. ZPU, „davatelj univerzalne usluge, čiji je izračunati doprinos za kompenzacijski fond manji od izračunate naknade za obvezno obavljanje univerzalne usluge, ne uplaćuje doprinos u kompenzacijski fond, te mu se kao naknada isplaćuje razlika između izračunate naknade i izračunatog doprinosa.“

6. Uloga razvoja poštanskih usluga na gospodarstvo 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 doprinose u stvaranju nove vrijednosti, dok su u drugom slučaju usluge potrošnja građana kao konzumenta/korisnika gdje poštanska usluga završava sa uručenjem pošiljke, odnosno ne stvara nikakvu dodatnu (novu) vrijednost. Moderna poštanska usluga razvija svoje tržište na tromeđu tržišta koja se nalaze u rastu i razvoju: tržištu marketinga, tržištu komunikacija i tržištu logistike. Premda se poštanski sektor nalazi na tromeđu navedenih sektora, najveći utjecaj na poštanski sektor ima tržište elektroničkih komunikacija koje se, razvojem i dostupnošću Interneta, susreće kao moderni supstitut u pojedinim tehnološkim fazama poštanske usluge.

Donošenjem strategije Europa 2020 (strategija rasta EU-a za slijedeće desetljeće) identificirana 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 inkluzivan rast stjecanjem vještina i sudjelovanja na tržištu rada.

Integracijom RH u EU i liberalizacijom tržišta nužne su promjene tehnoloških i organizacijskih procesa s ciljem jačanja konkurencije. Pojam konkurentnosti u poštanskom sustavu dinamična je koncepcija, koja se s vremenom mijenja, istovremeno prilagođava postojećim korisničkim zahtjevima u okruženju i usavršava s ciljem 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 moguće koristiti različitim metodologijama i indikatorima. U tome smislu, različite institucije prate konkurentnost nacionalnih ekonomija, koristeći se mikro i makro pokazateljima konkurentnosti. Prema Izvještaju o globalnoj konkurentnosti RH se nalazi u skupini tranzicijskih zemalja nastojeći postići ekonomski razvoj zasnovan na inovativnom pristupu.

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

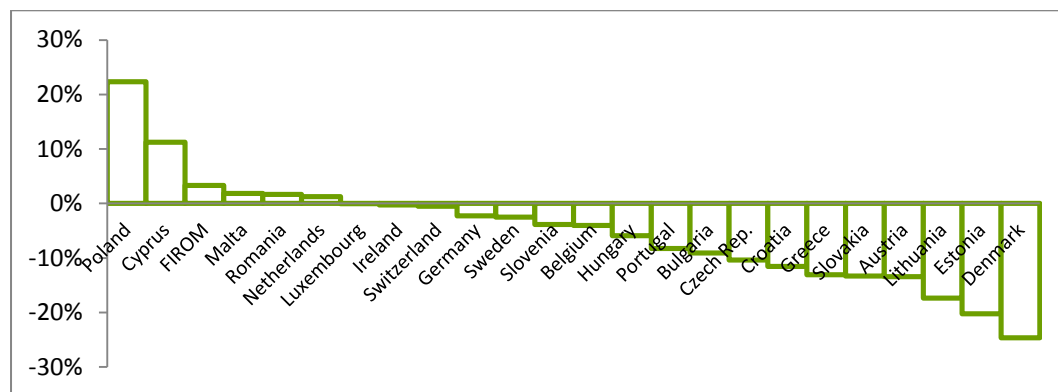
- ukupan broj zaposlenih u 2012. je 10.895 radnika, od čega je u HP-u bilo zaposleno 8.137¹¹ radnika ili približno 75 posto, a kod ostalih davatelja 2.758 radnika¹²
- broj zaposlenih u poštanskom sektoru u 2012. godini predstavlja 0,94% svih zaposlenih u Republici Hrvatskoj,
- ukupni prihodi koje je poštanska djelatnost ostvarila u 2012. iznosili su 1.464.789.832 kuna, što čini oko 0,44% ukupnog BDP-a za 2012.¹³,
- liberalizacija poštanskog tržišta i konkurencija dodatno utječu na inovativni pristup korisnicima, što ima utjecaja gospodarstvo u cjelini;

¹¹ Ukupan broj zaposlenih u HP na dan 31.12.2012. bio je 10.543, od čega 8.137 radnika sudjeluju u procesu obavljanja poštanskih usluga

¹² Godišnje izvješće o radu HAKOM-a za 2012. godinu, HAKOM, Zagreb, lipanj 2013.

¹³ http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf (18.04. 2014.)

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



(Izvor: FPZ analiza temeljena na podacima dobivenim od strane HP-a)

Kada je u pitanju gospodarstvo, u duljem razdoblju najznačajnija strukturna promjena odnosi se na udio pojedinih gospodarskih sektora. U statistikama se najčešće prate i objavljuju podaci o udjelu poljoprivrede (primarni sektor), industrije (sekundarni sektor) i usluga (tercijarni sektor). Obzirom 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 definira poslovanje sektora. Strukturne promjene prema povećanoj produktivnosti i učinkovitosti obavljanja poštanskih usluga, između ostaloga, podloga su za dugoročiji rast gospodarstva. Kontinuiranim tehničko tehnološkim inovacijama, primjenom znanja i integracijom informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućen je održivi ekonomski rast. Uspješno funkcioniranje poštanskog sustava ne određuje samo raspoloživost (dostupnost) poštanske mreže i diferenciranost tehnoloških aktivnosti, već je potrebno detaljno definiranje interesnih skupina i njihovih interakcija prema definiranim zahtjevima.

U proteklom razdoblju uloga poštanskog sustava uključujući sve poštanske usluge značajno se mijenja. S jedne strane udio tzv. poštanskih pošiljaka u papirnatom (fizičkom, materijalnom) obliku se smanjuje i zamjenjuje sa novijim i poboljšanim načinima elektroničkih komunikacija (u nematerijalnom obliku) poput usluga elektroničke pošte i Interneta. Istovremeno suvremeni elektronički komunikacijski sustavi (primjerice on-line trgovina) omogućuje povećanje broja prenesenih paketa poštanskom uslugom. Digitalne agende promoviraju korištenje Internet aplikacija i usluga, što dodatno utječe na smanjenje zahtjeva za poštanskim uslugama. Dodatka poteškoća za sve sektore uključujući poštanski sektor su negativni trendovi izazvani globalnom ekonomskom krizom nakon 2008.

Uspješno obavljanje poštanskih usluga ima pozitivan utjecaj na gospodarstvo i društvo u cjelini.

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, modovi transporta, zahtjevi korisnika, kvaliteta usluge, cijena, sigurnost, pouzdanost i dr.

Razvoj poštanskih usluga u pozitivnoj je korelaciji sa potražnjom za poštanskim uslugama, a uspješno obavljanje poštanskih usluga ima ukupno promatrano pozitivan utjecaj na gospodarstvo i društvo u cjelini. Potreban je sustavni pristup razvoja 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 znatnijeg pada sektora u odnosu na smanjenje gospodarskih aktivnosti za razdoblje nepovoljnih ekonomskih kretanja. Prema radnom dokumentu službi EK „Ocjena ekonomskog

programa za 2013. za Hrvatsku¹⁴ gospodarstvo je i dalje u recesiji. Od 2009. prisutan je trend pad gospodarske aktivnosti. Za 10 vodećih trgovačkih društava u djelatnosti prijevoza i skladištenja u 2012., HP je na drugom mjestu prema pokazatelju ukupnih prihoda¹⁵.

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 (\$) ¹⁶	62,244,2 02,547.0	58,873,8 39,435.0	61,789,1 84,183.9	59,228,2 47,411.0	N/A
BDP (stopa rasta, u mil. \$) ¹⁷	-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.))

Na poštansko tržište u gospodarskom sustavu pored čimbenika potencijala poštanskog sektora utječu i

Razgranatost i dostupnost poštanske mreže te obavljanje poštanskih usluga pozitivno utječe na održivi razvoj - posebno održivi razvoj ruralnih područja.

ekonomski (ekonomski rast, globalizacija, inflacija, razvoj pojedinih sektora) i društveni čimbenici (populacija, obrazovanje, kultura).

Najznačajniji pozitivni učinak odnosno mjerljivo poboljšanje za korisnike usluga je kvaliteta obavljanja poštanskih usluga prikazana prosječnim vremenom potrebnim za prijenos poštanske pošiljke.

Razgranatost i dostupnost poštanske mreže te obavljanje poštanskih usluga pozitivno utječe na održivi razvoj gdje se posebno ističe održivi razvoj ruralnih područja. Primjenom prava i obveze obavljanja univerzalne usluge unapređuje se socijalna pravednost te ekonomska 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 prema ZPU, nameće potrebu povećanja produktivnosti, stabilnosti i održivog rasta vodeći računa o optimizaciji postojećih procesa i troškova, optimizaciji ljudskih resursa, kreiranju novih proizvoda i usluga kao izvora financiranja, te učinkovitom upravljanje sustavom nekretnina, s ciljem 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, prvenstveno zbog porasta domaće i prekogranične trgovine i prometa paketa (eng. e-commerce).

Analizom RH sličnom okruženju na primjeru susjedne zemlje Austrije i njenog nacionalnog USP - Österreichische Posta, što je prikazano na grafikonu 2, uočava se trend porasta broja paketskih pošiljaka, s prosječnim godišnjim rastom za poslovne korisnike od +2,6% i privatne korisnike od +4,4%. Podaci se odnose na nacionalno austrijsko tržište poštanskih usluga.

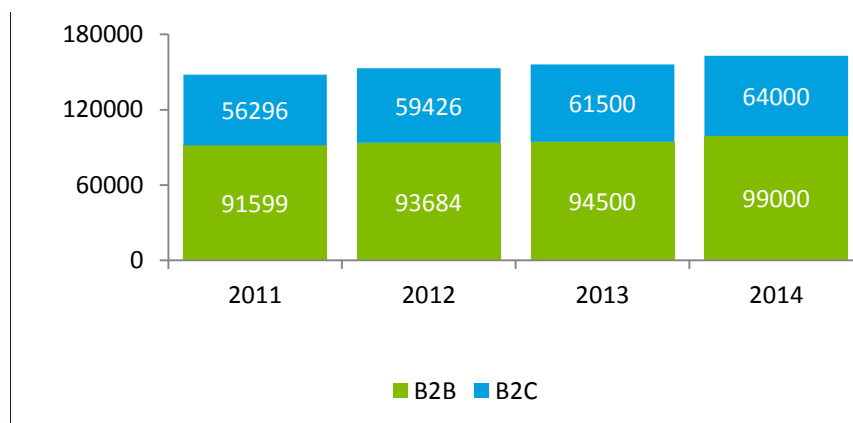
¹⁴ Ocjena ekonomskog programa za 2013. za Hrvatsku, EK, svibanj 2013., dostupno na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2013_croatia_hr.pdf

¹⁵ Sektorske analize, Ekonomski institut Zagreb, br. 25, studeni 2013.

¹⁶ The World Bank, dostupno na <http://databank.worldbank.org/data/>

¹⁷ The World Bank, dostupno na <http://databank.worldbank.org/data/>

Slika 6 Broj paketskih pošiljaka na primjeru Österreichische Post



(Izvor: Georg Pözl/CEO, Walter Oblin/CFO: Austrian Post Q1 2013 Investor Presentation, Vienna, May 17, 2013., Podaci za 2013. i 2014. su procijenjeni))

Trendovi porasta broja paketskih pošiljaka pozitivno utječu na ukupne poslovne rezultate i produktivnost davatelja poštanskih usluga. Istovremeno, trendovi rasta i razvoja poštanskih usluga pozitivno utječu na razvoj gospodarstva (čiji je udio u BDP-u RH u 2012. g. iznosio 0,43%), smanjivanjem cijene usluge i vremena prijenosa pošiljke. U RH je dosadašnji trend broja paketskih pošiljaka u porastu, i za očekivati je da će se trend nastaviti u budućnosti.

Međutim, kretanje broja pošiljaka nije jedini relevantni pokazatelj, već ga je potrebno promatrati i u odnosu na pokazatelj prihoda koja nema jednaki postotni trend porasta kao pokazatelj broja paketa. Moguće je izdvojiti nekoliko razloga koji utječu na navedenu tvrdnju:

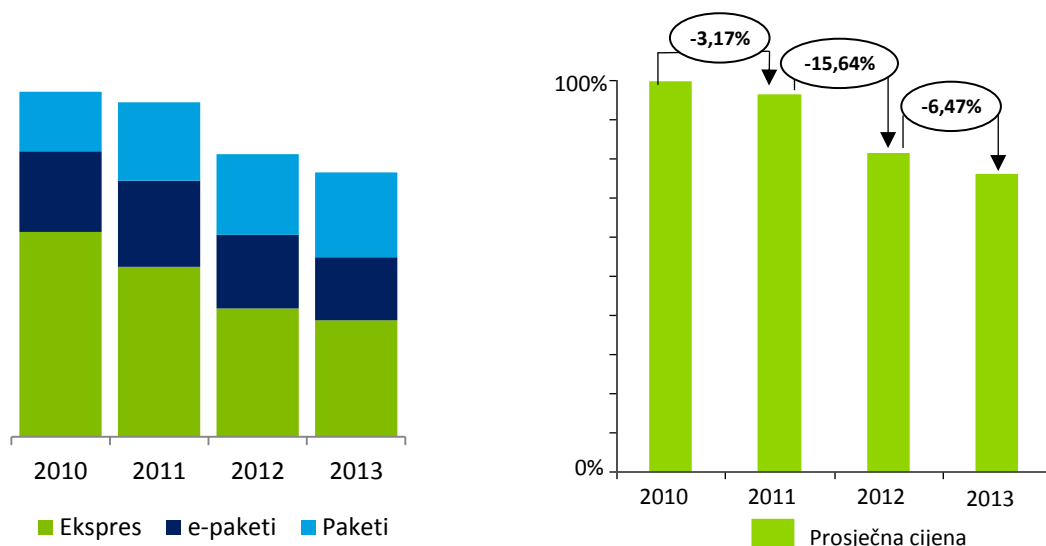
- Preuzimanje poštanskih pošiljaka velikih (poslovnih) korisnika i povećanje količina pošiljaka uvjetovano je nižim cijenama što pozitivno utječe na gospodarske subjekte, korisnike poštanskih usluga
- U konkurentskom okruženju prisutno je tržišno natjecanje između davatelja usluge, ponudom nižih cijena osiguravajući istu ili bolju razinu kvalitete usluge za krajnjeg korisnika
- Primjenom postupka segmentacije, usluge se prilagođavaju potrebama korisnika kao usluge sa fleksibilnijom ponudom i nižom cijenom

Navedeni razlozi imaju direktan pozitivan utjecaj na korisnike poštanskih usluga kroz smanjenje troškova poštanske komunikacije. Navedeno je ostvareno kroz nekoliko etapa planiranja s aspekta davatelja poštanskih usluga, od kojih se posebno izdvaja USP. Prva etapa vezana je uz planiranje poštanske mreže, sljedeća etapa vezana je uz planiranje usluga, dok se u današnjem okruženju primjenjuje metodologija planiranja usluga praćenjem ponašanja korisnika, odnosno prilagođavanjem davatelja usluga prema potrebama korisnika.

U proteklom razdoblju u RH razvidan je trend smanjenja prosječne cijene usluga HP-a u prometu paketa, što svim davateljima poštanskih usluga na tržištu nameće povećanje djelotvornosti i učinkovitosti obavljanja poštanskih usluga, te istraživanje, kreiranje i ponuda novih usluga koje pružaju odnosno nude korisnicima kako bi ostvarili što bolje poslovne rezultate.

Na sljedećoj slici je prikazan trend kretanja jedinične cijene usluge u segmentu prijenosa paketa za HP, te prosječna cijena usluge.

Slika 7 Prikaz odnosa jedinične cijene usluge prijenosa paketa i kretanje prosječne cijena usluge



(Izvor: FPZ analiza temeljena na podacima dobivenim od strane HP-a)

7. Prekogranične poštanske usluge

Analiza tržišta prekograničnih poštanskih usluga obuhvaća regulatorno okruženje, tržište i glavne pokretače trendova u ovom sektoru (EU i nacionalno).

7.1 Regulatorno okruženje

EU je definirala zajedničko tržište univerzalnih poštanskih domaćih i prekograničnih usluga, a koje definira sve segmente: od teritorijalne dostupnosti, pristupačnih cijena i jednakih uvjeta za sve građane, do zaštite prava korisnika te standardizirane kvalitete procesa i usluga. Poštanska Direktiva u članku 3 (7) navodi da "univerzalna usluga kao što je definirano u ovom članku pokriva nacionalne i prekogranične usluge". U Direktivi, izraz prekogranična (eng. cross-border) uključuje:

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

Prema članku 13 Poštanske direktive, države članice, a time i RH, dužne su osigurati da cijena isporuke univerzalnih usluga među članicama EU/EGP zadovoljava standarde prema troškovnoj usmjerenosti, transparentnosti i nediskriminaciji. Komisija osigurava da se imenovani nacionalni davatelj poštanskih/univerzalnih usluga u području prekograničnih usluga ne koriste za stvaranje ili održavanje nezakonitih kartela koji određuju cijene, a čime štete interesu poduzetnika i potrošača u EU. Stoga se većina davatelja poštanskih usluga u EU složila s ciljem utvrđivanja pravedne terminalne naknade za isporuku prekogranične pošte koja jasnije odražava stvarno nastale troškove kako bi se poboljšala kvaliteta prekograničnih poštanskih usluga.

U članku 18 Poštanske Direktive (97/67/EC) propisuju se standardi kakvoće/kvalitete za prekogranične usluge između članica EU/EGP. U kontekstu kakvoće/kvalitete obavljanja univerzalne usluge u prekograničnom poštanskom prometu s državama članicama EU, definirano je (a od strane RH i potvrđeno člankom 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, okviri rokova propisani su aktima Svjetske poštanske unije. Ostali članci navedene EU Poštanske

Direktive odnose se također na prekogranične usluge, budući da nije naznačeno da se te usluge isključuju.

Osim ranije spomenute Poštanske Direktive, druge EU mjere, kao što su: carinski propisi, pravila tržišnog

Republika Hrvatska je 20. srpnja 1992. godine postala punopravna članica Svjetske poštanske unije.

natjecanja, te EU sporazumi o trgovini uključujući Opći sporazum o trgovini uslugama (eng. General Agreement on Trade in Services - GATS), također znatno utječu na pružanje prekograničnih poštanskih usluga. Tu je važno naglasiti da hrvatskim pristupanjem u punopravno članstvo EU, 1. srpnja 2013. godine, područje RH postalo je dio jedinstvenog carinskog područja Unije te je od tog datuma prestala

obveza provedbe carinskog nadzora nad poštanskim pošiljkama u i iz država članica Europske unije. Pošiljke za/iz država izvan područja Europske unije i dalje podliježu carinskom nadzoru.

Države članice EU/EGP također djeluju i unutar globalnih regulatornih okvira, a koji također uređuju prekogranične poštanske usluge. Jedan od njih je regulatorni okvir Svjetske poštanske unije (eng. Universal Postal Union – UPU), specijaliziranog tijela UN-a, koja koordinira globalnu poštansku politiku, te regulira propise. Svaka od 191 država članica UPU-a samovoljno prihvaća iste uvjete za provođenje međunarodnih poštanskih obaveza. UPU svake četiri godine na svom Kongresu usvaja novu Svjetsku poštansku konvenciju (trenutno je na snazi konvencija donijeta u Dohi za razdoblje od 2014-2018), revidira aktualna pitanja i unaprjeđuje svjetski poštanski sustav. Na taj način Svjetska poštanska unija povezuje svijet u jednu cjelinu i omogućava uzajamnu razmjenu poštanskih pošiljki.

Republika Hrvatska je 20. srpnja 1992. godine kod generalnog direktora Međunarodnog ureda UPU-a položila svoju ispravu o pristupu i temeljnim aktima Unije, čime je postala njezina punopravna članica.

Od tada usvojeni su sljedeći zakoni 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), NN-MU 008/2002, kojom se uređuje
 - Aranžman o otkupnim pošiljkama;
 - Aranžman o službi poštanskih čekova;
 - Aranžman o poštanskim uputnicama;
 - Aranžman o poštanskim paketima sa Završnim protokolom;
 - Svjetska poštanska konvencija sa Završnim protokolom;
 - Opći pravilnik Svjetske poštanske unije;
- Zakon o potvrđivanju Sporazuma o poštanskim uslugama plaćanja, NN-MU 001/2011.
- Zakon o potvrđivanju Svjetske poštanske konvencije sa Završnim protokolom, NN-MU 001/2011.
- Zakon o potvrđivanju Općih pravila Svjetske poštanske unije, NN-MU 005/2008.
- Ustav Svjetske poštanske unije sa Završnim protokolom, NN-MU 004/2007

Važno je naglasiti da sukladno zakonskim odredbama 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 djelatnici davatelja poštanskih usluga), kao i u UNEX¹⁸-ovom kontinuiranom neovisnom mjerenju kakvoće prijenosa prioriternih test pismovnih pošiljaka u međunarodnom prometu.

¹⁸ IPC-jev UNEX™ sustav koristi se za mjerenje performansi međunarodnih pismovnih usluga slanjem testne pošte iz više od 50 zemalja na četiri kontinenta. UNEX-ova testna pisma odaslana iz jedne zemlje, prolaze kroz svjetsku poštansku mrežu dok se ne uruče primatelju u zemlji odredišta. Većina tih pisama sadrže mali radio-frekvencijski identifikacijski čip. Na određenim čitačima u poštanskim objektima/postrojenjima, čip anonimno šalje svoj identifikacijski kod globalnoj IPC Centru u Bruxellesu.

Zakoni EU i propisi UPU u određenoj mjeri se preklapaju jer adresiraju ista područja (cijene, kvalitetu itd.) i prekogranične poštanske usluge, što dovodi do pojedinih nedosljednosti. Naime, opće načelo prava Europske unije je da institucije EU-a imaju isključivu nadležnost u pregovorima s drugim državama (izvan EU-a) u području tržišta uslugama ili pitanjima već obuhvaćenim zakonodavstvom EU-a. Tako isključiva nadležnost EU-a obuhvaća sva pitanja povezana sa Poštanskom direktivom i drugim EU zakonima (sporazum/doktrina AETR) kao i sva pitanja koja se odnose na trgovinu uslugama sa zemljama izvan EU-a (Zajedničke trgovinske politike).

Stoga, u tim područjima, države članice EU-a nemaju ovlasti samostalno pregovarati i zastupati parcijalne nacionalne interese (kao što je to predviđeno aktima UPU-a) već su dužne predstaviti zajedničko stajalište koje je utvrdila EU u suradnji s državama članicama¹⁹.

Kao što je ranije navedeno, Republika Hrvatska je donošenjem novog ZPU, koji je u primjeni od početka 2013. godine, u potpunosti uskladila svoje zakonodavstvo u području poštanskih usluga sa

EK je razradila smjernice i konkretne mjere za unaprjeđenje međunarodnih paketnih usluga unutar europskog tržišta dostave

zakonodavstvom EU. Za sva regulatorna pitanja iz područja poštanskih usluga, pa tako i po pitanju nadgledanja poštivanja pravila i osiguranja kvalitete prekograničnih poštanskih usluga, odnosno osiguranja usklađenosti s obavezama proizašlih iz Poštanske Direktive, zadužen je HAKOM.

U kontekstu prekograničnih usluga, Europska komisija razradila je smjernice i konkretne mjere za unaprjeđenje međunarodnih paketnih usluga unutar europskog tržišta dostave (prosinac 2013.). Cilj novih mjera je uključiti NRA, prijevoznike, davatelje poštanskih usluga i udruge potrošača, kako bi se potakla i učinkovito regulirala međunarodna *on-line* trgovina (naročito u EU-28).

Neke od problema kod prekograničnih poštanskih usluga na koje su ukazale brojne studije, su to da je tržište prekograničnih poštanskih usluga manje konkurentno, više distorzirano, te manje transparentno nego što bi trebao biti, te su provedbe Poštanske direktive i EU o zaštiti tržišnog natjecanja u tom dijelu neučinkovite. Od NRA, se očekuju dodatne aktivnosti kako bi se našla adekvatne institucionalna rješenja.

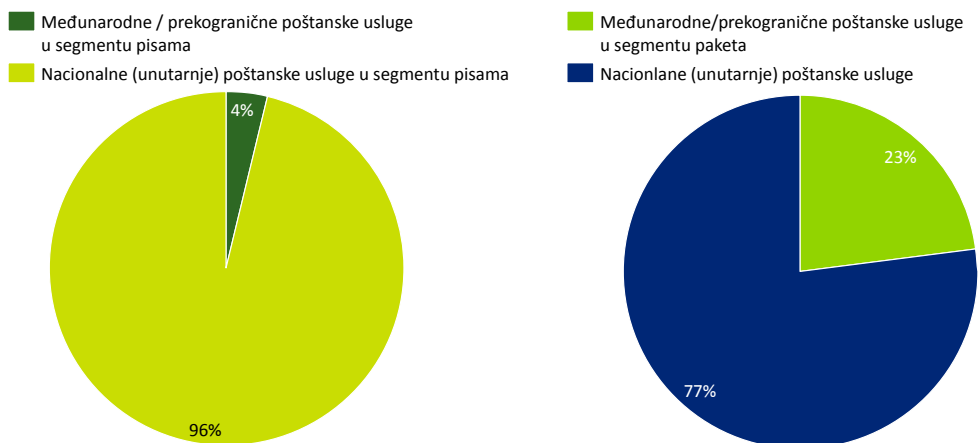
7.2 Tržište prekograničnih poštanskih usluga

Analiza globalnog tržišta koju je proveo Međunarodni ured UPU-a, ukazuje da udjel prekograničnih poštanskih usluga u ukupnom tržištu pisama i paketa (500 milijardi USD) iznosi oko 7,2%, odnosno 32 milijarde USD²⁰. Udio međunarodnih pisama u ukupnoj vrijednosti pismovnih pošiljaka iznosi 4%, dok udio međunarodnih paketa u ukupnoj vrijednosti paketnih pošiljaka (uključujući kurirske usluge) iznosi značajnih 23%, kao što je to prikazano na sljedećoj slici.

¹⁹ WIK-Consult and J. Campbell, Study on the External Dimension of the EU Postal Acquis (2010), pp. xiv

²⁰ Universal Postal Union (UPU) (2010. g.) Market Research on International Letters and Lightweight Parcels and Express Mail Service Items

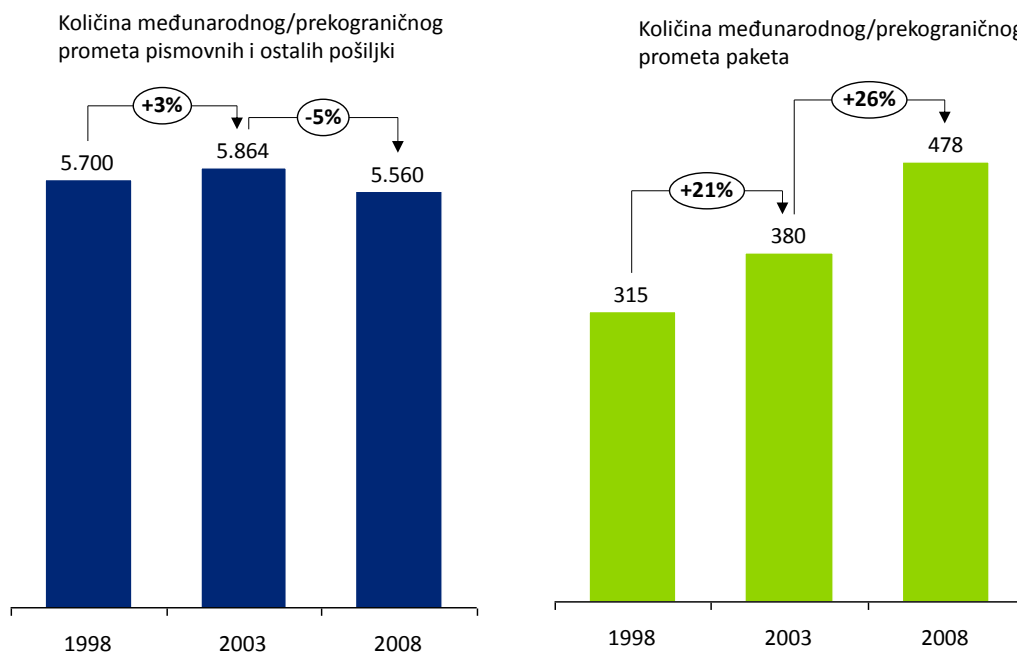
Slika 8 Globalno tržište poštanskih pismovnih usluga (300 milijardi USD) i paketa (200 milijardi USD)



(Izvor: Universal Postal Union (UPU) (2010. g.) Market Research on International Letters and Lightweight Parcels and Express Mail Service Items)

Važno je istaknuti da se primjećuje trend pada udjela međunarodnih (u globalnom kontekstu to znači i prekograničnih) pismovnih pošiljaka, te porasta udjela međunarodnih paketnih usluga u ukupnoj vrijednosti tržišta paketa, a što je prikazano na sljedećoj slici koja analizira 10-godišnje vremensko razdoblje. Razlog smanjenja međunarodnih pisama može se, među ostalim, potražiti u kontekstu analize elastičnosti cijena. U odnosu na cijene paketa, cijena međunarodne usluge prijenosa pisama pokazuje veću osjetljivost. Razlog je postojanje cjenovno nižih alternativnih fizičkih dispečerskih kanala i brojnih elektroničkih alternativa, kao i promjene trenda u segmentu međunarodne dostave pisama: od tradicionalnog dopisnog pisma prema izravnoj pošti, tiskanih materijala, te malih paketa.

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



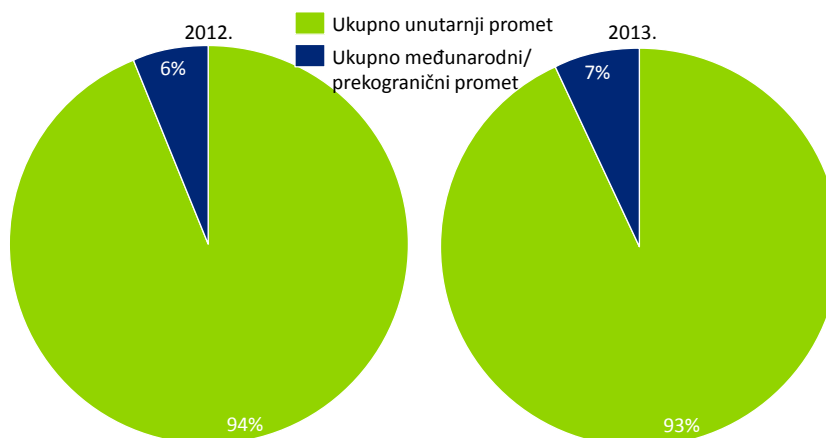
(Izvor: Universal Postal Union (UPU) (2010. g.) Market Research on International Letters and Lightweight Parcels and Express Mail Service Items)

Tržište poštanskih usluga u RH prati globalne trendove u sektoru. Tako je u razdoblju od 2008. do 2012. godine zabilježeno kontinuirano smanjenje količine izvršenih pismovnih usluga. Naime, u 2012. godini preneseno je 318,9 milijuna pismovnih i ostalih pošiljki, što je 18,4 posto manje nego u 2008. Smanjenje

broja prenesenih pošiljki može se objasniti kako tehnološkim promjenama, odnosno povećanim korištenjem elektroničkih komunikacijskih usluga, tako i višegodišnjom ekonomskom recesijom koja je od 2008. zahvatila Hrvatsku koja u trenutku pripreme ovog dokumenta bilježi pad bruto domaćeg proizvoda (BDP) jedanaesti kvartal za redom. U isto vrijeme poštanske usluge u segmentu paketa bilježe rast s 7,6 milijuna godišnje u 2008. na 8,9 milijuna komada paketa godišnje u 2012., a trend rasta nastavljen je i u 2013. godini.

U kontekstu prekograničnih poštanskih usluga, tržište u RH ima sličan obrazac kao globalno tržište, odnosno ono zauzima udio od 5,8% ukupnih poštanskih usluga²¹.

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



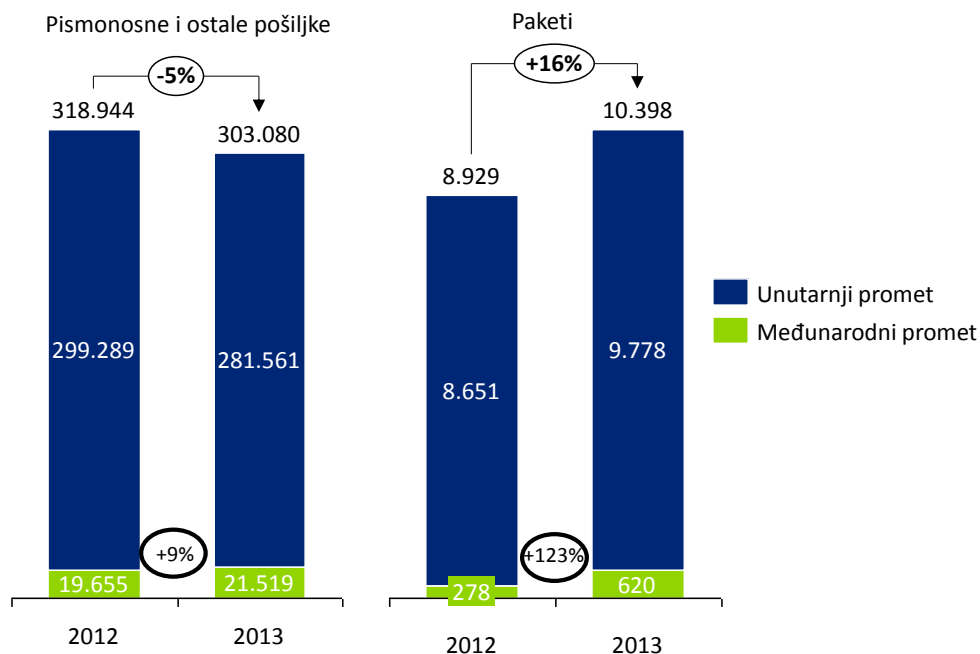
(Izvor: Državni zavod za statistiku (DZS) - Poštanske, kurirske i telekomunikacijske usluge u četvrtom tromjesečju 2012.)

Vidljivo je povećanje međunarodnog prometa (DZS ne vodi razliku između pojmova međunarodno i prekogranično) pisama i paketa. Naime, kao što prikazuje sljedeća slika, dok se u razdoblju od siječnja do prosinca 2013. promet pismovnih i ostalih pošiljka smanjio se za 5,0%, primjećuje se povećanje količina i udjela međunarodnog prometa (za razliku od globalnog trenda) i pisama i paketa: u 2012. udjel 6,1%, dok je u 2013. iznosio 7,1%.

Poštanske usluge u segmentu 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%.

²¹ HAKOM sukladno odredbama ZPU-a, u svojim analizama ne uzima u obzir razliku između kurirskih međunarodnih usluga i prekogranične poštanske usluge

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



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

Trend porasta međunarodnih pismovnih i paketnih usluga povezan je s procesom liberalizacije tržišta poštanskih usluga u RH tijekom koje je korisnicima omogućen veći izbor usluga, kao i ulaskom u EU u 2013. čime je nestao niz barijera unutar, prije svega, prekograničnog (EU tržište) prometa. U kontekstu

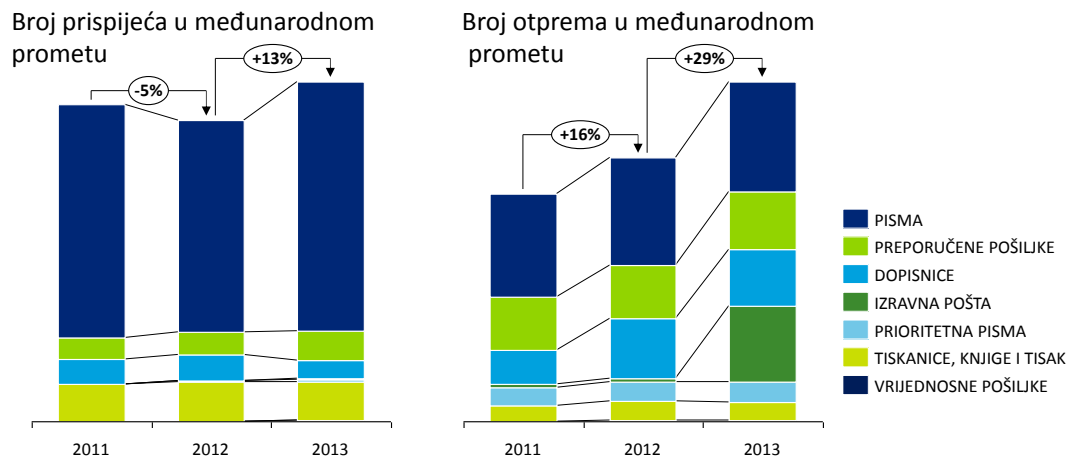
Snažan porast međunarodnog prometa paketnih usluga dodatno je potaknut rastom elektroničke trgovine.

paketa, snažan porast međunarodnog prometa dodatno je potaknut elektroničkom trgovinom (e-commerce) a 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 biti veća od 10% što će biti daljnji pokretač udjela dostave međunarodnih paketa. Stoga je pred davateljima poštanskih usluga novi izazov kako

osigurati visokokvalitetne i pristupačne usluge prekogranične dostave paketa od poduzeća do klijenata (B2C).

Na primjeru HP-a, kao ključnog i najvećeg davatelja poštanskih usluga na hrvatskom tržištu poštanskih usluga prikazuje se trend rasta pismovnih usluga po količini i vrsti usluge u kontekstu međunarodnog prometa.

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



(Izvor: Deloitte analiza temeljem podataka dostavljenih od strane HP-a)

Udio prekograničnog prometa poštanskih usluga HP-a bilježi snažan porast u gotovo svim segmentima u odnosu na 2012. godinu²²:

- povećanje LC/AO²³ za 16,5%,
- preporučenih pošiljaka 10,4% ,
- pošiljka sa označenom vrijednosti za 27,5%,
- ekspresne pošiljke čak 47,2%, te
- paketa za 28%.

Promatrajući statistički broj otprema u međunarodnom prometu, najveći skok postignut je u usluzi izravne

Najznačajnija zemlja partner HP-a u otpremi i prispjecu prekograničnih pismovnih i paketnih pošiljaka je Njemačka.

pošte akvizicijom novih klijenata. Bez novih klijenata bi porast cijelog segmenta otpreme u međunarodnom prometu bio blagih 1% (porast količina od poslovanja s dosadašnjim klijentima). U prispjecu situacija je nešto drugačija, dok je povećanje u paketskom prometu izrazito značajno i iznosi čak 44%, preporučene pošiljke imaju zadovoljavajući postotak povećanja od 16,1%, te osim blagog povećanja prometa LC/AO pošiljaka od 1%, primjetan je pad pošiljaka sa označenom vrijednosti za 1% i slanje uslugom međunarodnog ekspresa za 10,4%.

Najznačajniji partneri HP-a su (prema podacima HP-a) u otpremi i prispjecu prekograničnih pismovnih i paketnih pošiljaka tijekom 2012. prikazani na sljedećoj tablici (partneri su poredani prema značaju). Najvažnija zemlja partner s kojom HP ima najintenzivniju suradnju distribucije poštanskih usluga, bilo poštanskih ili paketnih, u oba smjera je SR Njemačka. Zanimljivo je da NR Kina drži prvo mjesto u segmentu prispjeca pismovnih pošiljki. Najčešće se tu radi o nabavki robe manjih dimenzija od strane hrvatskih kupaca. Hrvatskim kupcima robu je isplativo naručivati iz NR Kine zbog subvencioniranih poštanskih usluga otpreme od strane vlasti NR Kine (poticanje kineskog robnog izvoza).

²² Deloitte-ova analiza temeljem podataka dostavljenih od HP-a

²³ 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.

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: Deloitte analiza temeljem podataka dostavljenih od strane HP-a)

HP je tijekom 2013. godine postala član *Enhanced Parcel Group* (E-Parcel Group, odnosno EPG) unutar udruge *International Post Corporation* (IPC). EPG je skupina od 31 davatelja poštanskih usluga iz Europe te iz SAD-a (USPS) koji surađuju na prekograničnim uslugama paketa. Grupa omogućava svojim članovima (davateljima poštanskih usluga) razmjenu prekograničnih prioritetnih pošiljaka putem integrirane mreže, nudeći stabilnu i pouzdanu kvalitetu usluge visokih standarda. Grupa također nudi sustav praćenja i nadgledanja (eng. track-and-trace) s automatiziranom uslugom korisničke službe koja povezuje pozivne centre članova grupe kako bi se osiguralo brze odgovore na pitanja klijenata/korisnika. Sama uloga IPC je pružanje operativne podrške i projektnog upravljanja grupom, te praćenje kvalitete usluga i poštivanje formalno dogovoreni standarda. IPC također organizira grupu pod nazivom *Easy Return Services* (ERS) koja pruža nacionalnim davateljima poštanskih usluga uslugu povrata prioritetne pošte s plaćenom poštarinom kod prekograničnih pošiljke e-trgovine.

Osim što HP obavlja razmjenu poštanskih pošiljaka s drugim davateljima poštanskih usluga država članica EPG-a, sve više sklapa ugovore i o korištenju svoje poštanske mreže za prijam. To je posebno vidljivo u segmentu distribucije pošiljaka ostalih poštanskih davatelja UPU-a, a koji žele koristiti HP-ove kanale za dostavu tih pošiljaka u RH. Naime, s obzirom na razinu razvijenosti mreže koje HP ima u obavljanju tzv. „last mile“²⁴ dostave u odnosu na druge davatelja poštanskih usluga na nacionalnom tržištu, nameće se kao ključni partner za dostavu prekograničnih poštanskih pošiljaka u ruralnim područjima, na otocima i na slabo naseljenim područjima države. Zbog tih kvaliteta DHL je sklopio ugovor s HP-om o prijemu pošiljaka u HP-ovim poštanskim uredima. U vrijeme pisanja Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine ovaj projekt je prošao pilot fazu te se povećava broj 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 spektar novih usluga koje su krajnjim korisnicima i veleprodajnim partnerima ponudili europski i hrvatski davatelji poštanskih usluga.

8.1 Globalni trendovi

U proteklom razdoblju su pojedini makro-ekonomski trendovi poput rasta BDP-a bili jasni indikatori budućih promjena u količini poštanskih usluga. Veći gospodarski rast intenzivirao je količinu razmjene

²⁴ „Last mile“ predstavlja dostavu od zadnjeg čvora u poštanskoj mreži do kovčevića krajnjeg primatelja

poštanskih usluga među svim dionicima na tržištu, jer su poštanske usluge bile primarni način komunikacije. Tijekom posljednjeg desetljeća količina poštanskih usluga i rast BDP-a više nisu direktno povezani (s izuzetkom distribucije neadresiranih pošiljaka, koje nisu uključene u analizu jer sukladno ZPU-u nisu poštanska usluga).

Trend pada tradicionalnih poštanskih usluga nije vidljiv samo u padu količina pismovnih usluga, nego i u gubitku značenja tiskanih pisama.

Do 2000. godine globalno tržište poštanskih usluga raslo je paralelno s rastom BDP-a. Daljnjim razvojem

i širokom primjenom informacijsko-komunikacijske tehnologije (uključujući i društvene medije) označena 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 penetracije širokopojasnih

Internet usluga i rast BDP-a imaju direktnu međuovisnost, a ta međuovisnost je konzistentna u zemljama s različitim stopom (u pravilu većom) penetracije širokopojasnih Internet usluga²⁵.

U mnogim segmentima vidljivo je da elektronički kanali (i usluge koje se obavljaju putem elektroničkih komunikacija) imaju sve veći udio 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 tome što fizički tiskano pismo brzo gubi na značaju. Predviđanja stručnih studija objavljenih na stranicama Europske komisije²⁶ ukazuju da se do 2020. godine očekuje pad količina pismovnih pošiljaka između 12% pa čak do 43%.

Tablica 4 Prognoze trenda količine pismovnih usluga u prosječnim godišnjim stopama rasta - CAGR (eng. compound annual growth rate)

Izvor	Država	Razdoblje prognoze	CAGR min	CAGR max
Koppe/Hörmstreit (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 Hrvatske Pošte (2013-2020))

Kada je u pitanju količina paketnih usluga, očekuje se trend suprotan pismovnim, odnosno predviđa se rast CAGR od 3%, odnosno oko 26% do 2020. godine, međutim realno je za očekivati je da će paketi i dalje biti manji dio ukupnog poštanskog prometa.

²⁵ Deloitte studija (2013.) za Agenciju za elektroničke medije

²⁶ WIK-Consult: Main Developments in the Postal Sector (2010-2013); http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies/index_en.htm (09.06.2014.)

Uzroci ovih trendova leže u brojnim promjenama u socio-ekonomskom i tehnološkom okruženju. Ključne trendove koji su na globalnoj razini utjecali na tržište poštanskih usluga mogu se sumirati u sljedećim zaključcima:

- Dostupnost širokopojasnog pristupa Internetu – s povećanom penetracijom širokopojasnog Interneta povećava se količina komunikacije uz značajno smanjenje udjela, ali i količina pismovnih poštanskih usluga. Taj pad najviše se osjeti u tzv. klasičnim pismovnim uslugama (posebno međunarodnim) koje još uvijek dominiraju domaćim tržištem poštanskih usluga, odnosno predstavljaju najveći izvor prihoda za mnoge USP. Također, s većom penetracijom Interneta sve više vladinih institucija odlučuje se za implementaciju specijaliziranih elektroničkih usluga kao što je npr. usluga e-Vlada čime smanjuju potrebu da poštanskom distribucijom službenih dokumenata²⁷. Suprotno pismovnim trendovima, penetracija širokopojasnog Interneta povećava usluge fizičkog prijenosa paketa, jer s rastom e-trgovine generira se potražnja za paketnim uslugama, pogotovo u segmentu komercijalne dostave klijentima.
- Povećanje spektra usluga – usmjerenje razvijenih zemalja prema industriji usluga traje već dugi niz godina. Stoga su davatelji poštanskih usluga u situaciji da moraju diversificirati svoje poslovanje: birati razvoj poštanske mreže ili prema niskim troškovima i na velikom doseg, ili redefinirati poslovni model prema prodaji Premium usluga (usluga s većim financijskim potencijalom). Ulaskom privatnih inicijativa u pojedine dijelove lanca vrijednosti poštanskih usluga, povećala se konkurencija u svakom od spektra usluga USP-a.
- Veći utjecaj potrošača – potrošači diktiraju sve više elementa u lancu poštanske usluge: odlučuju što i kada žele, te putem kojih kanala (i u kontekstu komunikacije, pisama i paketa), prisiljavajući davatelja da promjeni model nastupa prema klijentima od „push“ (nuđenja svojih pred-definiranih usluga) prema „pull“ (kreiranje usluga prema zahtjevima i željama klijenta). Također, očekivanja potrošača u kontekstu kvalitete usluga su također viša od prijašnjih. Sve se to događa u razdoblju pada potražnje za tradicionalnim poštanskim uslugama i preseljenja velikog djela komunikacije putem Interneta²⁸.
- Privatizacija državnih davatelja usluga – nekoliko većih nacionalnih davatelja poštanskih usluga (Nizozemska, Austrija, Portugal, Njemačka...) već je u većem ili manjem dijelu privatizirano, a neke države (Italija, UK...) planiraju postupiti isto. Bez obzira da li će se i kada privatizacija dogoditi, svi nacionalni davatelji poštanskih usluga pa tako i HP trebali bi se u kontekstu stvaranja novih vrijednosti i povratka na ulaganje u kapital, ponašati kao da jesu ili će uskoro biti privatizirani.
- Globalizacija – iako ranije u potpunosti nacionalno orijentirani, sve više nacionalnih poštanskih davatelja 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 graditi svoje međunarodne prodajne i distribucijske kapacitete i partnerstva u skladu s tim.

²⁷ Danska je primjer planskog transfera distribucije javnih dokumenata iz materijalne u elektroničku formu. Naime u Danskoj je upravo država potencirala niz inicijativa kojima sve javne dokumente građanima šalje putem zaštićene elektroničke komunikacije.

²⁸ Istraživanja pojedinih organizacija ukazuju da niti građani niti male tvrtke u potpunosti ne razumiju povezanost promjena u njihovom ponašanju i utjecaju tih promjena na poslovni model davatelja poštanskih usluga. To je posebno bitno u kontekstu USP-ova koji su još u vlasništvu država, a koji imaju najveću potrebu za brzom transformacijom. Naime zbog socio-ekonomskog značaja za lokalnu zajednicu (a koja, kako smo istaknuli, još nije svjesna navedenih trendova) te direktnog utjecaja te iste zajednice na kompaniju (sindikati, lokalne i nacionalne vlasti i sl.), poštanske kompanije su suočene sa značajnim barijerama za provedbu potrebnih reformi.

Mnogi od davatelja poštanskih usluga su postali značajni „igrači“ na drugim tržištima. To su ostvarili ili organskim širenjem otvaranjem svoje nove podružnice i poslovnica) ili anorganskim rastom (akvizicijom konkurencije), najčešće u regiji.

Sada kada su tradicionalne poštanske usluge u opadanju, te kada se procesi davanja usluge mijenjaju, potrebno je kontinuirano redefinirati prirodu poštanskog sektora. Radi razumijevanja smjera u kojem se razvijaju poštanske usluge, provedena je analiza trenutnog poslovanja davatelja poštanskih usluga na globalnom tržištu kroz prizmu udjela specifičnog segmenta u ukupnim prihodima poštanskog sektora, te njegov tržišni udio u specifičnim globalnim industrijama²⁹:

- Dostava paketa: 14% trenutnih prihoda, 14% udjela na tržištu
- Oglašavanje: 11% trenutnih prihoda, 8% tržišnog udjela na tržištu oglašavanja
- Komunikacija: 46% trenutnih prihoda, 6% udjela na tržištu komunikacija (u širem kontekstu pojma komunikacija)
- Logistika: 12% trenutnih prihoda, 4% udjela na tržištu
- Financijske usluge: 11% trenutnih prihoda, 2% tržišnog udjela u bankarskoj maloprodaji

Sve više nacionalnih poštanskih davatelja usluga gleda na susjedna i šira poštanska tržišta u potrazi za daljnjim rastom.

Tradicionalne poštanske usluge (pisma, paketi...) primarno su komunikacijske usluge, međutim u širem smislu one predstavljaju samo 4% tržišta komunikacije te su bez većeg izgleda da povećaju svoje udjele. Prema predviđanjima institucija iz samog poštanskog sektora (vidjeti tablicu 4), količina poštanskih usluga nastavit će padati, a s njima i prihodi davatelja. Kao rješenja za

neutralizaciju takvih pokazatelja, kod USP-a je vidljiv trend ekspanzije prema susjednim tržištima te proširenju spektra postojećih i generiranja novih usluga i proizvoda.

8.2 Usluge koje su uveli europski davatelji poštanskih usluga

Sukladno ranije navedenim trendovima i potencijalima pojedinih tržišta, davatelji poštanskih usluga sve se više usmjeravaju na pojedine usluge s većim potencijalom rasta (naravno, pritom zadržavajući svoje pozicije u pismovnom segmentu unaprjeđujući efikasnost procesa), ali i potpuno novim uslugama koje su temeljene prvenstveno na napretku informacijsko-komunikacijske tehnologije, a do sada nisu bile dio njihovog portfelja.

Pojedini davatelji poštanskih usluga usmjerili su se ka cilju da postanu 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 internet stranice, marketinga ili upravljanja odnosima s klijentima (eng. Customer Relationship Management – CRM), pa do daljnjih aktivnosti kao što su: on-line plaćanja, transporta, skladištenje, dostava, upravljanje povratom robe, kontaktiranja kupaca itd.

Obzirom da se sve značajniji dio maloprodaje odvija putem elektroničkih komunikacija, brojni davatelji poštanskih usluga prepoznali su da bi upravo oni mogli imati najbolji uvid u ono što potrošači zapravo kupuju, te shodno tomu potencijal razvoja njihovih marketinških usluga (*online* i *offline*) usmjerenih prema jasno segmentiranim skupinama potrošača. Iz tog razloga značajni dio ulaganja davatelja poštanskih usluga usmjerili su prema izgradnji sustava CRM-a i upravljanja podacima (eng. databasemanagement), a temeljem kojih su sada izgradili/unaprijedili značajne marketinške kapacitete koje je moguće dalje ponuditi klijentima kao novu uslugu.

²⁹ International Post Corporation (IPC) i The Boston Consulting Group (BCG): Focus on the Future

Davatelji poštanskih usluga usmjeravaju se ka novim uslugama koje se temeljene prvenstveno na napretku ICT-a.

Neki davatelji poštanskih usluga otišli su i korak dalje u kontekstu informacijsko-komunikacijske tehnologije, te se posvetili razvoju MVNO³⁰ poslovanja. Na taj način, davatelji poštanskih usluga proširuju broj svojih usluga koje mogu razvijati na postojećim kapacitetima kompanije kao što su usluge pozivnog centra (eng. call center) i samo-uslužne usluge (eng. self-service). Isto se odnosi i na posjedovanje distributivne mreže i kanala, baze podataka o klijentima, kao i na snagu direktne prodaje. Štoviše, ulaskom na tržište pokretnih elektroničkih komunikacija davatelji poštanskih usluga omogućavaju svojim klijentima sposobnost korištenja pokretnih financijskih usluga bez obzira u kojim financijskim institucijama imaju račune. Kao virtualni operator, 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 ovom segmentu među europskim poštanskim tvrtkama napravila je Poste Italiane uspješnim lansiranjem i pozicioniranjem mobilne usluge pod robnom markom PosteMobile, a svoje iskustvo i znanje ponudila partnerskim kompanijama poput brazilske pošte Correios do Brasil putem zajedničkog pothvata (eng. *joint venture*).

U RH primjer takvih inovativnih usluga iz segmenta informacijsko-komunikacijskih tehnologija nudi nacionalni USP (HP) kroz svoju uslugu „Evo Tv“ - emitiranje TV programa standardne i HD³¹ kvalitete putem digitalnog DVB-T2 zemaljskog televizijskog signala (s MPEG-4 platformom). Obzirom i da usluga emitiranja digitalnoga zemaljskog TV signala ne ovisi o telefonskoj liniji ili internetskom priključku, nije bilo značajnijih infrastrukturnih i tehničkih barijera za ulaz na ovo tržište, već je bilo potrebno zaključiti suradnju s postojećim pružateljem veleprodajne usluge prijenosa signala. Koristeći ranije navedene postojeće kapacitete (vlastitu mrežu ureda/trgovina/poslovnica, izravni marketing, pozivno-servisne centre i ostalu administrativno tehnološku podršku) te široku mrežu postojećih kupaca, HP je u relativno kratkom roku (u kontekstu uvođenja na tržište televizijske usluge pružane DVB-T2 tehnologijom) uspješno implementirao novu uslugu.

Relativno nova usluga u digitalnoj ponudi davatelja poštanskih usluga je sigurna elektronička komunikacija. Koncept se zasniva na usluzi zaštićenog e-mail računa s vizijom pružanja obvezujuće, povjerljive i pouzdane komunikacije. Za sada su je implementirali sljedeći operateri putem navedenih robnih marki:

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

Uvođenjem ove usluge davatelji žele osigurati da njihova e-mail platforma bude poticajni element digitalnog poslovanja za potrebe interakcije B2C (eng. *business-to-consumer*), ali i G2C (eng. *government-to-citizens*; vlada-prema-građanima). Korištenjem ove usluge tvrtke/vlada mogu uštedjeti novac na način automatskog izvršavanja grupne (eng. *bulk*) pošte/komunikacije prema svojim korisnicima / klijentima i poslovnim partnerima bilo potpuno elektronskom ili hibridnom isporukom. Posebno uspješna u ovom segmentu je Danska, u kojoj je ova usluga pod imenom E-boks u suvlasništvu (jednaki udjeli) Danske pošte (Post Danmark) i Nets A/S (danski davatelj usluge sustava plaćanja). e-boks koristi gotovo 70% populacije, jer sve danske regionalne/lokalne vlasti šalju elektronička pisma s obavijestima, računima i sličnim službenim dokumentima u E-boks, a isto rade i veliki broj osiguravajućih kuća, banaka, telekomunikacijskih tvrtki te komunalnih tvrtki (energija, vode i dr.). Važno je naglasiti da E-boks ne dopušta slanje reklama i oglasnih materijala. Jedan od razloga uspješnog lansiranja ove usluge

³⁰ Operator virtualne pokretne komunikacijske mreže - eng. *Mobile Virtual Network Operator*

³¹ HD – visoka rezolucija, eng. *High definition*

od strane ranije nabrojanih davatelja poštanskih usluga je i ustaljena percepcija građana da je pošta institucija od povjerenja. Kroz dugi niz godina djelovanja u prijenosu privatnih pisama, pošiljaka s označenom vrijednosti i paketa, te financijskih i drugih transakcija, pošta je kao institucija izgradila povjerenje korisnika i percepciju institucije koja jamči sigurnosti. Upravo ta karakteristika razlikuje je od

Uvedene inovacije USP-a variraju od optimizacije postojećeg poslovanja i novih rješenja unutar osnovnog poslovnog djelovanja, do potpuno novih poslovnih iskoraka.

svih ostalih potencijalnih ponuđača ove usluge, pogotovo iz perspektive sve raširenije pojave internetske krađe identiteta.

Ukratko, trendovi ukazuju da se davatelji poštanskih usluga transformiraju iz tradicionalnog/povijesnog nacionalnog davatelja poštanskih usluga u regionalne, prema klijentu fokusirane, e-trgovini orijentirane i marketinške osposobljene davatelje poštanskih usluga, 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

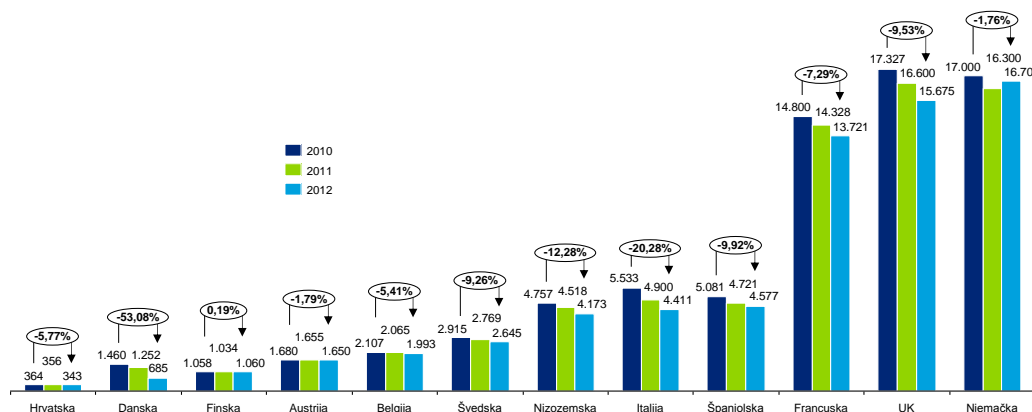
Pri određivanju razvijenosti hrvatskog poštanskog tržišta (s naglaskom na analizu poslovanja HP-a kao dominantnog poslovnog subjekta u ovom sektoru) korištena je usporedba sa tržištima zemalja članica EU prema količini poštanskih usluga, koncentraciji konkurencije te financijskim i drugima indikatorima. Također, analiziran je ustroj 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 slijedeći indikator zrelosti tržišta kao što je to trend rasta količine poštanskih usluga po kućanstvu.

U razdoblju od 2007. do 2010. godine zbog globalne financijske krize sve industrije, pa tako i poštanska, zabilježile su zamjetan pad aktivnosti i poslovnih rezultata. Međutim kada su se nakon 2010. financijska tržišta počela oporavljati, a s njima i BDP-i većine zemalja, tržište poštanskih usluga nastavilo je intenzivno padati. Naime, rast gospodarstva i kupovne moći građana nije vratio količinu poštanskih usluga na razine pred-kriznog razdoblja, ukazujući da je cijelo tržište poštanskih usluga u kojem još uvijek dominira tradicionalna pismovna usluga kao osnovni proizvod, prošlo svoju zrelu fazu te je u kontinuiranoj fazi opadanja. Trenda pada količine poštanskih usluga vidljiv na sljedećoj slici.

Slika 13 Ukupan broj poštanskih usluga po zemljama u razdoblju 2010. - 2012. godine

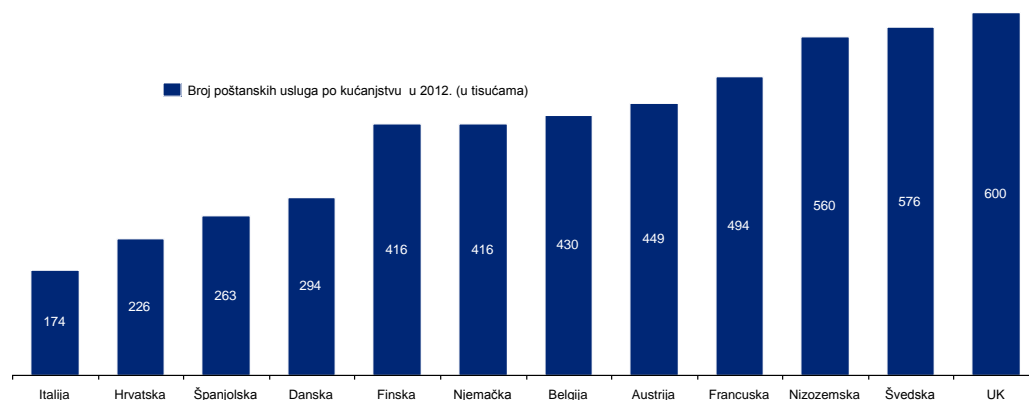


(Izvor: Deloitte analiza temeljem podataka iz: „PostNL- European postal markets overview; HAKOM)

Na slici je razvidan pad usluga kod svih zemalja osim Finske, a kod pojedinih zemalja i preko 50%.

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

Slika 14 Broj poštanskih usluga po kućanstvu u 2012.



(Izvor: PostNL, HAKOM)

Uspoređujući informacije s prethodne dvije slike ne može se utvrditi jasan pokazatelj da je broj poštanskih usluga po kućanstvu na bilo koji način povezan s intenzitetom pada količine poštanskih usluga. Tako npr. Italija, unatoč relativnom malom broju, odnosno niskoj zasićenosti poštanskih usluga po kućanstvu, u usporedbi s Ujedinjenim Kraljevstvom ili Švedskom, bilježi kontinuirani pad količina poštanskih usluga i to u veličini od 20.28% u razdoblju od posljednje 3 godine. Isti trend vidljiv je i kod Hrvatske³² i Španjolske, kao i kod Danske kod koje je taj pad najznačajniji te iznosi 53% (kako je ranije napomenuto, uvedena usluga e-vlade). Važno je istaknuti da velika razlika između sjevernih i južnih zemalja/davatelja usluga leži u tome da kod sjevernih zemalja poput Švedske u količini distribuirane pošte dominiraju izravna pošta i razne tiskanice (dakle radi se prvenstveno o marketinškim uslugama), dok taj segment nije razvijen u Mediteranskim zemljama gdje su predominantne tradicionalne pismovne usluge.

Također koristan indikator koji pomaže pri ocjeni zrelosti pojedinih segmenata tržišta je elastičnost cijene pojedine usluge. Elastičnost cijene ukazuje kako promjena cijene usluge utječe na potražnju iste, odnosno kako tržište postaje zrelije (veći izbor supstitucije) tako promjene u cijeni imaju relativno velik utjecaj na potražnju. Naime, liberalizacijom tržišta poštanskih usluga, u proteklim godinama nacionalni davatelji usluga sve su se više fokusirali prema potrebama klijenata, a velikim dijelom to se odnosilo i na politiku cijena za komercijalne usluge (dok su za univerzalne usluge cijene bile regulirane od strane NRA). 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 bili su kako paralelno zadržati tržišni udio i cjenovnu razinu. Davatelji poštanskih usluga kontinuirano diversificiraju svoje portfelje i okreću se profitabilnijim uslugama i proizvodima.

³² U RH je tijekom 2012. u prosjeku bilo realizirano 226 poštanskih usluga po kućanstvu, odnosno 80,2 usluge po stanovniku te je u 2013. zabilježen pad na 79,7 poštanskih usluga po stanovniku

9.2 Analiza poslovanja HP s posebnim naglaskom na njezinu prilagodbu u kontekstu potpune liberalizacije tržišta

Poslovanje HP-a tijekom prilagodbe liberalizaciji tržišta karakterizirano je nizom čimbenika s kojima se nisu susretali drugi nacionalni USP u zemljama EU-a. Regulatorni okvir i intenzitet konkurencije prije formalne liberalizacije neki su od njih.

Europska Komisija putem svoje treće poštanske direktive definirala je potrebu izrade pravnog okvira za potpuno otvaranja poštanskog tržišta u državama članicama EU s ciljem stvaranje platforme za rast konkurencije i razvoj tržišnog natjecanja u sektoru poštanskih usluga. Shodno tomu, poduzet je skup mjera, kako od strane NRA tako i od svih sudionika na tržištu, radi unifikacije i olakšanog prometa na tržištu, a sve sa željom da se podigne kvaliteta, dostupnost i raznovrsnost poštanske usluge. Međutim, obzirom na situaciju na tradicionalnom poštanskom tržištu (koja bilježi kontinuirani pad zbog ranije navedenih trendova), te potrebnog vremena koje je nacionalnim davateljima poštanskih usluga bilo potrebno za prilagodbu novim regulatornim okvirima odnosno za njihovo osposobljavanje za tržišno natjecanje i za obavljanje kvalitetnijih i održivih univerzalnih usluga, u nekim državama (ponajprije iz jugoistočne regije: Češka Republika, Mađarska, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Latvija, Litva, Grčka, Cipar, Luksemburg³³) odobrena je kasnija liberalizacija – s terminom 1.1.2013. godine. Iako tada još nije bila član EU-a, te formalno nije imala potpuno liberalizirano tržište jer je pravno postojalo rezervirano područje za javnog operatora, prema statističkim pokazateljima RH je puno ranije od navedenih jugoistočnih zemalja omogućila visoki stupanj konkurencije na tržištu poštanskih usluga.

Naime, iako je početkom 2013. godine završio preliminarni petnaestogodišnji proces liberalizacije poštanskih usluga u EU kada su zemlje članice ukinule preostale dijelove ekskluzivnih prava nacionalnih poštanskih tvrtki, broj i intenzitet konkurencije značajno varira između zemalja članica. U teoriji, bilo koja privatna tvrtka koja dobije licencu od tržišnog regulatora može davati poštanske usluge. U praksi, na tržištu još uvijek dominiraju nacionalni davatelji poštanskih usluga, od kojih su neki i privatizirani, te je samo u nekoliko zemalja nova konkurencija osvojila više od deset posto tržišnog udjela, a upravo je Hrvatska jedna od njih.

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

U sljedećoj tablici prikazan je Herfindahl-Hirschman indeks u kontekstu pojedinih EU tržišta poštanskih usluga kao i trend razvoja u razdoblju od 2008.-2012. godine. Najviše vrijednosti indikatora, odnosno najmanju koncentraciju konkurencije, imaju tržišta Velika Britanije i Francuska³⁴.

³³ FFPI (2010.) White Paper on Postal Liberalisation

³⁴ La Poste kao nacionalni USP ima povlaštenu status na francuskom tržištu, a na što ukazuje ovaj pokazatelj. Također, obzirom da se regulativa u Francuskoj prethodnih godina nije mijenjala (te da nema naznaka da hoće u budućnosti) status konkurencije označen je da stagnira, odnosno tržišni udjeli se na mijenjaju.

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

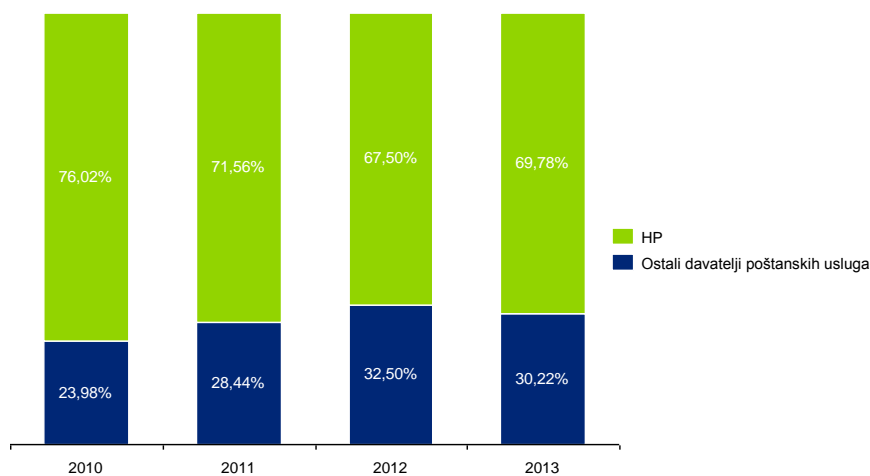
Država	Godina				Tendencija
	2008	2009	2010	2012	
Hrvatska	8119	6290	6100	5.523	Pad
Francuska	9785	9780	9800	9789	Stagnacija
Nizozemska	7497	7477	6999	6770	Pad
Švedska	8000	7900	7900	7800	Pad
Grčka	8571	8512	8428	8105	Pad
Velika Britanija	9976	9948	9988	9990	Povećanje

(Izvor: ERGP report with data on indicators on the postal market, travanj 2013.)

Relativno niski hrvatski Herfindahl-Hirschman indeks za 2012. (u usporedbi s poštanskim tržištima drugih zemalja³⁵) ukazuje na relativno visoki stupanj konkurencije hrvatskog poštanskog tržišta, a trend tijekom godina (2008.-2012.) ukazuje da se konkurencija iz godine u godinu povećava (indikator pada), a što je tijekom godina stavljalo HP u okruženje s kojim se nisu susretali drugi nacionalni davatelji univerzalnih usluga u Europi.

Da ovaj odnos konkurencije na hrvatskom tržištu poštanskih usluga nije nastao u 2013. godini, već da taj proces traje duže vrijeme prikazano je na sljedećoj slici.

Slika 15 Odnos udjela Hrvatske pošte i ostalih davatelja poštanskih usluga u ukupnom broju usluga tijekom razdoblja 2010.-2013.



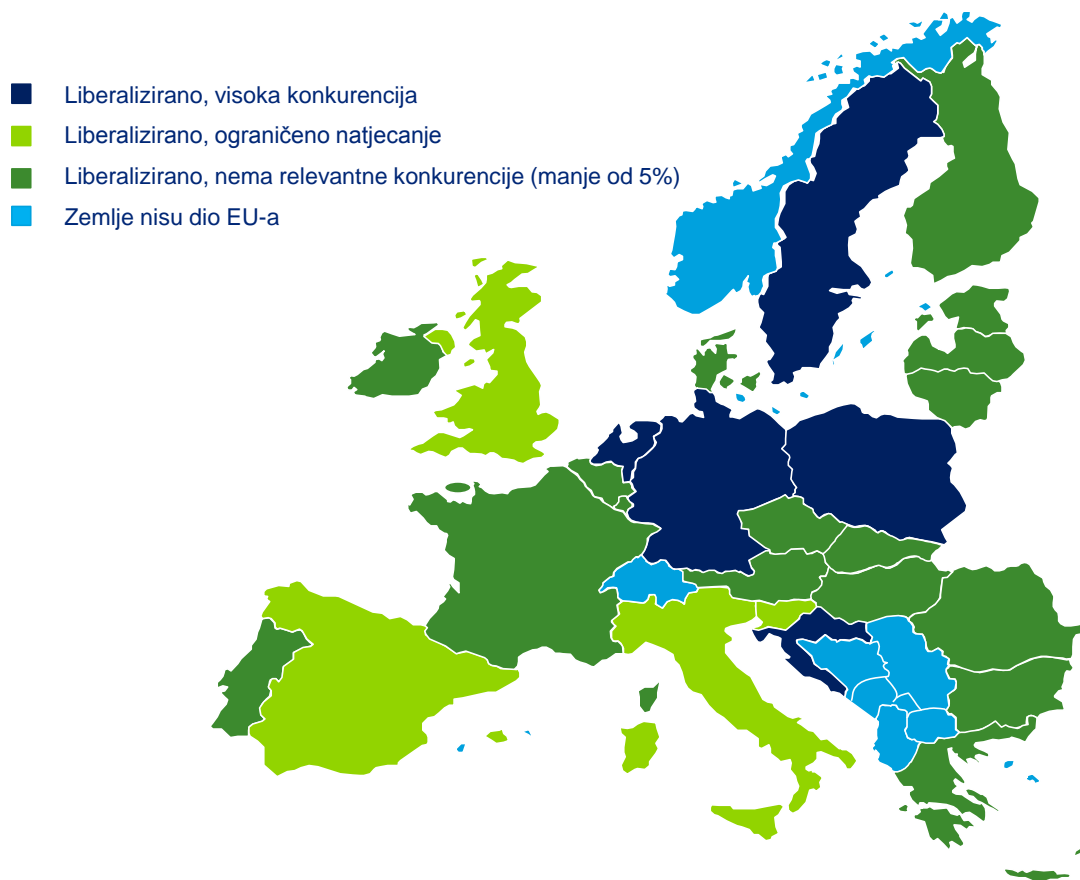
(Izvori: HAKOM Godišnji izvještaji za 2011. i 2012. godinu, Deloitte analiza temeljena na podacima dobivenim od strane HP-a)

Iz navedene statistike vidljivo je da su već u 2010. godini ostali davatelji poštanskih usluga, usprkos postojanju rezerviranog područja za javnog davatelja univerzalnih poštanskih usluga, imali gotovo 24% udjela tržišta. Taj trend je dodatno naglašen u sljedećem godinama, a tako visoki udjel alternativnih davatelja usluga gotovo je nezabilježen u drugim analiziranim tržištima EU-a.

³⁵ Generalno se smatra se da nekoncentrirane (fragmentarne) industrije imaju Herfindahl-Hirschman indeks (HHI) manji od 1000, a koncentrirane industrije preko 1.800. Iz tablice se vidi da poštanska tržišta imaju vrlo visoke vrijednosti ovog indikatora (iznad 5000). Naime, rezultati poštanske industrije ne mogu biti usporedivi sa standardima drugih industrija, jer je poštansko tržište visoko regulirano. u tom slučaju indikator može poslužiti za usporedbu različitih nacionalnih tržišta unutar iste (u ovom slučaju poštanske) industrije.

Uzimajući u obzir analize pravnih i regulatornih okvira te status konkurencije, na sljedećoj slici prikazane su procijenjeni stupnjevi konkurencije pojedinih tržišta zemalja EU-a.

Slika 16 Procjena stupnja konkurentnije na internom tržišta poštanskih usluga u zemljama EU



(Izvor: PostNL European postal markets - 2014 an overview; Deloitte analiza).

Kao primjer za objašnjenje načina rangiranja stupnja konkurencije na pojedinim tržištima može se izdvojiti Republika Austrija. Austrijsko tržište okarakterizirano je kao liberalizirano ali s ograničenom (slabom) konkurencijom, jer nacionalni poštanski zakon otežava natjecanje na tržištu adresirane pošte. Naime, zakon propisuje strogi sustav licenciranja koji *de facto* zahtjeva da uvjeti kod rada alternativnih davatelja poštanskih usluga budu isti uvjetima rada kod nacionalnog davatelja poštanskih usluga. Također, poštanski kovčežići u stambenim zgradama tek su s 1.1.2013. „otvoreni“ za sve sudionike na tržištu, a ne samo za davatelja univerzalnih usluga. Rezultat toga je vrlo visoki tržišni udio austrijskog nacionalnog USP Österreichische Posta koji iznosi oko 98%, a što je dodatno naglašeno i time što za razliku od HP-a (iako je imala mogućnost, u skladu s Direktivom), iskoristio pravo dostave sudskih pismena. Također, kao jedna u nizu poticajnih inicijativa je i način na koji Austrijska gospodarska komora podupire Österreichische Post AG. Naime, Komora koristi svoju moć te inzistira da njene 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 isto ima visoki stupanj zaštite nacionalnog davatelja poštanskih usluga – La Poste. Postoje pojedine subvencije za poštanske službenike kako bi se zadržala distribucija tiskanica i zadržala određena prisutnost poštanskih ureda u ruralnim područjima. Pored toga, La Poste je izuzet od naplate PDV-a za univerzalne usluge (za razliku od konkurencije), a koje pokrivaju gotovo kompletni spektar poštanskih usluga. Također, postoji i niz teškoća za druge davatelje poštanskih usluga kada je u pitanju pristup/distribucija prema stanovima u gradovima a kojima gotovo ekskluzivno

ima pravo pristupa La Poste. Rezultat takvog statusa je da La Poste drži 99.9% domaćih usluga pismovnih usluga³⁶.

Na sljedećoj tablici, prikazane su razlike u dodijeljenom opsegu univerzalnih poštanskih usluga po zemljama, a što ukazuju na različite statusse nacionalnih davatelja poštanskih usluga u svojim zemljama.

Tablica 6 Opseg univerzalnih poštanskih usluga po zemljama

	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: Deloitte analiza; PostNL European postal markets)

Hrvatska pošta u odnosu na druge promatrane USP-e je nacionalni davatelj s daleko najmanjim domicilnim tržišnim udjelom.

Tržište poštanskih usluga u RH, osim što je kao i u ostalim zemljama u potpunosti liberalizirano, razvilo je vrlo rano visok stupanj konkurencije. U tom okružju, HP u odnosu na druge USP-e je nacionalni davatelj s daleko najmanjim domicilnim tržišnim udjelom³⁷. Naime, u 2013. godini udio je 69.78%, dok su alternativni davatelji osvojili 30.22% tržišta poštanskih usluga. Jedna od razlika u uspoređivanju s njemačkim tržištem koje je stavljeno u istu kategoriju (visoki stupanj otvorenosti i konkurencije) je da se ugovorne korisnike u RH tretira kao univerzalnu uslugu (univerzalna usluga koja je u skladu s nacionalnim zakonodavstvom oslobođena PDV-a, tj. zamjenska usluga ukoliko dolazi do odstupanja u odnosu na univerzalnu). Zanimljivost hrvatskog poštanskog tržišta je i to je da u brojnim urbanim sredinama alternativni davatelji imaju priliku posjedovanja ključeva od stambenih zgrada te pristup svim poštanskim kovčezicima u njima, za razliku od situacije u drugim zemljama, kao npr. ranije spomenutoj Francuskoj.

U kontekstu HP-ova poslovanja i prilagodbe potpunoj liberalizaciji tržišta, takav tijek događaja značajno je otežao proces reforme tvrtke (a što su pojedine slične tvrtke u jugoistočnoj Europi znale bolje iskoristiti zbog drugačijih tržišnih uvjeta) jer je gubitak prihoda u godinama do pune liberalizacije (2013.) usporio plan potrebnih investicija i restrukturiranja. Tako projekt izgradnje novog poštansko-logističkog središta – ključnog dijela racionalizacije i optimalizacije dostavnih procesa i organizacijske strukture – kasni, a otežan je bio i planirani proces standardizacije poštanskih ureda.

Prilagođavanje liberalizaciji tržišta i konkurenciji s fleksibilnijim poslovnim modelima temeljenim na studentskoj radnoj snazi te honorarnim djelatnicima, HP provodi uvođenjem nove rabatne politike za velike korisnike, s ciljem pridobivanja novih i zadržavanja postojećih korisnika. Takva politika utjecala je

³⁶ WIK Consult: Main Developments in the Postal Sector (2010-2013), Country Reports

³⁷ WIK-Consult: Main Developments in the Postal Sector (2010-2013)

na smanjenje cijena ugovornim korisnicima pismovnih pošiljaka do 50 g. Za ovu vrstu usluge studije³⁸ pokazuju da je cjenovna elastičnost potrošača osobito visoka, odnosno da tražena količina te usluge znatno reagira na promjene cijene. Iz tog razloga cijene za pojedinačne poštanske usluge HP-a rastle su i brže od inflacije, dok su cijene za ugovorne korisnike pošte čak i padale (stoga i razlika u cijeni: 0,62€ u usporedbi sa 0,42€). HP pronalazi razlog za neuspostavljanje standarda za *bulk* pismovne pošiljke u činjenici da su to zamjenske usluge koje koriste poslovni korisnici, stoga se standardi za tu kategoriju pošiljaka u većini zemalja ugovaraju individualno čime davatelji univerzalnih usluga dobivaju veću slobodu za formiranje individualnih ponuda prema poslovnim korisnicima. Za univerzalnu uslugu mogućnost pregovora je vrlo mala jer mora vrijediti načelo „jednakima-jednako“, stoga HP teže odgovara tržišnom izazovu jer u potpunosti poštuje propise koji korisnicima jednake veličine omogućuje jednake cijene. HP smatra da bi u tom kontekstu trebao imati zaštićeniji položaj te da je to prihvatljiv način adresiranja tržišnih okolnosti, a s ciljem da zadrži količine pisama nužne za kontinuirano poslovanje i stabilizaciju tvrtke.

Treći način na koji je HP reagirao na regulatorne, gospodarske i ostale promjene je racionalizacijom troškova. Osim što je uveo novine u optimizaciji upravljanja svojih brojnih nekretnina, HP je kontinuirano smanjivao broj poštanskih ureda te je u razdoblju od 2009. do 2013. godine broj smanjen za 133 (sa 1151 na 1018), odnosno za 11,5%, a što je još uvijek broj veći od najmanjeg broja ureda propisanog Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge. Na gotovo isti način smanjen je broj i dostavnih područja. Također, HP pokušava reagirati i promjenom modela upravljanja svojim poslovnim prostorima/poštanskim uredima i drugim nekretninama (među njima 681 poslovni prostor, 10 odmarališta, 16 zemljišta i 117 stanova, a od kojih tridesetak nose 75% ukupne vrijednosti svih nekretnina HP-a). Započeta je politika ulaska u najam prostora u velikim trgovačkim centrima kako bi bili bliže potrošačima (nižih troškova najma), te u isto vrijeme svoje prostore na lokacijama atraktivnim za druge djelatnosti (turizam, ugostiteljstvo) iznajmljuju ili prodaju.

Zbog trenda pada količine pošiljaka HP također kontinuirano provodi optimizaciju broja zaposlenih po radnim mjestima u poštanskom sektoru, obzirom da djelatnici čine gotovo oko 2/3 ukupnih troškova tvrtke te predstavljaju najveću obavezu u razdobljima otežanog poslovanja, te se dodatno provodi primjena novih kriterija za formiranje dostavnih rajona. Sljedeća tablica prikazuje trend optimizacije broja djelatnika. U ukupnom broju zaposlenih u HP, djelatnici u sektoru poštanskih usluga čine oko 76,4%, te se smanjenje zaposlenika najviše osjetilo u tom segmentu poslovanja HP-a.

Tablica 7 Pokazatelj broja zaposlenih (na kraju navedene godine) i udio njihovog 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 Godišnji izvještaji za 2011. i 2012. godinu; Deloitte analiza temeljena na podacima dobivenim od strane HP-a)

Smanjenjem broja zaposlenih HP pokušava održati odgovarajući odnos troškova u odnosu na prihode, pritom pokušavajući zadržati stabilnost osnovne djelatnosti. Usprkos implementiranim mjerama štednje putem novog kolektivnog ugovora, troškovi osoblja u 2013. godini iznosili su 1.105.683 tisuća kuna i veći

³⁸ Copenhagen Economics (2012), Pricing behaviour of postal operators, poglavlje 5.

su za 3,1% od godine ranije. Razlog povećanju ponajprije leži u 106.4 milijuna kuna isplaćenih otpremnina zbog poslovno i osobno uvjetovanih otkaza, ali i manjim djelom promjenom kompenzacijskih uvjeta upravljačkih struktura društva.

HP-ova optimizacija broja zaposlenika snažno je utjecala na cijelo sektorsko tržište rada. Naime, svi

Broj zaposlenih na hrvatskom tržištu poštanskih usluga u 2013. godini smanjen je za oko 8% u odnosu na 2012.

davatelji poštanskih usluga na hrvatskom tržištu imali su (na kraju trećeg kvartala 2013.) 9.840 zaposlenika koji pružaju poštanske usluge (HP 75%, ostali davatelji 25% zaposlenih u tom sektoru), što je za 8% manje nego na kraju 2012, usprkos povećanju (za dva) broja davatelja poštanskih usluga (poslovnih subjekata).

Kao što je ranije spomenuto, dio smanjenja broja zaposlenih rezultat je tržišnog natjecanja temeljenog na rušenju cijena usluga ponajprije putem uvođenja nižih troškova i drugih uvjeta rada zaposlenika. Neke od EU zemalja, poput Njemačke ili Austrije, pokušale su zaštititi status zaposlenika tržišta poštanskih usluga kroz promjene unutar zakona u radu, a što je jedan od načina da se održi kvaliteta usluga i uspostavi fer tržišno natjecanje za sve davatelje poštanskih usluga. Stoga se može zaključiti da u sektoru poštanskih usluga uvjeti rada i zapošljavanja se pogoršavaju temeljem sljedećih identificiranih trendova:

- smanjenje broja zaposlenih,
- povećanje netipičnih i nesigurnih oblika zapošljavanja (privremenih zapošljavanja: ugovora o djelu za umirovljenike, studentski ugovora te ostalih honorarnih načina zapošljavanja),
- smanjenje plaća,
- povećanje intenziteta rada i
- pojave velike razlike u odnosima prema zaposlenicima – dok nacionalni davatelji poštanskih usluga posluju u skladu s kolektivnim ugovorom, privatni davatelji poštanskih usluga nemaju postavljane kolektivne okvire (osim onih koji su nametnute zakonom) te najčešće nude drukčije poslovne uvjete zaposlenima od onih u nacionalnoj kompaniji. Iz tog razloga neki nacionalni regulatori (Austrija) postavili su formalne okvire kojima se želi zaštititi zaposlenike u poštanskom sektoru ali i izjednačiti uvjete tržišnog natjecanja svih sudionika na tržištu³⁹.

U kontekstu ranije spomenutih troškova osoblja, važno je istaknuti da su navedene promjene u uvjetima rada (promjene u kolektivnom ugovoru) imale značajan efekt na konačne financijske rezultate kompanije. Za razliku od 2012. godine kada je HP zaključio godinu s gubitkom od oko 9 milijuna kuna, 2013. završila je s ukupnim dobitkom od 10.611.220 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 u trenutku pisanja ove studije 9.321, a kojima je također tijekom ove godine smanjena vrijednost boda za obračun plaće.

Međutim, obzirom da su zaposlenici ključ daljnjeg jačanja konkurentnosti HP-a, postoji ograničenje daljnjeg oslanjanja na optimalizaciju poslovanja kroz smanjenje radne snage. Naime, u liberaliziranom okruženju otvaraju se veće mogućnosti transfera zaposlenika među sudionicima na tržištu, stoga će budućnost tvrtke značajno ovisiti o privlačenju i zadržavanju najkvalitetnijeg ljudskog potencijala u segmentu upravljačke strukture.

Prilagodba poslovanja HP na potpunu liberalizaciju tržišta poštanskih usluga vidljiva je i u kontekstu fokusa na diversifikaciju usluga. Iz godišnjih izvješća HP-a razvidno je da se tvrtka snažno opredjeljuje prema novim uslugama i proizvodima čime se između ostaloga aktivno prilagođuje na nove tržišne okvire. Ukupan broj i udio prihoda od poštanskih usluga kontinuirano pada u odnosu na ukupne rezultate, što prikazuje sljedeća tablica.

³⁹ <http://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/Postal%20liberalisation%20Case%20Studies%20Compilation.pdf> (29.05.2014)

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

	Godina			
	2010	2011	2012	2013
Ukupni prihodi	1.680.212	1.654.330	1.595.997	1.763.988
Pošanski 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: Deloitte analiza temeljem podataka dostavljenih od strane HP-a, te HP Godišnji izvještaji za 2011. i 2012. godinu)

Poslovanje HP-a i dalje se zasniva na poštanskim uslugama, ali njihov udio u ukupnim uslugama iz godine u godinu opada.

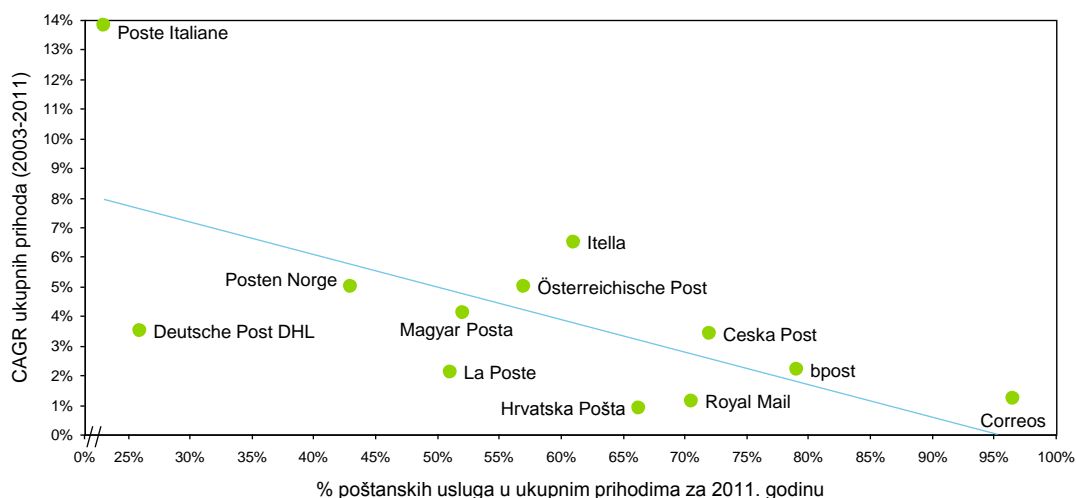
Poslovanje HP-a i dalje se zasniva na poštanskim uslugama ali njihov udio se iz godine u godinu smanjuje – sa 70% u 2010. na 53% u 2013., odnosno njihova važnost slabi.

Tijekom 2013. godine na cijelom hrvatskom tržištu poštanskih usluga ostvareno je ukupno 341,2 mil. 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 sa oko 53,7% udjela, zamjenske usluge dostižu 6,3%, dok ostale usluge iznose 40% ukupnog broja ostvarenih usluga⁴⁰.

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

Slika 17 Odnos CAGR prihoda u razdoblju 2003.-2011. i udio (%) prihoda od poštanskih usluga u ukupnim prihodima u 2011. godini (pojedini postoci napravljeni su temeljem estimacije te ne reflektiraju potpuno točne statističke vrijednosti)



(Izvor: Deloitte analiza; Accenture analiza)

⁴⁰ Izvor: Deloitte analiza temeljem podataka dostavljenih od strane HP-a

Slika ukazuje na pozitivnu korelaciju između diversifikacije usluga i rasta ukupnih prihoda kod USP-a u vremenskom razdoblju 2003.-2011. Tako je na primjer Poste Italiane koja ostvaruje samo oko 25% ukupnih prihoda iz poštanskih usluga imala najveći prosječni godišnji rast ukupnih prihoda (od oko 14%) tijekom promatranih 9 godina.

Postoji pozitivna korelacija između diversifikacije usluga i rasta ukupnih prihoda kod promatranih USP-a.

U nastavku se navode primjeri uspješne poslovne transformacije poslovnih procesa i razvoj novih usluga. Jedan od ključnih novih proizvoda u proteklom razdoblju za HP bio je početak prodaje usluge EvoTV-a, usluge digitalne zemaljske televizije, čime je otvoreno novo

poslovno poglavlje nacionalnog (prema dostupnim podacima jedan od prvih nacionalnih davatelja poštanskih usluga u EU s ovakvom vrstom usluge) i europskog poštanskog poslovanja. Pored navedenoga nove usluge uvedene su u segmente maloprodaje (uveden je otkup rabljenih pokretnih komunikacijskih uređaja, mogućnost izrade i dostave pečata i kućnih brojeva, te usluga ugovaranja telekomunikacijske postpaid⁴¹ usluge) i financijskog poslovanja (specifični spektar usluga i proizvoda osiguravajućih i kartičarskih kuća te poslovnih banaka).

U isto vrijeme, HP ulaže napore u osnaživanje svojeg temeljnog poslovanja da bi zadržala ili poboljšala tržišni udio pogotovo u segmentu međunarodnih/prekograničnih usluga dostave paketa koje su pokazale veći potencijal rasta, te jačanju logističkih operacija.

Iz svega navedenog može se zaključiti, da je HP, s aspekta konkurencije i tržišnog natjecanja, počela proces adaptacije i prije formalne liberalizacije, a zadnjih nekoliko godina posluje shodno mogućnostima i globalnim tržišnim trendovima bez značajne razlike obzirom na pristupanje u EU. S regulatorne strane, HP se prilagođava smjernicama Direktive i odlukama HAKOM-a. Taj proces, među ostalim, uključuje provedbu aktivnosti kao što je transparentan izračun i potpuna primjena odvojenog troškovnog računovodstva, a koja je u vrijeme pisanja ove Strategije završena.

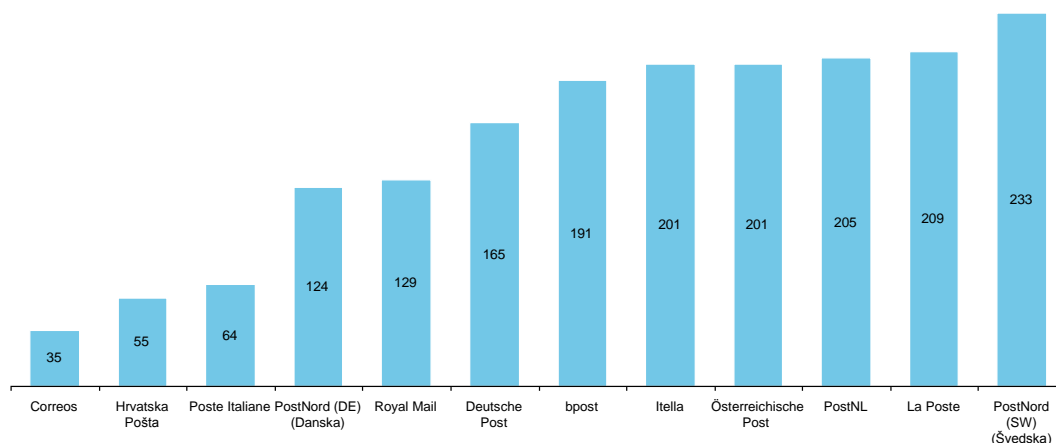
9.3 Usporedba učinkovitosti rada HP – Hrvatske pošte d.d. s davateljima univerzalne usluge u državama članicama EU

Učinkovitost rada nacionalnih USP-a u državama članicama EU-a može biti mjerena prema nekoliko parametara od kojih se izdvajaju: broj realiziranih poštanskih usluga po stanovniku, uspješnosti uručjenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije, visina cijena za standardna prioritetna pisma, broju poslovnica itd.

Odnos broja realiziranih poštanskih (adresiranih) usluga po stanovniku različitih USP-a u 2012. godini prikazan je na sljedećem grafu. Sposobnost plasiranja svojih usluga po korisniku predstavlja ključnu kompetenciju u učinkovitom prepoznavanju i adresiranju korisničkih potreba.

⁴¹ Postpaid korisnici, mahom tvrtke, plaćaju uslugu nakon obračunskog razdoblja, te nakon što dobiju račun za uslugu u valuti plaćanja definiranoj ugovorom između davatelja usluge i korisnika usluge

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



(Izvor: Deloitte analiza temeljem podataka dostavljenih od HP-a; PostNL - European postal markets)

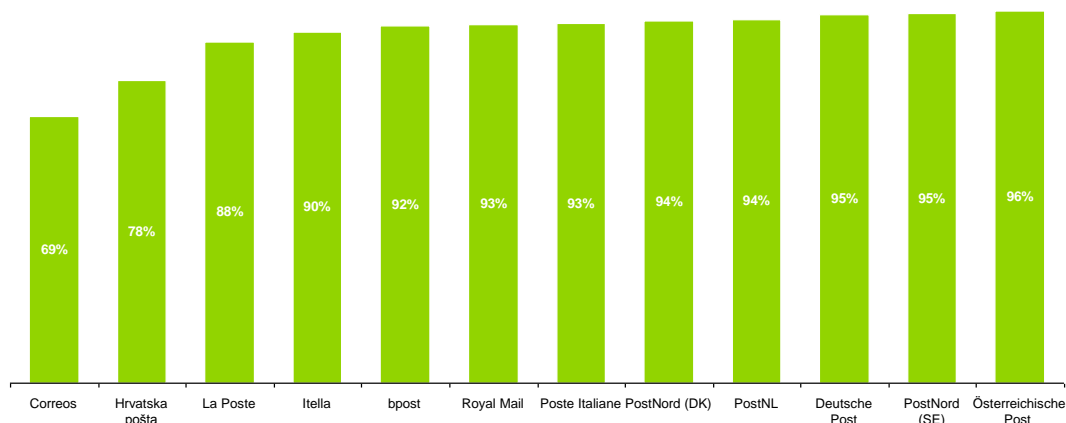
Rezultati pokazuju da je PostNord u Švedskoj najuspješniji među navedenim davateljima poštanskih usluga po pitanju prodaje svojih usluga po stanovniku, dok je španjolski Correos posljednji u tom segmentu s više od 6.5 puta slabijim rezultatom od PostNord-a. Hrvatska pošta je u 2012. godini realizirala 237.481.165⁴² poštanskih usluga (adresirane pošte), što na 4.284.889 stanovnika (po popisu iz 2011.) iznosi 55,4 poštanske usluge, što HP pozicionira na predzadnje mjesto među analiziranim davateljima poštanskih usluga. Međutim, potrebno je ponovo naglasiti da u Hrvatskoj, kao i u ostatku Mediterana ne postoji jako tržište usluga izravne pošte i geomarketinga, već je fokus primarno na račune⁴³ i izvatke poslovnih banaka.

Drugi važan indikator učinkovitosti je usporedba uspješnosti uručjenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od jednoga radnog dana (D+1) u unutarnjem poštanskom prometu. U tom kontekstu, a uspoređujući davatelje koji su istaknuti na slici 18., najlošiji rezultat postigla je španjolski Correos s ostvarenih 68.8% dostave u D+1 roku. Međutim važno je naglasiti da Correos ne nudi standardnu uslugu kojom se isporučuje u roku od sljedećeg radnog dana, već ona spada u ekspresne/kurirske usluge. U Španjolskoj norme uručjenja poštanskih pošiljaka postavljene su samo oko D+3 kategorije, pa iz tog razloga ne čudi slab rezultat u D+1 segmentu. Svi ostali davatelji sa slike 18. imaju postavljene D+1 norme, a toj konkurenciji HP je imao najlošiji rezultat. Prema godišnjem izvještaju HAKOM-a za 2012. godinu, Hrvatska pošta uspjela je prenijeti 77,99% prioriternih pismovnih pošiljaka u roku od jednog dana, te nije ispunila postavljenu normu (85%). Od ostalih koji su ostvarili značajno bolji rezultat, pojedini davatelji poštanskih usluga također nisu prenijeli i uručili u nacionalno propisnom roku od D+1 prioriternu test pošiljku. Tako je nizozemski PostNL ostvario 93.9% a cilj im je bio postavljen na 95.0%, te britanski Royal Mail koji je ostvario rezultat od 92.5% dostavljenih prioriternih pošiljaka u roku od jednog dana, a cilj je bio zadan na razini 93.0%.

⁴² Hrvatska pošta - Godišnji izvještaj za 2012. godinu

⁴³ Primarno se misli na račune davatelja usluga elektroničke komunikacije i komunalnih usluga

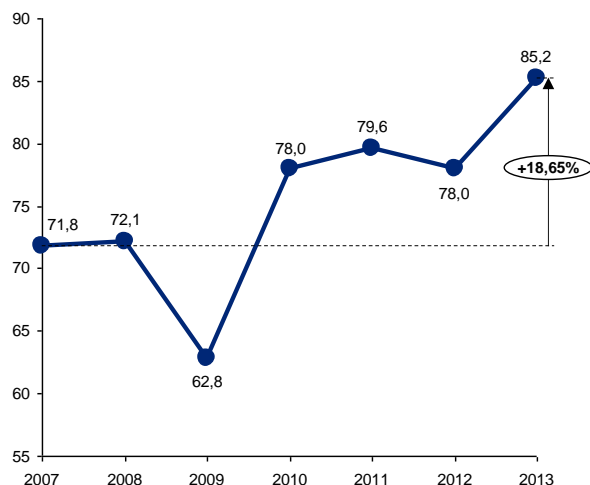
Slika 19 Usporedba nacionalnih davatelja poštanskih usluga u uspješnosti uručenja poštanskih pošiljaka najbrže kategorije u roku od jednoga radnog dana (D+1) u unutarnjem poštanskom prometu za 2012. godinu



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

Tijekom 2013. godine Hrvatska pošta znatno je poboljšala uspješnosti uručenja D+1 prioritetnih poštanskih pošiljaka. Naime, pored povećanja samog broja navedene usluge za 20%, porasla je i kakvoća (D+1) usluge sa 77,99% iz 2012, na 85,19% u 2013, dosegnuvši zacrtani standard od 85,00%.

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



(Izvor: Deloitte analiza)

Prethodna slika ukazuje da su naponi HP-a u posljednjih šest godina rezultirali pozitivnim trendom unaprjeđenja kakvoće obavljanja univerzalne usluge kategorije D+1. U drugim kategorijama (D+2 i D+3), HP uglavnom nije imao problema dostići zakonski predviđenu kvalitetu usluge, a što prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 9 Kakvoća univerzalnih poštanskih usluga tijekom razdoblja 2011. - 2013. godine

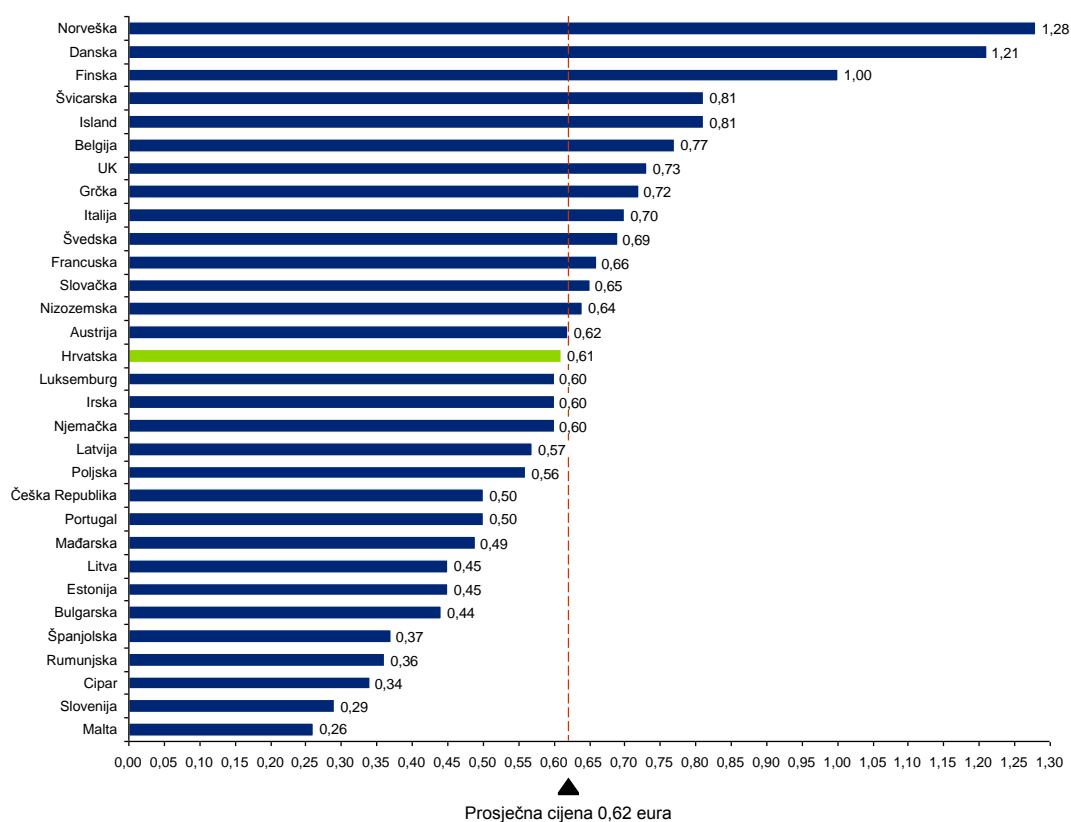
Pismo	Standard	2011	2012	2013	
Prioritetno	D+1	85%	79,96%	78%	85,19%
Prioritetno	D+2	95%	95,00%	95,3%	95,83%
Neprioritetno	D+3	95%	94,10%	95%	95,12%

(Izvor: Deloitte analiza temeljem podataka dostavljenih od strane HP-a)

Kako bi ocijenili da li HP kao davatelj univerzalne usluge ima (financijskih) mogućnosti zadržavanja odgovarajuće razine kvalitete svojih usluga, pa čak i za njihovo dizanje, a sve kako bi dosegli prosječnu kvalitetu u europskim zemljama⁴⁴ ili višu kvalitetu usluga naprednijih davatelja, potrebno je analizirati adekvatnost cijene kao ključnog izvora financiranja poštanskih aktivnosti .

Koristeći se podacima Deutsche Posta⁴⁵, analizirane su cijene za standardna prioritetna pisma na nacionalnim tržištima poštanskih usluga, te za istu uslugu ali s prekograničnom dostavom unutar Europe (28 država članica Europske unije i u Islandu, Norveškoj i Švicarskoj). Istraživanje je uzelo u obzir samo najbrže poštansko pismo – prioritetno, u svim promatranim zemljama, što prema važećim specifikacijama proizvoda uglavnom obavezuje isporuku sljedećeg dana (D+1). Na taj način istraživanje je moglo usporediti proizvode jednake kvalitete. Također, važno je istaknut da se radi zapravo o nacionalnim davateljima univerzalne usluge, pa tako u kontekstu Hrvatske podaci se 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 prioritetnog pisma na domaćem tržištu HP obavlja navedenu uslugu po cijeni od 0,61 eura, što je vrlo blizu prosječnoj europskoj cijeni od 0,62 eura. Zemlje iz susjedstva (jugoistočna Europa) imaju niže cijenu iste usluge: Mađarska 0,49 €, Bugarska 0,44 €, Rumunjska 0,36 €, dok Slovenija nudi drugu najjeftiniju uslugu u Europi od 0,29 €. Skandinavske zemlje imaju najskuplju univerzalnu uslugu prioritetne pošte, pa tako u Finskoj ona iznosi 1 €, Danskoj 1,21 €, a Norveška je najskuplja u navedenoj usluzi sa 1,25 €.

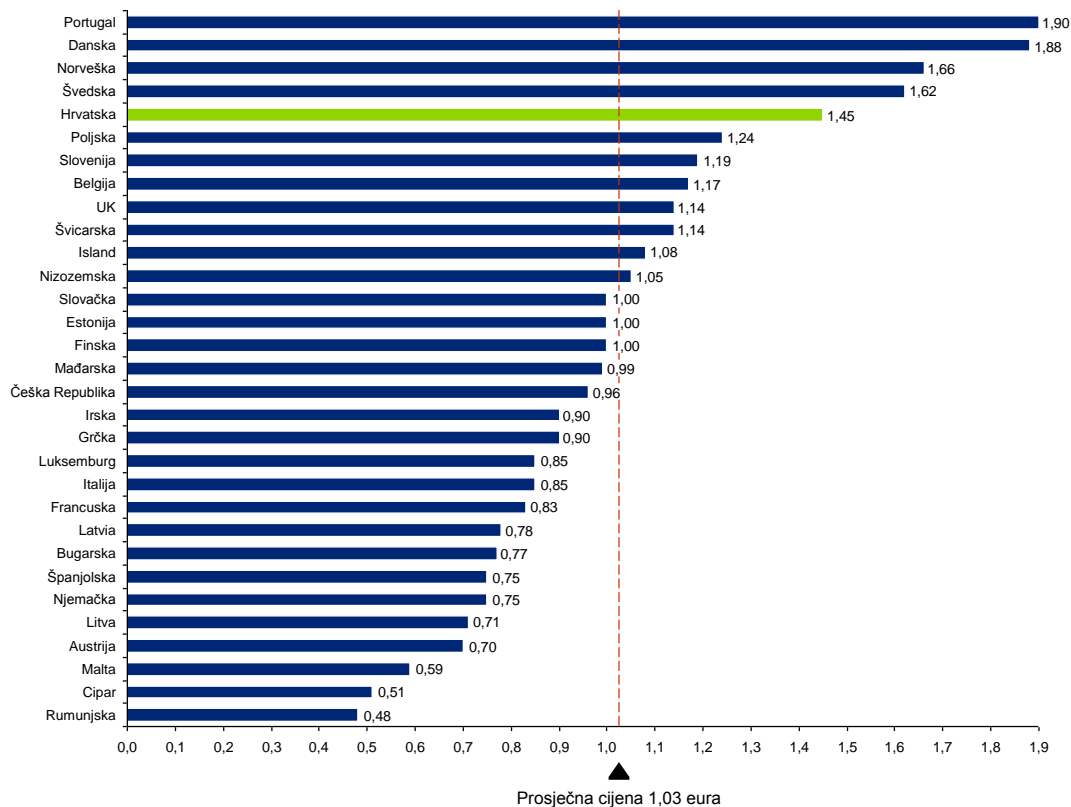
Za sve zemlje, skuplje je poslati prioritetno pismo u Europu nego što je poslati ga unutar domaćeg tržišta osim u slučaju Finske gdje su cijene izjednačene (1 €). Zamjetno je pak primijetiti da univerzalne usluge

⁴⁴ U 2011. za D+1 kategoriju prosječan rezultat među europskim zemljama iznosio je 87,06%

⁴⁵ Deutsche Post (ožujak 2014): Letter prices in Europe – Up-to-date international letter price survey.

prioritetnog pisma na međunarodnom tržištu značajno variraju: dok je cijena prioritetnog pisma koje se šalje iz Austrije u Europu samo 1,1 puta skuplja od slanja unutar domaćeg tržišta, korisnici/kupci u Sloveniji moraju platiti 4,1 puta veću cijenu od usluge koja pokriva nacionalne granice. Hrvatski građani plaćaju 2,4 puta skuplje uslugu prioritetnog međunarodnog (unutar EU) pisma od iste usluge unutar hrvatskog teritorija.

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



(Izvor: Deutsche Post (2014) - Letter prices in Europe)

Iz navedenih podataka vidljivo je da među davateljima univerzalnih usluga iz zemlja EU, HP-ova prioritetna pošta je pozicionirana pri gornjoj cjenovnoj vrijednosti. Štoviše prioritetno pismo u prekograničnoj usluzi jedno je od skupljih u svojoj kategoriji. Efikasnost uslužnog procesa preduvjet je za učinkovitu i kvalitetnu prekograničnu uslugu. Na istu, pored USP-a utječu i transportne tvrtke (uglavnom zrakoplovne), kao i davatelji poštanskih usluga određinih država.

Ostali indikatori efikasnosti sažeti su u sljedećoj slici na kojoj je 7 nacionalnih davatelja (davatelja univerzalne usluge) uspoređeno po 14 odabranih ključnih kategorija, a navedeni podaci se odnose na 2011. godinu.

Tablica 10 Tablica učinkovitosti davatelja univerzalnih usluga po različitim kategorijama za 2011. godinu

Operater	Austrija	Njemačka	Danska	Francuska	Nizozemska	Švedska	Hrvatska
	Österreichische Post	Deutsche Post	Post Danmark	La Poste	PostNL	Posten	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*
Adrese (kućanstva)	3.6m	40m	2.3m	28m	7.4m	4.6m	1.5m
Dnevni broj artikala po adresi*	~2.2	~1.3	~1.0	~1.7	~1.5	~2.0	~0.64
EBIT marža (2011.)	7.20%	4.60%	3.80%	3.10%	9.70%	5.80%	2.7%**
Kvaliteta usluge, D+1 (frekvencija dostave/ tjedan)	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%*** (5 dana)
% prioritetna pisma (D+1)	~45-50%	~50-60%	~50%	~30%	<50%	~40-45%	~0,7%
Pošanski sandučići	16,000	110,000	7,400	142,000	19,000	24,000	3,293
Pošanske poslovnice	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
Broj dostavnih 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. godin iznosio je 85,19%

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

(Izvor: WIK-Consult (8.2013.); Pregled efikasnosti davatelja poštanskih usluga; Deloitte analiza dobivena temeljem podataka dobivenim od strane HP-a)

Iz tablice je vidljivo da vlasništvo nad davateljima poštanskih usluga u navedenim zemljama značajno varira. Važno je naglasiti da različita vlasnička struktura snažno utječe na izbor poslovnog modela i strategiju vođenja kompanije.

U usporedbi s drugim USP, HP se ističe po niskoj dnevnoj količini usluga po pojedinoj adresi što je već ranije bilo prikazano i u kontekstu godišnje razine. Kada su u pitanju EBIT⁴⁶ marže, kod većine USP-a uglavnom su u opadanju posebno tijekom 2011-2012, ali još uvijek kreću u prosjeku oko 5%. EBIT marža HP-a za 2011. godinu bila je najniža među istaknutim davateljima poštanskih usluga sa vrijednošću od 2.7% (na ukupno poslovanje, ne samo poštanske usluge). EBIT marža HP-a u 2012. dodatno je pala, odnosno zbog prikazanog gubitka na kraju godine iznosila je -0,7%.

Hrvatska pošta kontinuirano odgovara na tržišne izazove u okviru vlastitih mogućnosti te onoga što omogućuje poslovni model tvrtke u javnom vlasništvu.

Također, u odnosu/omjeru na dnevnu količinu i broj adresa, kod HP-a zamjetan je još uvijek povećani broj poslovnica i tehnoloških središta za razradu pošiljaka. Važno je uočiti visoke brojke poštanskih poslovnica i sandučića Deutsche posta. Pri tome je važno naglasiti ta se to odnosi na raširenu mrežu automatiziranih punktova⁴⁷ kao i na mrežu uslužnih pultova u trgovinama i supermarketima na kojima korisnici mogu ostaviti ili pokupiti poštu. Sam broj poštanskih poslovnica koje su u izravnom vlasništvu Deutsche Posta pao je sa 14.000 u 1995. na oko 5000.

⁴⁶ EBIT - eng. *earnings before interest and taxes*, je dobit prije odbitka (rashodnih) kamata i poreza na dobit.

⁴⁷ Elektronički osigurani spremnici u kojima se paketi mogu podići ili ubaciti u bilo kojem trenutku bilo kojeg dana

Nadalje, analizirajući postotak strojno sortirane pošte po rutama HP zajedno s Österreichische Postom ima nešto niži postotak, a dio razloga može se naći u gubitku prihoda zbog prerane liberalizacije tržišta odnosno nedostatku sredstava za investicije i modernizaciju. Broj dostavnih ruta relativno je visok, te ujedno reflektira geografsku specifičnost/zahtjevnost teritorija RH. Kada su u pitanju standarde dostavne rute i one za dostavu paketa HP ima određenih specifičnosti zbog čega ovaj parametar nije potpuno usporediv. Naime, HP ima spojene neke važne elemente dostave ekspresne (kurirske) pošte i usluge paketa u sklopu univerzalne usluge, odnosno za dostavu paketa koriste se isti resursi kao i za dostavu ekspresnih pošiljki (model je zbog odgovora na tržišne izazove prilagođen ekspresnim pošiljkama a ne isključivo klasičnoj usluzi paketa).

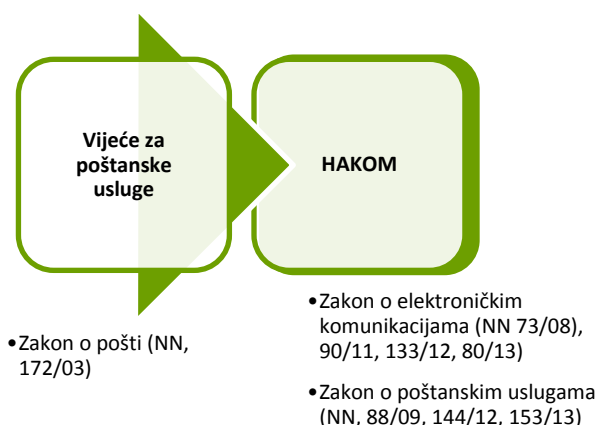
Sukladno svemu navedenom može se zaključiti da HP kontinuirano odgovara na tržišne izazove u okviru vlastitih mogućnosti te onoga što omogućuje poslovni model tvrtke u javnom vlasništvu. Jasno je vidljivo da su HP-u za snažniji napredak potrebne značajne kapitalne investicije kojima bi potpuno modernizirala vlastito poslovanje, dodatno se prilagodila tržišnim izazovima te se okrenula razvoju novih visoko-profitabilnih usluga.

9.4 Analiza ustroja i rada regulatora na tržištu poštanskih usluga u RH

Za regulaciju i nadzor na tržištu poštanskih usluga u pojedinim su fazama razvoja sektora poštanskih usluga bile zadužene različite institucije, u okviru nadležnog ministarstva. Prvo regulatorno tijelo zaduženo za područje poštanskih usluga u RH bilo je Vijeće za poštanske usluge, osnovano Zakonom o pošti (NN, 172/03). Strategijom razvoja tržišta poštanskih usluga iz 2008.g., ustanovljeno je da su poštanskom regulatoru potrebne promjene u smislu jačanja kapaciteta s naglaskom na povećanje specifičnih znanja (područje prava, ekonomije, tehnologije i tehnike), povezivanje s regulatorima na europskoj razini, te spajanje djelatnosti s drugim regulatornim tijelima (elektroničkih komunikacija).

Donošenjem Zakona o elektroničkim komunikacijama (NN 73/08), omogućeno je da se Vijeće za poštanske usluge organizacijski i poslovno spoji s Hrvatskom agencijom za telekomunikacije, u neovisno regulatorno tijelo Hrvatsku agenciju za poštu i elektroničke komunikacije⁴⁸.

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



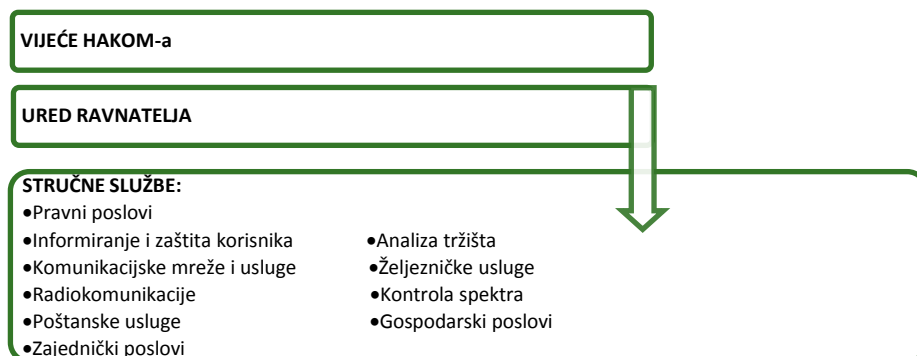
(Izvor: FPZ analiza)

HAKOM je samostalna, neovisna i neprofitna pravna osoba s javnim ovlastima, a njegov je rad javan. Osnivač HAKOM-a je Republika Hrvatska, a osnivačka prava ostvaruju Hrvatski sabor i Vlada Republike Hrvatske. Za svoj rad HAKOM odgovara Hrvatskome saboru. HAKOM-om upravlja Vijeće koje čini pet članova, uključujući predsjednika i zamjenika predsjednika, a članove imenuje i razrješava Hrvatski sabor

⁴⁸ U Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o elektroničkim komunikacijama (Narodne novine, broj 71/14) mijenja se naziv agencije u Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti.

na prijedlog Vlade Republike Hrvatske na razdoblje od pet godina. Vijeće HAKOM-a donosi odluke većinom glasova svih članova, a Hrvatskom saboru i Vladi Republike Hrvatske podnosi godišnje izvješće o radu. Stručne, tehničke i administrativne poslove nacionalne regulatorne agencije obavlja stručna služba kojom rukovodi ravnatelj kojeg imenuje Vijeće, a kojemu ravnatelj odgovara za svoj rad.

Slika 24 Organizacijska struktura HAKOM-a



(Izvor: HAKOM, Godišnje izvješće o radu za 2012.g., <http://www.hakom.hr> 16.06.2014)

Uloga NRA u sektoru poštanskih usluga pored ostalih aktivnosti je osigurati da su cijene univerzalnih usluga troškovno orijentirane, nediskriminirajuće, konkurentne. Nadalje, tamo gdje davatelj poštanskih usluga ima značajnu tržišnu snagu u pružanju usluga, nužno je da cijene konkurentnih usluga nisu nepravedno podcijenjene. Neovisnost regulatora osigurana je ukoliko se odluke i odredbe obavljaju nepristrano i transparentno te se uvažavaju kriteriji koji osiguravaju neovisnost:

- osnivanje više članskih tijela za vođenje nacionalne regulatorne agencije,
- imenovanje članova tijela pod strogo određenim uvjetima,
- kod donošenja odluka se rukovodi isključivo pravilima struke i normama o sprečavanju monopolističkog djelovanja na tržištu,
- kontrolom tržišta poštanskih usluga uključujući sve sudionike, kako nacionalnog davatelja poštanskih usluga, tako i privatnih/alternativnih davatelja poštanskih usluga,
- nemiješanje u mišljenja i odlučivanje od strane interesnih strana (ministarstva, političkih stranaka i dr.),
- financiranje regulatornog tijela, neovisno od ministarstva odgovornoga za poštansko područje.

Zadaće HAKOM-a u području poštanske djelatnosti odnose se na:

- 1) javne ovlasti koje je Republika Hrvatska zakonom prenijela na HAKOM
- 2) javnu objavu davatelja poštanskih usluga
- 3) ostale zadaće koje se odnose na smjernice za učinkovit i djelotvoran rad

Vijeće HAKOM-a donosi odluke i druge upravne akte kao javne akte iz područja poštanskih usluga koji su konačni u upravnom postupku te protiv kojih nije dopuštena žalba već se može pokrenuti upravni spor, a što ne odgađa njihovu provedbu.

Tablica 11 Javne i ostale ovlasti HAKOM-a

Nadležnost NRA (ZPU 144/12, čl. 8.)	
Javne ovlasti NRA (čl.8, st. 1. – 11.)	Ostale ovlasti NRA (čl.8, st. 12. – 17.)
Donošenje propisa za provedbu ZPU	Davanje stručnih mišljenja i objašnjenja u primjeni ZPU i propisa donesenih na temelju ZPU.
Donošenje i ukidanje odluka o: određivanju davatelja univerzalne usluge; obavljanju zamjenskih usluga; o načinu razdvajanja računovodstvenog razdvajanja; u vezi s pristupom mreži; utvrđuje iznos neto troška koji predstavlja nepravedno opterećenje; osniva kompenzacijski fond te utvrđuje doprinose koje moraju uplatiti davatelji poštanskih usluga iz članka 51. stavka 2. ZPU.	Redovito objavljivanje podataka, obavijesti i dokumenata iz područja poštanskih usluga, a osobito pokazatelja razvoja tržišta, u skladu s odredbama ZPU i propisa donesenih na temelju ZPU.
Nadzor i regulacija cijena univerzalne usluge, posebnih cijena iz članka 46. stavka 4. ZPU, te općih uvjeta davatelja univerzalne usluge u skladu s odredbama ZPU.	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
Zaštita prava korisnika poštanskih usluga te rješavanje sporova između korisnika i davatelja poštanskih usluga.	. Sudjelovanje u izradi prijedloga strategija, studija, smjernica, programa i provedbenih planova iz članka 5. ZPU.
Inspekcijski nadzor nad primjenom ZPU i propisa donesenih na temelju ZPU.	Suradnja s nadležnim nacionalnim regulatornim tijelima država članica Europske unije, 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 NRA prikuplja u skladu s odredbama ZPU i propisa donesenih na temelju ZPU.	Obavljanje drugih poslova utvrđenih ZPU i zakonom kojim je uređeno područje elektroničkih komunikacija, propisima donesenim na temelju ZPU te Statutom Agencije.
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)

HAKOM primjenjuje propise koji se odnose na neprofitne organizacije (uređen Uredbom o računovodstvu neprofitnih organizacija, NN 10/08), a temelji se na opće prihvaćenim računovodstvenim načelima točnosti, istinitosti, pouzdanosti i pojedinačnom iskazivanju pozicija⁴⁹. Sredstva za obavljanje poslova su detaljno propisana Zakonom o elektroničkim komunikacijama (ZEK, NN 73/08, 90/11, 133/12, 80/13) te člankom 13. ZPU-a. Tako je definirano zasebno evidentiranje računovodstvenih događaja vezanih za područje elektroničkih komunikacija i područje poštanskih usluga. Financiranje HAKOM-a za područje poštanskih usluga se ostvaruje kroz ukupni godišnji bruto prihod koji su u prethodnoj kalendarskoj godini ostvarili davatelji poštanskih usluga (temeljem odobrenog godišnjeg financijskog plana HAKOM-a). U financijskom izvješću i završnom računu odvojeni su prihodi, rashodi i rezultat poslovanja za područje elektroničkih komunikacija i za područje poštanskih usluga. Financijsko izvješće sastoji se od analize prihoda, analize rashoda, rezultata poslovanja, analize viška sredstava, analize viška prikupljenih sredstava, bilance, analize investicija i analize prihoda državnog proračuna RH.

ZEK propisuje i da će HAKOM prenijeti višak prikupljenih sredstava u odnosu na godišnji financijski plan u sljedeću kalendarsku godinu. Sredstva za rad HAKOM-a u području poštanskih usluga osiguravaju se iz godišnje naknade koju su obvezni plaćati davatelj univerzalne usluge i drugi davatelji poštanskih

⁴⁹ HAKOM, Godišnja izvješće o radu HAKOM-a u razdoblju od 2010 – 2012.

usluga. Pravilnikom o plaćanju naknada za obavljanje poslova HAKOM - a propisana je visina i način plaćanja naknada HAKOM-u.⁵⁰

Uloga regulatora na tržištu poštanskih usluga očituje se kroz aktivnosti:

1. Osiguranje univerzalne usluge - u uvjetima dereguliranog tržišta poštanskih usluga, osiguranje univerzalne usluge kao javnog servisa predstavlja vid socijalne obveze prema građanstvu, putem ispunjenja minimalnih zahtjeva za korištenjem poštanskih usluga pod jednakim uvjetima za sve korisnike, na jedinstvenom teritoriju, po pristupačnim cijenama i standardne razine kakvoće. Pritom je potrebno definirati cijenu univerzalne usluge, način/model financiranja, zaštitu korisnika poštanskih usluga i dr.
2. Reguliranje odnosa na tržištu za sve sudionike uključuje definiranje pravnog okvira za sudjelovanje svih davatelja na tržištu poštanskih usluga. Europska Komisija zabranjuje svaki vid monopolističkog ponašanja na jedinstvenom europskom prostoru, kao i primjenu dampinških cijena. Postavlja se zahtjev za računovodstveno vođenje obračuna za univerzalnu uslugu, te zamjenske i ostale usluge, sukladno odredbama ZPU-a. Potrebno je ustanoviti troškove univerzalne usluge kako bi se spriječilo prelijevanje sredstava iz profitabilnog u neprofitabilni sektor i pratio razvoj tržišta.
3. Osiguranje pristupa privatnih/alternativnih davatelja poštanskih usluga poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge – pristup mreži davatelja univerzalne usluge na određenim točkama u toku procesa prijenosa poštanskih pošiljaka omogućava podjednako sudjelovanje u ekonomiji velikog obujma od strane svih dionika na tržištu čime se privatni/alternativni davatelji poštanskih usluga stavljaju u ravnopravan položaj sa davateljem univerzalne usluge, u segmentima tržišta koji su liberalizirani.

NRA u cilju ispunjenja svojih zahtjeva, na raspolaganju ima odgovarajuća sredstva, a ako je potrebno i mogućnost propisivanja odgovarajućih novčanih kazni. Treba istaknuti da unatoč zajedničkim temeljima na kojima su regulatorna tijela osnovana i rade, ovlasti i djelatnosti koje se odnose na reguliranje poštanske djelatnosti razlikuju se po pojedinim državama.

HAKOM je sudjeluje i u radu upravnih i radnih tijela nadležnih europskih i međunarodnih organizacija⁵¹ i institucija u području poštanskih usluga. Tako, između ostalog, od 2010. godine (kada je osnovan ERGP⁵² – Europska udruga nacionalnih regulatornih tijela za poštanske usluge) sudjeluje u radu i razvojnim projektima unutar EU, kao i u TAIEX instrumentu za tehničku pomoć i razmjenu informacija⁵³.

U proteklom razdoblju poduzimane su aktivnosti stručnog obrazovanja i usavršavanja djelatnika⁵⁴.

U vrijeme pisanja Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga do 2020. godine, HAKOM-u je temeljem izmjena ZEK-a i donošenjem novog Zakona o regulaciji tržišta željezničkih usluga pripojena i Agencija za

⁵⁰ IBID

⁵¹ Time je također ispunjen zadani cilj iz Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga iz 2008. g. vezano uz suradnju i sudjelovanje na sastancima međunarodnih poštanskih organizacija.

⁵² Europska Komisija je 2010. godine osnovala je ERGP, s osnovnim zadatkom promocije najbolje europske prakse među državama EU. Na taj način savjetuje i pomaže Komisiji; prilikom jačanja unutarnjeg poštanskog tržišta; po svim pitanjima u svezi s poštanskim uslugama i njene nadležnosti; glede razvoja unutarnjeg poštanskog tržišta i dosljedne primjene regulatornog okvira za poštanske usluge u svim državama članicama te se u dogovoru s Komisijom na otvoren i pregledan način savjetuje sa sudionicima na tržištu, potrošačima i krajnjim korisnicima.

⁵³ Više dostupno na: http://ec.europa.eu/enlargement/taieux/what-is-taieux/index_en.htm

⁵⁴ Vidljivo da su se strateški ciljevi iz Strategije razvoja tržišta poštanskih usluga iz 2008. vezani uz sam ustroj i organizaciju HAKOM-a proveli, obzirom da su unaprijeđeni kapaciteti djelatnika vezani uz zvanja potrebna za provedbu regulatornih poslova iz specifičnih područja pošte i elektroničkih komunikacija. Struktura zaposlenika po spolu daje blagu prednost muškarcima koji čine 53% djelatnika (podaci se odnose na istu godinu).

regulaciju tržišta željezničkih usluga čime HAKOM postaje Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti⁵⁵

U narednom razdoblju identificirani su slijedeći izazovi na tržištu poštanskih usluga.⁵⁶

- zakonitost pružanja poštanskih usluga na tržištu,
- osiguravanje održivog razvoja univerzalne usluge uz osiguranje financiranja eventualnog nepravednog financijskog opterećenja,
- promoviranje prava i obveza korisnika poštanskih usluga te odgovornosti davatelja poštanskih usluga u cilju djelotvorne i učinkovite zaštite korisnika,
- osiguravanje pristupačnosti i dostupnosti pristupnih točaka za obavljanje univerzalne usluge na cijelom teritoriju RH,
- postizanje kakvoće univerzalne usluge u skladu s propisanim mjerilima,
- djelotvoran, učinkovit 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,
- cjelovita i pouzdana regulatorna izvješća imenovanog davatelja univerzalne usluge o rezultatima računovodstvenog razdvajanja.

Sukladno ZPU, izvršen je prijenos ovlasti inspekcijskog nadzora nad obavljanjem poštanskih usluga iz Ministarstva, kao središnjeg tijela državne uprave, u nadležnost HAKOM-a, iz nekoliko razloga:

- da bi se osigurala ujednačenog rada i postupanja NRA kako iz područja elektroničkih komunikacija, tako i poštanskih usluga,
- sprječavanja određene nedostatke u provođenju inspekcijskog nadzora u navedenim područjima koji su od velike važnosti za RH gospodarstvo u cjelini,
- radi izbjegavanja preklapanja ovlasti i poslova inspekcijskog nadzora (unutar nadležnog Ministarstva) i stručnog nadzora (unutar regulatornog tijela),
- dodatnoga rasterećenja sredstava državnog proračuna.

⁵⁵ <http://www.hakom.hr/default.aspx?id=3749> (15.09.2014.)

⁵⁶ HAKOM, Godišnji program rada za 2014. g.

C. Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga

Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u RH predstavlja podlogu daljnjeg razvoja i unapređenja tržišta poštanskih usluga u RH, u skladu sa definiranim ciljevima Poštanske strategije prihvaćene u Dohi⁵⁷.

Postavljeni ciljevi uključuju:

- **Unapređenje međupovezanosti globalne poštanske mreže**, odnosno osiguravanje kvalitetne, pristupačne, sigurne i efikasne univerzalne poštanske usluge. Uvodi se pojam tzv. trodimenzionalnog poštanskog sustava koja uključuje fizičku, elektroničku i financijsku komponentu. Međupovezanost poštanskih mreža vrlo je važna u današnjem okruženju za integraciju globalnog poštanskog lanca prijenosa prometnih entiteta.
- **Osiguranje tehničkog znanja i iskustva u području poštanskog prometa**, razmjenom ideja i primjeni najbolje prakse s ciljem razvoja i unapređenja postojećeg regulatornog okvira i kreiranja podloge za učinkovito pružanje poštanskih usluga u liberaliziranom okruženju, posebno vodeći računa o osiguranju pružanja univerzalne usluge.
- **Promocija 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 omogućila promocija 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** sa ekonomskog aspekta u postojećem i budućem izrazito konkurentskom tržišnom okruženju, istovremeno uvažavajući i ekološke kriterije.

Osnovni ciljevi koje je potrebno ostvariti Strategijom razvoja tržišta poštanskih usluga u RH do 2020.g. uključuju:

- 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 EU Strategije 2020 (EU2020), važećim EU direktivama te aktima Svjetske poštanske unije (UPU).

⁵⁷ 2012. godine u Dohi je održan 25 kongres UPU-a, te usvojena Poštanska strategija kao strateški plan u razdoblju od 2013.-2016. godine. <http://www.upu.int/en/the-upu/strategy/doha-postal-strategy.html> (02.07.2014.) U strategiji su definirane i obaveze vlada država članica, imenovanih davatelja poštanskih usluga, kao ključnih dionika u poštanskom sektoru u funkciji ostvarenja postavljenih ciljeva.

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 unapređenje 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 koordinirati i uskladiti. Definiranjem ciljeva te utvrđivanjem načina za njihovo ostvarenje, u postupku planiranja potrebno je predvidjeti i tzv. poštanske čimbenike koji imaju utjecaja na budući razvoj i trendove na tržištu poštanskih usluga.

Čimbenici se mogu podijeliti na:

- unutarnje (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 budući 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.

U drugu grupu, odnosno vanjske čimbenike koji imaju utjecaj na davatelje poštanskih usluga izdvajaju se:

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

U proteklom razdoblju davatelji poštanskih usluga zasnivali su svoje poslovanje prvenstveno na fizičkoj platformi za dostavu pismovnih pošiljaka i paketa između B2B, B2C, odnosno C2C korisnika. Elektroničke komunikacije, primjena Interneta i razvoj širokopojsnih pristupnih tehnologija i mreža nameću uspostavu drugačije platforme kako bi se unaprijedilo poslovanje i omogućio daljnji razvoj. Pritom, odluke davatelja poštanskih usluga vezano uz buduću strategiju razvoja uključuju odluke povezane uz:

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

Prema provedenim istraživanjima od strane UPU-a tijekom 2005. godine, čimbenici koji utječu na tržište poštanskih usluga a time i na poslovanje davatelja poštanskih usluga pored u gornjem dijelu teksta navedenih poštanskih čimbenika su i ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici. Nekoliko je ekonomskih čimbenika, kao čimbenika sa 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 je trend kretanja BDP-a bio jedan od glavnih indikatora koji je u uskoj korelaciji sa promjenama u

Na tržište poštanskih usluga utječu poštanski, ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici.

količini poštanskih usluga. Veći gospodarski rast intenzivirao je količinu poštanskih usluga među svim dionicima na tržištu. Iako pozitivna ekonomska kretanja direktno utječu na porast potražnje za poštanskim uslugama, u današnjem okruženju rast BDP-a nije jedini relevantni čimbenik koji utječe na količine 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:

- ekonomske aktivnosti (razvoj ekonomije, struktura gospodarskih aktivnosti i broj tvrtki, posebno SME),
- populacija (broj stanovnika, broj kućanstava i starost stanovništva),
- digitalizacija (različiti oblici elektroničke komunikacije poput SMS-a, e-mail-a, društvenih mreža),
- cijene (na cijene utječe regulacija tržišta, izračun jedinične cijene troška, konkurencija, osjetljivost korisnika kao i troškovi korištenja tzv. ne-poštanskih kanala),
- ostali čimbenici (kulturalne razlike, razina obrazovanja, razina i struktura prihoda).

Pored 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 principima energetske učinkovitosti, vođenju brige o zaštiti okoliša istovremeno omogućavajući sigurnost i zaštitu svih dionika. Zaštita okoliša u modernom poslovnom okruženju utječe na razvoj poslovnih procesa i oblikovanje strateških smjernica razvoja određenog sektora, odnosno tvrtke. Održivi razvoj poštanskog sektora kao sastavnog dijela gospodarskog sustava RH zasniva se na definiranju i provedbi svih potrebnih mjera i aktivnosti s osnovnim ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Prepoznate potrebne aktivnosti usmjerene su na smanjenje emisija ispušnih plinova, racionalnije korištenje prijevoznog parka, ulaganja u nova („zelena“) sredstva prijevoza i druge ekološki prihvatljive tehnologije.

U skladu sa navedenim, identificiraju se sljedeći ključni segmenti održivog razvoja poštanskog sektora:

- Prijevozna sredstva u poštanskom prometu: kroz mjere smanjenja emisija ispušnih plinova učinkovitijim korištenjem prijevoznih jedinica, edukacije djelatnika o ekološki prihvatljivoj vožnji te ulaganja u ekološki prihvatljivija prijevozna sredstva (hibridna vozila, vozila na električni pogon).
- 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, upotrebe materijala koji mogu u potpunosti biti reciklirati te razvoja aplikacija unaprjeđenja ekološkog aspekta poslovanja.

Predlaže se provođenje mjera i aktivnosti koje bi potaknule davatelje poštanskih usluga da svoje poslovanje usklade s prethodno navedenim segmentima⁵⁸. Ekološki aspekt obavljanja poštanskih usluga

⁵⁸ Neki davatelji usluga, među kojima prednjače globalni lideri na tržištu, su utjecaj na okoliš ugradili u osnovne paradigme svog poslovanja. Između ostaloga, u svoje prijevozne parkove sve više uključuju

uključuje zadane ciljeve smanjenja⁵⁹ negativnih utjecaja na okoliš u odnosu na postojeće stanje za 20% u razdoblju do 2020 godine.

Utjecaj informacijsko-komunikacijskih tehnologija na poštanski sustav moguće je promatrati kroz dva

Nova ključna područja koja izravno utječu na budući razvoj tržišta poštanskih usluga su područja e-trgovine, e-poštanskih usluga, izravne pošte u multimedijском okruženju i održivog razvoja okoliša.

područja odnosno kao utjecaj na fizičku komponentu i kao utjecaj na informacijsku komponentu. e-poštanske usluge (elektroničke poštanske usluge) su usluge davatelja poštanskih usluga krajnjim korisnicima 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 nove e-poštanske usluge. E-poštanske usluge se dijele u četiri kategorije usluga⁶⁰, iako među njima postoji međusobna povezanost na usluge:

- e-pošta,
- e-trgovina,
- e-financijske usluge,
- e-vlada.

Od usluga e-pošta⁶¹ koje uključuju usluge poput elektroničke poštanske marke, elektroničkih razglednica, usluge praćenja (statusa) pošiljaka (eng. track and trace), dostave obavijesti (o pošiljakama) elektroničkim putem, e-brzjava, hibridne pošte izdvajaju se usluge koje su supstitucija⁶² za tradicionalnu poštansku uslugu i usluge koje daju novu dodatnu vrijednost tradicionalnoj poštanskoj usluzi, a što ima utjecaja na tržište poštanskih usluga. Unapređenje tehnološkog procesa za davatelje poštanskih usluga ne predstavljaju elektroničke poštanske usluge.

E-financijske usluge su financijske usluge davatelja poštanskih usluga krajnjim korisnicima putem ICT-a, a uključuju mogućnosti plaćanja različitih roba, proizvoda i usluga elektroničkim putem i elektroničkog transfera novca putem poštanskog sustava, a najčešće su sastavni dio ili poveznica uslugama e-pošta odnosno e-trgovina. Usluge e-trgovine sastoje se od usluga kupovine i prodaje robe, proizvoda i usluga primjenom ICT-a, a pored ostaloga uključuju uslugu dostave proizvoda⁶³ fizički ili elektronički.

električna vozila, ili razvijaju aplikacije koje korisnicima usluga omogućavaju dobivanje informacija o količini ispušnih plinova prilikom obavljanja usluga. Cf. Deutsche Post DHL: 2013 Annual Report.

⁵⁹ Regional efforts in a global setting, 2013 IPC Postal Sector Sustainability Report, International Post Corporation, 2013. Ugljični otisak (eng. Carbon Footprint) mjera je ukupne emisije stakleničkih plinova koju izravno ili neizravno uzrokuje neka osoba, proizvod, tvrtka ili događaj.

⁶⁰ Measuring postal e-services development, Electronic Postal Services Programme, UPU,2012. www.upu.int (16.06.2014.)

⁶¹ Razlikovati od termina e-pošte (ili elektroničke pošte, eng. e-mail) koji označava mogućnost slanja poruka putem Interneta.

⁶² Supstitut – je zamjenski proizvod ili usluga koja zadovoljava iste ili slične potrebe korisnika kao i primarna usluga. U poštanskom kontekstu supstitut fizičkoj pošti je npr. elektronička pošta

⁶³ Kao primjer kupovinom muzičkog albuma isti je moguće dostaviti kao fizičku pošiljku ili download-irati elektroničkim putem zavisno o preferenciji korisnika usluge.

Usluge e-vlade potaknute su od strane vlade određene zemlje / države i ostvarene primjenom ICT-a, korištenjem poštanskog sustava kao povjerljive treće strane. Usluge u pravilu uključuju slanje različite dokumentacije elektroničkim putem⁶⁴.

Obzirom na postojeće izazove konkurencije, strukturalnih promjena, e-poštanskih usluga i općenite trendove ekonomskih aktivnosti, kao odgovarajuće poslovne mogućnosti za davatelje poštanskih usluga na strateškoj razini pojavljuju se:

- Širenje poslovnog portfelja/područja djelovanja,
- Smanjenje troškova,
- Povećanje cijena.

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

10.1 Prognoza potražnje za poštanskim uslugama

Općenito, prognoziranje potražnje za poštanskim uslugama moguće je razlikovati prema više kriterija: prema vrsti poštanske pošiljke: na potražnju za prijenosom pismovnih pošiljaka i potražnju za prijenosom paketa, zatim vremenski obuhvat promatranja, cijenu, pouzdanost, kakvoću usluge, korisničke zahtjeve i dr. Između često primjenjivanih metoda prognoziranja potražnje za poštanskim uslugama posebno se izdvajaju metoda ekstrapolacija trenda i metoda regresijske analize.

Vezano uz količine poštanskih pošiljaka, mogu se izdvojiti dva trenda. Na globalnoj razini, količina pismovnih pošiljaka u posljednjih nekoliko godina kontinuirano se smanjuje. Realna je pretpostavka odnosno realno je za očekivati da će se taj trend nastaviti i u bliskoj budućnosti. Suprotno negativnim trendovima kretanja broja poštanskih pošiljaka, količina paketskih pošiljaka kontinuirano raste, prvenstveno zahvaljujući porastu e-trgovine i potrebe za fizičkom dostavom robe i proizvoda.

10.1.1 Prognoza kretanja trendova broja pismovnih pošiljaka

Osnovni segmenti koji utječu na broj poštanskih pošiljaka u budućem razdoblju su:

- Pošta koju 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, magazini i sl);
- Ostale pošiljke poslane kao pismovne pošiljke,

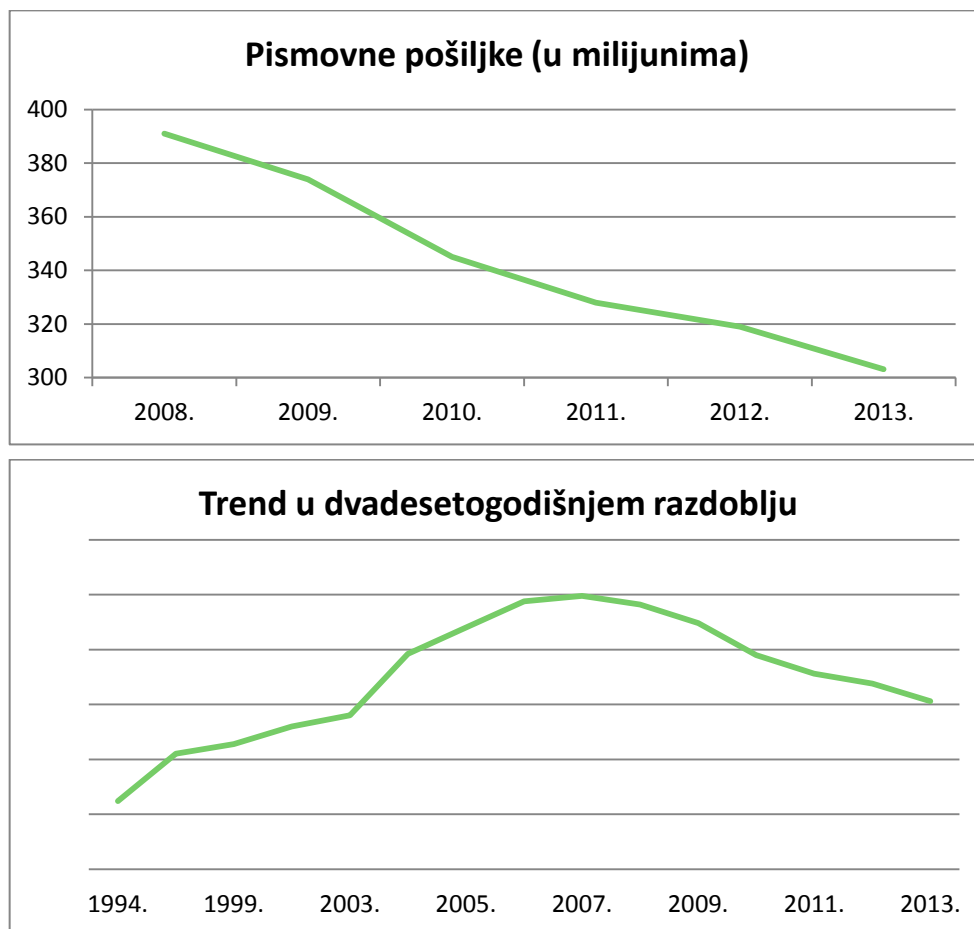
Analizirajući prognoze trendova količine pismovnih usluga u prosječnim godišnjim stopama rasta prikazanih u tablici 4 izdvajaju se sljedeći scenariji:

- u razdoblju od 2009 – 2025 godine indeks pada od 20 do više 55%,
- u razdoblju od 2010 – 2020 godine indeks pada od 25 do više od 45%,
- u razdoblju od 2010 – 2020 godine indeks pada od 15 do više od 25%.

Prognoza kretanja trendova broja pismovnih pošiljaka određuje se agregacijom navedenih predviđanja, te uzimajući u obzir trendove kretanja broja pismovnih pošiljaka u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2008. – 2013. godine, što je prikazano na sljedećoj slici. Prema slici, vidljiv je stalan pad broja pismovnih pošiljaka u promatranom razdoblju.

⁶⁴ Detaljnije u poglavlju 14.2.

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



(Izvor: DZS: Statistički ljetopis 2013 i DZS: Poštanske, kurirske i telekomunikacijske usluge u četvrtom tromjesečju 2013, Priopćenje, Zagreb, 14. ožujka 2014.), UPU statistics⁶⁵

Promatrajući trend kretanja broja pismovnih pošiljaka u dvadesetogodišnjem razdoblju izdvaja se nekoliko značajki:

- Razdoblje rasta broja pismovnih pošiljaka
- Razdoblje maksimuma
- Razdoblje stagnacije broja pismovnih pošiljaka⁶⁶

⁶⁵ 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, sekogrami, izravna pošta, tiskanice i ostale poštanske pošiljke

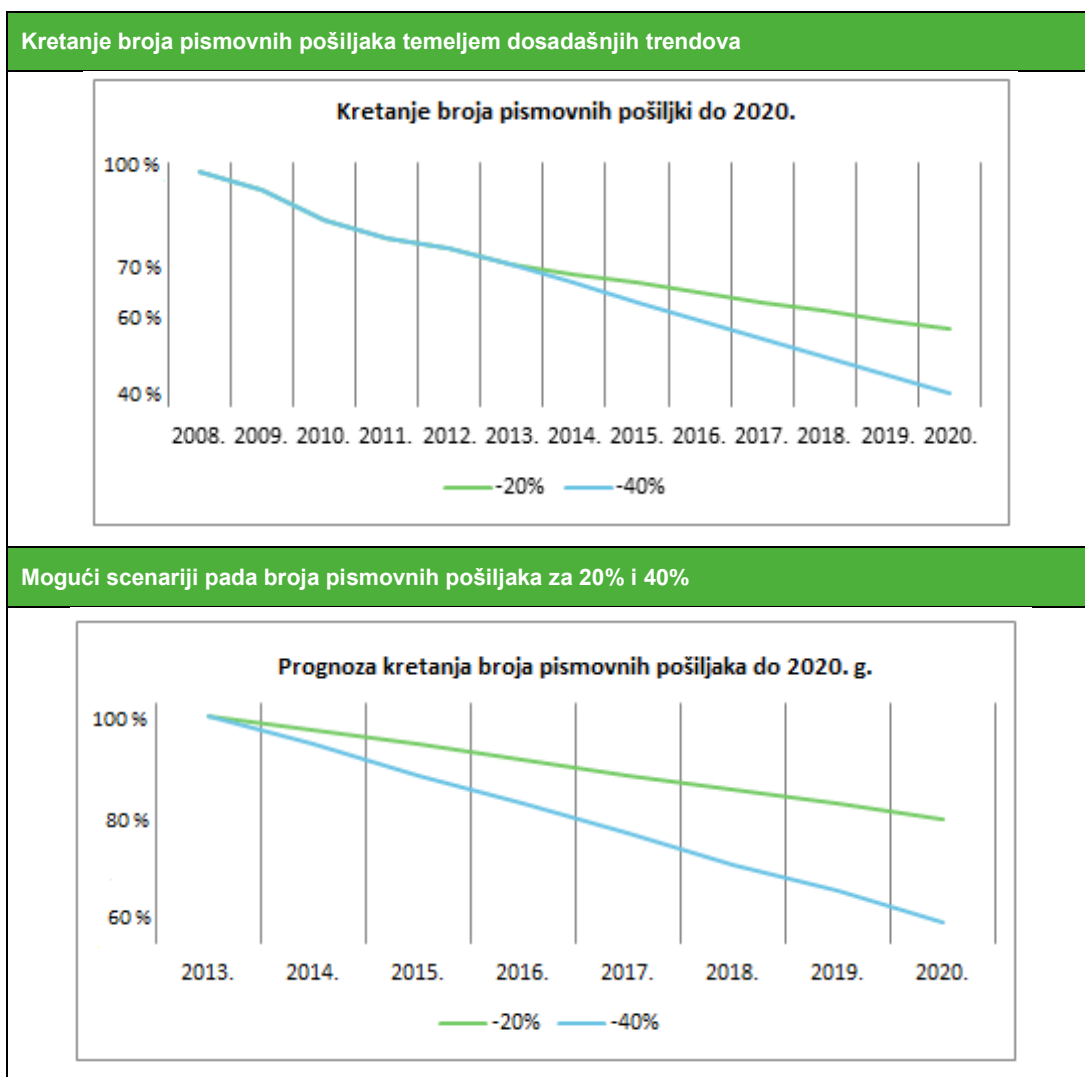
⁶⁶ Vrijednosti broja pismovnih pošiljaka u budućem razdoblju dosegnuti će svoju minimalnu vrijednost, te se neće dalje smanjivati.

Ekonomska recesija u svijetu i RH naročito, značajno je utjecala na ostvarenje rezultata u proteklom razdoblju. Dosadašnji trend pada broja pismovnih pošiljaka će se nastaviti i u budućnosti, te je moguće odrediti dva buduća scenarija:

- optimistični scenarij, odnosno pad broja fizičkih pismovnih pošiljaka za 20%⁶⁷ te
- pesimistični scenarij, odnosno pad broja fizičkih pismovnih pošiljaka za 40%⁶⁸

Teoretski, metodom linearne regresije na temelju podataka iz razdoblja 2008. – 2013.g. može se predvidjeti promet od 174,5 milijuna pismovnih pošiljaka, tj. pad od gotovo 58% u 2020.g. odnosu na trend iz 2013.g. (što premašuje vrijednosti u definiranim scenarijima). Za definirane scenarije, prognoza kretanja broja pismovnih pošiljaka prikazana je na sljedećoj slici.

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



(Izvor: FPZ prema podacima DZS)

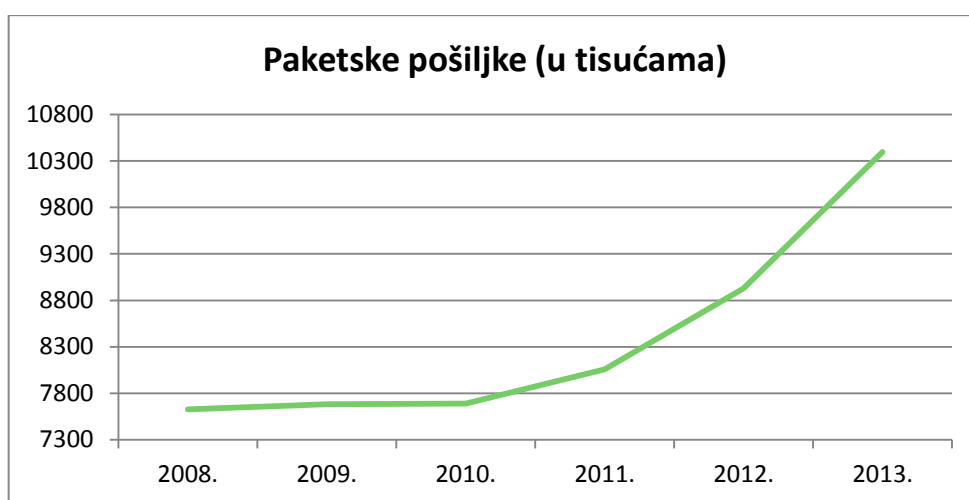
⁶⁷ Temeljem prikupljenih podataka za scenarij pada pismovnih pošiljaka za 20% moguće je predvidjeti da će broj pismovnih pošiljaka u 2020.g. iznositi približno 242 milijuna pošiljaka.

⁶⁸ Za scenarij pada pismovnih pošiljaka za 40% je moguće je predvidjeti da će broj pismovnih pošiljaka u 2020.g. iznositi približno 182 milijuna pošiljaka

10.1.2 Prognoza kretanja trendova broja paketa

Recentne prognoze kretanja broja paketskih pošiljaka predviđaju porast broja paketskih pošiljaka na godišnjoj razini u iznosu od 2% – 4,4%⁶⁹. Pri tome se mogu razlikovati trendovi kretanja na tzv. zrelim tržištima (primjerice Austrija i Ujedinjeno Kraljevstvo), te tržištima u razvoju (primjerice Slovačka gdje su predviđanja porasta paketskih pošiljaka čak 8% - 9%). Navedene procjene iz razloga određene zrelosti paketskog tržišta u RH i činjenice da je isto značajno liberalizirano još sredinom 1990-ih, podloga su prognoze kretanja broja paketskih pošiljki u RH do 2020. g. uzimajući u obzir buduće preferencije korisnika prvenstveno za uslugama e-trgovine i položaj RH u poštanskom sektoru. Za tri definirana klastera RH nalazi se u skupini „istočnih“ članica EU⁷⁰. Na sljedećoj slici prikazan je trend kretanja broja paketskih pošiljaka u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2008. – 2013. Prema slici, vidljiv je konstantan rast broja paketskih pošiljaka u promatranom razdoblju.

Slika 27 Broj paketskih pošiljaka u razdoblju od 2008. – 2013.



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

Pod pretpostavkom da će se trend rasta broja paketskih pošiljaka nastaviti i u budućnosti, slično kao i u slučaju prognoziranja broja pismovnih pošiljaka, moguće je odrediti dva scenarija:

- optimistični scenarij, odnosno rast broja paketskih pošiljaka za 50%⁷¹ te
- pesimistični scenarij, odnosno rast broja paketskih pošiljaka za 30%⁷².

Teoretski, metodom linearne regresije na temelju podataka iz razdoblja 2008. – 2013. g. može se predvidjeti porast broja paketa od 27% u 2020.g. Ovisno o gospodarskom stanju RH, udjelu SME i broju

⁶⁹ The outlook for UK mail volumes to 2023, PricewaterhouseCoopers LLP, 2013. i Georg Pözl/CEO, Walter Oblin/CFO: Austrian Post Q1 2013 Investor Presentation, Vienna, 2013.

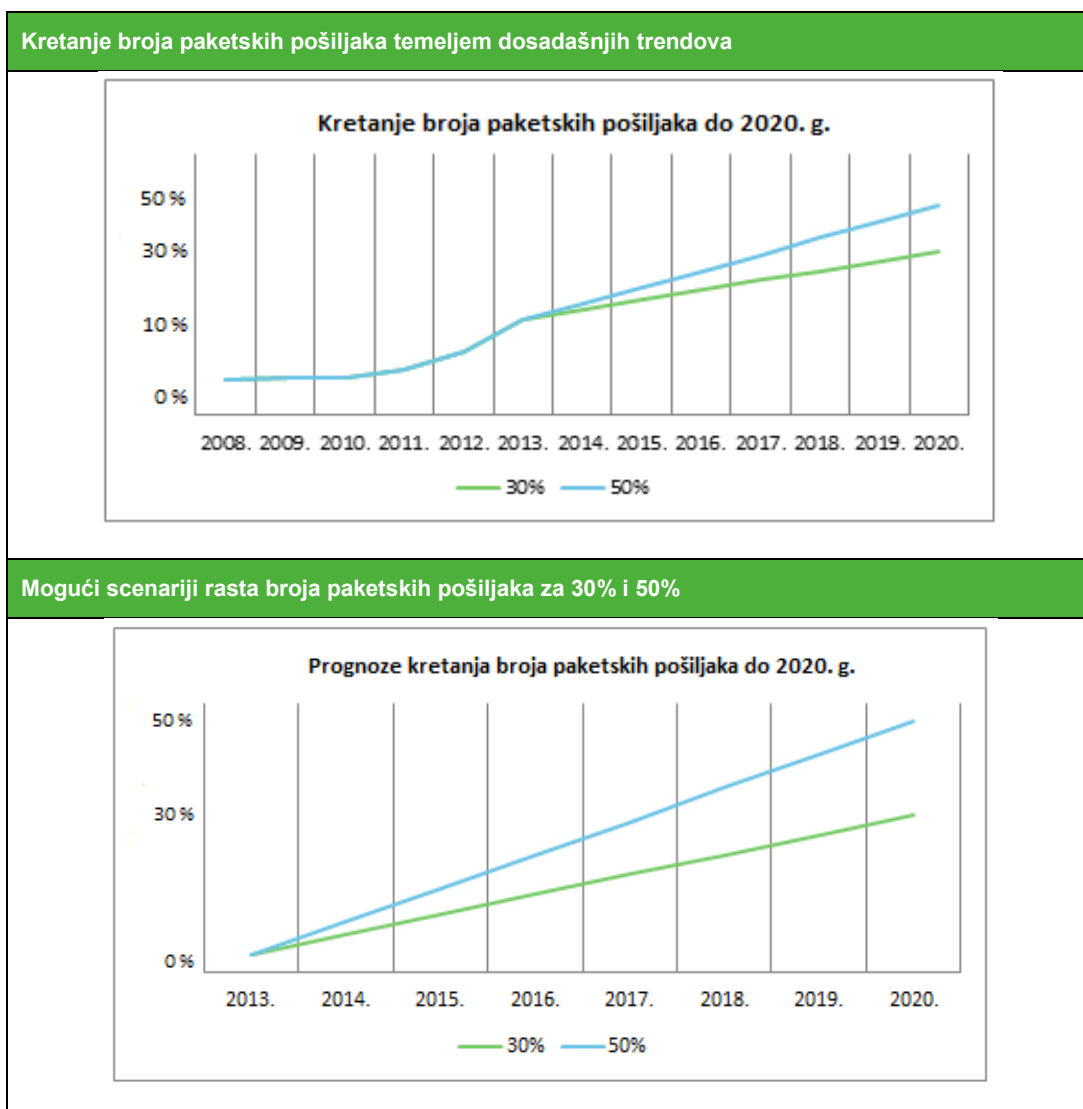
⁷⁰ Navode se Bugarska, Češka, Estonija, Mađarska, Latvija, Litva, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija i Hrvatska. Single market scoreboard Postal sector – Results, PDC, 10 June 2014 DG Internal Market and Services Online- and Postal Services Unit.

⁷¹ Za scenarij rasta broja paketa za 50% je moguće je predvidjeti da će broj pošiljaka u 2020.g. iznositi približno 15597 tisuća pošiljaka.

⁷² Za scenarij rasta broja paketa za 30% je moguće je predvidjeti da će broj pošiljaka u 2020.g. iznositi približno 13517 tisuća pošiljaka.

korisnika širokopojasnog Interneta za očekivati je da će trend dolaznih međunarodnih paketskih pošiljaka premašiti navedene scenarije u smislu postotka porasta broja pošiljki⁷³.

Slika 28 Mogući scenariji rasta broja paketskih pošiljaka za do 2020. g.



(Izvor: FPZ prema podacima DZS)

10.2 SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u RH

Temeljem provedene analize stanja tržišta poštanskih usluga u RH, izrađena je SWOT analiza koja prikazuje snage i slabosti, te prilike i prijetnje tržištu poštanskih usluga u RH. SWOT analiza prikazuje stanje tržišta poštanskih usluga u RH u odnosu na trendove te širi aspekt u kojem djeluje tržište poštanskih usluga.

Članstvom u EU, RH je postala dio europskog tržišta poštanskih usluga. Nacionalno zakonodavstvo se uskladilo s EU direktivama, tržište poštanskih usluga liberaliziralo te su otvorene granice prema zemljama članicama. Ovime su stvoreni svi preduvjeti za povećavanje trgovinske razmjene sa zemljama EU,

⁷³ U 2013. g., tj. od ulaska RH u EU zabilježen je porast broja paketa u odnosu na 2012.g. u iznosu od gotovo 86%. Ako se takav trend nastavi, u 2020. g. može se prognozirati porast broja paketa od gotovo 100% u odnosu na 2013.g.

jačanje konkurencije, smanjivanje cijena, dostupnost šireg spektra usluga i povećanje količine prenesenih paketa (ponajprije kao posljedica povećanog korištenja e-trgovine).

Određene studije⁷⁴ pokazuju jaku korelaciju između sposobnosti za inovacijama određene zemlje i njene sposobnosti za uvođenjem novih poštanskih e-usluga⁷⁵. Postojeće gospodarsko stanje RH, kao i nepostojanje strateškog plana za razvoj gospodarstva produbljuju gospodarsku krizu čime prijete i tržištu poštanskih usluga (gdje je broj pismovnih pošiljaka u konstantnom padu od 2008.). S druge strane, kako na svjetskoj razini, tako je i u RH primjetan porast broja paketskih pošiljaka. To je posljedica porasta korisnika e-trgovine te otvaranja granica prema zemljama EU. U budućnosti se može očekivati daljnji porast broja korisnika e-trgovine što će utjecati i na povećanje prijenosa paketskih pošiljaka.

Prijetnje razvoju tržišta poštanskih usluga stvaraju i nejednaki (radni) uvjeti prema zaposlenima u sektoru poštanskih usluga. Na nacionalnoj razini trebaju se osigurati jednaki uvjeti za sve zaposlene u sektoru. Veliki troškovi obavljanja univerzalne usluge u udaljenim ruralnim područjima utječu na kapacitete USP-a, te eventualno podmirivanje nastalog troška kao obveze USP-a.

Tablica 12 SWOT analiza tržišta poštanskih usluga u RH

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • liberalizirano tržište poštanskih usluga u skladu s EU direktivama • nadzor i praćenje tržišta kroz djelovanje NRA • spremnost davatelja poštanskih usluga za uvođenjem novih poštanskih usluga • optimizirani ljudski potencijali vodećih davatelja poštanskih usluga • kontinuiran porast broja paketskih pošiljaka • razvijena mreža davatelja univerzalne usluge te otvoren pristup poštanskoj mreži 	<ul style="list-style-type: none"> • kontinuiran pad broja pismovnih i ostalih pošiljaka u razdoblju od 2008. - 2013. • slabo korištenje pristupa mreži davatelja univerzalne usluge od strane davatelja poštanskih usluga • zakoni izvan okvira poštanskog sektora ne prate u dovoljnoj mjeri potrebe razvoja tržišta poštanskih usluga • nedostatak modernog, tehnološki naprednog, poštansko-logističkog središta • znatni troškovi pružanja univerzalne usluge u ruralnim područjima
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • jača i potpuna integracija članstva RH u EU • rast usluga e-trgovine • mogućnost dobivanja sredstava iz fondova Europske unije za financiranje razvojnih projekata • mogući gospodarski rast kao poticaj za razvoj poštanskih usluga • Privatizacija tvrtki u vlasništvu RH (uključujući moguću privatizaciju HP) kojom bi se potaknulo gospodarstvo i poštanski sektor te transfer znanja i dobre poslovne prakse 	<ul style="list-style-type: none"> • nepostojanje strateškog okvira za razvoj gospodarstva u RH • loše postojeće poslovno okruženje i trenutno gospodarsko stanje u RH • niska stopa sposobnosti za inovacijama u RH • smanjenje potražnje građana i pravnih osoba za poštanske usluge • uvođenje usluga e-Vlade (ili e-Građani) bez dijaloga s dionicima poštanskog tržišta • e-poštanske usluge

(Izvor: FPZ)

⁷⁴ UPU: Measuring postal e-services development, A global perspective. Ista studija pokazuje povezanost između uvođenja poštanskih e-usluga i usluga e-Vlade, bruto domaćeg prihoda, regulative u ICT području, ljudskog kapitala, trgovačkih zapreka, telekomunikacijske infrastrukture, te prihoda davatelja poštanskih usluga.

⁷⁵ Prema The Global Innovation Technology Report 2014. (Dutta, Lanvin), RH se nalazila na 110. mjestu između ukupno promatranih 149. zemalja prema sposobnosti tvrtki za uvođenjem i razvojem inovacija.

11. Interes korisnika poštanskih usluga i održivost univerzalne usluge

U proteklom razdoblju sve su učestalije rasprave na razini zemalja EU, kako je nužno revidiranje Poštanske Direktive. Poštanski sektor koji prolazi kroz velike promjene na tržištu (smanjenje količina pismovnih pošiljaka zbog razvoja elektroničke korespondencije i supstitucije poštanskih usluga) još uvijek svoj regulatorni okvir zasniva na Poštanskoj direktivi koja je svoje zadnje izmjene imala 2008. Iako je osnovni cilj Direktive harmonizacija regulatornog okvira zemalja članica, definicije obaveze univerzalne usluge dane 3. Direktivom općenite su na način da je svaka od država članica, prilagodila nacionalno zakonodavstvo svojim specifičnostima.

Održivost univerzalne usluge s prijedlozima promatra se kroz slijedeća područja:

- *Obveza USP-a*

- Nameće se potreba za revidiranjem obaveze petodnevne dostave zbog činjenice kako je u prosjeku najveći trošak obavljanja poštanske usluge upravo segment dostave. Na primjeru RH ovo je moguće realizirati:
 - uvođenjem skupnih kovčežića u ruralnim područjima (Pravilnik o obavljanju univerzalne usluge i ZPU daju tu mogućnost) za isporuku pošiljaka;
 - u gradskim odnosno urbanim sredinama uvođenjem automata za isporuku pošiljaka koji bi korisnicima osigurale dostupnosti pošiljaka 24 sata, a za pozitivan učinak/posljedicu bi imalo i povećanje učinkovitosti e-trgovine;
 - u skladu sa provedenom analizom potreba odnosno zahtjeva korisnika osigurati mogućnost dostave u popodnevnim satima i tijekom vikenda (zahtjevi e-trgovine).
- Nefleksibilnost univerzalne usluge, prvenstveno u mogućnosti kreiranja cjenovne politike. U uvjetima liberaliziranog tržišta kakvo je u RH, ovakav princip definiranja cjenovne politike predstavlja dodatnu poteškoću USP-u.
- U RH nužno je pratiti uspješnost kompenzacijskog fonda, te slijedom toga unaprijediti instrument kontrole davatelja zamjenskih usluga koji doprinose u kompenzacijski fond te razmotriti mogućnost da i ostali davatelji poštanskih usluga doprinose određenim postotkom, a što bi se trebalo regulirati i Zakonom. U vrijeme pisanja ove Strategije, USP je podnio zahtjev za naknadu neto troška obavljanja univerzalne usluge u skladu sa čl. 49. Zakona.
- Prema Europskim iskustvima i obvezi univerzalne usluge koja predstavlja sve veće opterećenje, (zbog više čimbenika koji utječu na obavljanje univerzalne usluge) potrebno je razmisliti o redefiniranju obaveze obavljanja univerzalne usluge nakon utvrđivanja nepravednog opterećenja.
- Potrebno je intenzivirati aktivnosti procesa racionalizacije, održavanja i razvoja poštanske mreže, te potaknuti davatelja univerzalne usluge da navedenu problematiku zasniva na prihodovno-troškovnoj analizi pristupnih točaka⁷⁶.
- Otvaranjem ugovornih poštanskih ureda korisnicima se osigurava veća dostupnost, te je potrebno uložiti dodatne napore za ostvarenje tržišno prihvatljivih uvjeta razvoja poštanske mreže. Otvaranjem ugovornih poštanskih ureda ispunjena je zadaća univerzalne usluge, s ciljem smanjenja troška obaveze obavljanja univerzalne usluge
- Unaprijeđenje kakvoće usluge:

⁷⁶ Predlaže se razvoj alata za praćenje rasporeda pristupnih točaka u skladu sa Pravilnikom.

Izgradnjom poštansko logističkog središta unaprijedio bi se pristup poštanskoj mreži te olakšalo uvođenje novih usluga.

- Analizom mjerila kakvoće davatelja poštanskih usluga u EU⁷⁷, evidentno je da univerzalna usluga u RH ima niže mjerilo kvalitete u odnosu na druge zemlje EU, a što se može opravdati činjenicom kako RH ima specifičan oblik. Jedan od izazova je podignuti kakvoću na razinu prioriteta pošiljaka, gdje se davatelj univerzalne usluge treba fokusirati na prioritete rokove dostave. Stoga je nužno povezati i optimizirati poštansku infrastrukturu, čemu bi doprinijela investicija u centraliziranu i automatiziranu obradu pošiljaka na jednom mjestu, izgradnjom novog sortirnog centra. Time bi se mreža davatelja univerzalne usluge oplemenila poštansko-logističkim središtem, što bi u konačnici ojačalo pristup poštanskoj mreži te olakšalo uvođenje novih usluga. Automatizacijom bi se postigla razrada pošiljaka do razine rajona, čime bi se znatno uštedjelo na vremenu prijenosa pošiljaka te mogućnosti povećanja mjerila kakvoće u skladu sa praksom EU.
- Povećanje mjerila za D+1 (prioritetne pošiljke) ne bi utjecalo na ukidanje neprioritetnih pošiljaka (i dalje bi postojale dvije kategorije pošiljaka), već bi se isto postupno podizanje mjerila kakvoće, analogno primijenilo i na neprioritetne pošiljke.
- Za implementaciju ovakvog pristupa potrebna je izmjena ZPU, na način da se mjerilo kakvoće ugradi u Pravilnik čime bi se omogućilo HAKOM-u da uz znatno manju proceduru podiže mjerilo kakvoće postupno u skladu s postignutim rezultatima kakvoće u prethodnoj kalendarskoj godini. Jedan od preduvjeta za podizanje kakvoće prioriteta pošiljaka (D+1) bila bi izgradnja središnjeg sortirnog centra, koji bi imao mogućnost razrade pošiljaka do razine dostavnog područja.

• Tržište i razvoj tržišta

U cilju ravnopravnog tržišnog natjecanja predlaže se provesti analizu uvjeta za obavljanje usluga (minimalni broj radnika obzirom na područje koje se pokriva, minimalni broj vozila, minimalna cijena rada te s cijenom rada povezane uvjete zapošljavanja), te izmjena ZPU-a na način da se proširi ovlast NRA u smislu definiranja i segmentacije poštanskog tržišta⁷⁸. Time bi se jasno moglo utvrditi koji od davatelja imaju dominantnu poziciju na pojedinom segmentu tržišta poštanskih usluga.⁷⁹

- Predlaže se segmentiranje tržišta kako bi se utvrdilo tko su davatelji sa značajnijom tržišnom snagom u skladu s praksom zemalja EU⁸⁰, te eventualna izmjena zakonodavnog okvira⁸¹. Uz to bi primjena fer tržišnog natjecanja, podrazumijevala analizu cijena davatelja poštanskih usluga, kako bi se utvrdilo obavljaju li davatelji svoje usluge eventualno ispod točke pokrića jediničnog troška pružanja usluge.

⁷⁷ ERGP: Report 2013 on the quality of service and the end-user satisfaction, 2013.

⁷⁸ Posebno se izdvajaju globalni davatelji koji obavljaju usluge u više zemalja EU, odnosno pitanje tržišta unutar zemalja EU.

⁷⁹ Agrokor nije davatelj 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.).

⁸⁰ 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.)

⁸¹ Primjer uspješne regulacije tržišta jesu rješenja iz Zakona o elektroničkim komunikacijama, te bi trebalo razmotriti mogućnosti o usvajanju rješenja i dobre prakse iz istoga na novi ZPU

12. Regulatorni okvir i uloga regulatornog tijela

Regulatornim okvirom se osiguravaju mehanizmi za provođenje ZPU-a i ostalih važećih propisa u području tržišta poštanskih usluga u RH. Važnost regulatornog okvira se očituje, ne samo kroz pitanja

Osiguravanje univerzalne usluge, regulacija tržišta poštanskih usluga, usmjerenost prema korisniku te razvoj i jačanje međunarodne suradnje su strateška područja rada NRA.

nacionalnog tržišta poštanskih usluga, nego i kroz usvajanje EU direktiva i preporuka. Regulatorna pitanja u segmentu tržišta poštanskih usluga u RH sadrže nekoliko strateških područja od kojih se mogu izdvojiti slijedeća:

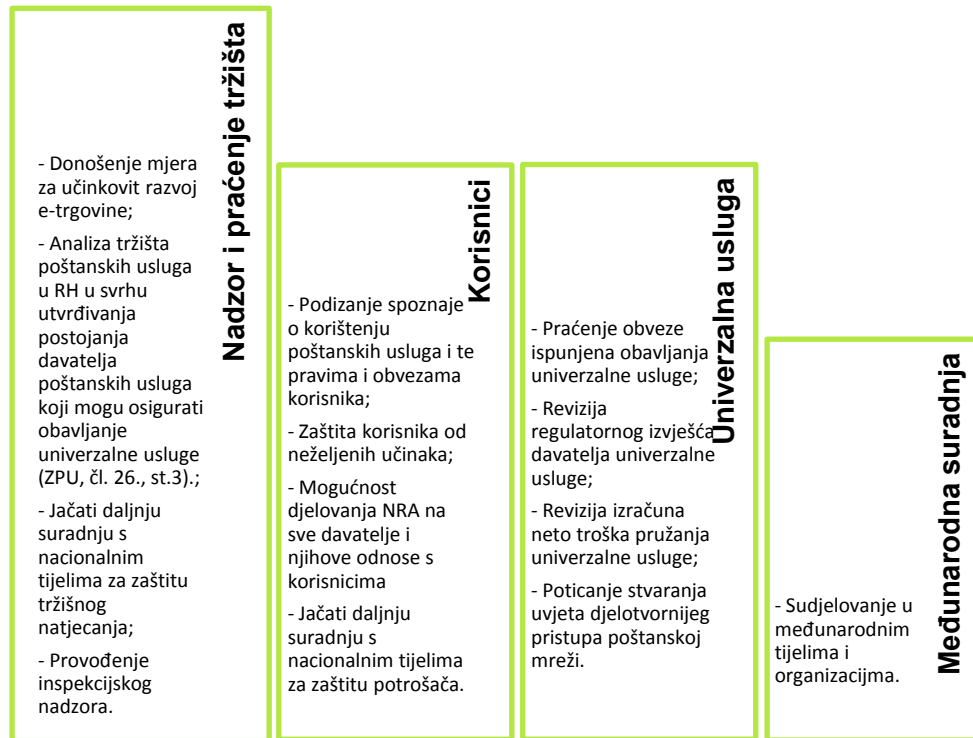
- Osiguravanje univerzalne usluge. NRA mora svojim aktivnostima osiguravati ispunjavanje održivosti univerzalne usluge u uvjetima tržišta koje se iz godine u godinu mijenja. Pri tome se mora voditi računa o socijalnom karakteru, odnosno o jednakim uvjetima dostupnosti usluge za sve korisnike.
- Regulacija tržišta poštanskih usluga se, pored definiranih regulatornih i drugih poslova definiranih ZPU-om, treba sagledavati sve tehnološke faze a posebno segment dostave u kontekstu porasta udjela e-trgovine, a samim time i uloge koju poštansko tržište ima, odnosno koju će imati u budućnosti. Regulatorni okvir, a prateći europske trendove i smjernice, treba pronaći adekvatne mehanizme za unapređenje razvoja poštanske usluge (naročito segment dostave) u RH, te da se zadovolje potrebe e-trgovine, kao i zaštita krajnjih korisnika, odnosno usklađivanje postojećih regulativnih mehanizama s trendovima EU i smjericama EK⁸².
- Usmjerenost prema korisniku podrazumijeva stavljanje u fokus krajnjeg korisnika usluga. Mjere koje se mogu primijeniti u ispunjenju ovog cilja je ispitivanje mišljenja/stavova krajnjih korisnika usluga, provođenje anketa o zadovoljstvu korisnika, osiguranje dostupnosti, cijena itd. Zaštita korisnika od neželjenih učinaka se posebno ističe u kontekstu razvoja i jačanja e-trgovine. Praćenjem trendova, predlaže se regulatornim okvirom identificiranje mehanizama kojima bi se osiguralo donošenje mjera u segmentu dostave, u cilju zaštite krajnjeg korisnika od neželjenih učinaka, posebice u uvjetima tržišta u kojem se očekuje daljnji porast broja paketa, odnosno rast udjela e-trgovine. Također, jedan od mehanizama zaštite korisnika se odnosi i na nadzor dozvola kako bi se osiguralo da svi davatelji koji imaju dozvole za obavljanje usluga u području poštanskih usluga opravdavaju svoju postojanost na tržištu, kao i mogućnost djelovanja NRA na odnose davatelja prema krajnjim korisnicima.
- Razvoj i jačanje međunarodne suradnje kroz aktivnosti koje omogućuju transfer znanja, sudjelovanje u međunarodnim tijelima i organizacijama.

Također, predlaže se narednom razdoblju u skladu sa smjericama EK razmotriti mogućnost objavljivanja odgovarajućih tržišnih podataka o nacionalnim i prekograničnim tokovima paketa svih davatelja poštanskih usluga koji djeluju na tržištu paketa (postojeći zakonodavni okvir to ne propisuje). Podaci bi se obrađivali u okviru različitih modela uključujući posrednike, pošiljatelje konsolidirane pošte i alternativne pružatelje usluga⁸³. U tom kontekstu daje se snažan naglasak na standardizaciju tržišnih podataka na EU razini.

⁸² Komunikacijski dokument EK: Plan ostvarenja jedinstvenog tržišta za dostavu paketa. Izgradnja povjerenja u dostavne usluge i poticanje internetske prodaje, 16.12.2013.

⁸³ IBID

Slika 29 Prijedlog strateških područja regulatornog okvira u RH



(Izvor: FPZ)

Od liberalizacije poštanskog tržišta u RH, odnosno od stupanja na snagu važećeg ZPU, uočeno je nekoliko područja na kojima se postojeći zakonodavni okvir u sektoru poštanskih usluga može unaprijediti:

- Predlaže se analizirati mogućnost izmjene ZPU-a u djelu naknade nepravednog opterećenja, na način da (što je u skladu s iskustvima pojedinih zemalja EU⁸⁴) se radi procjena neto troška već u tekućoj godini⁸⁵. Na taj način bi i ostali davatelji imali jasna predviđanja za poslovnu godinu koja slijedi, a i država će u tom slučaju u skladu sa procjenom izraditi rezervaciju sredstava u proračunu (u tekućoj godini kada se i planira proračun za iduću kalendarsku godinu, kad i nastupa eventualna isplata nepravednog opterećenja neto troška).
- Obzirom na buduće trendove i očekivani porast broja paketskih pošiljaka potrebno je predvidjeti dodatne regulatorne aktivnosti sukladno kriterijima EU regulative.
- Zamjenske 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 mogu smatrati uslugama unutar opsega univerzalne usluge, jer su u dostatnoj mjeri zamjenjive univerzalnom uslugom. Potrebno je predvidjeti više aktivnosti inspekcijskog nadzora NRA s ciljem zaštite korisnika zamjenskih usluga.

⁸⁴ <http://www.posta.sk/subory/562/zakon-o-postovych-sluzbach.pdf> (10.08.2014.)

⁸⁵ Study on the principles used to calculate the net costs of the postal USO, Frontier Economics Ltd, January 2013, London.

- U segmentu postizanja kakvoće pružanja univerzalne usluge u skladu sa trendovima u zemljama EU, predlaže se izmjena Zakona, na način da se mjerila kakvoće definiraju Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge.
- S ciljem zaštite korisnika i osiguranja pristupa svim davateljima poštanskih usluga potrebno je NRA osigurati ovlasti nadzora i primjene tehničkih uvjeta za kućne kovčežice kao sastavni dio poštanske mreže.
- U skladu sa regulativom vezanom uz državne potpore potrebno je redefinirati sufinanciranje poštanskih ureda.

13. Nove usluge

Kao što je ranije spomenuto, davatelji poštanskih usluga suočeni su s brojnim tržišno-disruptivnim izazovima poput promjena navika potrošača, pojave većeg broja supstituta, promjenama načina poslovanja, promjenama u regulatornim okvirima i sl. Iz navedenih razloga nacionalni davatelji poštanskih usluga prisiljeni su proaktivno prihvatiti navedene disruptivne promjene na način da preispitaju vlastiti pristup stvaranja i kapitaliziranja nove vrijednosti. Najčešći rezultat preispitivanja je razumjevanje potrebe za transformacijom vlastitog tradicionalnog poslovnog modela, odnosno promjene i napuštanja poslovne politike oslanjanja na tradicionalne načine poslovanja, te drugačijeg promišljanja o proizvodima i uslugama. Umjesto fokusiranja na optimizaciju poslovanja kroz smanjivanje kapaciteta i otpuštanje zaposlenika, konstruktivniji način transformacije davatelja poštanskih usluga bazira se na unaprjeđenju kvalitete postojećih poslovnih procesa i usluga, te diversifikaciju 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 dolazi do približavanja poštanskih usluga (i njihove integracije) s drugim sektorima kao što su elektroničke komunikacije, tehnologija, mediji i trgovina.

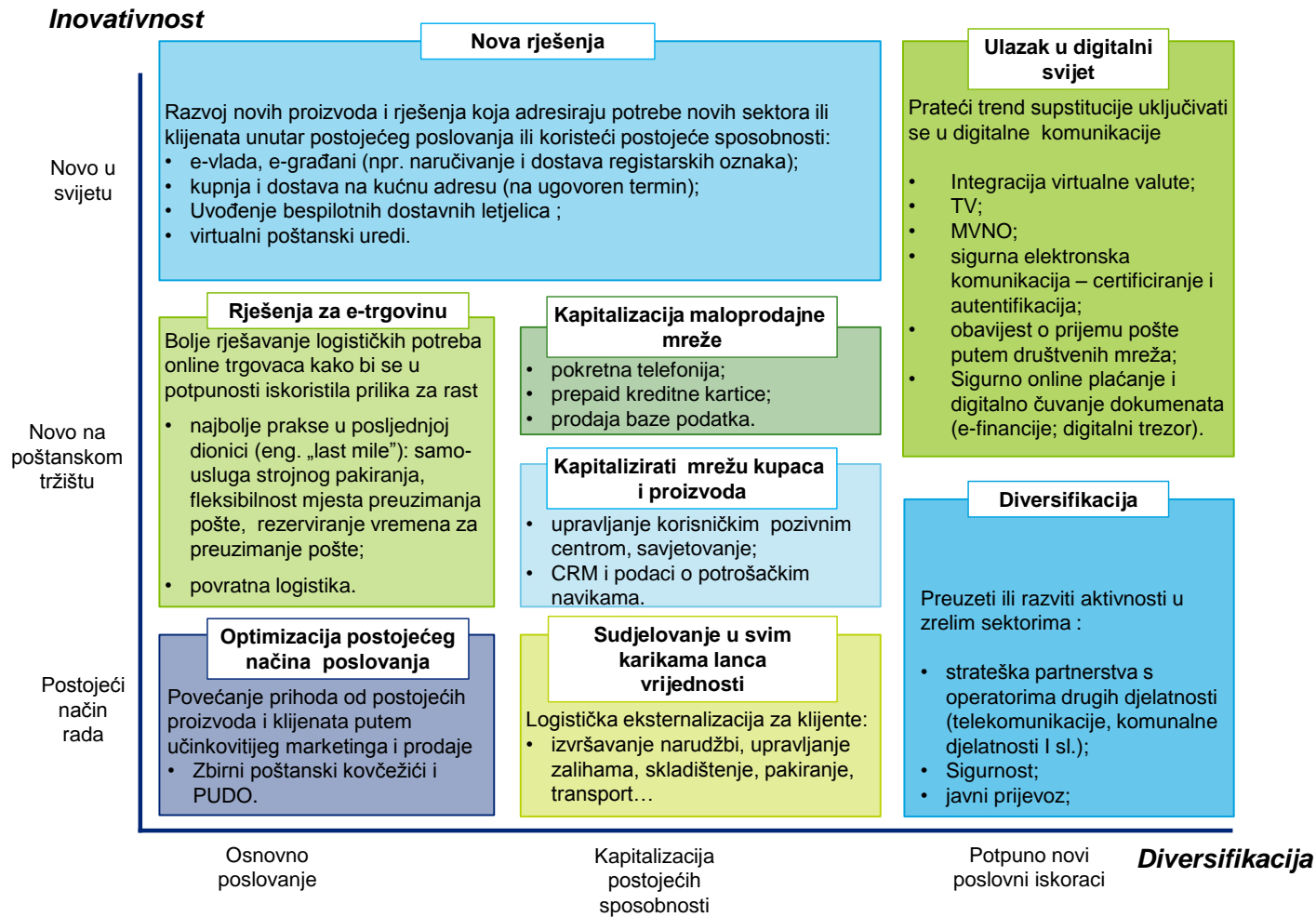
Transformacija pronalaženjem alternativnih poslovnih modela predstavlja jedan od načina kako zrela industrija poput poštanske može generirati novi rast. Postoje tri faze unutar inovacije poslovnog modela:

Novi poslovni model ne uključuje samo razvoj novih proizvoda i usluga, već inovacije u potpunom postojećem poslovnom procesu i načinu organizacije poslovanja.

identifikacija novih poslovnih modela, implementacija izabranog modela, te zatim njegova eksploatacija. Novi poslovni model ne uključuje samo razvoj novih proizvoda i usluga, već inovacije u potpunom postojećem poslovnom procesu i načinu organizacije poslovanja.

Sljedeća slika upravo prikazuju niz alternativnih načina kojim se davatelji poštanskih usluga prilagođavaju, mijenjajući svoj poslovni model prema novim tržišnim potrebama. Pristup varira od inovativnog načina optimizacije postojećeg načina poslovanja i kreiranja sasvim novih (inovativnih) poštanskih usluga, do diversifikacije portfelja ulaskom u druge gospodarske sektore.

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



(izvor: Deloitte analiza)

Navedeni primjeri redefiniranih postojećih ili potpuno novih usluga i poslovnih procesa prikazuju sažetak načina kako se tvrtke iz poštanskog sektora kroz diversifikaciju i inovativnost prilagođavaju novim tržišnim okolnostima. Razvoj kapaciteta, odnosno sposobnosti davatelja poštanskih usluga da implementira neke od tih usluga u bilo kojem tržištu zahtijeva značajnu transformaciju poslovnog modela.

Dio tih navedenih usluga i procesa djelomično već postoji ili je u procesu uvođenja na najmanje jednom od tržišta ili se pojavljuje na „obzoru“ poštanskog tržišta. Naravno, obzirom da je vrlo zahtjevno predvidjeti sve scenarije razvoja, zasigurno se može očekivati i pojava mnogih usluga koje nisu obuhvaćene ovim poglavljem.

13.1 Unaprjeđenje postojećih poštanskih usluga

Kako i do sada tako i u budućnosti, uspjeh poslovanja davatelja poštanskih usluga temelji se kako na kontroli troškova tako i na stvaranju dodatne vrijednosti kroz inovacije. U tom kontekstu prilike za davatelje poštanskih usluga nalaze su u njihovim mogućnostima da svojim klijentima (bilo korporativnim, institucionalnim ili individualnim) pomognu pri smanjivanju troškova njihovog redovnog djelovanja/poslovanja ili potrebe uopće.

13.1.1 Unaprjeđenje aktivnosti posljednje dionice (eng. „last mile“)

Davatelji poštanskih usluga aktivno razvijaju spektar prikladnih dostavnih opcija posljednje dionice (eng. Last mile) primarno namijenjenih prodavateljima čija se roba/proizvod dostavlja na daljinu (uključujući e-trgovce). Pored standardne dostave kod kuće ili na radno mjesto, nove opcije uključuju:

- *Skupni poštanski kovčežići*

Količina računa i izvješća koji se u fizičkom obliku šalju poštom drastično opada, no s druge strane digitalna komunikacija omogućuje sigurnu kupnju i *online* naručivanje znatno osjetljivijih proizvoda veće vrijednosti. Riječ je o proizvodima kao što su to službeni dokumenti, dodaci prehrani i lijekovi, kao i specifični maloprodajni proizvodi. Stoga je važno da takvi proizvodi budu dostavljeni na mjesto koje je zaključano, sigurno i pristupačno za korisnike. Jedno od praktičnih rješenja su skupni poštanski kovčežići koji bi zamijenili značajan dio dosadašnjih dostava „od-vrata-do-vrata“. Dostava putem skupnih poštanskih kovčežića zahtijeva znatno manje radne aktivnosti, a time nosi znatno manje troškove od izravne dostave.

Iako ova usluga na području Sjeverne Amerike postoji duže od tri desetljeća te se trenutno značajno intenzivira⁸⁶, u Hrvatskoj takva praksa trenutno ne postoji. Uvođenje skupnih poštanskih kovčežića bilo bi idealno rješenje za manja naselja u kojima prevladavaju obiteljske kuće (npr. predgrađa i ruralna područja, a posebno planinsko-brdska područja i otoci, itd.).

- *Koncept automatizacije mjesta prijama i uručenja (eng. pick-up point & drop-off point - PUDO)*

⁸⁶ Primjer intenzivnog uvođenja sustava skupnih poštanskih kovčežića je Canada Post koja će u narednih pet godina značajan dio dosadašnjih dostava „od-vrata-do-vrata“ zamijeniti upotrebom takvih poštanskih kovčežića. U tom vremenu bi ova promjena trebala zahvatiti jednu trećinu kanadskih kućanstava (pet milijuna kućanstava), većinu njih koji žive u urbanim područjima. Ostale dvije trećine kućanstava u toj zemlji već zaprima svoju poštu i pošiljke putem komunalnih poštanskih kovčežića, grupnih poštanskih kovčežića, kovčežića koji se nalaze u predvorjima, pri ruralnim cestama i putovima i sl. Što se tiče poslovnih korisnika, oni će i dalje poštu i pošiljke zaprimati klasičnom dostavom („od-vrata-do-vrata“). Canada Post predviđa da će uvođenjem novih komunalnih poštanskih kovčežića godišnje uštedjeti oko 500 milijuna CAD.

Kao što je ranije istaknuto, aktivnosti uručjenja i prijama na adresi uzrokuju visoke troškove za davatelje poštanskih usluga. Osim toga broj neuspjelih pokušaja uručjenja privatnim korisnicima je u stalnom porastu zbog promjene životnih navika (češće izbjivanje s kućne adrese, povećanje broja samačkih kućanstava itd.). Povećanje automatizacije u PUDO procesu može znatno smanjiti broj neuspjelih dostava te istodobno povećati zadovoljstvo korisnika. Automatizirana mjesta prijama i uručjenja (PUDU) su uvijek dostupna i troškovno učinkovita.

PUDO korisnici mogu se registrirati *online* 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 prilikom narudžbe mogu navesti PUDO lokaciju i svoj korisnički kod. Korisniku bi se nakon izvršenja narudžbe poslao referentni broj za preuzimanje pošiljke, a nakon toga i obavijesti (putem e-maila, SMS-a ...) da je pošiljka stigla na predviđenu lokaciju. Korisnik pošiljku može podignuti u periodu od više dana ili tjedana upisujući u PUDO automat referentni kod i broj. Procedura je slična ako korisnik želi otpremiti pošiljku. Koristeći tehnologiju osjetljivu na dodir (*eng. „touch screen“*) na automatu se specificiraju sve pojedinosti vezane uz isporuku. Automat ispisuje barkod koji korisnik lijepi na pošiljku. Plaćanje putem gotovine ili kreditne kartice se također obavlja pomoću automata⁸⁷.

Tablica 13 Prednosti i nedostaci automatiziranog PUDO sustava

Prednosti automatiziranog PUDO sustava	
Fleksibilnost i praktičnost uručjenja 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: Deloitte analiza)

13.1.2 Kupovina s konsolidiranom dostavom

Pojedini zapadnoeuropski davatelji poštanskih usluga u posljednjih godinu dana uspješno obavljaju uslugu konsolidirane dostave proizvoda i robe, a koji su naručeni i kupljeni u različitim *online* trgovinama. Važan element ove usluge predstavlja konsolidacija kojom se više dostava obavlja od jednom što smanjuje trošak davatelja usluge, a time dovodi i do pojeftinjenja takve usluge. Naime, naručeni proizvodi

⁸⁷ Uspješan koncept PUDO automatizacije implementirao je Deutsche Post DHL koji trenutno raspolaže s oko 2.000 PUDO lokacija s oko 800.000 registriranih korisnika.

i roba prikupljaju se od lokalnih trgovina, supermarketa i e-trgovina, a koje imaju ugovor s davateljem poštanskih usluga. Na službenoj stranici davatelja poštanskih usluga prilikom korištenja ove usluge upisuje se poštanski broj dostavnog mjesta čime se filtriraju sva poduzeća koja nude određene proizvode. U sljedećim koracima se specificiraju proizvodi, trgovine, vrijeme dostave, brojevi mobilnih telefona itd. Komunikacijom putem elektroničke pošte korisnici, ukoliko to žele, mogu zaprimati obavijesti o raznim promotivnim akcijama, popustima i sl. Osim robe široke potrošnje, u segment kupnje s konsolidiranom dostavom uključuju se i dodatne usluge povrata robe s npr. kemijskog čišćenja ili dovoza proizvoda iz servisa. U sklopu usluge očekuje se kreiranje dvosmjernog prometa u kojem bi davatelj poštanskih usluga po potrebi također vozio robu i na servis⁸⁸.

13.1.3 Unaprjeđenje marketinških usluga

Iz dosadašnje poslovne prakse u EU razvidno je da davatelji univerzalnih usluga imaju izravan pristup cijeloj populaciji određene zemlje/države, te da putem praćenja paketa i poštanskih pošiljaka imaju uvid u dio potrošačkih navika građana, i samim time 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 iz industrije robe široke potrošnje koji žele korisnicima dostaviti uzorke novih proizvoda na testiranje i/ili promociju. Kampanja za dostavljanje uzorka sadrži prepoznatljiv logo znak koji se prikazuje u sklopu promotivnih aktivnosti proizvoda (na TV-u, katalogima, internetu i ostalim kanalima), čime se potrošača obavještava da može naručiti testni uzorak proizvoda. Potrošač naručuje proizvod putem sredstava elektroničke komunikacije SMS-a, Interneta i telefonski. Davatelj poštanske usluge preuzima potpunu brigu za sve aktivnosti dostavljanja uzoraka:

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

Prednost za proizvođača/distributera robe široke potrošnje je ta da on od davatelja poštanskih usluga dobiva gotove rezultate čitave reklamne kampanje te bazu podataka potencijalnih kupaca⁸⁹.

- *Izrada vlastitih poštanskih marki*

Mogućnost izrade i prilagodbe grafičkih i likovnih rješenja poštanskih maraka potrebama i željama klijenata. Na taj način pruža se mogućnost kreativne personalizacije pošte.

Davatelj univerzalne usluge osigurava *online* alat namijenjen korisnicima za kreiranje/oblikovanje vlastite poštanske marke. Korisnici pri izradi mogu aplicirati vlastite logo znakove, fotografije i tekstove na razne

⁸⁸ Proces kupovine 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 kupovine tijekom poslijepodneva i dostavlja ih u određenim terminima koje prethodno odrede korisnici (npr. opcije mogu biti 17.00-19.00, 18.00-20.00, 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. Ukoliko kupac nije u trenutku dostave na naznačenoj adresi, dostavljač ga može kontaktirati na pokretni telefon, a ako je kupac nedostupan dostava se može ostaviti kod susjeda, ukoliko je takav označen kao sekundarni primatelj tijekom registracije. Tijekom 2012. godine, Bpost je uspješno, u suradnji s vodećim belgijskim trgovačkim lancima, pokrenuo pilot usluge kupovine s konsolidiranom dostavom.

⁸⁹ Ovu vrstu usluge uspješno je implementirao PostNL.

forme poštanskih proizvoda, kao npr. pozivnice (za rođendane, vjenčanja, krštenja i sl.) i čestitke (božićne, uskršnje i drugi važni trenuci)⁹⁰.

- *Marketinška istraživanja i prodaja podataka*

Pojedini davatelji poštanskih usluga redovito provode marketinška istraživanja na razini čitave zemlje kako bi prikupili informacije o željama građana vezanih uz marketing izravnom poštom i druge vrste pismovnih pošiljaka. Ovakva istraživanja uključuju mnoga pitanja koja se odnose na:

- podaci o kućanstvima (analiza broja, spola, dobi itd.);
- područja interesa osobe ili obitelji, kao i tip promocija koje ih zanimaju;
- kupovne navike: koje trgovine i robne marke koriste, kupuju li e-trgovinom itd.;

Prikupljeni podaci mogu se komercijalizirati, nuditi i/ili prodavati poduzećima kako bi ona unaprijedila učinkovitost svojih marketinških kampanja tako da ciljaju samo 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 sugeriranjem elemenata koji ih interesiraju. Poduzećima se nudi i dodatna opcija da svoje ponude i reklame šalju u omotnicama s vlastitim znakom/logom.

Osim putem anketa, davatelji poštanskih usluga analiziraju informacije poštanskih transakcija. Na primjer, obrađuju se razlozi povrata komercijalnih i administrativnih pošiljaka. Na taj način imaju mogućnost unaprijediti (CRM) informacije klijenta o krajnjim korisnicima, a time i poboljšati učinke marketinških kampanja. Također davatelji poštanskih usluga nude mogućnost pomoći kupcima pri implementaciji optimalnog rješenja za obradu prikupljenih podataka kao i za izravno ažuriranje svoje ili klijentove CRM baze.

Opisano iz prethodnog primjera, davatelji poštanskih usluga eksperte za ovakve usluga najčešće moraju potražiti na tržištu rada, obzirom da unutar vlastite poslovne organizacije (najčešći slučaj) ne posjeduju potrebna znanja i iskustva⁹¹.

- *Konzultantske usluge izravnog marketinga*

Iako usluga savjetovanja u segmentu izravnog marketinga nije poštanska usluga te ne spada pod poštanski segment ona se sjajno nadopunjuje s tradicionalnim poštanskim uslugama pojedinih davatelja. Pozitivna iskustva iz marketinških aktivnosti, precizna i potpuna baza podataka te izravan pristup potrošačima čine osnovu koje kvalificiraju davatelje poštanskih usluga kao poduzeća s iznimnim znanjem o izravnom marketingu. Stoga pojedini davatelji poštanskih usluga ulažu značajne resurse u daljnji razvoj usluga savjetovanja izravnog marketinga kao i ponudu alata/aplikacija za unaprijeđenje učinkovitosti ove usluge za klijente. Potrebno je naglasiti da ovakve usluge, koje diversificiraju poslovanje te donose nove prihode najčešće zahtijevaju zapošljavanje novog visokoobrazovanog kadra (u ovom slučaju marketinških eksperata), jer davatelji poštanskih usluga usmjereni na tradicionalno poslovanje rijetko interno posjeduju potrebna marketinška znanja i vještine.

⁹⁰ Implementaciju ovakvih usluga nude USP-i poput Swiss Post-a i Australia Post-a. HP nudi personalizirane poštanske marke velikim kompanijama.

⁹¹ Uspješan primjer davatelja poštanskih usluga koji je razvio ovu uslugu je belgijski bpost koji je do sada prikupio i redovito ažurirao podatke za nešto manje od 800.000 kućanstava koja su sudjelovala u anketnim ispitivanjima.

Tablica 14 Razvoj usluge savjetovanja izravnog marketinga, kao i samih alata/aplikacija unutar usluge u 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 koncepata 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: Deloitte analiza)

Aplikacija unutar izravnog marketinga omogućuje segmentiranje potencijalnih potrošača u ciljane skupine⁹².

13.1.4 Usluge dostave vezane uz tehnologiju 3D ispisa

3D ispis predstavlja tehnologiju kojom posebno dizajnirani pisači grade čvrste trodimenzionalne predmete sloj po sloj. Tijekom tog procesa koriste se različiti materijali: plastika, prašak, metali, tkanina i drugi materijali. Tehnologija se već primjenjuje u izradi širokog raspona predmeta, od dijelova zrakoplova pa do personaliziranih zaštitnih maski pametnih telefona i drugih uređaja.

Izveštaji USPS-a ukazuju da će buduća tehnologija 3D ispisa omogućiti poduzećima lokalnu proizvodnju komponenti za lokalne korisnike, umjesto da se velike količine predmeta izravno otpremaju s udaljenih mjesta. Naime, lokalne tvrtke specijalizirane za 3D ispis koristile bi uslugu „posljednje dionice“ (*eng. last mile*) davatelja poštanskih usluga kako bi svoje proizvode dopremile krajnjem korisniku. Drugim riječima, 3D ispis omogućit će povećanje otpreme pojedinačnih pošiljaka na manje udaljenosti, umjesto da se identični predmeti prevoze kontejnerskim teretom iz dalekih područja. Tehnološke promjene koje proizlaze iz razvoja 3D ispisa mogle bi za maloprodajne trgovce uzrokovati napuštanje prakse održavanja velikih i skupih skladišta s velikim količinama zaliha, jer bi se proizvodnja bazirala na lokalnim narudžbama odnosno fleksibilnijoj korisničkoj potražnji.

Procjene su da bi nadolazeća tehnologija 3D ispisa mogla davateljima poštanskih usluga generirati značajne dodatne prihode⁹³, prvenstveno zbog mogućeg porasta dostavne usluge „prve i posljednje

⁹² Ovakvu aplikaciju razvio je USPS. Aplikacija sadrži interaktivnu kartu SAD-a s demografskim podacima o kućanstvima (npr. veličina, starost, dohodak itd.) te se putem nje mogu ciljano selektirati buduće rute reklamnih dostava (naselja, gradske četvrti i ulice) i odabrati period dostava. Korištenje ovog alata naplaćuje se isključivo online. Ovom uslugom je malim i srednje velikim poduzećima omogućeno slanje do 5.000 pisama po danu. Od 2011. godine kada je usluga zaživjela, USPS bilježe značajan rast prihoda. Procjene ukazuju da je USPS od veljače 2011. do siječnja 2013. ovom uslugom uprihodilo više od 100 milijuna USD. Da bi ojačali percepciju svoje ekspertize u ovoj usluzi, USPS ulaže napore u organiziranje seminara, edukacija, konferencija, dodjele nagrada i drugih događaja s potencijalnim klijentima.

dionice“ za specijalizirane 3D tvrtke. Osim toga, ukoliko ova usluga bude komercijalno isplativa i za fizičke osobe, nabava potrebnih materijala za 3D ispis također će zahtijevati njihovu učestalu dostavu, a upravo davatelji poštanskih usluga bi zbog svoje dostavne mreže mogli imati komparativnu prednost.

U kontekstu hrvatskog tržišta poštanskih usluga, u razdoblju do 2020. nije realno očekivati značajni prihod iz ovakvih usluga no davatelji poštanskih usluga moraju biti spremni implementirati ih u svoj portfelj usluga čim tržište pokaže dostatan interes.

13.1.5 Unaprjeđenje poštanskih usluga u segmentu e-trgovine

Povjerenje i zaštita privatnosti za većinu građana predstavljaju ključne čimbenike pri razmatranju korištenja internetskih transakcija poput e-trgovine, a davatelji poštanskih usluga upravo su zbog tradicionalni usluga poštanskog poslovanja i novčanih transakcija po tim karakteristikama percipirani.

Obzirom da će se cjelokupni koncept e-trgovine detaljnije opisati u sljedećem poglavlju ovog dokumenta, u sljedećih nekoliko paragrafa opisani su samo pojedini elementi mogućih unaprjeđenja poštanskih usluga u segmentu e-trgovine, a koje davatelji poštanskih usluga razvijaju u cilju stvaranja jedinstvenog tržišta na cijelom području EU.

- *Povratne pošiljke*

Davatelji poštanskih usluga detektirali su da je iz perspektive potrošača mogućnost jednostavne povratne pošiljke (robe), jedan od ključnih elemenata za daljnji razvoj e-trgovine. Stoga mnogi davatelji poštanskih usluga posebnu pozornost stavljaju na unaprjeđenje ove usluge. Usluga se nudi kompanijama koje se bave e-trgovinom i uključuje slanje naljepnice za povratno slanje robe trgovcu bez ikakvog dodatnog troška za krajnjeg kupca. Davatelj poštanskih usluga osigurava da naljepnicu za povrat kreira sam trgovac služeći se posebnim e-alatom. Pomoću te naljepnice definira se zahtjev za prijam robe, odabir proizvoda, opcije slanja paketa te pristup povijesnim podacima o poslanim paketima i adresama pošiljatelja i primatelja. Na ovaj način sama usluga povrata pošiljke besplatna je za krajnjeg korisnika, a davatelju poštanske usluge nadoknađuje se trošak dostave prema krajnjem korisniku kao i eventualni povrat robe.

Koristeći ovu uslugu trgovci ubrzavaju povrat robe koja time brže ponovno postane dostupna na tržištu. Osim toga usluga omogućuje krajnjem kupcu isprobavanje odnosno testiranje proizvoda na određeno vremensko razdoblje prije konačne odluke o trajnom zadržavanju robe, odnosno kupnje. Dakle, unaprjeđenje usluge povratne pošiljke poboljšava ukupnu uslugu i zadovoljstvo kupaca.

Anticipirajući ovaj trend europski davatelji poštanskih usluga okupljeni oko eCIP inicijative definirali su, među ostalim, okvire korisničkih potreba i mogućnosti pružanja navedene usluge, što će također biti opisano u sljedećem poglavlju ove studije.

- *Aplikacija za preferencije o pošiljkama*

Za opcijsku dostavu pošiljaka davatelji poštanskih usluga pokreću aplikaciju na kojoj *online* kupci mogu definirati svoje preferencije uručjenja. Ovom uslugom se pohranjuju podaci na način da *online* kupci više ne moraju ispunjavati relevantne podatke za svaku internetsku trgovinu pojedinačno. Ovakva usluga korisnicima omogućuje bolju kontrolu i izbor onoga što žele naručiti putem pošte ili putem isporuka davatelja usluga. Usluga također stvara veliku prednost za davatelje poštanskih usluga jer podiže

⁹³ Izvještaji USPS-a procjenjuju da će vrijednost industrije 3D ispisa do 2018. godine rasti do 16,2 milijarde USD.

uspješnost inicijalnih uručenja (uručenja realizirana prvim slanjem). Primjer dobre aplikacije za preferencije o pošiljkama realizirao je nizozemski PostNL.

- *Notifikacija o pristigloj pošiljci*

Ovaj servis može biti integriran u niz poštanskih usluga, među kojima i u elektronski poštanski kovčežić za materijalnu/fizičku poštu. Pri registraciji korisnik zaprima novu adresu elektroničke pošte koja mu služi isključivo za korespondenciju s davateljem poštanskih usluga. Nakon što davatelj poštanskih usluga zaprimi „materijalno“ pismo namijenjeno korisniku, šalje mu notifikaciju na korespondencijsku adresu elektroničke pošte. U poruci elektroničke pošte šalje se obavijest o primitku te slika skenirane omotnice, a zatim korisnik može izabrati jednu od sljedećih opcija:

- „otvori i skeniraj“ – pismo se nakon skeniranja šalje u elektronskom obliku na korespondencijsku adresu elektroničke pošte;
- „odloži“ – pismo će se arhivirati, odnosno spremi u pošti do daljnjeg;
- „isjeckaj“ (*eng. shred*) – pismo i sve informacije se uništavaju;
- „dostavi“ – fizičko pismo se dostavlja na željenu adresu.

Ovaj servis je idealno rješenje za korisnike koji često putuju te su dugotrajno odsutni sa svoje kućne adrese⁹⁴.

13.2 Razvoj novih poštanskih usluga

Nove poštanske usluge odnose se na usluge koje se direktno naslanjaju na poštanski sektor, a proizašle su iz razvoja i primjene novih tehnologija.

13.2.1 e-poštanske usluge

Nastavno na poticanje daljnjeg razvoja postojećih usluga u e-trgovini, tehnološkim napretkom te razvojem poštanskog tržišta stvaraju se nove prilike za razvoj e-usluga, a na koje mnogi davatelji poštanskih usluga do sada još nisu odgovorili. Stoga je upravo UPU-ova studija „Mjerenje razvoja poštanskih e-usluga“⁹⁵ imala za cilj odgovoriti na te potrebe i prikazati trendove u razvoju novih elektroničkih usluga u poštanskom sektoru.

UPU na sljedeći način definira poštansku e-uslugu: usluga koju davatelji poštanskih usluga nude svojim krajnjim korisnicima putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Internet je glavni kanal za konzumaciju e-poštanskih usluga, dok se drugi kanali elektroničkih komunikacija (npr. pokretni telefoni, pozivni centri ili televizijski kanali) u manjem dijelu također koriste u svrhu korištenja ovih usluga.

Prema popisu iz UPU-ove studije, u sljedećoj tablici poredane su e-usluge od interesa davatelja poštanskih usluga:

⁹⁴ Navedenu uslugu nude Swiss Post, bpost te privatno poduzeće Zumbox iz SAD-a

⁹⁵ UPU (2012.): Measuring postal e-services development – A global perspective

Tablica 15 e-poštanske usluge od interesa davatelja poštanskih usluga

Usluge e-financija	
Usluga	Opis usluge
Elektronsko izdavanje računa	Usluga pri kojoj korisnici zaprimaju elektronske račune za proizvode i usluge pružene od pošte.
Elektronsko upravljanje računom	Omogućuje korisnicima upravljanje njihovim financijskim poštanskim računom elektronskim putem i izvršavanje povezanih operacija.
Elektronska doznaka	Usluga omogućuje gotovinski transfer novca putem elektronskih naloga koji zamjenjuju one koji su u papirnom obliku.
Online plaćanje računa	Usluga omogućuje plaćanje računa putem web stranice pošte, što podrazumijeva razvoj specijaliziranog online sustava plaćanja.
Upravljanje računima	Korisnicima pruža mogućnost da putem specijaliziranog elektronskog računa obave online plaćanja i upravljaju računima.
E-plaćanje računa za vodoopskrbu	Plaćanje vodoopskrbnih računa putem online sustava.
E-plaćanje računa za struju	Plaćanje usluga električne energije putem online sustava.
E-plaćanje telefonskog računa	Plaćanje telefonskih usluga putem online sustava.
Elektronski transfer novca	Usluga koja dozvoljava prijenos novčanih sredstava s računa pošiljatelja na račun primatelja kroz poštu.
Usluge e-trgovine	
Usluga	Opis usluge
Online trgovina filatelističkih proizvoda	Korisnici mogu kupiti filatelističke proizvode online putem; dostavljaju se na fizičku adresu.
Online trgovina poštanskih proizvoda	Korisnici mogu kupiti poštanske proizvode online putem; dostavljaju se na fizičku adresu.
Online trgovina ne-poštanskih proizvoda	Korisnici mogu kupiti ne-poštanske proizvode online putem; dostavljaju se na fizičku adresu.
Pretplata na časopise	Korisnici se mogu pretplatiti na časopise online putem; dostavljaju se na fizičku adresu.
Web usluga i kontakt za e-trgovinu	Usluga omogućuje korisniku s elektronskim online računom i jedinstvenim identifikatorom kontakata da upravlja i traži operacije vezane uz e-trgovinske transakcije.
SSL web certifikati	Pošta izdaje SSL certifikate za sigurnost web stranica.
Usluge e-vlade	
Usluga	Opis usluge
Digitalni identitet	Pošta izdaje digitalni identitet koji služi za zakonsku identifikaciju svojih korisnika. Digitalni identitet može biti osiguran jednostavnom elektronskom provjerom autentičnosti pomoću lozinke ili korištenjem sigurnijih tehnologija provjere autentičnosti koje koriste kriptografiju i infrastrukturu javnog ključa.
Obnova vozačke dozvole	Korisnici mogu obnoviti svoje vozačke dozvole elektronskim putem.
Online kupovina ulaznica za kulturne i/ili sportske događaje	Usluga na poštanskoj web stranici omogućuje korisnicima da kupuju i ispisuju ulaznice za kulturne i/ili sportske događaje.
Elektronska sveučilišna registracija	Studenti se mogu prijaviti na sveučilištu koristeći poštanske elektronske sustave registracije.
Elektronska isplata mirovina	Korisnicima se isplaćuju mirovine korištenjem poštanskih elektronskih sustava plaćanja.
Online prijava za putovnicu	Korisnici se mogu prijaviti za putovnicu putem poštanske web stranice.
Elektronsko upravljanje liječničkim dosjeima za pacijente	Korisnici mogu upravljati svojim liječničkim dosjeima koristeći specijalizirane poštanske elektronske sustave.
Elektronske liječničke potvrde	Korisnici mogu izdavati elektronske liječničke potvrde putem poštanskih specijaliziranih elektronskih sustava.
Elektronska naplata javnih zdravstvenih pristojbi	Korisnici mogu elektronskim putem platiti javne zdravstvene pristojbe.
Elektronski dokumenti za izvoz	Korisnici mogu elektronskim putem dostaviti potrebne informacije nadležnim tijelima prije slanja predmeta u inozemstvo.
Elektronski carinski dokumenti	Korisnici mogu elektronskim putem dostaviti potrebne informacije nadležnim tijelima prije uvoza ili izvoza predmeta.

Usluge e-pošte	
Usluga	Opis usluge
Pristupna točka javnom Internetu u poštanskim uredima	Korisnici mogu pristupiti Internetu u poštanskim uredima.
Informacije o uslugama i tarifama na web stranici	Korisnici mogu dobiti informacije o različitim uslugama i proizvodima, kao i pripadajućim tarifama na poštanskim web stranicama.
Elektronički poštanski kovčežić	Omogućuje slanje elektronskih poruka od autoriziranog pošiljatelja te isporuku i pohranu elektronskih poruka i informacija za autoriziranog primatelja. Definirano u članku 14. Konvencije UPU-a i članku RL 256er Pravilnika o pismovnim uslugama.
Online izravna pošta	Isporuka oglašavajućih i/ili drugih promotivnih komunikacija od strane pošte elektronskim putem.
Registrirana elektronska pošta	Siguran poštanski e-servis koji pruža dokaz o slanju i isporuci elektronskih poruka. Siguran komunikacijski kanal za autorizirane korisnike. Definirano u članku 14. Konvencije UPU-a i članku RL 256bis Pravilnika o pismovnim uslugama. Postoji nacrt UPU funkcionalne specifikacije standarda (S52).
Elektronska marka	Poštanska marka koja je elektronski plaćena i skinuta, primjerice s poštanske web stranice ili aplikacije pametnog telefona. Poštanska marka se nakon toga fizički ispisuje ili pohranjuje u elektronskom obliku. Predstavlja dokaz o prethodnom plaćanju vrijednosti poštanske usluge. Obično su elektronske marke imaju barkod ili RFID oznaku.
Prilagođene elektronske marke	Elektronske marke dizajnirane prema potrebama i preferencijama kupaca. Na primjer, pošiljatelj može ugraditi osobnu sliku u marku.
Elektronska poštanska certificirana marka	Pruž a dokaz o elektronskom događaju; određenog oblika, u određenom trenutku, uključuje jednu ili više strana. Definirano u članku 14. Konvencije UPU-a i članku RL 256. Pravilnika o pismovnim uslugama. Nacrt UPU funkcionalne specifikacije standarda (S43) podržava ovu uslugu.
Elektronski potpis	Omogućuje digitalno potpisivanje dokumenata.
E-telegram	Omogućuje sastavljanje telegrama elektronski, npr. putem e-maila ili SMS-a. Telegram se isporučuje primatelju u fizičkom obliku.
E-razglednice	Omogućuje online kupnju razglednice, koja se zatim isporučuje primatelju fizičkim ili elektronskim putem.
Online burofax	Omogućuje prijenos tekstova ili ilustracija vjernih originalu putem faksa, kako je definirano člankom RL 254. Pravilnika o pismovnim uslugama.
Hibridna pošta (elektronska u fizičku)	Korisnicima omogućuje slanje originalne poruke, koja se zatim elektronski procesira i pretvara u pismovnu pošiljku koja se fizički isporučuje primatelju. Definirano u članku RL 253. Pravilnika o pismovnim uslugama.
Hibridna pošta (fizička u elektronsku)	Korisnicima omogućuje slanje originalne fizičke poruke, koja se pretvara u elektronski oblik za isporuku primatelju. Definirano u članku RL 253. Pravilnika o pismovnim uslugama.
Pretraživanje poštanskog broja	Korisnicima omogućuje pronalazak poštanskog broja online putem, na način da korisnici unesu podatke poput adrese, naziva poduzeća ili grada,
Provjera valjanosti poštanskih adresa	Omogućuje korisnicima provjeru adrese online putem. Adresa se pretražuje u bazi važećih adresa ulica.
Pretraživanje lokacija poštanskih ureda	Korisnicima omogućuje pretraživanje adrese poštanskog ureda online unosom podataka kao što su ulica, grad ili poštanski broj. Korisnici mogu dobiti dodatne informacije o različitim proizvodima i uslugama koje pruža poštanski ured, ali i njegovo radno vrijeme.
Online promjena adrese	Omogućuje korisnicima promjenu svoje poštanske adrese elektronskim putem, uključujući i putem internetskog portala.
Online zadržavanje isporuke	Omogućuje korisnicima da putem e-maila, online aplikacije ili telefona, zatraže suspenziju poštanskih isporuka na njihovoj adresi i zadržavanje njihove pošte za određeni period.
Praćenje i traženje	Omogućuje korisnicima elektronsko praćenje i traženje poštanske pošiljke.
Elektronska obavijest pošti o potrebi podizanja pisma	Korisnici mogu obavijestiti poštanskog operatora elektronskim putem (npr. SMS-om ili e-mailom) o pismu kojeg operator treba preuzeti s određene fizičke adrese.
Elektronska obavijest primatelju da će se pismo dostaviti	Pošta obavještava primatelja elektronskim putem (npr. SMS-om ili e-mailom) o pismovnoj pošiljci koja će biti dostavljena na određenoj adresi.
Elektronska obavijest pošiljatelju da je pismo isporučeno	Pošta obavještava pošiljatelja elektronskim putem (npr. SMS-om ili e-mailom) da je pismovna pošiljka dostavljena na određenoj adresi.
Elektronska obavijest pošti o potrebi podizanja paketa	Korisnici obavještavaju poštu elektronskim putem (npr. SMS-om ili e-mailom) o zahtjevu za podizanjem paketa s određene fizičke adrese.
Elektronska obavijest primatelju da će se paket dostaviti	Pošta obavještava primatelja elektronskim putem (npr. SMS-om ili e-mailom) o paketnoj pošiljci koja će biti dostavljena na određenoj adresi.
Elektronska obavijest pošiljatelju da je paketna pošiljka dostavljena	Pošta obavještava pošiljatelja elektronskim putem (npr. SMS-om ili e-mailom) da je paketna pošiljka dostavljena na određenoj adresi.
Online provjera sadržaja poštanskog kovčežića	Omogućuje korisnicima provjeru sadržaja njihovog fizičkog poštanskog kovčežića zaprimanjem elektronskih verzija svojih pisama ili primanjem obavijesti pošte o novim pošiljkama.
Web usluga i kontakt	Omogućuje korisnicima da se obrate pošti elektronskim putem radi neke usluge ili informacija putem web stranice, e-maila ili telefona.
Aplikacije na mobilnim uređajima	Poštanske usluge dostupne putem aplikacija pametnih telefona

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

Neke od e-poštanskih usluga se opisuju u nastavku:

- *e-vlada/e-građani*

Jedan od prioriteta klijenata (zbog svoje veličine i važnosti) su Vlade, odnosno državne institucije, s kojima postoje brojne mogućnosti produljenja partnerstva na tzv. platformi „e-vlada“. Na toj platformi davatelji poštanskih usluga mogu se pozicionirati kao pouzdani/povjerljivi partneri kojima institucije eksternaliziraju dijelove svojih usluga, odnosno preuzimaju ulogu prenosnice/posrednika prema građanima. Naime, Vlade zapadnoeuropskih država uvode novi proces izdavanja službenih dokumenata kojim se želi ubrzati postupak te smanjiti troškove. Novi proces uključuje sinergiju elektroničke usluge koje obavljaju ministarstva te usluge dostave koje obavlja davatelj poštanskih usluga.

Na taj način vlada ostvaruje značajne uštede, građani dobivaju superiorniju uslugu (npr. bez čekanja u redovima, višestruki obilazak ureda i dr.), a davatelji poštanskih usluga kao posrednici između građana/poduzeća i Vlade generiraju dodatne poslovne prihode.

Primjeri gdje se davatelji poštanskih usluga mogu integrirati u interakciju između Vlade i građana nabrojani su u sljedećim točkama:

- *Registarske tablice*

Korištenjem novog formata europskih registarskih tablica nastoji se olakšati prijevoz roba/proizvoda i ljudi na području Europske Unije i standardizirati kontrolne mehanizme nacionalnih politika. Stoga pojedine zemlje EU-a proces registracije vozila (popunjavanje formulara i razmjena podataka) počinju provoditi putem Interneta s mogućnošću da se registracijska potvrda i/ili registarske tablice dostavljaju na kućnu adresu poštanskom uslugom.

Proces bi se trebao provoditi preko službenog Internet portala nadležnog tijela javne vlasti, na način da vlasnik vozila dostavlja dokumente (poput potvrde o plaćenom automobilskom osiguranju ili provedenom tehničkom pregledu) putem *online* zahtjeva. Proces može biti dodatno pojednostavljen za krajnjeg korisnika tako da tvrtka osiguravatelj/broker izravno ili čak automatski registrira vozilo putem službene Internet stranice prilikom provedbe usluge osiguranja. U svakom slučaju, nakon što se (uslugom e-mail-a na službenom Internet portalu nadležnog tijela javne vlasti) priloži sva potrebna dokumentacija, registarske tablice i potvrda se dostavljaju putem davatelja poštanskih usluga na kućnu adresu vlasnika. Plaćanje registracije moguće je izvršiti/obaviti pri isporuci pošiljke u gotovini ili kreditnim/bankovnim karticama.

U slučaju da osoba nije prisutna na kućnoj adresi, u poštanskom kovčežiću se ostavlja obavijest da se tablice/dokumenti mogu podići ili u najbližem poštanskom uredu/poslovnici ili drugom poštanskom kanalu ovisno koje razvijene opcije ima davatelj poštanske usluge (pojedini davatelji poštanskih usluga imaju prijamno-dostavne lokacije tzv. šaltere u supermarketima, kolodvorima itd.). Građani također mogu stare registarske tablice vratiti instituciji tako da ih ostave u poštanskom kovčežiću. Osim toga naručitelj dobiva i potvrdu o izvršenom plaćanju, te u svakom trenutku može putem Internet stranice provjeriti status pošiljke ili kontaktirati pozivni centar besplatnim pozivom⁹⁶.

- *Izdavanje putovnica i drugih osobnih dokumenata*

⁹⁶ Ova usluga uspješno se počela primjenjivati u Belgiji, gdje je belgijska Vlada prihvatila novi europski format za registarske tablice automobila i drugih vozila te je bpost izabran za partnera isporuke. Otprilike 80% zahtjeva odvijaju se putem ovog kanala .

Moguće unaprjeđenje procesa izdavanja osobnih dokumenta putem poštanskih usluga vrlo je sličan prethodnom primjeru. Formular za izdavanje putovnice građani bi mogli osobno ispisati s službenog Internet portala nadležnog tijela javne vlasti ili naručiti njegovu dostavu putem davatelja poštanskih usluga. Popunjeni formular šalje se ili dostavlja u obližnji poštanski ured/poslovnica davatelja gdje se može obaviti i potrebno fotografiranje uz određenu naknadu. Nakon što se dokumenti otpreme, korisnici mogu pratiti status pošiljke putem specijalizirane aplikacije. U roku od 10-ak dana procedura može biti gotova, a podnositelj zahtjeva zaprima gotov dokument koji mu se dostavlja poštanskom pošiljkom⁹⁷.

U RH je odnedavno pokrenuta slična inicijativa, projekt pod nazivom „e-Građani“. Cilj ovog projekta je modernizacija, pojednostavljenje i ubrzavanje komunikacije građana i javne uprave te povećanje transparentnosti javnog sektora. Putem elektroničkih usluga koje su trenutno uključene u sustav „e-Građani“, moguće je, između ostalog, zatražiti elektroničke izvode knjige rođenih ili vjenčanih, naručiti Europsku karticu zdravstvenog osiguranja, zatražiti svoju elektroničku radnu knjižicu, pribaviti potvrde od REGOS-a itd. I više je nego razvidno kako bi ova inicijativa u budućnosti mogla uključiti i davatelja univerzalne usluge jer USP-i jedini ima mogućnost i obvezu pristupa svim domaćinstvima. Dodatnim umrežavanjem i koordinacijom s USP-om značajno bi se pospješila kvaliteta sustava „e-Građani“ i omogućio razvoj novih usluga, kao što je izdavanje putovnica i drugih osobnih isprava.

13.3 Diversifikacija portfelja – ulazak u novu industriju

Kao što je ranije istaknuto u dokumentu da postoji pozitivna korelacija između stupnja diversifikacije usluga i rasta ukupnih prihoda kod promatranih USP-a, potrebno je naglasiti kako postoji snažna tendencija daljnjeg razvoja ne-poštanskih usluga kod gotovo svih davatelja poštanskih usluga. Neke od nadolazećih usluga u ovom segmentu su sljedeće:

13.3.1 Očitavanje komunalnih usluga (očitanje vode, plina i struje)

Ova ideja nalazi se u početnoj fazi razvoja kod mnogih USP-a jer zahtijeva sklapanje strateških partnerstava s komunalnim poduzećima. Obzirom da davatelji univerzalne usluge, odnosno njihovi djelatnici (poštonoše) imaju obvezu dostave za sva domaćinstava u državi, idealni su strateški partneri različitim komunalnim poduzećima ili tvrtkama za preuzimanje posla očitavanja brojila, tj. očitavanja podataka o potrošnji komunalnih usluga. Dugoročno, održivost ove usluge bit će pod pritiskom uvođenja instalacija „pametnih brojila/mjerača“ koji elektroničkim putem automatski odašilju informacije o potrošnji komunalnom poduzeću. Predviđanja su da bi se pametna brojila primarno mogla uvesti u urbanim sredinama jer zahtijevaju značajnije investicije, dok bi u se ruralnim krajevima brojila koja se očitavaju osobno ipak duže zadržala, što otvara mogućnost strateških partnerstva s davateljima usluga elektroničkih komunikacija koji bi preuzeli očitavanja u urbanim sredinama dok bi zaposlenici davatelja poštanskih usluga bili fokusirani na ruralne. Inicijalne reakcije poštanskih i komunalnih sindikata u zemljama koje su razmatrale ovaj koncept (npr. Belgija) bile su negativne. Dok poštonoše davatelja poštanskih usluga iskazuju nezadovoljstvo dodatnim opterećenjima, zaposlenici komunalnih poduzeća strahuju od mogućih otkaza, no treba naglasiti da su radna mjesta zaposlenika komunalnih poduzeća ionako ugrožena uvođenjem pametnih brojila/mjerača. Obzirom na jednostavnije modele poslovanja

⁹⁷ Ovakva praksa omogućena je u Republici Irskoj i SAD-u. U 2011. godini ovim načinom je izdano oko 5,6 milijuna putovnica u više od 6.300 poštanskih ureda diljem SAD-a. Ukupan neto prihod usluge u toj godini bio je oko 43 milijuna USD. Koristeći široku mrežu poštanskih poslovnica podnositeljima zahtjeva (posebice iz ruralnih dijelova SAD-a) omogućeno je jednostavnije i brže izdavanje putovnica nego što bi bio slučaj da tamošnje Ministarstvo vanjskih poslova to samostalno obavlja.

alternativnih davatelja poštanskih usluga te manje mogućih reakcija sindikalnih udruženja, ovakva usluga predstavlja poslovnu priliku i za njih, ako su u mogućnosti pristupiti traženom broju domaćinstava.

13.3.2 Sigurno *online* plaćanje i digitalno čuvanje dokumenata (e-financije; digitalni trezor)

Obzirom na tradicionalno povjerenje koje građani imaju prema davateljima poštanskih usluga, postoji značajan potencijal da se davatelji poštanskih usluga nametnu kao platforma za sigurno plaćanje te kao čuvari digitalnih dokumenata.

Postoji širok asortiman *online* plaćanja (C2C, C2B, B2B) u kojima bi davatelji poštanskih usluga mogli imati ulogu partnera koji se brine o sigurnosti i izvedbi transakcija. Pojedine usluge u ovom segmentu kratko su opisane u nastavku:

- e-plaćanje računa: plaćanje računa putem Internet stranice ili aplikacije na pametnom telefonu;
- sigurno plaćanje: pouzdano *online* transakcijsko sučelje putem kojeg se može upravljati korisničkim plaćanjima s kreditnom karticom ili direktnim terećenjem korisničkog bankovnog računa;
- „naknadno“ plaćanje: vremenski odgođeno plaćanje kojim se transakcija između trgovca i kupca obavi tek onog trenutka kad davatelj poštanskih usluga dostavi proizvod;
- plaćanje u pošti: usluga omogućuje klijentima ispis elektroničkih računa za neku uslugu, te plaćanje putem tiskane verzije u poštanskom uredu.

U segmentu digitalnog čuvanja dokumentacije, davatelji poštanskih usluga razvijaju svojevrsni digitalni trezor. Riječ je o sigurnom elektroničnom spremniku za pohranu svih vrsta dokumenata i oblika informacije (skenirani dokumenti, e-pošta, SMS poruke, glasovne poruke) s neometanim pristupom za korisnika. Usluga uključuje spremanje, indeksiranje, digitalni potpis i izmjenu dokumenata, a korisnik može definirati razinu sigurnosti i privatnosti.

Upravo tijekom nastajanja ovog dokumenta HP lansirala je uslugu „e-Pošta“ u kojoj se putem elektroničkog poštanskog kovčežića (e-Box-a) korisnicima nudi *online* plaćanje i digitalno čuvanje dokumenata. To je prva takva integrirana usluga na hrvatskom tržištu što predstavlja važan strateški iskorak za HP - integrirani e-Box služi korisnicima da primaju elektronsku poštu te im se olakšava plaćanje računa odabranih pružatelja usluga (putem usluge „e-plaćanje računa“, pritom čuvajući informacije bankovnih izvadaka koje se mogu koristiti i za sljedeću transakciju). Navedeni kovčežić također sadrži 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 koji ima internetsku konekciju, a proces otvaranje e-Boxa je u potpunosti besplatan.

U segmentu e-usluga postoji još nekoliko kategorija koje se smatraju strateški važnima za davatelje poštanskih usluga, ali za sada još uvijek nisu (dovoljno) razvijene odnosno nisu u primjeni, uključujući: elektroničke potpise, *online* promjene adrese, elektronička carinska dokumentacija te upravljanje digitalnim identitetom (*online* servis ili aplikacija kojim se korisniku dodjeljuje posebna čip kartica ili USB „stick“ te jedinstveni PIN). Kod svih navedenih usluga zajedničko je da davatelj poštanskih usluga korisnicima mora jamčiti sigurnost.

13.3.3 Integracija virtualne valute

Virtualne valute u posljednjih nekoliko godina bilježe progresivnu popularizaciju i realno je za očekivati da se taj trend u budućnosti nastavi. Rezultat toga je da trgovci vrše pritisak među ostalim na i davatelje poštanskih usluga da omoguće plaćanje transakcija putem virtualnih valuta. Zanimljivost poštanskog

sektora je da on već sada koristi jednu vrstu valute tzv. DTS (pravo specijalnog vučenja), što je referenca u kontekstu sposobnosti integracije sličnih funkcija. Naime, DTS je novčana jedinica u koju sve zemlje preračunavaju označene vrijednosti na poštanskim pošiljkama u međunarodnom prometu⁹⁸.

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 posebice dobro rezonira s industrijama malih marži, 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, poslovnice davatelja poštanskih usluga mogle bi koristiti svoje postojeće dozvole za novčano poslovanje kako bi se olakšala razmjenu virtualne u materijalnu valutu te time osigurati veću razinu svoje uključenosti u vrijednosni lanac e-trgovini.

Virtualna valuta je vrlo fleksibilno sredstvo plaćanja te k tome je u potpunosti lokacijski neovisno. Tako bi upravo davatelji poštanskih usluga mogli postati strateški partneri jer posjeduju ono što virtualnim valutama najviše nedostaje – nedostatak povjerenja u njihovu vrijednosnu konverziju, te fizički prostorni kapaciteti koji virtualnoj valuti mogu omogućiti jednostavno, brzo i geografski široko prodiranje prema svim građanima. Implementacija virtualne valute u poštanskom poslovanju koristila bi se u prvom redu za lokalnu konverziju i transakcijske usluge, a što bi generiralo dodatne izvore prihoda poštanskom sektoru.

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

- i. mogućnost zamjene virtualne valute za tradicionalne valute;
- ii. upotrebom 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;
- iii. davatelji poštanskih usluga mogli bi preuzeti vodeću ulogu u doznačavanju, tj. novčanim pošiljkama denominiranim u, virtualnim valutama (npr. bitcoin-ovima);
- iv. uporabom virtualnog novca pospješuje se financijsko uključivanje svih kategorija stanovništva (prepoznata kao inkluzivna financijska usluga), a što je Svjetska poštanska unija (UPU) istaknula kao svoj strateški cilj;
- v. unaprjeđenje kvalitete 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 značajnih troškova.

Dodatna prednost mu je što omogućuje participaciju kućanstava bez bankovnih računa/kreditnih kartica u sustav e-trgovine. Mogući razvojni potencijal sustava virtualnih valuta leži i u činjenici da čak oko polovine svjetske populacije nema bankovne račune, odnosno ne koriste nikakve bankovne i druge financijske usluge. Ipak ovaj sustav ima i određene nedostatke: nije jednostavan u korištenju, karakterizira ga velika nestabilnost (volatilnost), trenutna ograničena konvertibilnost u konvencionalne valute ili robu, te limitirana iskoristivost (prihvaćenost kao sredstvo plaćanja).

13.3.4 Usluge logistike, sortiranja, skladištenja i izvršenja narudžbi

Posebnu, stratešku važnost u budućem razvoju hrvatskog poštanskog tržišta ima rješavanje potrebe za izgradnjom nacionalnog poštansko-logističkog središta. Europska iskustva pokazala su da poštansko-logističko središte predstavlja ključno čvorište određenog područja gdje se sastaju aktivnosti usluge

⁹⁸ Iznos kunske protuvrijednosti DTS-a utvrđuje se procedurom određenom aktima Svjetske poštanske unije, a donosi ga Uprava HP-a d.d. Tečaj DTS – HRK objavljuje se na internetskim stranicama www.posta.hr.

sortiranja i logistike: izvršavanje narudžbi, upravljanje zalihama, skladištenje, pakiranje, transport i drugo, kako za nacionalni tako i za međunarodni tranzit, a nabrojane usluge mogli bi provoditi i koristiti razni davatelji na komercijalnoj osnovi.

Posebnu, stratešku važnost u budućem razvoju hrvatskog poštanskog tržišta ima izgradnja nacionalnog poštansko-logističkog središta.

Trenutni poštansko-logistički kapaciteti hrvatskog USP-a imaju niz nedostataka: od ograničenosti urbanim okruženjem što stvara logistička uska grla, do zastarjele infrastrukture koja onemogućava implementaciju modernih tehnoloških rješenja. Ako tome pridodamo nemogućnost koncentrirane i automatizirane obrade pošiljaka na jednom mjestu, budućnost kvalitete i održivosti univerzalne usluge za

građane RH i tijela državne uprave dovode se u pitanje.

Stoga je Hrvatska pošta (HP) kao nacionalni USP još u svojoj strategiji iz 2008. definirala potrebu za nacionalnim poštansko-logističkim središtem, da bi u sljedećih nekoliko godina krenula s inicijativom planiranja i pripreme dokumentacije za njegovu izgradnju. Strateško planiranje ovakvog nacionalnog centra odnosi se na dugoročno usmjerivanje prema optimalnom pozicioniranju logističkih i sortirnih sustava, tehnologija i ostalih poštanskih resursa s ciljem poboljšanja organizacijskih poslovnih procesa. Primjeri razvijenih nacionalnih davatelja poštanskih usluga u EU ukazuju da se izgradnja Središta najčešće provodi nakon optimizacije broja jedinica poštanske mreže (poštanskih ureda/pristupnih točaka), a što je HP već započeo (sukladno propisanim regulatornim obavezama gdje je propisan minimalna broj poštanskih ureda). Pri projektiranju poštansko-logističkog središta uglavnom se teži inteligentno-modularnoj tehnologiji i kreiranju multifunkcionalne poštanske jedinice, a čije se karakteristike mogu prilagođavati promjenama u količinama pošiljaka, iskazanim interesima „vanjskih“ korisnika, te eventualnim uvođenjem novih logističkih usluga namijenjenih kako domaćem tako i u međunarodnom poštanskom prometu.

Realizacijom Središta omogućit će se modernije i učinkovitije poštanske operacije, te ostvarenje zadanih regulatornih uvjeta kvalitete univerzalne usluge. Naime, upravo logistika i sortiranje kao ključni elementi procesa prijenosa poštanskih pošiljaka od pošiljatelja do primatelja određuje cijenu i kvalitetu usluge davatelja poštanskih usluga. Stoga mnogi nacionalni davatelji poštanskih usluga transformiraju svoja tradicionalna poštanska središta, u poštanske logističko-sortirne centre s proširenom ponuda usluga.

U skladu s ispunjavanjem svojih obaveza kao davatelja univerzalnih usluga, HP-ov projekt novog poštansko-logističkog središta osim unaprjeđenja poslovanja samog poduzeća, ima važnu ulogu u povećanje efikasnosti cijelog hrvatskog poštanskog tržišta. U sklopu pristupa mreži davatelj univerzalne usluge obvezan je korisnicima pristupa omogućiti pristup, među ostalim, uslugama preusmjeravanja (sortiranja) poštanskih pošiljaka, odnosno mogućnosti „upstream“ aktivnosti u sortirnom centru. Slijedom navedenog, ulaganje u poštansko-logističko središte doprinijelo bi razvoju cijelog poštanskog tržišta i poboljšanju kvalitete spektra poštanskih usluga iz perspektive potrošača. Naime, prednosti novog poštansko-logističkog središta za građane i gospodarstvo ogledaju se u mogućnosti ponude novih usluga, intenzivnijeg i kvalitetnijeg usluživanja, bržeg i sigurnijeg prijenosa pošiljaka, kao i praćenja njihovog statusa u svakom trenutku.

Logistički dio navedenog središta također može imati i snažan utjecaj na gospodarstvo, ponajprije male i srednje poduzetnike (SME) koji bi usluge logistike i skladištenja mogli izdvojiti iz poslovanja

(eksternalizirati, *eng. outsourcing*⁹⁹) i prepustiti davatelju poštanskih usluga. To je primjer horizontalne interakcije između davatelja poštanskih usluga, poput HP-a, i drugih gospodarskih poduzeća kroz povezivanje u lancu vrijednosti.

Poštansko-logističko središte, među ostalim, ima ključnu ulogu u kontekstu daljnjeg razvoja e-trgovine jer su u ovom segmentu poslovanja posebno važna integrirana logistička rješenja u cijelom lancu opskrbe: od proizvođača do maloprodaje i potrošača, odnosno pakiranja robe, utovara, skladištenja i otpisa robe, do transporta i distribucije. Naime, upravo u modernom poštansko-logističkom središtu davatelj poštanskih usluga može realizirati sve ključne usluge u vrijednosnom lancu e-trgovine:

- „ulaz robe“: kontrola prijema robe i njenog skladištenja, a postoji također i mogućnost sklapanja proizvoda ako proizvodi dolaze u dijelovima;
- „skladištenje“: skladištenje robe na paletama, u košarama te upravljanje razinama zaliha;
- „odabir i pakiranje“: priprema narudžbe korištenjem najboljih materijala za pakiranje; također podrazumijeva da se prilože i naljepnice s bar kodovima i potrebnom dokumentacijom kako bi paket bio spreman za otpremu;
- „isporuka“: korištenje distribucijske mreže davatelja poštanskih usluga za nacionalne i međunarodne pošiljke;
- „upravljanje povratom“: rješenja za povrat robe, ažuriranja razina zaliha, prekrcaje i zbrinjavanja otpada.

Realizacija navedenog poštansko-logističkog središta osigurava pretpostavku za provođenje djelotvornih i kvalitetnih poštanskih i logističkih usluga, stoga Središte predstavlja strateški važnu investiciju za razvoj tržišta poštanskih usluga RH ali i gospodarstva u cjelini.

Zaključno na temu novih usluga i inovacija u postojećem poslovnim procesima, Michael E. Porter napisao je značajnu knjigu na temu konkurentne prednosti¹⁰⁰ u kojoj ističe da konkurentnost proizlazi iz dva

Oporavak poštanskog sektora zasniva se na unaprjeđenju postojećih i razvoju novih poštanskih usluga, te ponudi ne-poštanskih usluga i proizvoda temeljem postojeće poštanske mreže i kompetencija zaposlenika.

izvora: troškovna prednost i diferencijacije. Iako davatelji poštanskih usluga trebaju koristiti oba načina, troškovna optimizacija kroz smanjivanje poslovnih kapaciteta predstavlja najbrži ali i kratkoročni odgovor na negativne trendove poštanskog tržišta, dok dugoročno rješenje stabilizacije poslovanja davatelji poštanskih usluga trebali bi tražiti u svojoj diferencijaciji u odnosu na poslovne subjekte iz drugih sektora, a temeljem koje mogu proširivati svoje poslovne aktivnosti. Naime,

kontinuirano smanjivanje broja poštanskih ureda i opcija poštanskih dostava dugoročno mogu neutralizirati ključnu konkurentsku prednost (a time i dugoročno dodatno pogoršati financijski status) davatelja poštanskih usluga: prepoznatljivosti i povjerenje poštanskog brenda te učinkovito korištenje punog kapaciteta poštanske mreže. Stoga, konstruktivan pristup transformaciji poslovanja davatelja poštanskih usluga treba biti usmjeren prema tri glavna cilja diferencijacije: unaprjeđenje postojećih poslovnih procesa i poštanskih usluga, razvoj novih poštanskih usluga, te ponuda usluga i proizvoda iz ne-poštanskog sektora putem postojeće poštanske mreže i kompetencija zaposlenika.

⁹⁹ Outsourcing je ugovorna suradnja sa drugom poslovnom organizacijom, koja preuzima osnovnu odgovornost za planiranje i izvršenje neke poslovne operacije ili funkcije

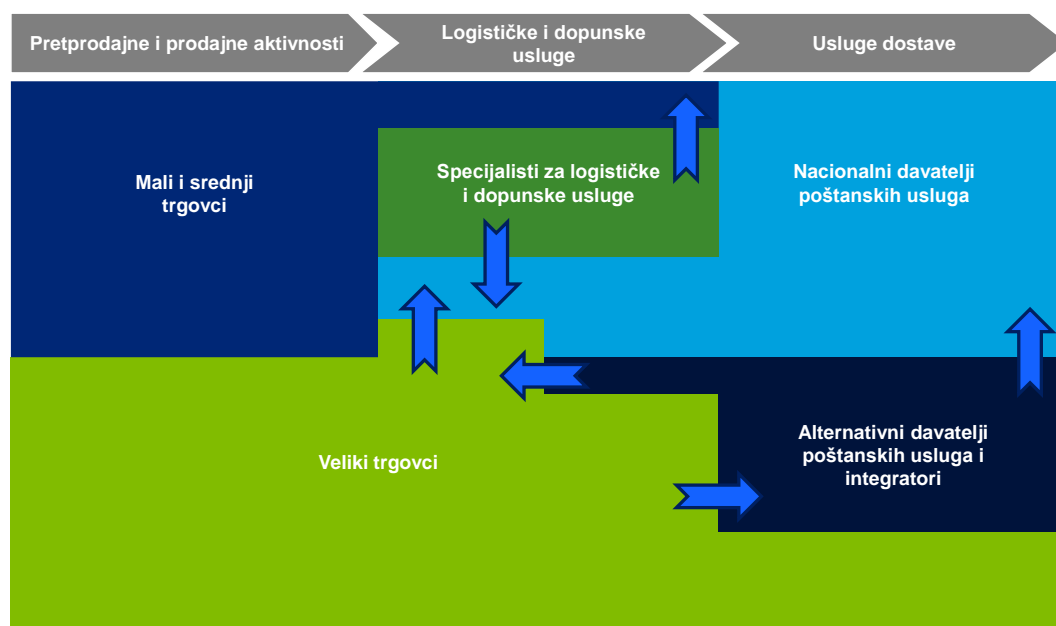
¹⁰⁰ Porter M. E. (1998.): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

14. e-trgovina

Inače stabilna industrija maloprodaje, nepromjenjivog rasta, mijenja se digitalizacijom te promjenom navika kupaca vezanih uz prodajne kanale. Trgovci su iz tog razloga prisiljeni razvijati e-trgovinu žele li osvojiti i zadržati veće tržišne udjele. Eurostat definira e-trgovinu kao „Prodaju ili kupovinu robe ili usluga, između poslovnih subjekata, domaćinstava, pojedinaca ili organizacija, korištenjem 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 gdje korisnik ima uvid, „on-line“ i „off-line“, pokretno i nepokretno, vidljivo i nevidljivo.

Prema predviđanjima Deloitte-a, do 2017. godine 60% trgovaca Europske Unije, SAD-a i Kanade na neki način planira digitalizirati svoje poslovanje, ili u sklopu digitalne transformacije ili u sklopu reaktivnog djelovanja na tržišne trendove. Očekuje se da će vodeći trgovci biti fokusirani na unikatno korisničko iskustvo, ulaganjima u interakciju i poznavanje kupaca te inovacije u cjelokupnom korisničkom iskustvu (*eng. Customer's journey*) koristeći 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 je omogućiti trgovcima da kompletiraju karike u lancu vrijednosti koji se proteže kroz cjelokupno korisničko iskustvo pružanjem tradicionalnih poštanskih usluga, logističkih i marketinških usluga, ali i potpuno novih elektroničkih i hibridnih usluga.

Svi uključeni u cjelokupno korisničko iskustvo (dakle i davatelji poštanskih usluga) moraju obratiti pozornost na tri grupe čimbenika koji značajno utječu na ubrzani razvoj e-trgovine:

- i. Kritična masa – Da bi sudjelovanje u e-trgovini postalo ključan izvor prihoda davatelja poštanskih usluga kritična masa trgovaca i kupaca mora ga prihvatiti. Preduvjet je da trgovci prepoznaju stratešku važnost e-trgovine u njihovom poslovanju.

- ii. Nove digitalne tehnologije – Davatelji poštanskih usluga imaju potrebu unaprjeđenja svojih usluga zbog situacije u kojoj su trgovci u tranziciji prelaska na digitalno poslovanje i zbog situacije gdje najmanje kašnjenje u provedbi unaprjeđenja dovodi gubitka tržišnog udjela.

Uloga davatelja poštanskih usluga u e-trgovini je omogućiti trgovcima kompletiranje svih karika u lancu vrijednosti, a koje se temelje na cjelokupnom pozitivnom korisničkom iskustvu

- iii. Novi val – Vizionarske ideje uvijek pokreću tržište. Kako većina trgovaca nije u mogućnosti investirati vrijeme i kapital u dramatično izmijenjenu logistiku te usluge podrške, davatelji poštanskih usluga preuzimaju taj dio lanca vrijednosti. Da bi davatelji poštanskih usluga osigurali svoju poziciju moraju se novim uslugama razlikovati od

konkurenata 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 zemalja članica EU, te tako u Ujedinjenom Kraljevstvu četiri od pet korisnika Interneta koristi 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, pa stoga tržišta treba promatrati odvojeno. Tržište Južne i Jugoistočne Europe, s 210 milijuna stanovnika i 128 milijuna korisnika Interneta, u koje se ubraja i Hrvatska, raslo je u 2012. godini brže od EU prosjeka, s godišnjim porastom od 28%, te je doseglo vrijednost od 33 milijarde EUR-a.

Prema podacima E-commerce-Europe za 2012. godinu u Europi je 529 milijuna ljudi imalo pristup Internetu, a 250 milijuna je iste godine kupilo bar jedan proizvod ili uslugu e-trgovinom. Ukupna vrijednost europskog tržišta e-trgovine bila je 312 milijardi EUR-a s godišnjim porastom od 19%, od čega u EU 277 milijardi s godišnjim porastom od 18%. U Hrvatskoj su u 2012. godini od e-trgovine ostvareni prihodi od 200 milijuna EUR-a što Hrvatsku svrstava na dno ljestvice promatrajući prihode od e-trgovine po korisniku Interneta (oko 75 EUR, što je značajno niže od EU prosjeka od oko 260 EUR po korisniku Interneta). Hrvatska također pokazuje nezrelost tržišta promatrajući prosječnu potrošnju od 154 EUR po kupcu koji koristi usluge e-trgovine (EU prosjek za 2012. je bio 1.234 EUR). Svi navedeni pokazatelji ukazuju na značajan potencijal hrvatskog tržišta e-trgovine te značajne poslovne prilike, kako za trgovce i davatelje poštanskih i/ili logističkih usluga, tako i za sve ostale djelatnosti vezane uz e-trgovinu.

14.2 Razvoj tržišta

Zbog distinktivne razvijenosti tržišta te različitog tržišnog potencijala u državama EU, nužno je razumjeti da su naglasci na razvoj usluga e-trgovine postavljeni na različite segmente lanca vrijednosti ili cjelokupnog korisničkog iskustva. Dok se u Zapadnoj Europi razvoj temelji na korisničkim željama, u Južnoj i Jugoistočnoj Europi fokus razvoja je na osvještavanju korisnika te na izgradnji logističke infrastrukture potrebne za odvijanje procesa.

Obzirom da Hrvatska spada u nerazvijenija tržišta e-trgovine, za uspostavljanje zrelog tržišta i iskorištavanje potencijala nužno je osigurati:

- adekvatan izbor solucija dostave proizvoda, koje prilikom transakcije odabire kupac;
- cijene poštanskih usluga prihvatljive korisnicima;
- sigurnost plaćanja proizvoda ili usluga;
- kvalitetu 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 navedenog u mogućnosti su osigurati davatelji poštanskih usluga, kao nositelji dostavnog dijela lanca vrijednosti e-trgovine. Promotivši gospodarsku orijentiranost Hrvatske 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, kojom će hrvatski korisnici e-trgovine imati mogućnost narudžbe robe iz inozemstva pod jednakim uvjetima kao i stanovnici bilo koje druge zemlje članice EU. Istodobno bi razvoj paneuropske i globalne povezanosti hrvatskih davatelja poštanskih usluga trebao doprinijeti razvoju hrvatskog izvoza jer bi omogućio lakši pristup hrvatskim proizvodima krajnjim kupcima iz inozemstva putem međunarodne e-trgovine.

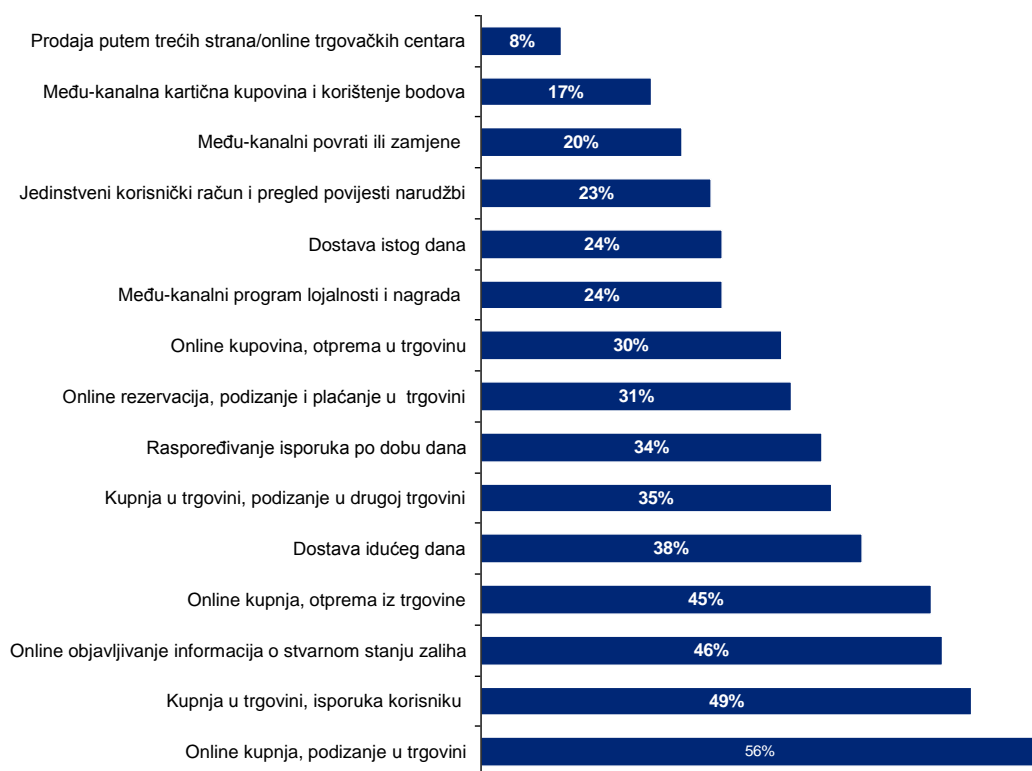
14.3 Korisničke potrebe i mogućnosti pružanja usluga

Uz pretpostavku da su predradnje definirane koherentnim okvirom za izgradnju povjerenja u jedinstveno digitalno tržište za e-trgovinu i on-line usluge odrađene, sljedeći korak ka 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 EU u kojoj se nalaze. Manje identificirane razlike u preferencijama kupaca, prema rezultatima istraživanja koje je proveo Copenhagen Economics nisu vezane uz razvijenost ili potencijal tržišta već su kulturalne¹⁰¹. Krajnji kupci ključnim smatraju:

- niske cijene poštanske usluge;
- dostavu na adresu po odabiru;
- pristup informacijama o statusu poštanske usluge; te
- jednostavne opcije povrata robe.

Istraživanja provedena među trgovcima potvrdila su djelomičnu podudarnost sa željama kupaca, ali i specifične zahtjeve prema logističkim partnerima, kojim bi se olakšala e-trgovina. Vrijedi napomenuti da različite zahtjeve postavljaju trgovci orijentirani izvozu od onih orijentiranih domaćem tržištu. Izvoznicima nije najvažnija brzina poštanske usluge, dok je trgovcima na domaćem tržištu to jako bitan faktor. Suprotno tome, izvoznici se zalažu za ubrzanje carinskih procedura i smanjenje troškova prekogranične poštanske usluge, što je potpuno beznačajno za trgovce na domaćem tržištu.

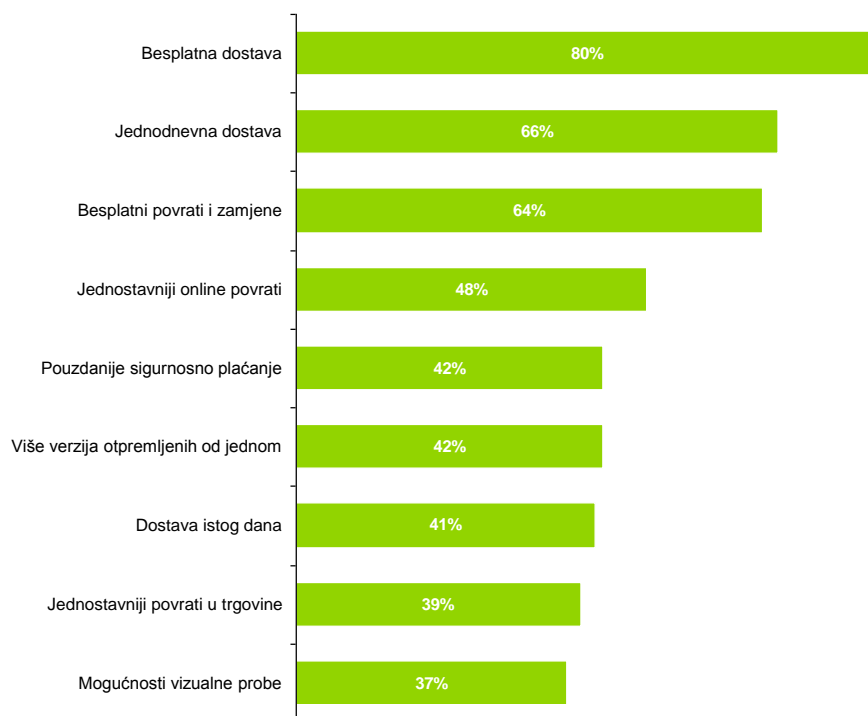
Slika 33 Strateška važnost pojedinih faktora e-trgovine, izbor trgovaca



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

¹⁰¹ E-commerce and delivery, Copenhagen Economics for European Commission, 2013.

Slika 34 Strateška važnost pojedinih čimbenika e-trgovine, izbor kupca



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

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

- sustava povrata;
- brzine dostave;
- dodatnih poštanskih usluga; te
- smanjenje cijena poštanskih usluga.

Jaz između korisničkih potreba i mogućnosti pružanja poštanskih usluga u segmentu e-trgovine nužno je smanjiti u sljedećem razdoblju. Na smanjenje takvog jaza mogu utjecati tržišni mehanizmi i regulativa. Tržišni mehanizmi su dugoročno kvalitetnija solucija u slučaju kad dionici tržišta (trgovci, kupci te davatelji poštanskih i logističkih usluga) samostalno pronađu rješenje bez uplitanja regulatornog tijela. Takvi su mehanizmi najčešće već prisutni na razvijenim tržištima te se tek očekuje njihovo preslikavanje na manje razvijena ili na tržišta gdje postoje oni davatelji poštanskih usluga koji ih još nisu implementirali. Regulatorne izmjene mogu stimulirati ili regulirati tržišne sile. Njihova uloga je prvenstveno u postavljanju platforme za razvoj tržišta, ali i zaštiti kupca kao krajnjeg korisnika kroz regulaciju cijene. Ako su tržišni mehanizmi već implementirani, regulatorne izmjene mogu dodatno ubrzati ostvarenje planiranih ciljeva. Uloga regulatornog tijela u ovom slučaju je primarno u kontinuiranom nadzoru tržišnih kretanja i identificiranju potrebe za uplitanjem kroz alate regulatornih izmjena. Svi dionici povezani s regulacijom tržišta moraju prepoznati razliku između tržišnih devijacija i redovnih tržišnih izmjena. Nepravilnom identifikacijom postoji rizik da se naruši slobodno tržište, uspore inovacije i nepotrebno opterete dionici tržišta, neovisno 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 grupirati u tri kategorije:

- i. Informacijski jaz;
- ii. Jaz vezan uz usluge dostave;
- iii. Jaz vezan uz učinkovitost.

Svaku od navedene tri kategorije nužno je promatrati izdvojeno te, uzevši u obzir specifičnosti hrvatskog tržišta poštanskih usluga, osigurati plan smanjenja jaza po kategoriji.

14.3.1 Informacijski jaz

Informacijski jaz nastaje kad kupci i/ili trgovci nemaju pristup svim potrebnim informacijama o poštanskim i logističkim uslugama u procesu 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 konkurentnim.

Kupci često odustanu od transakcije u slučaju kad sam proces trgovine nije u cijelosti razumljiv i/ili transparentan, ili pak kad se troškovni elementi koji čine konačnu cijenu pojave u procesu tek na samom kraju. Kupci su posebno osjetljivi na troškove poštanske usluge te obračun/naplatu iste tek na kraju procesa te bi ih preferirali vidjeti odmah obračunate uz cijenu proizvoda.

Kupcima je također važno znati sve informacije o poštanskoj usluzi. Tako dio kupaca fokus stavlja na nužne informacije o povratu robe, a dio na ne toliko nužne informacije o standardnim uvjetima isporuke koje im oduzimaju vrijeme potrebno za transakciju. Oba navedena slučaja često nisu jasno definirana i prezentirana u samom procesu e-trgovine pa kupcu ne ostavljaju mogućnost prilagodbe. Naravno, ne čitajući uvjete isporuke kupac riskira stvaranje pogrešnih očekivanja koja potencijalno dovode do nezadovoljstva uslugom.

Uz opcije poštanske usluge, ključno je kupcima osigurati zaštićenost njihovih transakcija. Kupci zahtijevaju bezuvjetnu sigurnost i od strane trgovca i od davatelja poštanskih usluga. Gotovo niti jedan kupac ne bi elektroničku transakciju obavio u slučaju dvojbi o sigurnosti svojih financijskih ili osobnih podataka. Trgovci i davatelji poštanskih usluga iz tog razloga moraju zajednički raditi na poboljšanoj sigurnosti i imidžu sigurnih partnera u e-trgovini.

Iz perspektive trgovaca identificiran je manjak zadovoljavajućih informacija, kao i visoki troškovi pretraživanja informacija, o davateljima poštanskih i logističkih usluga što najčešće dovodi do toga da se trgovci drže jednog dostavnog partnera ne pomišljajući o alternativni, iako bi veći broj dostavnih opcija njihov proizvod činio tržišno interesantnijim.

Tržišni mehanizmi

Preduvjet pružanju sveobuhvatnih informacija je kvaliteta i dostupnost podataka o trgovcima i davateljima poštanskih usluga. Ovaj tržišni mehanizam se pokazao 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 to ranije istaknuto, ne odlučuju za transakcije koje ne smatraju dovoljno sigurnim. Nacionalni davatelji poštanskih usluga kao dugogodišnji partneri građanstva u financijskim uslugama često dodatno jamče sigurnost svojim ugledom i tradicijom, time se namećući kao svojevrsni „prirodni“ suradnici trgovcima. Važnost sigurnosti transakcija prepoznala je i UPU. UPU se zalaže da svaka transakcija e-trgovine, u kojoj sudjeluje i nacionalni davatelj poštanskih usluga mora zadovoljiti tri kriterija za sigurnu, stabilnu i kontroliranu Internet platformu:

1. zajamčeno očuvanje tajnosti podataka,
2. ovjeravanje autentičnosti preko virtualne mreže,

3. integritet podataka (certificirana elektronička komunikacija).

Tek ispunjenjem sva tri kriterija kupcu se može jamčiti sigurnost i preporučiti korištenje usluge e-trgovine.

Regulatorne izmjene

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

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

14.3.2 Jaz vezan uz poštanske usluge

Jaz vezan uz usluge dostave nastaje kad trgovci i kupci nemaju pristup svim uslugama ili opcijama koje preferiraju (s aspekta karakteristike usluga, destinacije ili cijene). Prema istraživanju Copenhagen Economics-a¹⁰² najveći jaz pri pružanju usluga evidentira se pri:

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

Navedeni jaz posebno se evidentira na manjim i manje zrelim tržištima e-trgovine, kao što je hrvatsko, jer je čest slučaj da trgovci imaju ugovor samo s jednim davateljem poštanskih usluga pa ne mogu odgovoriti na sve želje kupca jer dani davatelji možda ne nude specifične usluge iako iste postoje na tržištu. Problem cijene također je evidentiran na hrvatskom, uglavnom uvozno orijentiranom tržištu jer korisnik gotovo u pravilu plaća cijenu međunarodne dostave, što negativno utječe na ukupne količine koje su manje od europskog prosjeka.

Specifično u Hrvatskoj, ali i ostatku manje zrelih tržišta, uočen je nedostatak postojanja svih opcija dostave na svim geografskim lokacijama. Ovo je tipično za geografski izdvojena, ali i za ekonomski nezanimljiva područja. Politika povrata robe, ali i odabir dana i vremena dostave, u nerazvijenom tržištu kao što je hrvatsko, sastoji se od manje opcija i nudi kupcu manje slobode odabira, što ponovno dovodi do količina manjih od tržišnih potencijala. Također, u rijetkim slučajevima hrvatski kupci mogu jednostavno vratiti robu inozemnom trgovcu.

Kod međunarodnih usluga čest je uzrok ovim problemima nedostatak interoperabilnosti među davateljima usluga (jer različiti davatelji usluga nude različite dostavne opcije koje je teško uskladiti), a kod domaćih najčešće manjak količina/kapaciteta zbog kojih davatelji poštanskih usluga nisu fokusirani na svaku lokaciju, već samo one s većom populacijom ili s 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 pregovorima postižu veliki iako je jasno da veliki trgovci imaju već pregovaračku moć pri pregovorima s davateljem poštanskih usluga. Dodatni izazov za trgovce je i izvoz unutar EU jer su cijene dostave u druge zemlje članice tri do pet puta više nego dostava unutar granica, što ugrožava prekograničnu e-trgovinu. Na nerazvijenim tržištima poput hrvatskog, visoke su cijene najčešće rezultat manjih količina te se može očekivati smanjenje cijena

¹⁰² IBID

porastom e-trgovine. Izazov za tržište je to 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.

Tržišni mehanizmi

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

- i. Izazov malih količina:
 - Suradnjom davatelja usluga pri procesu uručenja;
 - Nastajanjem konsolidatora koji preuzimaju pakete, nudeći popuste malim trgovcima;
 - Suradnjom malih trgovaca s velikim te zajedničkim pregovorima s davateljima usluga.
- ii. Izazov interoperabilnosti:
 - Suradnja među davateljima poštanskih usluga vezana uz označavanje pošiljaka;
 - Suradnja vezana uz standardiziranje kovčežića za pakete;
 - Bilateralna integracija sustava praćena međunarodne dostave;
 - Razvoj usluga međunarodnog povrata;
 - Razvoj logističkih usluga koje zajednički koriste međunarodni davatelji usluga;
 - Razvoj specifičnih usluga, najčešće logističkih, (po narudžbi) za najveće e-trgovce.

UPU potiče interoperabilnost pri prekograničnoj e-trgovini. Odbor za e-usluge Vijeća za poštanske operacije UPU-a, organizirao je fokus grupe kojima je cilj unaprjeđenje e-trgovine i smanjenje jaza pri pružanju usluga.

Grupa 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 zbog unaprjeđenja prekograničnog praćenja dostave uveo uslugu „global track and trace“¹⁰³, kojom korisnik može na jednom mjestu pretražiti status dostave bilo koje pošiljke poslana preko članica UPU-a.

Regulatorne izmjene

S obzirom da su neki elementi jaza vezanog uz poštanske usluge nastali zbog problema tržišta, interveniranje regulatornog tijela je nužno za smanjenje jaza. Instrumenti kojima regulator može utjecati su sljedeći:

- i. Izazov interoperabilnosti:
 - zahtjev za razvojem svima dostupnog sustava praćenja pošiljaka;
 - zahtjev za standardizaciju praćenja pošiljaka;
 - podupiranje industrijske suradnje vezane uz prekogranično praćenje pošiljaka;
 - standardizacija adresiranja i označavanja pošiljaka u EU;
 - standardizacija tipa kovčežića;
 - razvoj inicijativa koje će unaprijediti interoperabilnost.
- ii. Slaba konkurencija (nije relevantno za hrvatsko tržište, kao potpuno otvoreno, sa zdravom konkurencijom na tržištu poštanskih usluga):
 - učinkovita provedba regulative vezane uz zaštitu tržišnog natjecanja;
 - razvoj regulative kojom bi se smanjile barijere za ulazak na tržište;

¹⁰³ <http://globaltracktrace.ptc.post/gtt.web/Search.aspx> (11.07.2014.)

- dodatne USP obveze 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 je vezano uz segment dostave na kućnu adresu, neovisno radilo se o izostanku dostave, o dostavi u krivo vrijeme, o odlaganju pošiljke na krivo mjesto ili sličnom. Najčešći razlozi neučinkovitosti su operativni problemi prouzročeni nekvalificiranom radnom snagom (najčešće zbog manjka treninga i formalne edukacije), prevelikim obujmom posla koji utječe na kvalitetu isporuke (uglavnom u slučajevima nepostojanja kolektivnih ugovora i regulative kojom bi se definirala prava i obveze radnika u poštanskom sektoru), motivacijskim problemima povezanim s odnosima menadžmenta i zaposlenika kao i nepostojanjem ili nekvalitetnom infrastrukturom za uručenje pošiljaka primateljima (kućni kovčežići).

Dodatni problemi koji utječu na manjak učinkovitosti pri dostavi su nedostatak kvalitetnih baza podataka (ovaj podatak ne vrijedi za HP koja posjeduju detaljnu bazu i potpuni pregled svih korisničkih adresa) ili nedostatak ključeva stambenih zgrada s više domaćinstava (ovaj podatak ne vrijedi za većinu velikih hrvatskih davatelja poštanskih usluga koji posjeduju ključeve za ulaz u stambene zgrade).

Tržišni mehanizmi

Najbolji mehanizam za smanjenje neučinkovitosti su podaci sa društvenih mreža, razmjena korisničkih iskustava te ocjenjivanje kvalitete usluge u pravilu dostupnih u elektroničkom obliku. Davatelji poštanskih usluga tim putem postaju svjesni svojih nedostataka te zbog očuvanja tržišnog udjela, na tržištima sa zdravom konkurencijom kao što je i hrvatsko, čine sve da podignu kvalitetu usluge. S istim ciljem zadržavanja korisnika, davatelji poštanskih usluga također omogućuju da im se korisnici (i trgovci i kupci) obrate svim mogućim kanalima da bi pravovremeno dobili potrebne informacije o nedostacima i pokušali ih ispraviti.

Regulatorne izmjene

Regulatorno tijelo na tržištu poštanskih usluga ne može izravno djelovati u podizanju učinkovitosti, ali može djelovati na nekoliko za to prikladnih načina: promovirati potrebu za preciznim bazama podataka svih davatelja poštanskih usluga ili dodijeliti pohvale za uspješne davatelje poštanskih usluga koje takvim davateljima donose marketinške (promidžbene) koristi te proaktivno djelovati na kranje korisnike radi rješavanja problema povezanih sa nedostatkom ili neadekvatnom infrastrukturom za uručenje pošiljaka primatelja (kućni kovčežići).

14.4 e-trgovina kao dio Jedinog digitalnog tržišta

EU želi pojednostaviti i popularizirati e-trgovinu. U siječnju 2012. godine Europska Komisija (EK) je prezentirala koherentni okvir za izgradnju povjerenja u Jedinostveno digitalno tržište za e-trgovinu i *on-line* usluge¹⁰⁴. Cilj okvira je stvoriti preduvjete digitalnog tržišta na području EU do kraja 2015. godine. EK smatra da će e-trgovina, putem Jedinog digitalnog tržišta, generirati dodatni ekonomski rast te pospješiti prekograničnu robno-novčanu razmjenu što pojačava učinak integracije zemalja članica EU.

¹⁰⁴ A coherent framework for building trust in the Digital Single Market for e-commerce and online services, Europska Komisija, 2012.

Jedinstveno digitalno tržište trenutno ne ostvaruje mogući potencijal, ali se ispunjenjem predviđenih preduvjeta u 2020. očekuje e-trgovina od 1.000 EUR po stanovniku EU godišnje.¹⁰⁵ Da bi došlo do ostvarenja potencijala zemlje članice EU moraju odraditi predradnje definirane Digitalnom Agendom¹⁰⁶.

Europska Komisija očekuje da će stvaranje Jedinstvenog digitalnog tržišta, s visokoučinkovitim i inovativnim uslugama temeljenim na korištenju širokopojsnih mreža, posredno doprinijeti većoj produktivnosti i razini inovacije, bržem ekonomskom rastu i smanjenju nezaposlenosti¹⁰⁷. Planirano jedinstveno tržište bi dodatno:

- donijelo koristi kupcima smanjenjem cijena i većom mogućnosti odabira iz svih zemalja članica. Također bi svi proizvodi bili dostupni svim građanima neovisno o geografskoj lokaciji.
- poslovne prilike za male i srednje poduzetnike kojima bi bilo dostupno paneuropsko, ali i šire tržište.
- građanima omogućilo potpuno sigurne prekogranične aktivnosti.
- radnicima omogućilo širi spektar poslova koje bi mogli raditi od kuće.
- koristilo očuvanju okoliša jer bi umjesto korisnika koji bi individualno obavljali kupovine i dostave robe, robu konsolidirano dostavljali davatelji poštanskih usluga.

14.4.1 Jedinstveno tržište za dostavu paketa

U skladu s ranije spomenutom potrebom za Jedinstvenim digitalnim tržištem EK je u prosincu 2013. donijela/usvojila Plan za ostvarenje jedinstvenog tržišta za dostavu paketa: Izgradnja povjerenja u

Izgradnja povjerenja u poštanske usluge i poticanje internetske prodaje ključni su elementi razvoja paketnih usluga

poštanske usluge i poticanje internetske prodaje¹⁰⁸ jer je utvrđeno da je fizička dostava robe koja se naruči preko Interneta ključni element rasta e-trgovine odnosno paketnih usluga.

U Zelenoj knjizi EK-a iz studenoga 2012. godine o integriranom tržištu dostave paketa u svrhu rasta elektroničke trgovine u EU-u navode se glavna pitanja koja se trebaju riješiti. Poseban se naglasak stavlja na prekograničnu dostavu paketa¹⁰⁹, potrebe malih i srednjih poduzeća te na manje razvijene i manje dostupne regije, a glavni je argument da elektronička trgovina mora biti dostupna svim građanima i poduzećima, neovisno o njihovoj veličini i lokaciji.

EK je definirala tri cilja i odgovarajuće mjere (sljedeća tablica) kojim će unaprijeđena dostava paketa doprinijeti e-trgovini u cijelosti u roku od 18 mjeseci u skladu s Planom za ostvarenju jedinstvenog tržišta za dostavu paketa; Izgradnja povjerenja u dostavne usluge i poticanje internetske prodaje.

U trenutku pisanja studije EK nije definirala specifične regulatorne ili legislativne mjere niti ih je uključila u plan. EK je utvrdila da će promatrati napredak u sljedećih 18 mjeseci u svim državama članicama te će se mjere razviti ako se tijekom promatranja ukaže potreba.

¹⁰⁵ The Economic Impact of a European Digital Single Market, Copenhagen Economics, 2010.

¹⁰⁶ A Digital Agenda for Europe, Europska Komisija, 2010

¹⁰⁷ A coherent framework for building trust in the Digital Single Market for e-commerce and online services, Europska Komisija, 2012.

¹⁰⁸ KOMUNIKACIJA KOMISIJE Plan za ostvarenje jedinstvenog tržišta za dostavu paketa Izgradnja povjerenja u dostavne usluge i poticanje internetske prodaje /* COM/2013/0886 final */, EK, 2013.

¹⁰⁹ IBID

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

Sudionici	I. cilj: veća transparentnost i informiranje	II. cilj: bolja dostupnost, kvaliteta i pristupačnost rješenja dostave	III. cilj: bolje rješavanje pritužbi i bolji mehanizmi pravne zaštite za potrošače
Pružatelji dostavnih usluga zajedno s elektroničkim trgovcima	- osigurati elektroničkim trgovcima bolji pristup informacijama na nacionalnoj i prekograničnoj razini (novi/bolji instrumenti informiranja; zajedničke norme)	- razviti rješenja za bolju interoperabilnost (povezani informatički sustavi; prekogranična rješenja za traženje i praćenje, označavanje i povezani postupci koji zahtijevaju bolju normizaciju; učinkovitija rješenja za povat; dostava za tzv. posljednji kilometar)	- poboljšati mehanizme rješavanja sporova i sustave zaštite potrošača
Elektronički trgovci	- osigurati potrošačima odgovarajuće informacije na internetskim stranicamaelektroničkih trgovaca		
Države članice, regulatorna tijela	Bolje pružanje informacija o uslugama dostave paketa i tržištima paketa na nacionalnoj razini Države članice: - na temelju trenutnog rada Skupine regulatora za poštanske usluge utvrditi statistički okvir za prikupljanje odgovarajućih tržišnih podataka o nacionalnim i prekograničnim tokovima paketa svih pružatelja poštanskih usluga; - utvrditi jasne nacionalne standarde kvalitete usluga za (prekograničnu) dostavu paketa na koje se primjenjuje obveza pružanja univerzalne usluge te osigurati neovisno praćenje; Nacionalna regulatorna tijela: na godišnjoj osnovi objavljivati statističke podatke i mjerenja standarda kvalitete usluga.		Države članice: - 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, i to prije nego što te odredbe stupe na snagu; - razvijati mehanizme za sve usluge dostave paketa u skladu s čl. 19. Direktive o poštanskim uslugama i mehanizmom alternativnog rješavanja sporova
Europska komisija	- pokrenuti studiju o transparentnosti tržišta dostave i usluga dostave paketa - objaviti 5. izvješće i ovlastiti Europski odbor za normizaciju da izradi dobrovoljne norme za zajednički sustav adresa - naglasak usmjeriti na pitanja povezana s dostavom u okviru smjernica o provedbi Direktive o pravima potrošača, (16 provedbi Direktive o poštanskim uslugama kojima je cjelovito obuhvaćeno i pitanje dostave paketa) - zatražiti od Skupine europskih regulatora za poštanske usluge da dostave izvješće o kvaliteti usluge i statističkim podacima za dostavu paketa te da provedu reviziju o tržištima prekogranične dostave paketa	- ovlastiti Europski odbor za normizaciju da izradi dobrovoljne norme za zajednički sustav adresa	- naglasak usmjeriti na pitanja povezana s dostavom u okviru smjernica o provedbi Direktive o pravima potrošača, koje će se objaviti 2014. - zahtijevati od Skupine europskih regulatora za poštanske usluge da analiziraju pritužbe potrošača povezane s prekograničnom dostavom - ovlastiti Europski odbor za normizaciju da izradi dobrovoljne norme za analizu pritužbi
Svi navedeni dionici	- redovito pratiti i nadzirati napredak - organizirati sastanke i radionice o toj temi kako bi okupila sve odgovarajuće dionike, uključujući prije svega privatne pružatelje dostavnih usluga; pojašnjavati točne očekivane rezultate (uključujući njihov vremenski rok) te pratiti ostvareni napredak - usredotočiti dnevni red godišnjeg foruma poštanskih korisnika na ocjenu ostvarenog napretka - raspravljati o pitanjima bitnima državama članicama u okviru odbora osnovanih na temelju Direktive o poštanskim uslugama i Direktive o elektroničkoj trgovini - osigurati da se u programu rada za 2014./2015. Skupine europskih regulatora za poštanske usluge uzmu u obzir zadaće utvrđene ovim planom - izvjestiti o napretku u razdoblju od 18 mjeseci nakon donošenja ovog plana - utvrditi dodatne mjere (zakonodavne ili nezakonodavne) ukoliko se provedbom i utjecajem ovog plana ne ostvare zadana očekivanja.		

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

Post Europ i IPC su nakon objave plana definirali plan suradnje vezan uz e-trgovinu te usuglasili da će eCIP inicijativa biti temelj poštanskih usluga koje će specifično podupirati e-trgovce.

14.5 Industrijska inicijativa: eCIP

Kao odgovor na komunikaciju i preporuke EK, europski davatelji poštanskih usluga odlučili su zajednički pronaći rješenje koje bi povećalo zadovoljstvo kupaca, usavršilo i pojeftinilo prekogranične usluge te time doprinijelo rastu e-trgovine u EU. Industrijska inicijativa je zamišljena u tri faze. U prvoj davatelji poštanskih usluga u suradnji s IPC-om rade na razvoju preporuka i pravila, u drugoj je planirana integracija definiranih preporuka i pravila, a u trećoj bi davatelji individualno implementirali preporuke i pravila.

eCIP inicijativom se definiraju uvjeti međupovezivanja i interoperabilnosti nacionalnih davatelja poštanskih usluga. eCIP je razvijen od samih davatelja poštanskih usluga te je definiran kao strateški prioritet pa se svi nacionalni davatelji usluga moraju pridržavati dogovorenih uvjeta.

U skladu sa zahtjevima tržišta te tržišnim mehanizmima, s ciljem smanjenja jaza korisničkih potreba i mogućnosti pružanja usluga, opisanim u ovom poglavlju, eCIP regulira sljedeće elemente dostave:

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

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)

eCIP bi korisnicima trebao pružiti višu kvalitetu usluge, kraće trajanje usluge, veću fleksibilnost, dok bi istodobno trebao potaknuti kompetitivnost i proaktivnost davatelja poštanskih usluga, ali i pospješiti njihovu međunarodnu suradnju.

U trenutku pisanja ove studije u eCIP inicijativu uključilo se 35 nacionalnih davatelja poštanskih usluga iz Sjeverne Amerike, Australije, Azije i Europe. Hrvatska pošta se uključila u trećem valu u 2014. godini te je u svibnju 2014. razvila specifičan državni plan koji, prema provedenoj analizi usluga te usporedbi s eCIP specifikacijom usluga definira, uvjete sudjelovanja u inicijativi.

14.6 Zaključak i strateški prioriteti

Na hrvatskom tržištu e-trgovine, ne u potpunosti zrelo ali s visokim potencijalom rasta, moguće je regulatornim mjerama i strateškim odlukama potaknuti tržišne mehanizme koji će zatim sami utjecati na ubrzani rast e-trgovine. Kao preduvjet za učinkovitu e-trgovinu, nužno je u poštanskom sektoru razviti skup logističkih usluga kojima će se kompletirati lanac vrijednosti e-trgovine za one trgovce koji nemaju vlastite logističke kapacitete. Promotivši trenutne logističke kapacitete davatelja poštanskih i/ili logističkih usluga u Hrvatskoj te usporedivši ih s relevantnim primjerima iz ostalih članica EU, na tržištu je poželjno

implementirati jedinstveno poštansko-logističko središte davatelja poštanskih usluga, kojeg bi korištenjem veleprodajnih usluga koristili davatelji poštanskih usluga, ali i sami trgovci koji nemaju vlastite kapacitete. Europska iskustva su pokazala da bi takvo logističko središte doprinjelo razvoju poštanske mreže, razvoju poštanskog tržišta u cjelini, ali i razvoju tržišta e-trgovine jer bi se pri punoj eksploataciji za e-trgovinu mogao osigurati dodatni kapacitet od barem 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. Uloga davatelja poštanskih usluga je postati siguran i pouzdan partner koji svojom dugogodišnjom tradicijom u poštanskim, logističkim, ali i financijskim uslugama jamči sigurnost trgovcima i krajnjim kupcima.

Sukladno navedenim činjenicama za ostvarenje cilja kojim bi e-trgovina u RH dosegla europski prosjek od 260 EUR godišnje po korisniku Interneta i/ili 1.234 EUR godišnje po kupcu koji koristi usluge e-trgovine, nužno je u razdoblju do 2020. ostvariti sljedeće strateške prioritete vezane uz dostavu paketa, od kojih su najvažniji u domeni poštanskog sektora:

1. do kraja ostvariti ciljeve Digitalne Agende, kojima će se informatizirati stanovništvo RH te će se svim građanima omogućiti širokopolasni pristup Internetu visoke brzine u nepokretnom i pokretnom okruženju;
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 geografskoj lokaciji. Ovo mora biti ostvareno veleprodajnom uslugom kojom korištenje svoje dostavne mreže ostalim davateljima usluga omogućuje nacionalni davatelj poštanskih usluga sa značajnom tržišnom snagom;
4. temeljem eCIP inicijative povezati hrvatske davatelje usluga (primarno HP, koji je već uključena u inicijativu s europskim davateljima usluga) u jedinstvenu mrežu kojom će se kupcima omogućiti povoljna i pouzdana kupovina robe iz bilo koje države članice EU;
5. temeljem preporuka EK osigurati kontinuirano jedinstveno praćenje pošiljaka e-trgovine od trgovca do kupca neovisno o državnim granicama i davateljima usluga koji djeluju na području kojim pošiljka putuje od trgovca do kupca;

Uloga davatelja poštanskih uloga u e-trgovini je postati siguran i pouzdan partner koji svojom dugogodišnjom tradicijom u poštanskim, logističkim, ali i financijskim uslugama jamči sigurnost kako trgovcima tako i krajnjim kupcima.

6. na nacionalnoj razini definirati razuman zakonski rok (u sklopu zakonskog okvira o zaštiti potrošača) za povrat robe dostavljene paketom nakon transakcije e-trgovine, u slučaju da kupac nije zadovoljan robom;
7. potaknuti izgradnju nacionalnog poštansko logističkog središta vodećeg davatelja poštanskih usluga te istim osigurati potrebne logističke kapacitete kojima će se trgovcima bez logističkih kapaciteta omogućiti kompletiranje lanca vrijednosti e-trgovine.

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

15. Privatizacija

Ranije opisani trendovi pada količine pojedinih poštanskih usluga, zajedno s EU politikom koja stavlja naglasak na liberalizaciju tržišta, pridonio je jačanju potrebe za restrukturiranjem poštanskog sektora kroz regulatorne reforme i eventualnu privatizaciju nacionalnih davatelja poštanskih usluga. Naime, privatizacija javnih poduzeća najuspješnije se primjenjuje kada tvrtke posluju na konkurentnim

Proces liberalizacije tržišta predstavlja jedan od važnijih preduvjeta za (eventualnu) uspješnu privatizaciju nacionalnih davatelja univerzalnih usluga .

tržištima¹¹⁰, stoga provedeni proces liberalizacije tržišta predstavlja jedan od važnih preduvjeta za (eventualnu) uspješnu privatizaciju nacionalnih davatelja (poštanskih) usluga.

Privatizacija, kao i ranije opisana liberalizacija, često se provodi paralelno sa značajnim promjenama u regulatornom okviru. Općenito, u posljednjih desetak godina fokus promjene zakonskih okvira preusmjerio se od kontrole cijelog procesa pružanja usluga

prema uređenju određenih aspekata opskrbnog lanca ili djelomične kontrole nad konačnom (univerzalnom) uslugom. Opći trendovi uključivali su uspostavu formalno neovisnog regulatornog tijela s različitim stupnjevima autonomije i ovlasti, kao što je HAKOM, s ciljem promicanja slobodnog i učinkovitog tržišnog natjecanja, praćenja poslovanja davatelja usluga (posebno u kontekstu univerzalne usluge), njegove operativne učinkovitosti, te praćenja kvalitete i dostupnosti poštanskih usluga i slično.

Uvođenje izravne konkurencije liberalizacijom tržišta, a zatim i razvojem neizravne konkurencije (elektronički supstituti), nacionalne davatelje poštanskih usluga potiče da se prilagode tržišnim uvjetima odnosno primarno reorijentiraju prema financijskoj dobiti i potrebama kupaca. Takav trend potaknuo je niz preoblikovanja nacionalnih davatelja poštanskih usluga u komercijalizirana privatna poduzeća s korporativnom strukturom (npr. u Njemačkoj, Malti, Nizozemskoj, Velikoj Britaniji). Transfer upravljačke kontrole s države na privatne vlasnike osigurao je nacionalnim davateljima poštanskih usluga odgovarajuće poticaje za učinkovitije upravljanje kapitalom te omogućilo jasnije smjernice za ulaganje u poštansku mrežu i razvoj novih usluga.

Međutim, usprkos spomenutim primjerima privatizacije, kod većine nacionalnih USP-a (u svijetu, ali i u Europi) još uvijek prevladavaju modeli sa 100% udjelom države u strukturi vlasništva. Najčešći razlog tomu želja je država da u potpunosti imaju kontrolu nad univerzalnim i drugim poštanskim uslugama za koje smatraju da su od općeg gospodarskog interesa. Takav stav potaknut je interpretacijom pojedinih empirijskih istraživanja koja navode na zaključak da je privatizacija javnih davatelja univerzalnih (poštanskih, ali i ostalih) usluga često imala negativan utjecaj na kvalitetu tih usluga. Jedan od takvih studija proizašla je iz istraživačkog projekta „Privatizacija javnih usluga i utjecaj na kvalitetu, zaposlenost i

¹¹⁰ Nahtigal M.: Privatization and efficient corporate governance in post-transition economies; Managing Sustainability? - Proceedings of the 12th Management International Conference 2011 Portorož, Slovenia, 2011.

produktivnosti¹¹¹. Studija ukazuje na složenost privatizacijskog procesa iz kojega proizlaze dvojaki i dijelom kontradiktorni zaključci o ishodima liberalizacije i privatizacije javnih poduzeća i vezanih usluga. Umjesto jasnog poboljšanja cjelokupnog tržišta zbog izlaska države kao „lošeg gospodarara“ iz vlasništva dominantnog poduzeća, istraživanje je detektiralo poboljšanja u nekim njegovim aspektima (npr. uvođenje nove tehnologije kojom se poboljšala produktivnost), ali i pogoršanje u drugim (npr. određeni aspekti kvalitete usluge). Također, koncept dvojakosti reflektira se i u činjenici da su neke skupine potrošača (npr. velika poduzeća) značajno profitirala od restrukturiranja javnih usluga, dok se za druge (npr. domaćinstva) situacija značajno pogoršala (cijena, kvaliteta), navodi se u Studiji.

Nešto drugačija tumačenja navedenih privatizacijskih ishoda naglasak stavljaju na zaključak da uspjeh privatizacije ne ovisi o samom transferu vlasništva nad poduzećem sa države na privatne ulagače, već da ključni utjecaj ima izbor formalne strategije i metode za provedbu procesa privatizacije. Odnosno, da neadekvatne pripremne radnje u kontekstu restrukturiranja poduzeća, nejasnog definiranja javnog interesa i neadekvatno pripremljenog regulatornog okvira mogu rezultirati kasnijim pogoršanjem kvalitete univerzalne usluge.

Ipak, neupitno je da program privatizacije može biti koristan kako za državu kao prodavatelja i privatne investitore kao preuzimatelje vlasništva, tako i za samo poduzeće i njihove klijente.

15.1 Privatizacija

Privatizacija (*engl. privatization; franc. privatisation; njem. Privatisierung*) se definira kao transfer ukupnog vlasništva ili većeg dijela vlasništva, javnog (ili društvenog) sektora privatnim osobama. Privatne osobe mogu biti fizičke osobe ili privatne pravne osobe (kao privatne banke ili zajednički fondovi) čiji su krajnji vlasnici većinom fizičke osobe. Nadalje, vlasništvo uključuje kontrolu nad poduzećem koja je proporcionalna ili investiranom 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) pod uvjetom da ne mogu glasati pri biranju uprave i imati kontrolu nad radom uprave, iako mogu dijeliti profit 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 glasa¹¹².

Privatizacija u javnom sektoru obično se provodi u skladu s predefiniranim strategijama i propisima (kao

što je npr. zakon o upravljanju i raspolaganju imovinom, zakon o državnim potporama itd.), te je izuzetno važno da bude provedena na javan i transparentan način. Privatizacija se provodi po različitim modelima, a izbor kojega ovisi o svrsi i ciljevima privatizacije kako u kontekstu države tako i u

Proces privatizacije se provodi po različitim modelima, a izbor kojega ovisi o svrsi i ciljevima privatizacije.

kontekstu samog javnog poduzeća.

U kontekstu države razmatraju se ekonomsko i političko okruženje i okolnosti. Trenutno mnoge zemlje EU-a pate od gospodarske krize uzrokovane visokim javnim dugom i niskim gospodarskim rastom. Jedan od njih je i Republika Hrvatska, čija je Vlada nakon prvotnog vala privatizacija u 1990-im, tijekom 2013. godine započela četvrti krug privatizacije radi prikupljanja sredstva za restrukturiranje i konsolidaciju javnih financija. Naime, Hrvatska je početkom 2014. godine ušla u Postupak prekomjernog deficita (EDP), što predstavlja korektivni mehanizam kojim EU kontrolira fiskalnu politiku zemalja članica, a s

¹¹¹ Hermann C., Flecker J. (2009.): Forschungs - und Beratungsstelle Arbeitswelt, Vienna: Privatisation of Public Services and the Impact on Quality, Employment and Productivity (PIQUE) - Final Report

¹¹² Njavro, Đ. (1993.): Privatizacija; izdavač: Ekonomski fakultet, Zagreb,

ciljem da svoj proračunski deficit svede ispod dopuštenih tri posto BDP-a do 2016. godine. U slučaju da u određenom trenutku Hrvatska odluči zatražiti međunarodnu (financijsku) podršku bit će između ostalog potrebno zadovoljiti zahtjev za privatizacijom državne imovine kao jednim od glavnih elemenata plana restrukturiranja koje "trojka": MMF, Europska središnja banka i Europska komisija, nameću zemljama Euro-zone koje se žele poslužiti sredstvima *bailout-a* (hrv. *spašavanja*). Razlozi za politiku aktivacije procesa privatizacije nad javnom imovinom iz konteksta države prikazani su na sljedećoj tablici.

Tablica 18 Vladini motivi za provedbu procesa privatizacije javnih poduzeća

Najčešći razlozi provedbe privatizacije javne imovine iz konteksta države
<ul style="list-style-type: none"> • Spriječiti daljnje generiranje (i saniranje javnim novcem) dugova javnog poduzeće; • Prodajom udjela osigurati dodatne prihode državi, a kojim bi se smanjio nacionalni/javni dug ili barem usporila njegova daljnja akumulacija; • 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; • Privatizacija omogućava jačanje vjerodostojnost/kredibilitet Vlade i njenog programa financijskog restrukturiranja, čime se šalje jak signal investitorima te poboljšavaju izgledi za jeftinije zaduživanje, među ostalim i niže prinose na državne obveznice; • Određene metode privatizacije javnih poduzeća (npr. putem IPO-a) jačanju aktivnosti tržišta kapitala te potiču rast gospodarstva.

(Izvor: Deloitte analiza)

Privatizacija u kontekstu državnih poduzeća najčešće proizlazi iz potrebe za unaprjeđenje učinkovitosti upravljanja kompanijom. Pri upravljanju poduzećem, Vlade rijetko imaju učinkovitu kontrolu nad poslovanjem obzirom da politički i socijalni ciljevi često bivaju primarni parametri za donošenje upravljačkih odluka, za razliku od privatnih vlasnika koji u pravilu postavljaju jasne ekonomske ciljeve kako bi povećali povrat na uloženi kapital. Također, dodatno ograničenje državnog upravljanja poduzećem je (ne)mogućnost financiranja poslovanja novim zaduživanjem jer u trenutcima velikog državnog duga zaduživanje javnog poduzeća taj dug dodatno produbljuje i utječe na postavljene limite. Nadalje, postoji problem formalnog ili neformalnog ograničenja stimulacije uspjeha putem kompenzacijskih paketa za više upravljačke strukture, pa tako i u Hrvatskoj postoji odluka Vlade o ograničenju plaća predsjednika i članova uprava u trgovačkim društvima koja su u državnom vlasništvu (NN 83/09). Osim rješavanja ovih ograničenja, privatizacija poduzeća (ukoliko se npr. provodi IPO-om) omogućuje da cijena dionice predstavlja dodatni alat za praćenje izvedbe tvrtke i njezinih menadžera, a same dionice također mogu služiti kao opcije za nagrađivanje ključnih zaposlenika, odnosno kao alat za usuglašavanje interesa vlasnika i zaposlenika. Neki od najčešćih ciljeva privatizacije iz perspektive samog javnog poduzeća prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 19 Ciljevi privatizacije iz perspektive javnog poduzeća

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

(Izvor: Deloitte analiza)

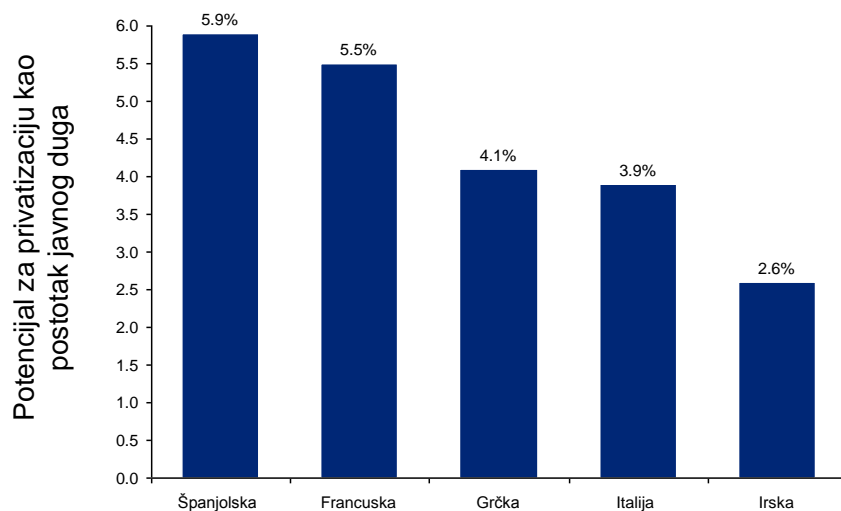
Tek uzimanjem u obzir prioritarnih ciljeva i iz konteksta Vlade i samog poduzeća mogu se izabrati odgovarajuća strategija, metoda i tehnika procesa privatizacije.

Neki od modela privatizacije su prodaja tvrtke strateškom investitoru (partneru), zatim slijedi izlistavanje dionica na burzi odnosno inicijalna javna ponuda dionica (IPO) koja može biti npr. vanjskim investitorima ili mirovinskim fondovima ili ostalim zainteresiranim domaćim investitorima, treći model je ustupanje ili prodaja dionica/poslovnih udjela državnih poduzeća domicilnom stanovništvu, svima ili po određenim kriterijima (npr. prodaja zaposlenicima i/ili ranije zaposlenima u poduzeću putem ESOP programa, ustupanje određenim socijalno ugroženim ili zaslužnim skupinama i sl.¹¹³). Bez obzira na model, država često svoj parcijalni interes u navedenom poduzeću osigurava zadržavanjem određenog strateškog udjela, a što je model prema kojem je privatizirana većina privatiziranih europskih davatelja poštanskih usluga.

15.2 Iskustva drugih

Eksplodija javnog duga mnogih zemlja ponovno je aktivirala potrebu za privatizacijom preostalih javnih poduzeća u Europi. Potencijal vrijednosti privatizacije je značajan te u velikim zemljama Euro-zone, kao što su Francuska, Italija i Španjolska ekvivalent je 5% BDP-a, dok u manjim zemljama varira od 3,25% (Irska) do 6,5% BDP-a (Grčka koja posjeduje velike privatizacijske potencijale). Naime, prihod od privatizacije mogu biti važan izvor za plaćanje/saniranje javnog duga, a prema analizama, privatizacijom poduzeća u većinskom državnom vlasništvu javni dug Španjolske mogao bi se smanjiti za 5,9%, u Francuskoj za 5,5%, Grčkoj za 4,1%, u Italiji 3,9% te 2,6% u Irskoj¹¹⁴.

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



(Izvor: Economica (2012), korištenje podataka iz Eurostata i istraživanja Deutsche Bank-e (2011.))

Međutim, da bi se utvrdilo postoje li u praksi prednosti privatnog vlasništva, potrebno je analizirati iskustva nacionalnih davatelja poštanskih usluga, ali i javnih poduzeća drugih relevantnih industrija koja su prošla privatizaciju i često istovremeno različite regulatorne reforme.

¹¹³ Cerovac, M.: Rječnika pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja; izdavač: TEB

¹¹⁴ 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 privatizacija u drugim relevantnim sektorima

U međunarodnom kontekstu učinjene su analize privatizacijskih procesa u relevantnim sektorima: telekomunikacije, električna energija, vodoopskrba i odvodnja, avioprijevoz, te željeznice, a studije¹¹⁵ ukazuju da postoje dokazi poboljšanja učinkovitosti nakon privatizacije koja je provedena u kombinaciji s restrukturiranjem kompanije ili liberalizacijom tržišta. Za potrebe ove Studije primarni naglasak stavljen je na primjer privatizacije iz relevantne industrije u hrvatskom okruženju. Stoga je kao studija slučaja istaknuta privatizacija poduzeća Hrvatske telekomunikacije d.d. (HT).

Tvrtka je osnovana krajem 1998., sukladno odredbama Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija na Hrvatsku poštu i Hrvatske telekomunikacije, kojim je poslovanje prijašnjeg poduzeća razdvojeno i preneseno na dva nova dionička društva u 100% vlasništvu RH: HT-Hrvatske telekomunikacije d.d. (HT d.d.) i HP-Hrvatska pošta d.d. (HP d.d.). Nakon toga, a sukladno odredbama Zakona o privatizaciji Hrvatskih telekomunikacija d.d. (NN 65/99 i 68/01) Vlada RH u sljedećih 10-ak godina prodaje ili prepušta svoje udjele u poduzeću:

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

Iako je učinkovitost poslovanja HT-a znatno unaprijeđena tijekom godina nakon privatizacije¹¹⁶, u istom vremenskom periodu prepoznati su pojedini nedostaci privatizacije HT-a iz perspektive zaštite javnog interesa zbog neadekvatno pripremljenog regulatornog okvira.

U želji da se dobije veća cijena za HT, hrvatska Vlada provela je liberalizaciju nepokretnog telekomunikacijskog tržišta nekoliko godina nakon prodaje većinskog udjela DTAG-u, umjesto da je liberalizacija bila preduvjet za privatizaciju. Naime, na taj način HT je preuzeo cjelokupnu telekomunikacijsku infrastrukturu što je stavilo nadolazeće alternativne davatelje usluga elektroničkih komunikacija u situaciju da moraju ulagati veliki novac u kolokacije¹¹⁷. Tržišno učinkovitiji proces liberalizacije tog sektora bio bi npr. da su svi novi davatelji usluga elektroničkih komunikacija koristili kompletnu infrastrukturu postojećeg nacionalnog davatelja usluga elektroničkih komunikacija u vlasništvu države, privlačeći veću bazu korisnika bez velikih inicijalnih ulaganja. Tek u trenutku kada bi se razvila zdrava konkurencija trebalo se krenuti u raspetljavanje lokalne petlje (local loop). Lokalna petlja kod

¹¹⁵ Holder S., Smith H. (listopad 2013.): Privatizing Royal Mail: Will It Lead To Further Efficiency Improvements?; NERA Economic Consulting

¹¹⁶ Godišnja izvješća HT-a

¹¹⁷ Kolokacija je infrastrukturni podatkovni centar u kojem poduzeće može iznajmiti prostor za servere i/ili slični računalni hardver drugim tvrtkama. U kontekstu elektroničkih komunikacija, SMP Operator veleprodajnom uslugom iznajmljuje prostor glavnog razdjelnika centrale (ili sličnog elementa infrastrukture) alternativnom operatoru, koji u tom prostoru instalira vlastiti hardver, a koji je spojen s jedne strane na njegovu jezgrenu mrežu, a s druge na linkove prema korisnicima (putem bakrene parice ili optičke niti lokalne petlje). Najčešći razlog tomu je smanjenje kapitalnih izdataka (CAPEX) povezanih s izgradnjom i održavanjem navedenog infrastrukturnog resursa.

operatora elektroničkih komunikacija može se poistovjetiti sa završnom dionicom (*eng. last mile*) kod poštanskih. Sukladno tome, obzirom da je na poštanskom tržištu završna dionice davatelja ili USP značajne tržišne snage otvorena za druge davatelje poštanskih usluga, odnosno kada je proces liberalizacije u potpunosti proveden, tržište je zrelije za privatizaciju nacionalnog davatelja poštanskih usluga.

Druga lekcija proizašla iz privatizacije HT-a ukazuje na važnost definiranja svih zakonskih i ugovornih odnosa u procesu privatizacije. Naime, u slučaju HT-a ostalo je nedovoljno jasno definirano vlasništvu nad podzemnom kabelskom kanalizacijom (DTK-distributivna telekomunikacijska kanalizacija) kao i uvjeti njezinog daljnjeg razvoja (uključujući razvoj širokopojasnog interneta), a što je u konačnici utjecalo na kvalitetu usluga cjelokupnog tržišta. Obzirom da su zakonski i ugovorni odnosi na tržištu poštanskih usluga jasni, ne očekuje se da bi u slučaju privatizacije HP razvoj tržišta bio usporen iz navedenih razloga.

Zaključno, svi navedeni međunarodni i domaći primjeri decidirano naglašavaju važnost pripremnih radnji u kontekstu definiranja javnog interesa i regulatornog okvira za uspješan proces privatizacije javnih poduzeća.

15.2.2 Iskustva iz privatizacija u poštanskom sektoru

U EU postoji niz nacionalnih davatelja poštanskih usluga koji su prošli djelomičan ili potpuni proces privatizacije. U Deutsche Post-u, najvećem svjetskom logističkom operatoru, koji je privatiziran 1995. godine nešto manje od trećinu udjela (30,5%) još uvijek drži državna banka KfW (razmatra se prodaja i tog udjela), institucionalni investitori imaju 62%, a manje od sedam posto udjela privatni investitori. U vlasničkoj strukturi austrijske Österreichische Post državna tvrtka ÖIAG drži 52,8% udjela, austrijski privatni investitori 11%, investitori iz Sjeverne Amerike deset, a iz Velike Britanije devet posto vlasništva. Belgijska država zadržala je većinski paket dionica (50% plus jedna dionica) u bpost-u dok je ostalo u vlasništvu privatnih investitora. PostNL i Malta Post u potpunosti su u privatnom vlasništvu.

Jedan od posljednjih primjera privatizacije USP-a je prodaja Royal Mail-a od strane britanske Vlade. Krajem 2013. godine, najstariji davatelj poštanskih usluga u svijetu transformiran je iz javnog poduzeća u 100%-om vlasništvu države u dioničko društvo s većinskim privatnim udjelom. Naime, britanska vlada prodala je 60% udjela u Royal Mail-u privatnim investitorima za 1.980 milijuna funti, ponudivši pritom dionice nacionalnog davatelja univerzalnih poštanskih usluga na Londonskoj burzi (London Stock Exchange - FTSE 100).

Cijelom procesu privatizacije prethodila je neovisna analiza poštanskog tržišta koja je utvrdila da je Royal

Lekcije proizašle iz drugih privatizacija ukazuju na potrebu jasnog definiranja javnog interesa u kontekstu poštanskih usluga te prethodnog restrukturiranja i stabiliziranja poslovanja USP-a

Mail manje učinkovit od mnogih europskih poštanskih tvrtki koji su prošli proces vlasničke transformacije i modernizacije, te da hitno treba unaprijediti njezino tržišno usmjerenje, osigurati dostupnost kapitala iz realnog sektora i transferirati korporativna iskustva kako bi modernizacije tvrtke bila provedena brzo i učinkovito. Preporuke proizašle iz analize ukazale su da bi prije same privatizacije bilo potrebno postaviti platformu kojom bi se osigurali uvjeti za

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

Lekcije izvedene iz pripreme faze procesa privatizacije Royal Mail ukazale su na potrebu da se poslovanje nacionalnog USP-a restrukturira i stabilizira, a paralelno s time da se jasno definiraju ključni

elementi javnog interesa u kontekstu obavljanja poštanskih usluga te načini njihove efikasne i dugoročne zaštite.

a) Restrukturiranje

Tijekom 2007. godine Royal Mail započeo je program dugoročne transformacije s ciljem poboljšanja poslovne učinkovitosti. Državno zaduživanje Royal Mail-a zamijenjeno je komercijalnim zaduživanjem u skladu s investicijskim rejtingom kompanije. Nadalje, u 2012. iz tvrtke je izdvojeno poslovanje poštanskih ureda pod nazivom Post Office Limited (tvrtka je među ostalim bila zadužena za prodaju poštanskih maraka i drugih proizvoda) s ciljem da taj dio ostane u javnom vlasništvu. Vrlo važan dio restrukturiranja bilo je transfer obaveze isplate povijesnih mirovinskih obveza Royal Mail-a s poduzeća na državu. Naime, mirovinski deficit (obaveze prema mirovinama u odnosu na imovinu) bio je veći od neto imovine tvrtke, što znači da je Royal Mail bio tehnički insolventan i kao takav nije mogao biti privatiziran.

Primjer Royal Mail ukazuje na važnost sanacije i restrukturiranja javnog poduzeća prije ulaska u proces privatizacije. Jedino stabilna tvrtka može osigurati adekvatan interes ulagača koji bi bili prihvatljivi i za zaposlenike i klijente, a to znači privlačenje strateških investitora koji će kompaniju učiniti učinkovitijom, bolje kapitaliziranom i dovoljno agilnom da zadovolji potrebe svojih kupaca. Upliv takvog kapitala potreban je kompaniji da uhvati korak s trendovima na tržištu na kojem npr. Deutsche Post trenutno ulaže 947.5 milijuna eura u proces modernizacije paketske mreže.

Restrukturiranje kojim se želi osigurati kvalitetan interes ulagača provodi se na način da se u relativno kratkom roku otpišu osnovni dugovi prema državi i pokuša stabilizirati poduzeće kako bi se ono temeljem definiranih parametara približilo sličnim kompanijama u okruženju, tzv. peer grupom i ostvarenim pokazateljima navedene grupe. Neki od najčešćih pokazatelja su EBITDA marža i vrijednost poslovanja (*eng. enterprise value - EV*). Oni ukazuju koliko kompanija vrijedi te je li sposobna redovno podmirivati troškove. Potencijalni investitori također obraćaju pozornost i na pokazatelje kao što su protok novca (*eng. cash flow*), likvidnosti, zaduženosti, povrat na imovinu (*eng. return on assets - ROA*), povrat na kapital (*eng. return on equity - ROE*), EBIT marža, P/BV (price/book value) i druge financijske pokazatelje. Također, jako je bitno dobro procijeniti dinamičke multiplikatore specifične za poštansku industriju te pokazatelje učinkovitosti davatelja univerzalne usluge koji su navedeni u poglavlju 9.3 „Usporedba učinkovitosti rada HP – Hrvatske pošte d.d. s davateljima univerzalne usluge u državama članicama EU“ ovog dokumenta.

b) Definiranje i zaštita javnog interesa

Iskustva privatiziranih USP-a i samog Royal Mail-a ukazuju da je pri definiranju i zaštiti javnog interesa u poštanskom sektoru potrebno provesti reformu regulatornog okvira i eventualno labavljenje kontrole pojedinih poštanskih cijena. Odgovornost za kreiranje okvira za rješavanje navedenih izazova je na NRA i MPPI. Važni elementi poštanske usluge koje je trebalo definirati i zaštititi u kontekstu javnog interesa (posebno u kontekstu ugroženih kategorija društva) su:

- mogućnost povećanja pojedinih cijena usluga;
- mogućnost smanjenja broja dana dostave;
- mogućnost smanjenja broja poštanskih ureda i poštanskih kovčežića;
- sposobnost ostvarenja rokova isporuka (pouzdanost);
- zaštićenost interesa i statusa zaposlenika.

Rezultat dobro odrađene pripremne faze, a koja uključuje restrukturiranje poduzeća i postavljanje okvira za definiranje i zaštitu elemenata javnog interesa, direktno su povezani s uspjehom implementacije procesa privatizacije. Na primjeru Royal Mail-a to je bilo vidljivo kroz interes ulagača koji je bio 24 puta veći od predviđene ponude dionica, kao i na podatku da se oko 690.000 ulagača na kraju upisalo na listu

dioničara. U tom kontekstu važno je istaknuti i da je gotovo 167.000 zaposlenika Royal Maila dobilo 10% dionica tvrtke. Dalje, britanska Vlada prodala je 60% udjela za 1.980 milijuna funti dok je preostalom 30%-om udjelu koji je država zadržala, tržišna cijena narasla na 1.704 milijuna funti. Naime, prvog dana trgovanja dionicama Royal Mail-a cijena je porasla za 38%, a nakon pet mjeseci cijena je dosegla i 72% višu cijenu od inicijalne.

Svakako ne treba zaboraviti da je Royal Mail-u nakon privatizacije olakšana mogućnost eventualnog daljnjeg zaduživanja za ulaganje u modernizaciju procesa i usluga, pojednostavljen proces nabave (nema potrebe za javnim natječajima/nabavama), osigurana sloboda raspolaganjem/prodajom viška imovine, kao i otvorena mogućnost iza isplatu dividende svojim dioničarima.

Dugoročni uspjeh privatizacije nacionalnog davatelja poštanskih usluga bit će evaluiran na temelju dva najčešća ključna cilja Vlada: uvođenje privatnog kapitala koji ima strateški interes daljnjeg razvijanja kompanije, usluga i cijelog tržišta, te stvaranje komercijalne discipline poduzeća kao osigurača za održivo samostalno poslovanje.

Iskustva Royal Mail-a vrlo su slična iskustvima drugih europskih privatiziranih USP-a. Naime, prema istraživanju WIK Instituta¹¹⁸ koji je analizirao privatizaciju nacionalnih davatelja poštanskih usluga: PostNL (Nizozemska), Deutsche Post DHL (Njemačka), Österreichische Post (Austrija), te bpost (Belgija); proces privatizacije imao je snažan i pozitivan utjecaj na sve četiri kompanije. Zaključci studije prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 20 Zaključci proizašle iz studije analiza privatizacije pojedinih nacionalnih davatelja poštanskih usluga

Iskustvima drugih europskih privatiziranih davatelja univerzalnih poštanskih usluga
<ul style="list-style-type: none">• U procesu privatizacije prevladavala su dva modela:<ul style="list-style-type: none">- 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:<ul style="list-style-type: none">- 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.): Summary of Postal Privatization in Europe & Key Lessons)

15.3 Status HP-a u kontekstu privatizacije

Vlada Republike Hrvatske na sjednici održanoj 24. travnja 2014. godine, na prijedlog Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom (DUUDI) te na temelju članka 8. i članka 31. stavka 2. Zakona o Vladi Republike Hrvatske (NN 150/2011) i članka 12. stavka 2. Zakona o upravljanju i raspolaganju imovinom u

¹¹⁸ WIK ("Scientific institute for infrastructure and communication services") (travanj 2012.): Summary of Postal Privatization in Europe & Key Lessons

vlasništvu Republike Hrvatske (NN 94/2013), usvojila je Plan upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za 2014. godinu.

Planom, kao jednim od tri ključna dokumenta upravljanja i raspolaganja državnom imovinom, se određuju kratkoročni ciljevi i smjernice upravljanja državnom imovinom te izvedbene mjere u svrhu provođenja Strategije upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. do 2017. godine. Upravljanje imovinom Republike Hrvatske podrazumijeva pronalaženje optimalnih rješenja koja će dugoročno očuvati imovinu, čuvati interese Republike Hrvatske i generirati gospodarski rast.

Među trgovačkim društvima od posebnog interesa (26) u kojima Republika Hrvatska ima većinski udio, a za koja je Strategijom predviđeno restrukturiranje, privatizacija ili prodaja te izlazak na tržište kapitala, nalazi se i Hrvatska pošta d.d. (u 100% vlasništvu države, s procijenjenim vrijednosti kapitala od 952.636.100,00 kn). U trenutku pisanja ovog dokumenta, fokus resornog ministarstva (MPPI) u kontekstu HP-a je daljnji nastavak restrukturiranja poduzeća kroz redizajn poslovnih procesa i generalnu optimizaciju poslovanja. Ovaj proces osim što ima za cilj kontinuirano unaprjeđenje poslovanja, ujedno predstavlja i jedan od inicijalnih koraka, ukoliko se Vlada za to odluči, u standardnom „školskom“ pristupu privatizaciji javnih poduzeća.

Eventualna odluka o privatizaciji HP-a i ostalih javnih tvrtki, kao i izbor strategije i metoda procesa privatizacije u trenutku pisanja ovog dokumenta nije službeno predstavljen od strane Vlade RH. Naime, prema informacijama iz medija¹¹⁹, dokument kojim se definiraju i reguliraju nacionalne aktivnosti na ovu temu: Plan privatizacije državnih udjela u tvrtkama, trenutno je u izradi od strane DUUDI-a.

Moguća poboljšanja učinkovitosti koja bi proizašla iz privatizacije također bi mogla pomoći održavanju trenutnih parametara univerzalne usluge (kvaliteta, dani dostave idr.), a što predstavlja jedan od najvećih izazova s kojima se trenutno suočavaju USP-i u Europi. Naime, kao što je u ovom dokumentu istaknuto, kombinacija pada potražnje promjenom navika potrošača i povećanje konkurencije rezultiraju nemogućnošću realizacije potrebne ekonomije razmjera (*eng. economies of scale*) te stvaraju pritisak na rast jediničnih troškova usluga odnosno povećanja cijena, a zatim i daljnjeg pada prodane količine usluga. Poboljšanje učinkovitosti nakon privatizacije može pomoći u amortiziranju promjena jer navedena istraživanja ukazuju da privatno vlasništvo omogućuje kvalitetnije upravljanje kapitalom, bržu prilagodbu tržišnim kretanjima, a time i održivosti univerzalne usluge.

Međutim, postoji nekoliko bojazni/izazova Vlade koji sprječavaju ili barem trenutno odgađaju provedbu privatizacije. Prije svega strah od smanjenja broja radnih mjesta nakon preuzimanja od strane privatnih investitora, a što je posebno naglašeno zbog trenutne ekonomske situacije kada je nezaposlenost visoka, a ponude na tržištu rada rijetke. U slučaju HP, a temeljem analize dosadašnje optimizacije ljudskih potencijala, taj strah nije osnovan. Kompanija u posljednje dvije godine smanjila broj zaposlenika za 1.300 (sa 10.650 u 2Q 2012. na 9.350 u 2Q 2014. godine), a zajedno s izmjenama u Kolektivnom ugovoru postignuto je 298 mili. kn ušteda. Time je udio troškova zaposlenih u ukupnim troškovima smanjen je sa 70% na ispod 60%¹²⁰. Daljnje smanjenje broja zaposlenih (za oko 500 prema predviđanima HP-a) planira se provesti tijekom dužeg vremenskog perioda jer je optimizacija učinkovitosti zaposlenika ušla u zrelu fazu kada bi naglo reduciranje radne snage ugrožavalo provedbu svakodnevnih poslovnih procesa.

Usto, u zemljama pogođenim dugotrajnom gospodarskom krizom poput Hrvatske, postoji opravdana neizvjesnost oko vrijednosti državnih tvrtki, a time i straha da se imovinu trenutno može prodati za vrijednost koja je niža od onoga što javnost i Vlada očekuju, a što također predstavlja prepreku za proces

¹¹⁹ <http://www.jutarnji.hr/vlada-zeli-prodati-25-posto-hrvatske-poste-i-cijeli-hpb/1205101/> (10.7.2014.)

¹²⁰ Temeljem podataka dostavljenih od strane HP-a

privatizacije. Takvi problemi djelomično bi se mogli ublažiti npr. jasnim definiranjem metodologije procjene nekretnina te pomoću odgovarajućih financijskih instrumenata koji omogućuju Vladi, kao prodavatelju, udjele u budućem povećanju vrijednosti poduzeća. Naravno, takav instrument zaštite imao bi negativan utjecaj na potencijalni prihod od privatizacije. Istaknuta studija slučaja Royal Mail-a ukazuje da je upravo jedna od slabosti procesa privatizacije bila procjena vrijednosti kompanije. Naime, strah od neuspjeha privatizacije pa stoga i konzervativan pristup procjeni (materijalne i nematerijalne) imovine, doveli su do značajnog podcjenjivanja potražnje za dionicama Royal Mail, a time i do postavljanja preniske cijene na IPO-u. Obzirom na konačni interes investitora i kasniji rast dionica Royal Mail-a, niska inicijalna cijena umanjila je prihode državi, odnosno poreznim obveznicima, od privatizacije za oko milijardu funti.

Važno je naglasiti da su u Hrvatskoj pojedina negativna iskustva iz prethodnih privatizacijskih „valova“ stvorila generalno nepovoljan stav političke opozicije i opće populacije (stanovništva) prema daljnjem procesu privatizacije, a što bi takvu transformaciju nacionalnog USP-a dodatno opteretilo i usporilo. Također, obzirom da najnovije planirane Vladine mjere borbe s ekonomskom krizom pored moguće privatizacije pojedinih javnih poduzeća uključuju i planove za sveobuhvatno izdvajanje (*eng. outsourcing*) pomoćnih i tehničkih poslova iz javnog sektora te njihovog prepuštanja privatnom sektoru, a koje u vrijeme pisanja Strategije nailaze na široki društveni otpor i zahtjev za provedbu referenduma¹²¹, ukazuje dugi niz zapreka koje treba uzeti u obzir prilikom razmatranja privatizacije nacionalnog davatelja poštanskih usluga.

Usprkos svemu, navedeni primjeri i istraživanja ukazuju da bi privatizacija HP-a mogla doprinijeti unaprijeđenju učinkovitosti poslovanja ukoliko se kvalitetno provedu ranije spomenute 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 adresira proces liberalizacije i povećanja konkurencije, kao i kontrahirajući trend potražnje za tradicionalnim poštanskim uslugama. Prema poslovnom planu HP-a započeti proces restrukturiranja trajati će još sljedeće 3 godine koliko je potrebno da se stabilizira postojeće (financijsko) poslovanje te kada se očekuju značajniji priljevi prihoda od novih usluga. Stoga, obzirom da iskustva ukazuju da privatizaciju treba provesti nad restrukturiranim i stabilnim kompanijama s postavljenom platformom za budućnosti rasti, HP u ovom momentu nije u potpunosti spremna za privatizaciju. Radije, zbog potrebnih financijskih resursa za daljnu modernizaciju i restrukturiranje te posebice za strateški važnu realizaciju novog poštansko-logističkog središta, potrebna je ili dokapitalizacija društva od oko 25% ili prikupljanje sredstava primjerice prodajom udjela HP-a u Hrvatskoj poštanskoj banci. Tek nakon navedenog provedenog restrukturiranja (financijske i operacijske stabilizacije) te provedbe strateške investicije moguće je provesti uspješnu privatizaciju nacionalnog davatelja univerzalne usluge.

¹²¹ Nezavisni hrvatski sindikati: Sindikati prikupili preko 624 tisuće potpisa protiv outsourcinga i traže referendum;
http://www.nhs.hr/novosti/sindikati_prikupili_preko_624_tisuce_potpisa_protiv_outsourcinga_i_traze_referendum_7494/ (1.7.2014.)

16. Globalizacija i strateška partnerstva

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

Ranije spomenuto raskidanje korelacije između rasta BDP-a i količine realiziranih poštanskih usluga djelomično je rezultat razvoja elektronskih supstitucija i virtualizacije pojedinih vrsta fizičkih dobara (slike, tiskani materijali isl.), a djelomično zbog tromosti davatelja univerzalnih poštanskih usluga da uskladile svoje poslovanje s novim potrebama gospodarstva i tehnološkom razvojem. Međutim, UPU-ova studija¹²² jasno argumentira postojanje i podupire snažne poveznice između poštanskog sektora i gospodarstva u cjelini, ističući da u pogledu političkog i gospodarskog razvoja poštanski sektor i danas ima šire značenje od mnogih drugih gospodarskih sektora.

Kako kroz povijest tako i danas, poštanski sektor predstavlja važnu infrastrukturu koja osigurava pristup mrežama i uslugama koje su ključne za razvoj gospodarskih aktivnosti i sveukupnog funkcioniranja društva. Mogućnost identifikacije kućanstava kroz učinkovite liste adresa, povjerljivost i sigurnost komunikacije dokumentima, te sposobnosti osiguranja efikasnih i jednostavnih financijskih transakcija predstavljaju odlike nacionalnih davatelja poštanskih usluga čija je djelatnost tijekom povijesti bila i još uvijek ostala značajnim pokretačem ekonomskog i socijalnog razvoja pojedinih zemalja.

U 21. stoljeću koje je primarno okarakterizirano povezanošću komunikacijama, dostupnosti informacija i mogućnošću obrade velike baze podataka, utjecaj poštanskog sektora na gospodarstva i funkcioniranje društva u cjelini ne bi trebao biti ništa manji nego li je bio do sada. Štoviše, povjerenje, sigurnost, logistika, pristup osnovnim uslugama i dostava integriranim kanalima nezaobilazna su obilježja modernog gospodarstva u svijetu u kojemu će više od 80% stanovništva do 2020. imati pristup Internetu te će putem Interneta izravno ili neizravno koristiti poštanske usluge.

Novija UPU-ova publikacija „Razvojne strategije poštanskog sektora: ekonomska perspektiva“¹²³ naglašava važnost poštanskog sektora na gospodarstva, naravno pod uvjetom daljnje transformacije davatelja poštanskih usluga i njihove prilagodbe novim okolnostima. Primjetno je, kao što je ranije spomenuto u ovom dokumentu, da davatelji poštanskih usluga sve više integriraju nove tehnologije te da se refokussiraju na segment paketa zadržavajući pritom razinu pismovnih usluga uz minimalne 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 populacije, te da mogu biti izvrstan kanal za isporuku širokog raspona Vladinih usluga prema građanima. Analize pokazuju da građani i poduzeća, posebice mala i srednja, imaju povjerenja u tradicionalne davatelje poštanskih usluga, te su im skloniji povjeriti analizu i pohranu svojih podataka uz zaštitu privatnost i osiguravanje komunikacije te financijskih transakcija. Lokalne zajednice i jedinice lokalne samouprave trebale bi prepoznati važnost poštanskih poslovnica, ureda ili pristupnih točaka u njihovim sredinama te u dijalogu s nacionalnim davateljem usluga razmotriti njihovu održivost za duže vremensko razdoblje.

Shodno svojim poslovnim ciljevima, davatelji poštanskih usluga generiraju i prikupljaju velike količine podataka o međunarodnoj poštanskoj razmjeni, bilo na razini građana ili poduzeća, kroz sustav praćenja i nadgledanja te drugih kanala u stvarnom vremenu. Upotrebom odgovarajućih alata, davatelji usluga i Vlade koriste navedene informacije za razvoj pravovremenih politika i strategija kako bi se adresirale potrebe potrošača, prepoznali navike i osjetio puls generalne populacije te detektirali trendovi u gospodarstvu. Naime, podaci s poštanskog tržišta mogu se spojiti s drugim makroekonomskim podacima radi dubljeg

¹²² UPU (ožujak 2007.): The evolution of the postal sector: Implications for stakeholders (2006–12);

¹²³ UPU (2014.): Development strategies for the postal sector: an economic perspective

razumijevanja složenosti domaće i međunarodne razmjene roba i cijelog procesa lanaca nabavne, kao i njihovih učinaka na dobrobit građana.

Također, obzirom da je proizvodnja roba i usluga postala u potpunosti globaliziran proces tijekom posljednja tri desetljeća, davatelji poštanskih usluga postupno prepoznaju i koriste svoju uslugu integratora (ponajprije) malih i srednjih poduzeća (SME) u međunarodni trgovinski sustavu kroz potpuno integrirani poštanski lanac opskrbe. Za daljnji napredak u tom području u RH je potrebno izgraditi novo moderno poštansko-logističko središte te nastavak integracije s međunarodnim poštanskim mrežama kako na razini bilateralnih sporazuma, tako i na nivou sektorskog udruženja, iako je već sada napravljan značajan iskorak. Naime, već sada se može reći da je geografska udaljenost između zemalja u kontekstu razmjene roba/proizvoda manji problem ukoliko se dostava provodi kroz poštansku mrežu nego putem tradicionalne trgovinske razmjene. Razlog tomu leži u relativnoj učinkovitosti globalne međupovezanosti poštanske mreže koja je podržana od strane međuvladinih i sektorskih organizacija (poput UPU, EPG, IPC, PostEurop i dr.) i sporazuma, u usporedbi s drugim fragmentiranim logističko-trgovinskim sustavima. Poštanska mreža također je zbog svoje geografske razgranatosti primjerenija prirodi novog rasta međunarodnog prometa robe kao što je prekogranični B2C koji bilježi snažan razvoj kroz ekspanziju međunarodne e-trgovine.

Naime, upravo je e-trgovina važan temelj budućeg gospodarskog rasta jer omogućava lokalnim poduzećima da komuniciraju i provode transakcije globalno: bilo kada, bilo gdje i bilo s kim, brišući geofizičke barijere te čineći sve potrošače i tvrtke potencijalnim kupcima i dobavljačima. Kvalitetna poštanska mreža bitan je element u kontekstu logistike i ostalih karika u lancu vrijednosti e-trgovine.

Razgranatost i dostupnost nacionalne te njena integriranost u globalne poštanske mreže, te kvaliteta poštanske usluge, izravno potiču rast gospodarstva

izrada i održavanje Internet stranica, obradu kreditnih kartica, sigurnost interneta, i upravljanja zalihama, logistika i sortiranje robe i paketa, idr.). Navedena brojka je i dalje u porastu zbog sve više i značajnijeg korištenja širokopojsnog pristupa Internetu u društvu, povećanja broja B2C Internet stranica (godišnji rast od 15% do 20%, na trenutno 645.250 stranica), a time i rasta e-trgovine (B2C) za koju su upravo davatelji poštanskih usluga ključni „prirodni“ partneri te bez kojih je nemoguće ostvariti predviđeni rast. Naime, upravo davatelji poštanskih usluga osiguravaju širok spektar konkurentnih i praktičnih usluga kako bi se zadovoljile potrebe svih kupaca diljem Europe.

Sve navedeno čini e-trgovinu značajnom gospodarskim čimbenikom, a poštanske usluge ključnom platformom za njen razvoj. Štoviše, Europska Komisija u svojoj Digitalnoj Agendi za Europu¹²⁴ postavila cilj da do 2015. godine 50% građana EU kupuje putem e-trgovine (online shopping) te da se 20% te kupovne odnosi na prekograničnu e-trgovinu. Svjesna ključne uloge poštanskog sektora u ostvarenju 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 najudaljenije regije).

Svi nabrojani čimbenici ukazuju da razgranatost i dostupnost nacionalne poštanske mreže te njena integriranost u globalne poštanske mreže, kao i kvaliteta i učinkovitost same poštanske usluge, izravno

¹²⁴ European Commission (2011): Digital Agenda Scoreboard, Commission staff working paper, SEC (2011) 708, str. 12-13.

potiču rast hrvatskog gospodarstva jer omogućavaju hrvatskim SME-ovima da njihove robe, usluge i proizvodi budu lakše i brže dostupne kupcima diljem svijeta.

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

Obzirom 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. Praćenje dosadašnjih trendova i ocjenu postizanja 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 omogućavaju lakše postavljanje osnovnih ciljeva. Relativne veličine su tzv. ilustrativni pokazatelji, obzirom da se određuju kao odnos dviju apsolutnih veličina koje omogućuju provođenje postupka benchmarkinga stanja na tržištu poštanskih usluga RH u odnosu na okruženje.

Aktivnosti HAKOM-a povezane uz regulaciju tržišta poštanskih usluga provode se proaktivno i korektivno. Proaktivno djelovanje usmjereno je na pokretanje različitih inicijativa s ciljem razvoja tržišta poštanskih usluga. Korektivno djelovanje ostvaruje se u vidu reakcije na uočene pojave i trendove na tržištu poštanskih usluga a što omogućava praćenje apsolutnih i relativnih pokazatelja razvijenosti tržišta poštanskih usluga.

Djelovanje HAKOM-a odnosi se na prikupljanje i objavu statističkih podataka, obavijesti i dokumenata vezanih uz stanje i razvoj poštanskog tržišta (primjerice prikupljaju se i objavljuju kvartalni i godišnji podaci o stanju na tržištu poštanskih usluga). Osnovni pokazatelji razvijenosti poštanskog tržišta u RH su broj ukupnih poštanskih usluga, tržišni udjeli davatelja 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 prema broju zamjenskih poštanskih usluga, broj ostalih poštanskih usluga i tržišni udjeli davatelja prema broju ostalih poštanskih usluga.

Vezano uz poštansku statistiku na razini EU, Eurostat je 2012. godine donio odluku o prestanku prikupljanja podataka u segmentu poštanskog prometa, a navedenu

funkciju preuzima DG MARKT¹²⁵. Iste godine ERGP izdao je dokument¹²⁶ vezan uz metodologiju i pokazatelje razvijenosti tržišta poštanskih usluga. Identificirani su sljedeći ključni pokazatelji praćenja razvijenosti tržišta poštanskih usluga:

- Ishodi na tržištu (eng. Market Outcomes),
- Struktura tržišta,
- Prihodi i količine,
- Pristupne točke,
- Zadovoljstvo korisnika usluga,

¹²⁵ Postal Statistics, PDC Plenary Meeting Brussels, 10 June 2014.

¹²⁶ Detaljnije na 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.)

Različite metodologije prikupljanja i obrade podataka na razini EU nameću uspostavu standardizacije tih procesa i u sektoru nacionalnih poštanskih usluga.

- Zaposleni,
- Investicije.

Kao i većina nacionalnih regulatornih tijela u EU ¹²⁷, HAKOM putem „Godišnjeg izvješća davatelja poštanskih usluga“ ima mogućnost/ovlasti za prikupljanje podataka od svih davatelja poštanskih usluga unutar i izvan opsega univerzalne usluge.

Ključni pokazatelji učinkovitosti, također poznati kao KPI (eng. Key Performance Indicator) omogućavaju definiranje i mjerenje napretka prema postavljenim ciljevima povezanim sa tržištem poštanskih usluga. U segmentu poštanskih usluga identificirano je nekoliko uži područja i odgovarajućih ključnih indikatora ¹²⁸:

- 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.

Obzirom na korelaciju poštanskih usluga sa komparativnim uslugama elektroničkih komunikacija (zavisno o stupnju razvoja i gospodarskih aktivnosti) praćenjem trendova i pokazatelja dostupnosti širokopojsnog pristupa i broja Internet korisnika moguće je također predvidjeti buduće trendove i stupanj razvijenosti tržišta poštanskih usluga.

Zaključno, s ciljem evaluacije ostvarenja zadanih ciljeva i predviđenih aktivnosti potrebno je kontinuirano prikupljati i pratiti statističke podatke i pokazatelje razvoja tržišta poštanskih usluga od strane NRA, te voditi i redovito obnavljati baze podataka, očevidnika, upisnika i drugih podataka iz područja poštanskih usluga. Obzirom na specifičnosti pojedine članice EU, prilikom izbora i odabira/izračuna ključnih pokazatelja učinkovitosti u postupku benchmarkinga potrebno je voditi računa o postojanju različitosti između pojedinih zemalja na više razina (od mogućnosti/nadležnosti NRA za prikupljanjem odgovarajućih podataka, formata izvješća ili opsega univerzalne usluge kao i zamjenskih i ostalih usluga).

Različite metodologije prikupljanja podataka na razini EU nameću uspostavu standardizacije prikupljanja i obrade podataka u sektoru poštanskih usluga, što je osnova uspostave sustava pouzdanih, usporedivih, točnih, pravovremenih i dostupnih podataka. Od NRA se očekuje sudjelovanje u svim aktivnostima na razini EU vezanima uz standardizaciju prikupljanja podataka, mjerenja i prikazivanje razvijenosti tržišta poštanskih usluga u RH.

¹²⁷ IBID

¹²⁸ Top 25 Postal and Courier services KPIs of 2011-2012, The KPI Institute, Melbourne, Australia, 2012.