Pregled strategija i smjernica razvoja poštanskih operatora

Barišić, Monika

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:411553

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Monika Barišić

PREGLED STRATEGIJA I SMJERNICA RAZVOJA POŠTANSKIH OPERATORA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2017.

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

PREGLED STRATEGIJA I SMJERNICA RAZVOJA POŠTANSKIH OPERATORA

REVIEW OF STRATEGIES AND DIRECTIVES FOR DEVELOPMENT OF POSTAL OPERATORS

Mentor: doc.dr.sc. Tomislav Kljak

Student: Monika Barišić

JMBAG:0135226796

Zagreb, rujan 2017.

PREGLED STRATEGIJA I SMJERNICA RAZVOJA POŠTANSKIH OPERATORA

SAŽETAK

Davatelji poštanskih usluga suočeni su s novim trendovima u poštanskoj djelatnosti. Pojavom novih tehnologija dolazi do pada ukupnog broja pismovnih pošiljaka, stoga su davatelji poštanskih usluga primorani inovirati poštanske usluge, ali s tim dolazi i do pojave novih usluga kao što su paketomati, hibridna pošta, online plaćanja, digitalizacija dostave pošiljaka i sl. Uvođenjem i automatizacijom novih usluga dolazi i do viška radne snage, stoga je pošta dužna obaviti optimizaciju svojih kapaciteta, kako bi racionalizirala i optimizirala što bolje svoje poslovanje. Digitalizacijom usluga dolazi i do promjene navika potrošača i pojave e-trgovine. Stoga potrošači zahtijevaju pouzdanu i besplatnu dostavu, isporuku na mjesta koja njima vremenski i prostorno odgovaraju, jednostavnost povrata i reklamacija i sl. Promjenom navika korisnika, davatelji poštanskih usluga nastoje strateški optimizirati svoje poslovanje kako bi u budućnosti odgovorili na potrebe tržišta.

KLJUČNE RIJEČI: strateški razvoj; poštanske usluge; e-trgovina; optimizacija; logistika

SUMMARY

Postal service providers are faced with new trends in postal activity. With the arrival of new technologies falls total number of mail items, so the postal service providers are forced to innovate the postal service, but comes to the emergence of new services such as postal station, hybrid mail, online payment, digitizing the delivery of consignments. By implementing and automating the new service comes to redundancy, so the post office shall perform the optimization of its capacity, in order to rationalize and optimize better their business. Digitizing service comes to changing habits of consumers and the emergence of e-commerce. Therefore, consumers require reliable and free delivery, delivery to places that are timely and spatially fit, ease of return and reclamation, etc. By changing user habits, postal service providers try to strategically optimize their business to meet market needs in the future.

KEY WORDS: strategic development; postal services; e-commerce; optimization; logistics

SADRŽAJ

1. Uvod 1
2. Pregled razvoja poštanskog prometa 3
2.1. Početci razvitka pošte i glasničke službe 3
2.2. Poštanska služba Thurn-Taxisa i Paara 4
2.3. Poštanska reforma Rowlanda Hilla 5
2.4. Povijest pošte u Hrvatskoj 6
2.5. Plan razvoja poštanskog prometa u budućnosti 8
2.5.1. Strateški plan davatelja poštanskih usluga SAD-a 9
2.5.2. Strategija razvoja Kanadske pošte 10
2.5.3. Strategija razvoja Švicarske pošte 12
3. Segment unaprjeđenja i inoviranja poštanskih usluga 15
3.1. Samouslužni odjel 15
3.1.1. Poštanski i skupni poštanski kovčežići 15
3.1.2. Paketomati 18
3.1.3. Koncept automatizacije mjesta prijma i uručenja 21
3.2. Kupovina s konsolidiranom dostavom 24
3.3. Unaprjeđenje poštanskih usluga u segmentu e-trgovine 24
3.4. Sustav praćenja i pronalaženja pošiljaka 25
3.5. Digitalizacija dostave pošiljaka 27
3.6. E-poštanske usluge 28
3.7. Hibridna pošta 29
3.8. Unaprjeđenje marketinških usluga 32
4. Segment optimizacije poštanskih kapaciteta 33
4.1. Optimizacija zaposlenika 36
4.2. Optimizirano upravljanje voznim parkom 39
4.2.1. Postojeći sustav praćenja vozila u Hrvatskoj pošti d.d. 41
4.2.2. Aplikacija „Kotač“ 41
4.3. Optimizacija poštanske mreže 42
4.4. Optimizacija logistike i usluga sortiranja 43

5. Segment nepoštanskih usluga 47
5.1. Evotv 47
5.2. Očitavanje komunalnih usluga 48
5.3. Sigurno online plaćanje i digitalno čuvanje dokumenata 48
5.4. Integracija virtualne valute 49
5.5. Maloprodaja i ostale nepoštanske usluge 51
6. Case study: E-trgovina 53
7. Zaključak 64
Literatura 65
Popis slika 67
Popis tablica 68
Popis grafikona 69

1. Uvod

Napredak informacijsko-komunikacijskih tehnologija uzrokovao je ukupni pad broja poštanskih usluga, ali i pokrenuo nove trendove u obavljanju poštanske djelatnosti. 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 omogućuje poduzetništvu globalnu prisutnost i komuniciranje, te provedbu transakcija u stvarnom vremenu, a kvalitetna poštanska infrastruktura jedan je od bitnijih elemenata u lancu vrijednosti e-trgovine.

U diplomskom radu obrađena je tema Pregled strategija i smjernica razvoja poštanskih operatora. Rad se sastoji od 7 poglavlja:

1. Uvod
2. Pregled razvoja poštanskog prometa
3. Segment unaprjeđenja i inoviranja poštanskih usluga
4. Segment optimizacije poštanskih kapaciteta
5. Segment nepoštanskih usluga
6. Case study: E-trgovina
7. Zaključak.

U poglavlju Pregled razvoja poštanskog prometa kratko su opisani početci razvitka poštanske i glasničke službe (Cursus Publicus), poštanska služba Thurn-Taxisa i Paara, poštanska reforma Rowlanda Hilla (Penny-post), povijest pošte u Hrvatskoj te strateški pregled poštanskih usluga određenih davatelja poštanskih usluga.

U trećem poglavlju navedene su nove, ali i unaprijeđene usluge u poštanskom prometu. Neke od poštanskih usluga koje će se sve više razvijati u budućem razdoblju su samouslužni odjeli (skupni poštanski kovčežići, paketomati te automatizirana mjesta prijma i uručenja pošiljaka), konsolidirana dostava, razvoj e-trgovine, sustav praćenja i pronalaženja pošiljaka, digitalizacija dostave pošiljaka, poštanske usluge s pefiksom e-, hibridna pošta te marketinške usluge.

Optimizacija poštanskih kapaciteta se ponajprije odnosi na optimizaciju zaposlenika, voznog parka, poštanske mreže te optimizacija logistike i usluga sortiranja. Smanjenjem broja zaposlenih davatelji poštanskih usluga pokušavaju održati odgovarajući odnos troškova u odnosu na prihode, pritom pokušavajući zadržati stabilnosti osnovne djelatnosti.

Razvojem tehnologija, pojavom veće konkurencije i širenjem na veća tržišta dolazi do razvoja nepoštanskih usluga u segmentu poslovanja davatelja poštanskih usluga. Evotv, kao nova usluga digitalne televizije Hrvatske pošte temelji se na sustavu emitiranja zemaljske digitalne televizije. Nakon Evotv-a, nove usluge su i očitavanje komunalnih usluga, online plaćanje, digitalno čuvanje dokumenata, maloprodajne usluge te ostale nepoštanske usluge.

U radu su obrađeni različiti primjeri mogućih poboljšanja i inoviranja poštanskog sustava koji su predviđeni strateškim promišljanjima i utvrđenim smjernicama različitih poštanskih operatora. Detaljnije su opisane one usluge koje se pojavljuju u strategijama većine poštanskih operatora i koje predstavljaju razvojne smjernice poštanskog promet.

Za izradu diplomskog rada korištena je strana literatura, radni materijal i podaci prikupljani putem različitih on-line izvora. Problematika, rješenja, podaci i analize su prikazane tekstualnim načinom te slikama, tablicama i grafikonima.

2. Pregled razvoja poštanskog prometa

Riječ pošta nastala je od latinske riječi posita statio, što u prijevodu znači stalna postaja. Također, terminom pošta označavaju se pošiljke koje prenosi poštanska služba, poslovna korespondencija, zgrade poštanskih organizacija, poštanska organizacija jedne zemlje i poštanska organizacija cijeloga svijeta sa svjetskim poštanskim prometom u cjelini, organizacija za pružanje poštanskih usluga, koje obuhvaćaju prijenos običnih pismovnih pošiljaka (pisma, dopisnice, tiskanice, sekogrami, mali paketi, aerogrami), knjiženih pošiljaka (preporučene pismovne pošiljke, vrijednosna pisma, paketi, uputnice) te obavljanje posebnih, dopunskih i ostalih poštanskih usluga, uplata, isplata i dr.[1]

2.1. Početci razvitka pošte i glasničke službe

Prvi oblici organizirane poštanske službe pojavljuju se oko 2000. godine prije Krista u Egiptu. Glasnička služba bila je organizirana za vojne potrebe, a obavljali su je glasnici – pješaci i glasnici na konjima i devama, tako da su na razmacima od šest sati hodanja postojala stajališta na kojima su se smjenjivali. U stajalištima su vođene knjige u koje su se unosili podaci o vremenu dolaska i pošiljkama koje su se predavale.

Najveća i najbolje organizirana glasnička organizacija starog vijeka bio je rimski Cursus Publicus (lat. državna – javna kola). Rimljani su razvili kvalitetnu mrežu državnih cesta, što je bio preduvjet za stvaranje državne prometne organizacije. Zadaća te organizacije bila je prijenos službenih poruka i priopćenja, prijevoz putnika i prijevoz robe. Organizacija je posjedovala svoje zgrade, razna prijevozna sredstva, skladišta, potrebno ljudstvo, plovne objekte i brodove za prekomorski i riječni promet. Cursus Publicus funkcionirao je prema sustavu relejnih postaja uspostavljenih na glavnim cestama koje su predstavljale integralni dio administrativnog i vojnog sustava[2].

Tehnološki gledano, promet se odvijao kao običan ("cursus clabularius"), koji je prevozio robu i obične putnike prosječnom brzinom od 40-70 kilometara po danu i brzi ("cursus velox") za prijevoz državnih glasnika i visokih poglavara brzinom do 190 kilometara pod danu. Prema važnosti priopćenja, odnosno putnika, odabirala su se kola i stoka za prijevoz. Više bi konja značilo brže putovanje. Organizacijski gledano, "Cursus publicus" je bila regulirana raznim propisima, o obavljanju službe, rasporedu vožnje,

[1] URL: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=49722, (pristupljeno: svibanj 2017.)
[2] Bošnjak I.: Poštanski promet I, Fakultet prometnih znanosti, 1998., Zagreb, p. 17

trajanju putovanja, tajnosti priopćenja i slično. Ekonomski gledano "Cursus publicus" se financirao iz provincija u kojima je bio organiziran, a troškovi bi se podmirivali najviše tlakom ili porezima[3].

Razvojem trgovine i obrtništva, povećava se potreba za prijenosom poruka, pisama i pošiljaka. Zainteresirane skupine organiziraju glasničke službe radi zadovoljenja svojih potreba, a potom i za potrebe drugih uz naknadu za obavljanje tih usluga. Tako su nastale i funkcionirale: crkvena glasnička služba, trgovačke glasničke službe, obrtničke glasničke službe, sveučilišne glasničke službe te glasničke službe gradova (Hamburg, Beč, Krakov i dr.)[4].

2.2. Poštanska služba Thurn-Taxisa i Paara

Potkraj 15. stoljeća talijanska obitelj Taxis organizirala je redoviti prijenos pošte na području Tirola i Štajerske za potrebe dvora. Car Maksimilijan I. zaključio je ugovor s Franzom Taxisom kojim se obitelj Taxis obvezuje da organizira brze i redovite poštanske veze između Beča i zemalja Habsburške Monarhije, time obitelj dobiva pravo da kao samostalni poduzetnik organizira poštanski promet. Carska korespondencija bila je oslobođena pristojbi, dok se za prijenos privatnih pošiljaka naplaćivala određena poštarina.

Obitelj Taxis proširuje područje djelovanja na Francusku te se udružuje s još jednom trgovačkom obitelji, Thurn. Thurn-Taxisova poštanska služba označila je reorganizaciju srednjovjekovne glasničke službe i početak redovitog obavljanja poštanskog prometa s utvrđenim linijama i cijenama za prijenos pošiljaka i prijevoz putnika.

Pored obitelji Thurn-Taxis, bilo je i drugih obitelji koje su dobivale pravo na obavljanje poštanske službe na određenim užim područjima. Obitelj Paar dobila je pravo za organiziranje redovitog poštanskog prometa na području dijela Hrvatske, Slovenije i Vojvodine, a imala je i koncesiju za područje Ugarske, Češke i jednog dijela Austrije. Pored vlastite organizacije javnog poštanskog prometa, obitelj Paar mogla je izdavati koncesije i drugim osobama za otvaranje pošte. To je kasnije uvjetovalo stvaranju ugovornih pošta kod kojih pravo obavljanja poštanske službe u pojedinim mjestima imaju privatne osobe.

1722. godine austrijski car otkupio je poštanske koncesije od obitelji Thurn-Taxis i Paar, tako da nositelj organizacije javnog poštanskog prometa postaje država, a razlog

[3] URL: http://www.filatelija.net/povijesnirazvojposte.html, (pristupljeno: svibanj 2017.)
[4] Bošnjak I.: Poštanski promet I, Fakultet prometnih znanosti, 1998., Zagreb, p. 18

tomu bila je velika bogatstva koja su stjecali koncesionari obavljanjem poštanskih usluga i prijevoza putnika.

Početkom 19. stoljeća u gotovo svim zemljama napušteni su svi oblici koncesija i poštanska služba se organizirala kao jedinstvena državna služba monopolističkog tipa. Bitne značajke nacionalizirane poštanske djelatnosti su:

- pošta je javna institucija,
- organizirana prema strogim centralističkim načelima,
- država određuje poštanske tarife te
- jednostavna i proširena reprodukcija (razvoj pošte) financira se iz proračuna[5].

2.3. Poštanska reforma Rowlanda Hilla

Zastupnik u Britanskom parlamentu, Rowland Hill uočio je znatne nedostatke poštanske službe, a to se prvenstveno odnosilo na slabu povezanost i visoke cijene prijenosa poštanskih pošiljaka tako da je većini građana pošta bila nedostupna. Visina poštarine ovisila je o vrsti pošiljke i udaljenosti do koje je treba prenijeti.

U svojoj brošuri Poštanska reforma, njeno značenje i provedba, Hill je predložio rješenja:

- reorganizaciju britanskih pošti tako da se brže i češće obavlja prijenos pošiljaka,
- uvođenje poštarine od jednog penija za prijenos običnog pisma do pola unce težine, bez obzira na udaljenost odredišta,
- poštarinu bi plaćao pošiljatelj unaprijed, prigodom predaje pošiljke,
- naplaćena poštarina vidljivo bi se obilježavala posebnim državnim naljepnicama s označenom cijenom (poštanska marka).

R. Hill je bio osobno ovlašten za provedbu reforme poznate pod nazivom Penny-post. Već nakon nekoliko godina uvelike se povećao promet poštanskih pošiljaka što je uzrokovalo i povećanje prihoda, što je dalje impliciralo proširenje poštanske mreže, povećanje broja otprema i ukupno podizanje razine poštanske službe. Hillova reforma značila je prekretnicu u razvitku poštanskog prometa koji je postao brži, dostupniji i jeftiniji, a manipulacija pošiljkama jednostavnija i racionalnija.[6]

[5] Ibid, p. 19-20
[6] Ibid, p. 21

2.4. Povijest pošte u Hrvatskoj

Hrvatskom poštom se u 18. stoljeću upravljalo iz tri središta: Varaždina, Osijeka i Karlovca, a sva tri su središta upravno podvrgnuta Beču (do 1822.) i Pešti (do 1848.). U 19. stoljeću moderna organizacija pošte uređuje se zakonima, distribucija pošiljaka obavljala se iz poštanskih središta, veliki poštanski sustav zapošljavao je brojne radnike, uključena je moderna mehanizacija, a pošiljke su se prenosile suvremenim prijevoznim sredstvima.

Prvi državni poštanski ured bio je od 1831. smješten u samostanu Klarisa u Opatičkoj ulici u Zagrebu (danas Muzej grada Zagreba). Ondje se 1848. uselilo Vrhovno hrvatsko-slavonsko upraviteljstvo pošta. Stalno povećanje poštanskog prometa te uvođenje brzojava 1850. nametnulo je potrebu izgradnje nove poštanske zgrade. Godine 1901. izgrađena je prva državna zgrada uz zagrebački Glavni kolodvor. Izgradnja poštanske palače u Jurišićevoj 13 počela je 1902. godine.

U daljnjem razvoju pošte nije bilo bitnih promjena do 1918., kada je osnovana zajednička država - Kraljevina Srba, Hrvata i Slovenaca (SHS). U travnju 1919. počinje s radom Ministarstvo pošta i telegrafa Kraljevine SHS u Beogradu, a državni teritorij bio je podijeljen na devet poštansko-telegrafskih direkcija. Sjedište hrvatske direkcije bilo je u Zagrebu. Do početka Drugog svjetskog rata obavljeno je nekoliko reorganizacija u PTT-prometu. Tako je 1929. ukinuto Ministarstvo pošta i telegrafa, pa je PTT-promet stavljen pod upravu Ministarstva građevina, od 1930. do 1935. bio je pod upravom Ministarstva prometa, a 1935. ponovno je uspostavljeno Ministarstvo pošta, telegrafa i telefona.

Nakon Drugog svjetskog rata Direkcija PTT-a u Hrvatskoj funkcionirala je u okviru Zajednice jugoslavenskog PTT-a (JPTT). Zakonom koji je stupio na snagu 10. listopada 1990. Sabor Republike Hrvatske utemeljio je javno poduzeće – HPT (Hrvatsku poštu i telekomunikacije), s osnovnom djelatnošću obavljanja poštanskih i telekomunikacijskih usluga. Poduzeće HPT bilo je pravni sljednik bivših trinaest poduzeća PTT-prometa Republike Hrvatske te je u tom smislu preuzelo prava i obveze tih poduzeća. HPT se sastojao od Zajedničkih službi (Ured direktora; Sektor gospodarskih poslova; Sektor pravnih, kadrovskih i općih poslova; Služba unutarnje kontrole i revizije) te Direkcije pošta i Direkcije telekomunikacija, koje su posebno organizirane radi organizacijskog i tehnološkog odvajanja poslova poštanskog i telekomunikacijskog sustava.

S obzirom na različitost djelatnosti i tehnološki tada već odvojenog funkcioniranja Direkcije pošta i Direkcije telekomunikacija, a u skladu sa svjetskim trendovima, 1. siječnja 1999. došlo je do razdvajanja HPT-a na Hrvatsku poštu d.d. i Hrvatske telekomunikacije d.d. te od tog datuma Hrvatska pošta posluje kao samostalno dioničko

društvo, nastavljajući tradiciju i razvojni kontinuitet poštanske djelatnosti na području Republike Hrvatske[7].

Hrvatska pošta d.d. je ustrojena prema divizionalnoj organizacijskoj shemi. Divizija pošta najveći je organizacijski segment Hrvatske pošte i obavlja poslove iz dijela osnovne djelatnosti tvrtke, kao što su prijevoz, usmjeravanje i dostava pošiljaka u unutarnjem i međunarodnom prometu te prodaja poštanskih usluga. Divizija ekspres pruža usluge hpekspresa koje podrazumijevaju preuzimanje poštanskih pošiljaka na temelju posebnog zahtjeva pošiljatelja, na lokaciji koju on odredi. Divizija mreža je organizacijska jedinica Hrvatske pošte koja upravlja poštanskim uredima te financijskim i maloprodajnim uslugama. Divizija podrška pruža potporu temeljnim djelatnostima Hrvatske pošte u dijelu ekonomskih poslova (financije, računovodstvo i kontroling), poslova održavanja i upravljanja nekretninama, poslova informatike i telekomunikacija, pisarnice te operativne podrške novim uslugama[8].

Osim Hrvatske pošte, na poštanskom tržištu pojavljuju se i drugi davatelji zamjenskih poštanskih usluga kao što su: Lider Express d.o.o., Tisak d.d., Weber Escal d.o.o. za prijam, usmjeravanje, prijenos i uručenje: pismovnih pošiljaka mase do 2 kg, paketa do 10 kg i preporučenih pošiljaka i pošiljaka s označenom vrijednosti te ostalih poštanskih usluga A2B Express Logistika d.o.o., DHL International d.o.o., DPD Croatia d.o.o., Gebrüder Weiss d.o.o., Intereuropa d.o.o., In Time d.o.o., Schenker d.o.o., Rhea d.o.o. i dr.

Za tržišno natjecanje i stabilan rast davatelja poštanskih usluga osnovana je Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM), nacionalna regulatorna agencija za obavljanje regulatornih i drugih poslova u okviru djelokruga i mjerodavnosti propisanih Zakonom o elektroničkim komunikacijama, Zakonom o poštanskim uslugama i Zakonom o regulaciji tržišta željezničkih usluga. HAKOM je samostalna, neovisna i neprofitna pravna osoba s javnim ovlastima. Zakon propisuje da HAKOM-om upravlja Vijeće koje čini pet članova, uključujući predsjednika i zamjenika predsjednika Vijeća HAKOM-a. 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.

S ciljem djelotvornog reguliranja tržišta poštanskih, HAKOM kao javne ovlasti obavlja sljedeće poslove:

- donošenje provedbenih propisa temeljem Zakona o poštanskim uslugama,

[7] URL: http://www.filatelija.net/povijestpostehr.html, (pristupljeno: svibanj 2017.)
[8] Hrvatska pošta: Godišnje izvješće za 2016. godinu, Zagreb, lipanj 2017., URL:https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2016/Godisnje_izvjesce_2016_HP_dd_pojedinacno.pdf, (pristupljeno: lipanj 2017.)

- donošenje i ukidanje odluke o određivanju davatelja univerzalne usluge i obavljanju zamjenskih poštanskih usluga,
- donošenje odluke o načinu računovodstvenog razdvajanja za davatelja univerzalne usluge,
- donošenje odluke u vezi s pristupom mreži,
- nadzor i regulacija cijena univerzalne usluge, posebnih cijena te općih uvjeta davatelja univerzalne poštanske usluge,
- zaštita prava korisnika poštanskih usluga te rješavanje sporova između korisnika i davatelja poštanskih usluga,
- inspekcijski nadzor nad primjenom Zakona o poštanskim uslugama i propisa donesenih na temelju toga Zakona,
- vođenje i redovito obnavljanje baza podataka i drugih podataka iz područja poštanskih usluga
- praćenje i analiza stanja i razvoja tržišta poštanskih usluga te poduzimanje potrebnih mjera za osiguranje ravnopravnoga i djelotvornoga tržišnog natjecanja na tržištu poštanskih usluga.
- redovito objavljivanje podataka, obavijesti i dokumenata iz područja poštanskih usluga, a osobito pokazatelja razvoja tržišta,
- sudjelovanje u izradi prijedloga strategija, studija, smjernica, programa i provedbenih planova koje donosi Vlada Republike Hrvatske,
- 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[9].

2.5. Plan razvoja poštanskog prometa u budućnosti

Davatelji poštanskih usluga nastoje strateški donositi odluke, kako bi se promet razvijao sukladno navikama i potrebama potrošača. Strategijom davatelji usluga utvrđuju smjernice daljnjeg razvoja usluga te same poštanske djelatnosti. Okviri strategija odnose se na 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 i sl.

[9] URL: https://www.hakom.hr/default.aspx?id=177, (pristupljeno kolovoz 2017.)

2.5.1. Strateški plan davatelja poštanskih usluga SAD-a

Davatelji poštanskih usluga suočeni su s rastućim potrebama kupaca koji zahtijevaju brzu prilagodbu tržištu, kako bi zadržali svoj status na tržištu i ojačali svoje poslovanje. U budućem razvoju očekuje se da će trendovi postati izraženiji, što će utjecati i na sam poslovni model davatelja usluga. Stoga davatelji usluga strateški predviđaju buduće trendove tržišta kroz kontinuirani i disciplinirani pristup. Tako je davatelj poštanske usluge donio strategiju "Future Ready", u kojoj su postavljeni ciljevi budućeg razvoja koji će omogućiti predviđanja potreba kupaca, vanjskih čimbenika te učinke zakona i regulativa na samu poštansku djelatnost.

Jedna od glavnih točaka strategije je oblikovanje stavova i potreba kupaca. Kupci očekuju pravovremenu, pouzdanu i točnu uslugu dostave po prihvatljivim cijenama. Stoga je cilj strategije spoznaja o novim potrebama kupaca i dizajniranje rješenja na temelju onoga što su korisnici izrazili kao važno, a to zahtijeva istraživanje i otvorenu komunikaciju s tržištem te ulaganje u zaposlenike, tehnologiju, partnerstva i sl. Jedna od novih poštanskih usluga posvećena potrebama korisnika je i pružanje informacija o realnom vremenu dostave pošiljaka od trenutka prijma do same dostave (Informed Delivery). Uslugu je koristilo više od 78 000 kućanstava od kolovoza 2016., uvid i podaci prikupljeni od tih korisnika pokazuju snažnu vrijednost za ovu digitalnu uslugu.

Druga važna točka strategije su zaposlenici, a odnosi se na opremanje, angažiranje zaposlenika kako bi što bolje razumjeli potrebe tržišta, a time i na odanost klijenata i bolje poslovne rezultate.

Treća važna točka strategije je optimizacija kapaciteta. Optimizacija mreže odnosi se na veličinu i opremanje infrastrukture za obradu pošiljaka i transportnih kapaciteta radi povećanja operativne učinkovitosti, smanjenja troškova i poboljšanja pouzdanosti prema standardima. Strategija je usmjerena na usklađenost mrežnih i transportnih operacija, uspostavljanje informacijskih sustava koji će u potpunosti omogućiti informiranu vidljivost ključnih mrežnih dobara i svakog proizvoda koji se kreće preko mreže (aplikacija MDD, Mobile Delivery Device), implementiranje ažurirane opreme (kamere u transportnim vozilima, praćenje pomoću GPS-a, SPSS, engl. Small Package Sorting System).

Četvrta točka strategije odnosi se na inovacije. Davatelj usluga proširit će implementaciju samoposlužnih aparata i uređaja opremljenih mobilnim tehnologijama za prodaju (mPOS) kako bi smanjili vrijeme čekanja i poboljšali korisničko iskustvo, proširiti lokacije poštanskih sandučića i paketomata kako bi se podržala rastuća potražnja za

slanjem i primanjem paketa, poboljšali obuku zaposlenika, omogućili najnoviji način plaćanja korisnicima[10].

2.5.2. Strategija razvoja Kanadske pošte

Kanadska pošta, nalazi se u istoj situaciji kao i ostali davatelji poštanskih usluga, a to se odnosi na promjene navika korisnika. Tradicionalne usluge ne mogu se više pružati na tradicionalan način, stoga se pošta mora prilagoditi novonastaloj situaciji kako bi i dalje imala povjerenje korisnika. Stoga je pošta donijela strateški plan Pet točaka akcijskog plana kojim se nastoji zadovoljiti tržišne potrebe. Točke akcijskog plana su: skupni poštanski kovčežići (Community Mailboxes, CMBs), novi pristup određivanju cijena usluga, strategije franšize i maloprodaje, racionalizacija operacija te određivanje troškova rada.

Mijenjanjem navika korisnika, idealno rješenje za dostavu paketa i pošiljaka su CMB-ovi, nudeći sigurno i jednostavno preuzimanje u vremenu koje odgovara samim korisnicima. Dostava čini preko 40% troškova poslovanja pošte, a danas još oko pet milijuna kućanstava prima i dalje isporuku od vrata do vrata. CMB-ovi su idealni za stanovnike koji žive u stanovima te u ruralnim područjima. Pošiljke koje zahtijevaju potpise korisnika te veći paketi i dalje će se isporučivati na kućna vrata. U 2014. godini prva konverzija CMB-ova provedena je na otprilike 100.000 adresa u 11 općina diljem zemlje. Do kraja 2015. godine otprilike milijun domaćinstava pretvoriti će se iz isporuke od vrata do vrata u CMB-ove. Ova je inicijativa ključna za financijsku održivost kanadske pošte. CMB-ova pretvorba će pružiti godišnju uštedu u rasponu od 400 do 500 milijuna dolara godišnje. Većina ušteda rezultat će smanjenja broja zaposlenika za isporuku.

Kanadska pošta ima mrežu s oko 3.800 poslovnih poštanskih ureda i 2.500 poštanskih ureda kojima upravljaju privatni distributeri. Kako se mijenjaju trgovačke navike korisnika tijekom godina, tako pošta mora strateški optimizirati pokrivenost maloprodajne mreže s potrebama korisnika, stoga je uvedena “trgovina u trgovini” (maloprodajni asortiman u poštanskim uredima). Jedna od novijih usluga koju su ponudili korisnicima je i FlexDelivery, a omogućuje korisnicima isporuku paketa na mjesta koja njima odgovaraju (blizina mjesta stanovanja, radnog mjesta i sl.).

Tržište e-trgovine brzo se proširilo posljednjih godina, ta ekspanzija stvara značajne mogućnosti da korporacija raste uz nju. Tržišna pokrivenost, s oko 6.300 poštanskih ureda u cijeloj zemlji, kao i razvoj novih usluga kao što je FlexDelivery, omogućit će da pošta i dalje bude na vodećem položaju. Online kupci očekuju da će

[10] United States Postal Services: Future Ready, Five-Year Strategic Plan, 2016., URL: https://about.usps.com/strategic-planning/five-year-strategic-plan-2017-2021.pdf

moći pratiti svoje kupnje tijekom procesa dostave i isporuke, stoga se i dalje ulaže u mogućnosti skeniranja i praćenja pošiljaka.

Tržište pismovnih pošiljaka ugroženo je usvajanjem elektroničkih tehnologija. 2006. godina je zadnja godina s rastom pismovnih pošiljaka, kada je isporučeno oko 5 milijardi pošiljaka, u 2013. godini isporučeno je 3,8 milijardi pismovnih pošiljaka, što znači da je prosječna isporuka pošiljaka po kućanstvu pala za 30%. Stoga je strategija Kanadske pošte nastaviti ulaganja u usluge koje su relevantne za korisnike, u usluge koje povećavaju njihovu profitabilnost, a što se tiče pismovnih pošiljaka ulagat će se u dostavu dokumenta kao što su licence, dokazi o transakcijama, identifikacijske i kreditne kartice koje šalju Vlade i velike korporacije[11].

Tablica 1. Količina isporučenih pošiljaka ovisno o metodi dostave u 2016. godini

Metode dostave	Količina pošiljaka	Prosječni troškovi po adresi
Od vrata do vrata	4 203 080	298 $
Centralizirane točke (zaključani pretinci u predvorjima)	4 189 149	122 $
Grupni kovčežići, CMB	5 165 402	126 $
Isporuka u poštanske sandučiće	1 739 778	74 $
Ruralni poštanski kovčežići	708 445	207 $
Ukupno	16 005 864	169 $

Izvor: Canada Post Corporation: Canada's #1 Parcel Company, Annual Report 2016, URL: https://www.canadapost.ca/assets/pdf/aboutus/financialreports/2016_ar_complete_en.pdf

Iz tablice 1. vidi se da su CMB-ovi najpristupačniji i najkorišteniji za isporuku pošiljaka, a ujedno su jeftiniji za davatelja usluge, jer trošak isporuke iznosi 126$ po adresi. Ruralna područja zbog svoje udaljenosti predstavljaju davateljima i najveća opterećenja za poslovanje i dostavu jer im troškovi iznose preko 200$ po adresi.

[11] Canada Post Corporation: Summary of the 2015 to 2019 Corporate Plan, 2014., URL: https://www.canadapost.ca/assets/pdf/aboutus/corporate_plan_summaries_2015_en.pdf

Promjenom navika korisnika, vidi se da je korisnicima bitno da pošiljke mogu preuzeti u vrijeme kada njima to odgovara i na mjesta koja njima odgovara, stoga su i najkorišteniji CMB-ovi i pretinci u predvorjima zgrada.

2.5.3. Strategija razvoja Švicarske pošte

Švicarska pošta planira sve više djelovati na tržištu kao pružatelj integriranih rješenja okupljanjem proizvoda i usluga u kompletna rješenja koja zadovoljavaju zahtjeve kupaca. Danas kupci imaju puno veća očekivanja u pogledu lakog pristupa uslugama, zato pošta želi da proizvodi i integrirana rješenja osvoje kupce svojim jednostavnošću, korisnošću i usredotočenjem korisnika na uslugu.

Švicarska pošta definira šest područja razvoja poslovanja kao budućnost strateškog poslovanja, a to su: e-trgovina, direktni marketing, mobilno bankarstvo, e-pošta, fizička i digitalna rješenja za dokumente te mobilnost. Prilagođavanjem potrebama korisnika, poštanski uredi nalaze im se na dohvat ruke. Korisnici prijavom na svoj račun na službenim stranicama pošte mogu naručivati/slati pakete, razglednice, plaćati račune (skeniranje platne bilance s kamerom telefona), kupovati karte za autobuse prije ukrcavanja s PostBus App i sl.

Optimizacijom poštanske mreže otvorena su dva velika poštanska ureda u Bernu (18 šaltera) i Zürichu (16 šaltera), koja su otvorena 24sata dnevno te nude sve poštanske usluge i proizvode, nekoliko postomata, na terminalu My Post 24 nudi se više od tisuću poštanskih kovčežića. My Post 24 dostupan je također i na benzinskim crpkama, trgovačkim centrima, na sveučilištima i ispred poštanskih ureda, gdje korisnici mogu prikupljati, otpustiti i vraćati pakete i registrirana pisma 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu. Krajem 2015. godine instalirano je 55 terminala My Post 24 u svim dijelovima zemlje. U srednjoročnom razdoblju bit će instalirano oko 50 do 60 terminala na željezničkim postajama. Za korisnike koji troše puno vremena u pokretu, PickPost je idealno rješenje. Ovom uslugom korisnici biraju kada i gdje žele sakupljati svaki pojedini paket. Za svaku narudžbu, kupac navodi potrebnu PickPost točku pošiljatelju kao adresu za dostavu. Postoje točke PickPost na željezničkim stanicama, benzinskim crpkama, poštanskim uredima, a usluga je proširena na 2 400 lokacija diljem zemlje.

Švicarska pošta ulaže u budućnost: nabavljanje novih skenera za osoblje za isporuku, širenje kapaciteta u paketnim centrima, preseljenje u novo sjedište i stavljanje prostora na raspolaganje trećim stranama na PostParcu. Oko 30.000 zaposlenika opremljeno je novim skenerima. Trenutno je pokrenuto 24 aplikacija, uređaj za prikupljanje podataka za mobilne uređaje upotrebljava se u svim koracima isporuke i prijma. Kako bi se pouzdano nosila s rastućim količinama paketa, pošta nadograđuje

svoje paketne centre najsuvremenijim sustavima sortiranja. Drugi dodatni sustav za pakete Frauenfeld nastao je 2015. godine.

Švicarska pošta nudi neke i nepoštanske usluge koje su strateški značajne za njezino poslovanje, a to je glasanje na izborima i referendumima te mogućnost prijevoza PostBus-om koji namjerava dalje ojačati svoju vodeću poziciju na tržištu u javnom autobusnom prijevozu u Švicarskoj. Svi švicarski birači trebali bi moći glasovati online na izborima i referendumima. Pošta radi sa zainteresiranim kantonima da razviju platformu za e-glasanje koja koristi najnoviju tehnologiju i ispunjava najstrože sigurnosne zahtjeve. Za potpisivanje, šifriranje i provjeru podataka o glasovanju, Švicarska pošta se oslanja na najnapredniju kriptografiju i sigurnosnu tehnologiju. Time se osigurava da se glasovi ne mogu krivotvoriti i da se podaci ne mogu manipulirati od trenutka bilježenja do brojenja glasova. Zahvaljujući tim kontrolnim mehanizmima, zapravo je sigurnije i transparentnije glasati elektronički nego osobno glasovati na biračkom mjestu. Zahvaljujući e-glasanju, nečitljivi odgovori, izostavljeni potpisi, pogrešno ispunjeni obrasci i nevažeći popisi stvar su prošlosti.

Tablica 2. Izvješće poslovanja usluge PostBus

Prihodi poslovanja	849 mil. CHF
Dobit poslovanja	29 mil. CHF
Prevezeni putnici	145 mil.
Prijeđeni kilometri	142 mil. km
Broj vozila	2238
Broj zaposlenika	2939

Izvor: Swiss Post: The pleasure of simple solutions, 2015., URL: https://annualreport.swisspost.ch/15/ar/downloads/geschaeftsbericht_konzern/en/E_Post_GB15_Geschaeftsbericht_WEB.pdf

PostBus je tržišni lider u javnom autobusnom prijevozu u Švicarskoj. Sa 2.238 vozila, PostBus godišnje preveze 145 milijuna putnika, što je prikazano i u tablici 2. U regionalnom putničkom prometu, autobusna tvrtka razvija sve snažniju prisutnost u gradovima i obližnjim zajednicama.

Švicarska pošta provjerava komercijalnu uporabu dronova za isporuku paketa u udaljenim područjima ili hitnim specijalnim pošiljkama. Široka upotreba još uvijek može biti daleko od sadašnjosti, ali pošta želi aktivno pomoći u oblikovanju ovog novog tehnološkog razvoja[12].

[12] Swiss Post: The pleasure of simple solutions, 2015., URL: https://annualreport.swisspost.ch/15/ar/downloads/geschaeftsbericht_konzern/en/E_Post_GB15_Geschaeftsbericht_WEB.pdf

3. Segment unaprjeđenja i inoviranja poštanskih usluga

Na temelju strategija iz drugog poglavlja detaljnije su obrađene pojedine poštanske usluge koje predstavljaju razvojne smjernice poštanskog promet. Poštanski operatori tradicionalno obavljaju u okviru svog poslovanja tri temeljna posla: klasične poštanske usluge (prijam i dostavu pisama), usluge paketnog poslovanja te financijske usluge unutar platnog prometa[13]. Kao rezultat neujednačenih trendova svjetskog i EU gospodarstva te supstitucije fizičkih usluga elektroničkim, prisutan je veliki pad pismovnih pošiljaka (Norveška 7,1%, Velika Britanija 4%, Švedska 4%, Danska 12%, Francuska 6,5%, Nizozemska 10,7%). Pojedine poštanske uprave nastoje ovaj dio svog poslovanja zadržati na postojećim razinama angažmanom u segmentu izravnog marketinga za male i srednje poduzetnike, integriranjem u multimedijsku ponudu, većom kvalitetom usluga, rastom broja pismovnih pošiljaka obilježenih barkodom, boljim iskorištavanjem postojećih uređaja za automatsko razvrstavanje i optimiranjem tehnika rukovanja, uvode se samouslužni aparati te primjenjuju razna aplikativna rješenja i sl.[14]

3.1. Samouslužni odjel

Samouslužni odjel je element poštanske mreže u kojem javni operator obavlja poštanske usluge putem samouslužnih aparata. Može biti postavljen kao samostalni element poštanske mreže ili kao dio poštanskog ureda ili objekta druge namjene te može imati vlastiti poštanski broj i naziv ili koristiti poštanski broj i naziv poštanskog ureda kojeg je dio.

3.1.1. Poštanski i skupni poštanski kovčežići

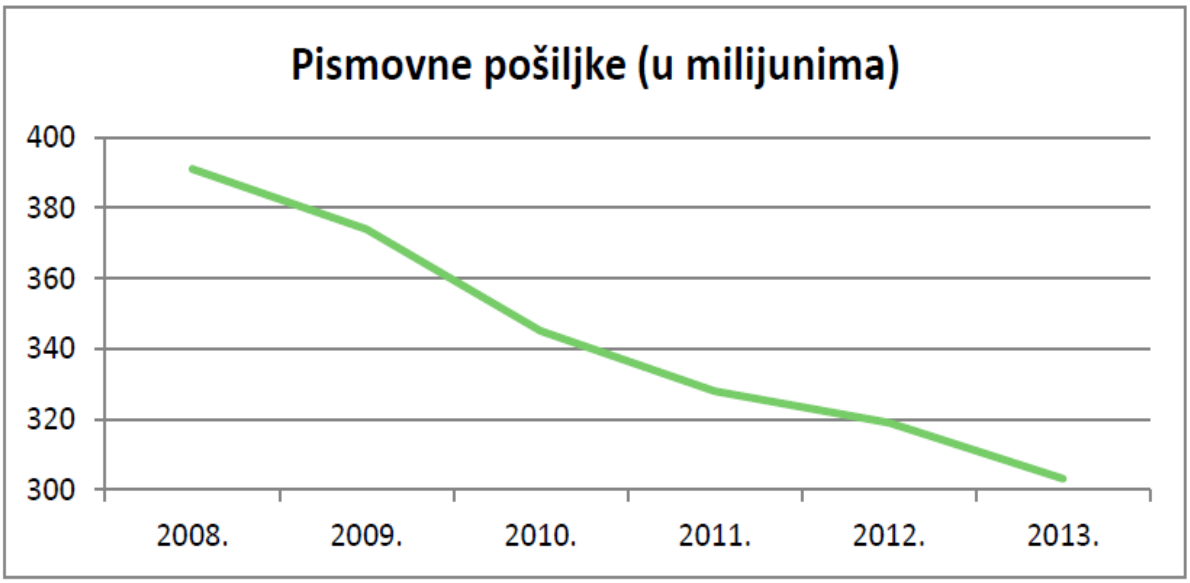
Poštanski kovčežići su kovčežići u koji korisnici usluga mogu ubaciti obične poštanske pošiljke kako bi ih davatelj univerzalne usluge otpremio. Javni operator ih je obvezan postaviti na mjestima gdje korisnicima nisu dostupni ostali elementi poštanske mreže tako da osigura pristupačnost korištenja poštanskih usluga. Operator je obvezan osigurati pražnjenje svakog poštanskog kovčežića najmanje jedan puta svaki radni dan, osim na područjima na kojima ne obavlja svakodnevnu dostavu. Na tim područjima javni

[13] Hrvatska pošta: Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018., URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf (pristupljeno: svibanj 2017.)
[14] Perkov D.: Transformacija poslovanja Hrvatske pošte d.d., Hrvatska pošta, 2016.

operator je obvezan osigurati pražnjenje poštanskih kovčežića u dane kada je organizirana dostava pošiljaka.

Na svakom poštanskom kovčežiću mora biti označeno vrijeme zadnjeg pražnjenja u tijeku dana, kao i vrijeme do kada se u kovčežić mogu ubaciti pošiljke najbrže kategorije, da bi bile otpremljene isti dan. Pošiljkom najbrže kategorije primljenom putem poštanskog kovčežića smatra se svaka ubačena pošiljka na kojoj su nalijepljene poštanske marke iznosa jednakog ili većeg od cijene za pošiljku najbrže kategorije.

Skupni kovčežić je kovčežić koji javni operator upotrebljava za uručenje i preuzimanje poštanskih pošiljaka od korisnika koji su udaljeni od naseljenog mjesta. Javni operator skupni kovčežić može postaviti za jednog ili više korisnika samo u slučaju da od tih korisnika za to dobije pisano odobrenje[15].



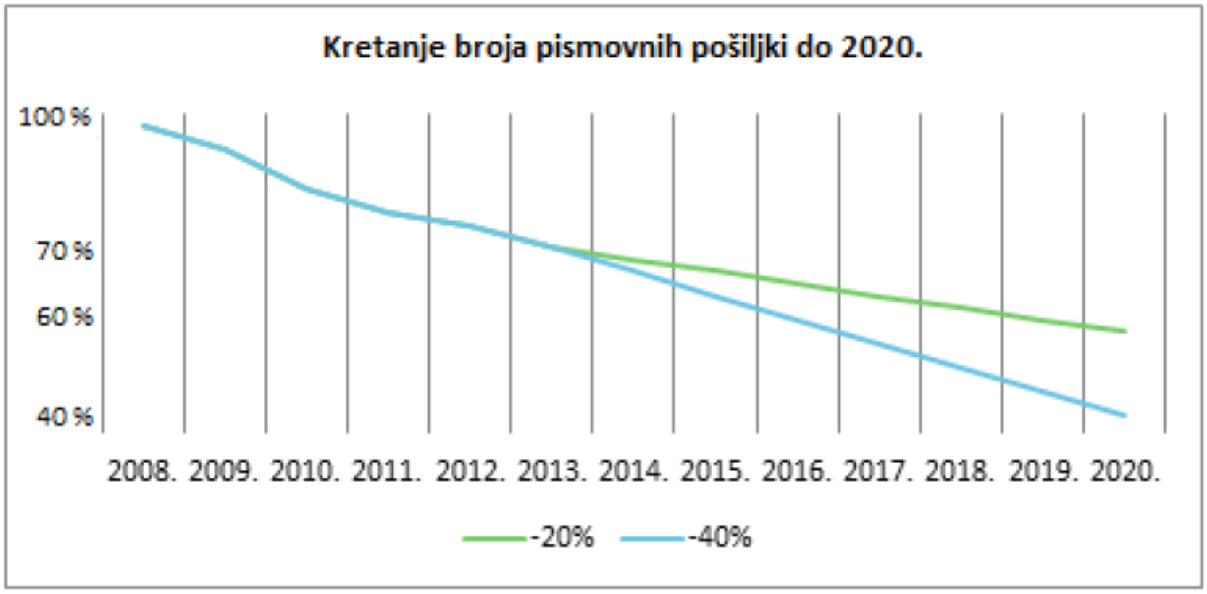
Grafikon 1. Broj pismovnih pošiljaka u razdoblju od 2008. – 2013.

Izvor: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

Pismovne poštanske pošiljke, količina računa i izvješća koji se u fizičkom obliku šalju poštom drastično opada, što je dokazano i na grafikonu 1. U razdoblju od pet godina količina pismovnih pošiljaka pala je za oko 90 mil. pošiljaka, što je veliki pad u odnosu na tako malo vremensko razdoblje. No, s druge strane digitalna komunikacija

[15] Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije: Pravilnik o obavljanju univerzalne poštanske usluge (NN 41/13)

omogućuje sigurnu kupnju i online naručivanje znatno osjetljivijih proizvoda veće vrijednosti (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“.



Grafikon 2. Mogući scenariji pada broja pismovnih pošiljaka do 2020. god.

Izvor: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

Do kraja 2020. godine očekuje se pad pismovnih pošiljaka ispod 40%, da bi se taj pad smanjio i zaustavio osnovni strateški segmenti koji utječu na broj poštanskih pošiljaka u budućem razdoblju (grafikon 2.) 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) te ostale pošiljke poslane kao pismovne pošiljke.

Dostava putem skupnih poštanskih kovčežića zahtijeva znatno manje radne aktivnosti, a time nosi znatno manje troškove od izravne dostave. 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.).

Primjer uvođenja sustava skupnih poštanskih kovčežića je Canada Post koja je značajan dio dosadašnjih dostava „od-vrata-do-vrata“ zamijenila upotrebom takvih poštanskih kovčežića[16]. Skupni poštanski kovčežići nalaze se na svim novo izgrađenim stambenih i komercijalnim naseljima. Prednosti koje su ostvarili uvođenjem tih kovčežića su: preuzimanje pošte iz svog odjeljka u bilo kojem trenutku, pretinci su zaključani čime je ostvarena sigurnost i privatnost pošiljaka, mogućnost preuzimanja većih predmeta bez odlaska u poštanski ured, kovčežići se mogu dizajnirati i prilagoditi da odgovaraju razvoju ili izgradnji naselja u kojem se nalaze i sl.

Skupni poštanski kovčežići koji se nalaze u naseljima s obiteljskim kućama imaju više veličina odjeljaka. Mali odjeljci dodjeljuju se pojedinačnim adresama, a odnose se na isporuku pisama, časopisa i malih paketa. Dva veća odjeljka su za veće pakete. Također kovčežići se postavljaju u stambene zgrade te mini parkove. U mini parkovima su grupirani s 4 i više modula. Svaki mini park poslužuje oko 64 i više kućanstava. U stambenim zgradama sa 100 i više stanova potrebno je izgraditi poštansku sobu koja sadrži ugrađeni sustav za zaključavanje[17].

U Hrvatskoj funkcionira sustav dostave pomoću skupnih poštanskih kovčežića u stambenim zgradama, gdje se kovčežići nalaze na samom ulazu u zgradu te svaki stan ima svoj kovčežić u koji poštar ostavlja pismovne pošiljke, dok za pakete i veće pošiljke i dalje mora ići do ulaznih vrata samog stana za dostavu. Stoga zgrade trebaju imati i odjeljke za pakete da bi se uštedjelo vrijeme i sami troškovi dostavljača po uzoru na Canada Post, ali i na neke europske pošte (Austrija, Njemačka, Engleska i sl.).

3.1.2. Paketomati

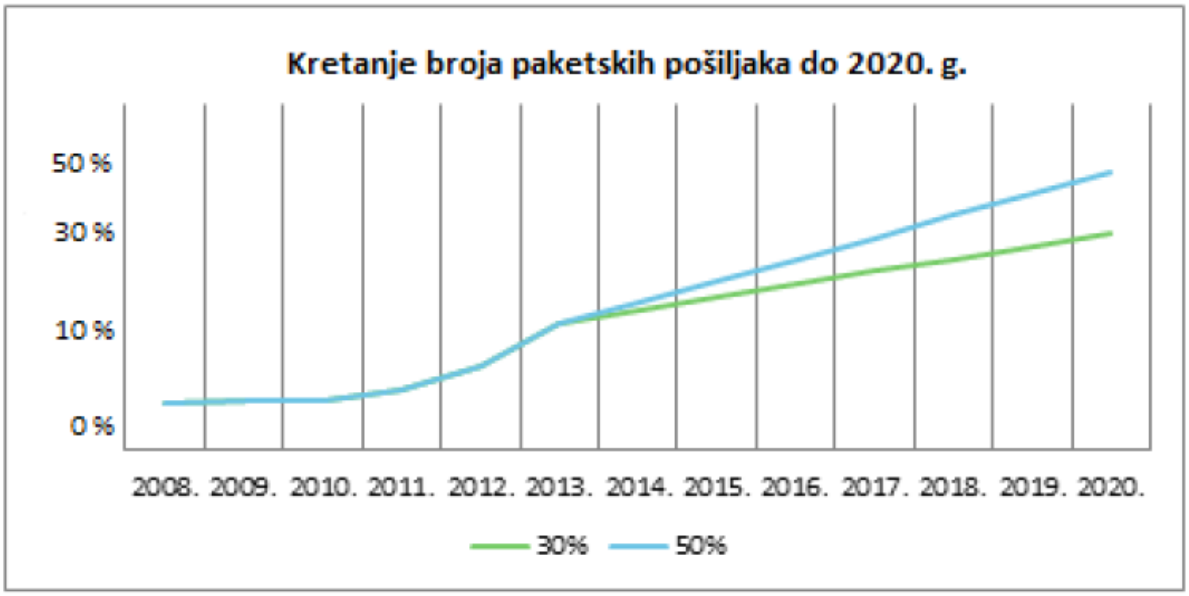
S obzirom da je došlo do unaprjeđenja u dostavi pismovnih poštanskih pošiljaka uvođenjem skupnih poštanskih sandučića, tako su poštanski operatori inovirali i paketske usluge uvođenjem paketomata. Paketomati su samoposlužni kiosci koji korisnicima omogućuju pristup i preuzimanje paketa kada i gdje žele unutar mreže paketomata. Prednosti paketomata su što nema više čekanja u redovima, radno vrijeme paketomata je 0-24 sata dnevno, sedam dana u tjednu te jednostavnost preuzimanja paketa, potpuna diskrecija, sigurnost i sl.[18]

---

[16] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.
[17] Canada Post Corporation: Delivery Planning Standards Manual for Builders and Developers, kolovoz 2016., URL: https://www.canadapost.ca/cpo/mc/assets/pdf/business/standardsmanual_en.pdf, (pristupljeno: svibanj 2017.)
[18] URL: http://www.tisakpaket.hr/paketomat/zasto.html, (pristupljeno: svibanj 2017.)

Na sljedećem grafikonu 3. prikazan je trend kretanja broja paketskih pošiljaka u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2008. – 2020. Prema slici, vidljiv je konstantan rast broja paketskih pošiljaka u promatranom razdoblju. 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% te
- pesimistični scenarij, odnosno rast broja paketskih pošiljaka za 30%.



Grafikon 3. Mogući scenariji rasta broja paketskih pošiljaka do 2020. godine

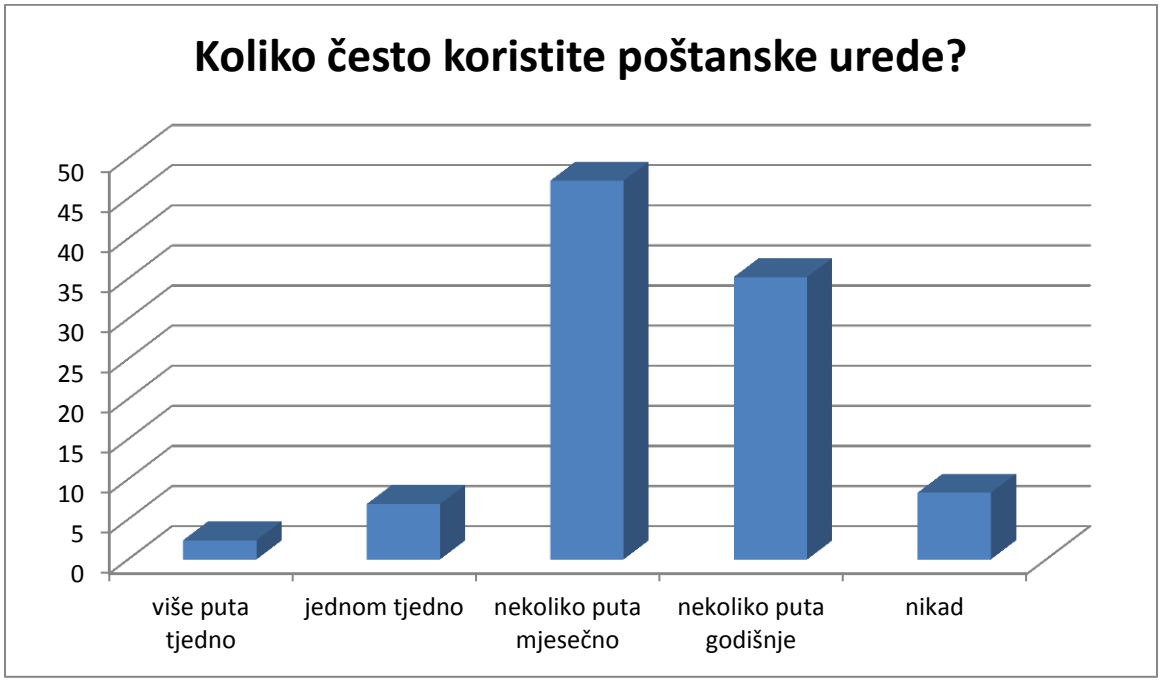
Izvor: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

Uzrok smanjenja zarade od dostave paketa je manji broj pošiljaka veće vrijednosti, manja težina paketa te povećanje troškova dostave, što je rezultat rastućih zahtjeva kupaca. Isporuka u sve kraćem vremenu, posebna dostava, track-and-trace i druge usluge s dodanom vrijednosti uzrokuju povećanje troškova dostave paketa zbog čega se i zarada po paketu smanjuje s obzirom na to da jedinične cijene, zbog jake konkurencije, ne prate rast troškova.

Istraživanje Međunarodne poštanske korporacije (Internacional Post Corporation, IPC-a) 2016. godine odnosilo se na prednosti i iskustva dostave u 26 države, kojim se zaključeno da 76% potrošača preferira dostavu na kućnu adresu. Ovisno od zemlje do

zemlje i načina života ljudi, postoje razlike u načinu razmišljanja oko dostave pošiljaka tako u Japanu preferiraju dostavu na kućnu adresu, dostavu u poštanskom uredu preferiraju u Norveškoj (50%), Islandu (41%), Švedskoj (35%), Finskoj (35%), dostava na radno mjesto najzastupljenija je u Portugalu (14%), a paketomati se najviše koriste u Finskoj (14%) i Danskoj (13%). Iako je korištenje paketomata tek u razvoju, za dostavu proizvoda kupljenih preko interneta najčešće se bira mjesto za dostavu upravo paketomat i to za odjeću i obuću (33%), potrošačku elektroniku (21%) te knjige, glazba, medija (14%)[19].

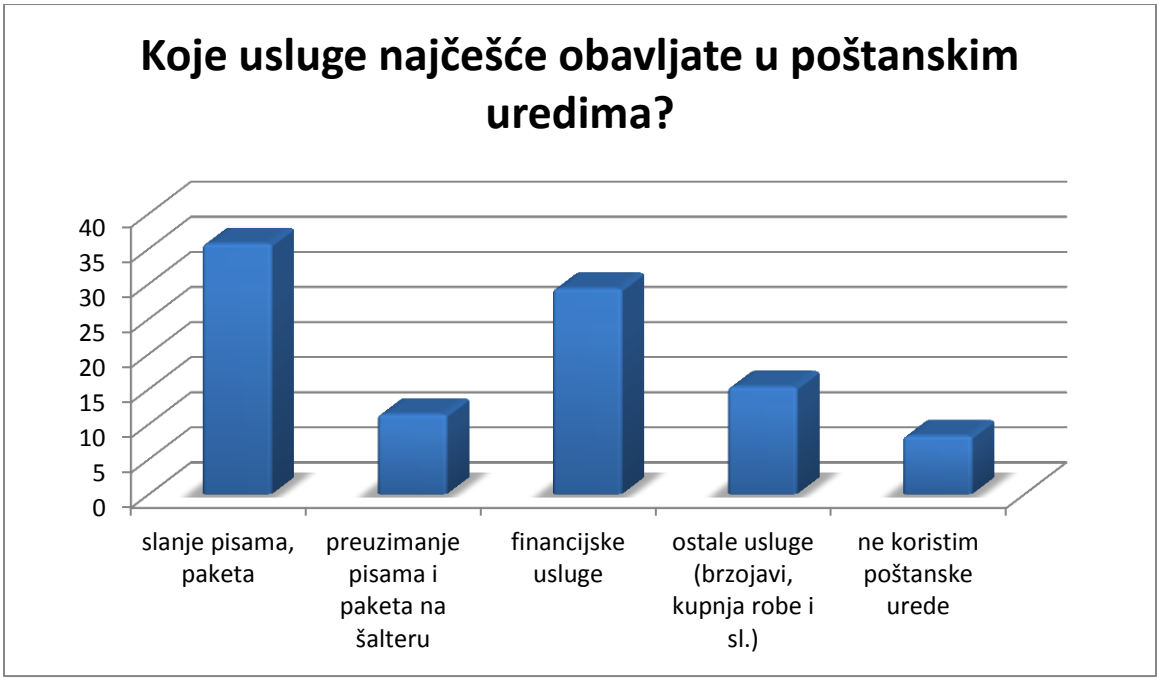
Istraživanje koje je provela Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti 2016. godine o korištenju poštanskih ureda opravdava uvođenje skupnih poštanskih kovčežića i paketomata, jer 9% ispitanika koristi poštanske urede najmanje jednom tjedno, a ostala 82% poštanske urede koristi, ili nekoliko puta mjesečno, ili nekoliko puta godišnje i to najčešće se koriste za slanje pisama i paketa, što je prikazano grafikonom 4. i 5.



Grafikon 4. Postotak korištenja poštanskih ureda ispitanika

Izvor: Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti: Istraživanje poznavanja ispitanika o poštanskim uslugama i njihova zamjenjivost s EK uslugama, studeni 2016.

[19] Delivery choice - Parcel lockers, URL: https://www.ipc.be/en/knowledge-centre/e-commerce/articles/parcel-lockers, (pristupljeno: svibanj 2017)



Grafikon 5. Postotak najkorištenijih usluga u poštanskim uredima

Izvor: Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti: Istraživanje poznavanja ispitanika o poštanskim uslugama i njihova zamjenjivost s EK uslugama, studeni 2016.

3.1.3. Koncept automatizacije mjesta prijma i uručenja

Aktivnosti uručenja i prijma na adresi uzrokuju visoke troškove za davatelje poštanskih usluga. Osim toga broj neuspjelih pokušaja uručenja privatnim korisnicima je u stalnom porastu zbog promjene životnih navika (češće izbivanje s kućne adrese, povećanje broja samačkih kućanstava itd.). Jedan od glavnih segmenata strategija u budućnosti je i povećanje automatizacije u konceptu automatizacije mjesta prijama i uručenja (eng. pick-up point & drop-off point - PUDO) koji poštanskom procesu može znatno smanjiti broj neuspjelih dostava te istodobno povećati zadovoljstvo korisnika.

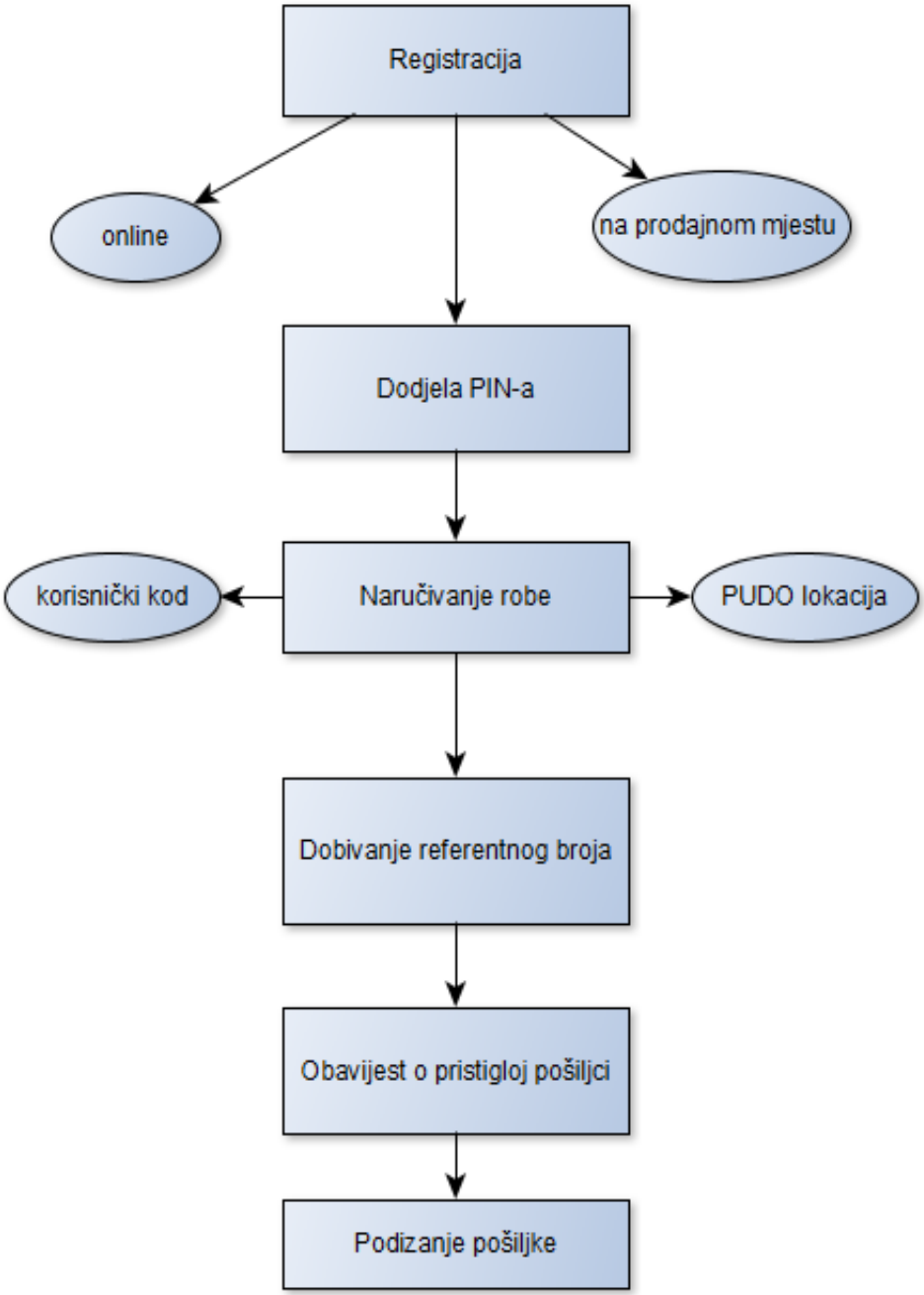
PUDO korisnici mogu se registrirati online ili na prodajnim mjestima davatelja usluga, gdje im se dodjeljuje korisnički kod (PIN). Nakon što putem Interneta naruče određenu robu ili predmet koji se upakira i kao takav predstavlja pošiljku, umjesto navođenja vlastite kućne adrese za dostavu pošiljke, 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. Cijeli proces koncepta automatizacije mjesta prijma i uručenja prikazan je slikom 1. Korisnik pošiljku može

podignuti u periodu od više dana ili tjedana upisujući u PUDO automat referentni kod i broj. Procedura je slična i 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 automata.

Prednosti automatiziranog PUDO sustava očituju se kroz: fleksibilnost i praktičnost uručenja pošiljaka (radno vrijeme 24/7, primatelji pošiljaka ne gube vrijeme čekajući u red u poštanskim uredima, korisnici usluge bivaju obaviješteni u trenutku pristizanja pošiljaka putem e-maila ili SMS-a), jednostavnost slanja i primanja pošiljke na PUDO lokacije, mogućnost okrupnjavanja pošiljaka, kvalitetno prikupljanje korisničkih podataka i sl.

Nedostaci automatiziranog PUDO sustava su: visoki inicijalni troškovi implementacije (troškovi razvoja i implementacije PUDO automata, troškovi održavanja – čišćenja, popravljanja, struje i IT-a), pronalazak odgovarajuće lokacije, edukacija korisnika (npr. kako korisnici mogu očitati stari barkod, ubaciti pošiljku prije očitavanja barkoda i sl.)[20].

[20] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.



Slika 1. Koncept automatizacije mjesta prijma i uručenja

3.2. Kupovina s konsolidiranom dostavom

Kupovina s konsolidiranom dostavom, riječ je o dostavi proizvoda naručenih i kupljenih u različitim online trgovinama. Usluga koju obavljaju poštanski operatori je dosta razvijena u Zapadnoj Europi. 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.

Naručeni proizvodi 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 upisuju 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, ako 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.

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, ako 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[21].

3.3. Unaprjeđenje poštanskih usluga u segmentu e-trgovine

Davatelji poštanskih usluga predstavljaju, zbog tradicionalnih usluga poštanskog poslovanja i novčanih transakcija za većinu građana povjerenje i zaštitu privatnosti, što čini glavnu prednost pri korištenju internetskih transakcija. To stvara prostor za unaprjeđenje poštanskih usluga u segmentu e-trgovine.

Jednostavnost povrata pošiljke, jedan je od ključnih elemenata za daljnji razvoj e-trgovine. Stoga mnogi davatelji poštanskih usluga posebnu pozornost stavljaju na

[21] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

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.

U segmentu ove usluge uvedena je i usluga notifikacija o pristigloj pošiljci. 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 spremiti 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 adrese[22].

3.4. Sustav praćenja i pronalaženja pošiljaka

Koncept integralnog manipuliranja prijenosom poštanskih pošiljaka zasniva se na mogućnosti praćenja pošiljaka, bilo pojedinačne pošiljke ili zaključaka kroz sve faze puta - od primitka u poštanskom uredu do uručenja krajnjem korisniku.

Takav koncept strategije nastao je iz dva glavna razloga. S jedne strane, poštanskim operatorima je za upravljanje suvremenim poštanskim sustavima izuzetno značajna kvalitetna informacija o tokovima pošiljaka (smjer, količina, vrijeme i sl.) kako bi

[22] Ibid.

optimalno rasporedili odgovarajuće kapacitete. S druge strane, korisnici zahtijevaju sve veći spektar usluga u vezi s pošiljkama gdje se potreba za poznavanjem lokacije pošiljke u vremenu pojavljuje kao ključni čimbenik. Tako oni žele znati kada je pošiljka zaprimljena, odaslana, uručena, tko i kada ju je primio, razlog zbog kojega nije uručena i sl. Osim toga, oni mogu zahtijevati i čitav niz dodatnih usluga u vezi s prijenosom pošiljke (promjenu adrese primatelja, odgodu dostave i sl.).

Princip praćenja pošiljaka temelji se na očitavanju i slanju identifikacijskih oznaka u svakoj fazi poštanskog procesa. Razlike se pojavljuju jedino s obzirom na metodu označavanja pošiljaka, tj. ovisno o tome jesu li identifikacijske oznake tekstualni zapisi, bar-kodovi ili RFID nosači, a što onda uvjetuje primjenu odgovarajućih tehničkih uređaja.

ID broj se prvi put očitava prilikom prijma s pomoću uređaja za optičko čitanje podataka s pošiljke koji već u toj fazi mogu, no i ne moraju, biti u obliku barkodova. Ovisno o tome gdje je obavljen prijam poštanske pošiljke (u poštanskom uredu, poštanskom središtu ili kod korisnika), razlikuju se tehničke izvedbe optičkih čitača (skenera) koji će se koristiti (ručni, prijenosni, stacionarni).

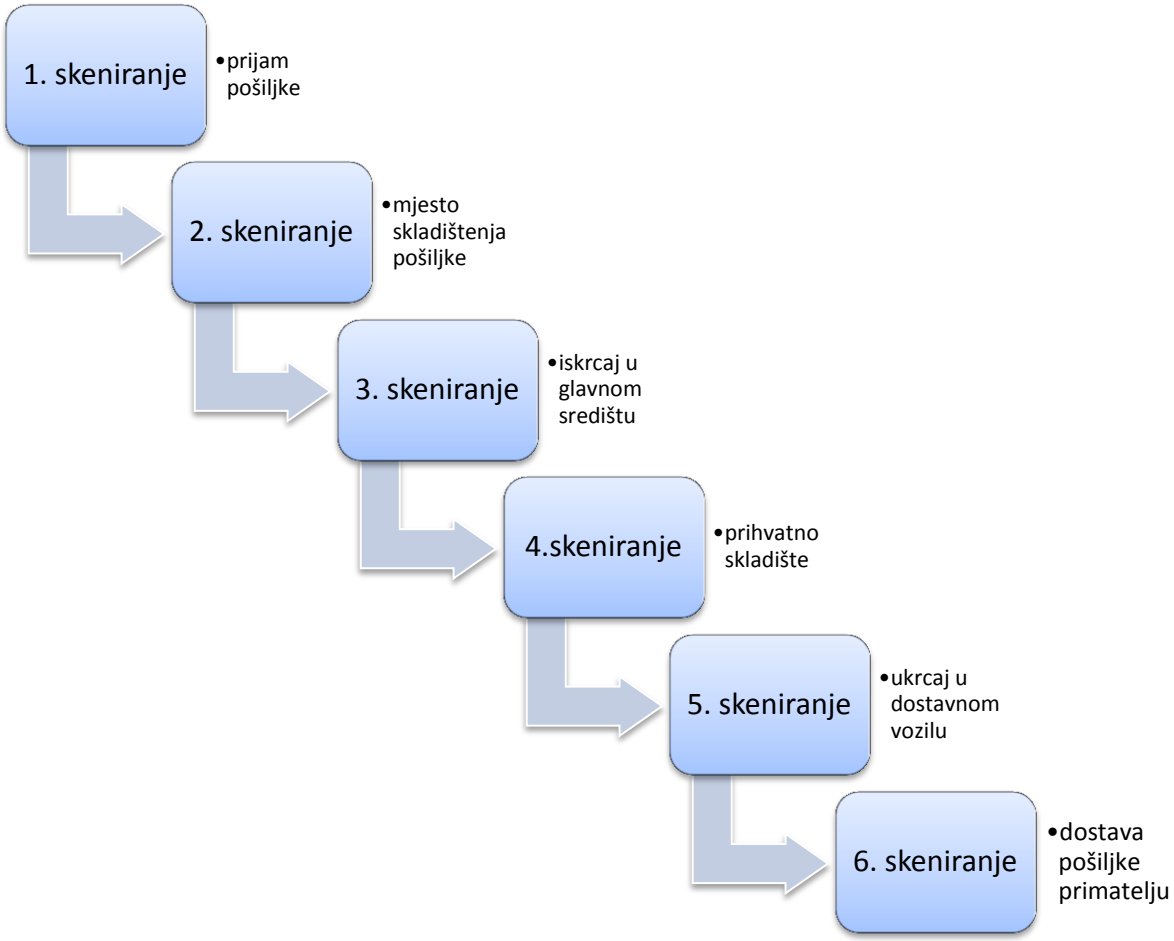
Skenirani podaci s točnim danom i satom prijma te svim podacima o pošiljci i vrstom usluge pohranjuju se u uređaj iz kojega će se naknadno učitati pri dolasku u središte ili se izravno šalju prema informacijskom podsustavu bilo bežičnim putem (slučaj ručnog očitanja poruka) ili preko žičnih veza (slučaj stacionarnog čitača). Moguća su i tehnička rješenja optičkih čitača s ugrađenom funkcionalnošću zapisivanja podataka u obliku pogodnom za daljnje faze prijenosa (npr. barkodu).

U poštanskom uredu ili središtu (mjestu skladištenja pošiljke) ID broj se skenira drugi put, pošiljka se sortira i ispisuje se oznaka rute na svaki svežanj. Oznake sadrže informacije koje su potrebne za automatsko sortiranje u središtima i dostavu pošiljaka. Poštanski kod primatelja te brojevi dostavnih ruta ispisuju se kao barkodovi za automatsko sortiranje u središtima.

Nakon printanja rute, pošiljci se, ako do sada nisu, određuju dimenzije i težina, a informacije se otpremaju u bazu podataka. Za otklanjanje pogrešaka pri upisu i za poboljšanje produktivnosti, oznake ruta mogu ispisivati i korisnici. Nakon toga, pošiljke se sortiraju i ukrcavaju za transport do glavnog središta ili za izravni transport do odredišnih jedinica (ureda ili središta). U glavnom središtu se pošiljke iskrcavaju i po treći put skeniraju te sortiraju automatskim konvejerskim trakama. Proces sortiranja temelji se na kodu rute koji se očitava fiksnim čitačem koda prilikom kretanja pošiljke konvejerskim trakama. Slijedi ukrcaj u vozila i otpremanje odredišnim poštanskim jedinicama.

Na prihvatnom skladištu četvrti put se skenira ID kod. Pošiljke su sortirane prema njihovim lokalnim odredišnim rutama i skenirane peti put prije ukrcaja u dostavno vozilo.

Dostavljač skenira šesti put ID oznaku pri dostavi pošiljke primatelju. Mobilni uređaj prima dostavne informacije za buduće upućivanje u sustav praćenja i traženja pošiljaka[23]. Faze skeniranja pošiljaka korištenjem sustava za praćenje prikazan je grafički slikom 2. Sustavu praćenja pošiljaka posljednjih godina veliku pažnju posvetile su svi davatelji logističkih usluga



Slika 2. Faze skeniranja pošiljaka od prijma do uručenja primatelju

3.5. Digitalizacija dostave pošiljaka

Hrvatska pošta počela je s pilot projektom „Digitalni poštar“ kojim je obuhvaćeno područje poštanskog ureda 42000 Varaždin. Mobilnim telefonima s potrebnom aplikacijom i prijenosnim pisačima opremljen je 31 poštar.

[23] Martinović A.: Integracija informacijsko-komunikacijskih tehnologija i poštanskog prometa, diplomski rad, Rijeka, 2014.

„Digitalni poštar“ je aplikacija na pametnom telefonu koja postaje sastavni dio načina obavljanja dostave u Hrvatskoj pošti. Aplikacija obuhvaća obradu i dostavu svih pošiljaka, vođenje dostavne knjige u digitalnom obliku te omogućava praćenje pošiljaka u realnom vremenu. Poštari mogu ispisivati obavijesti o prispijeću pošiljke i račune ukoliko korisnik neku od usluga plati na adresi preuzimanja.

U pilot fazi, koja zapravo predstavlja testiranje aplikacije na terenu, kroz aplikaciju su se obrađivale samo preporučene pošiljke, a korisnici su preuzimanje potvrđivali potpisom na zaslonu uređaja. Projekt „Digitalni poštar“ služi unaprjeđenju temeljne djelatnosti i jedan je od brojnih novih projekata u sklopu Strategije Pošta2022[24].

3.6. E-poštanske usluge

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. E-poštanske usluge se dijele u četiri kategorije usluga, iako među njima postoji međusobna povezanost na usluge:

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

Od usluga e-pošta koje uključuju usluge poput elektroničke poštanske marke, elektroničkih razglednica, usluge praćenja (statusa) pošiljaka (eng. track and trace), dostave obavijesti (o pošiljkama) elektroničkim putem, e-brzojava, hibridne pošte izdvajaju se usluge koje su supstitucija 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

[24] URL: https://www.posta.hr/hr/digitalizacija-dostave-posiljaka, (pristupljeno: srpanj 2017.)

e-trgovine sastoje se od usluga kupovine i prodaje robe, proizvoda i usluga primjenom ICT-a, a pored ostaloga uključuju uslugu dostave proizvoda fizički ili elektronički.

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

S 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[25].

3.7. Hibridna pošta

Hibridna pošta (Hybrid Mail) je kombinacija tradicionalne poštanske usluge i elektroničke pošte. U realizaciji usluge hibridne pošte primjenjuju se dva osnovna načina rada, tj. dvije tehnologije:

- informacijsko-komunikacijska tehnologija koja se primjenjuje u fazama prijama, obrade i prijenosa pismovnih pošiljaka te
- tradicionalna poštanska tehnologija u fazi uručenja i manjem dijelu prijenosa pismovnih pošiljaka.

Hibridna pošta je proces u kojemu pošiljatelj predaje poštanskom operateru poruku u informatičkom obliku i ta se poruka prenosi iz korisnikova računala u računalo poštanskog operatera telekomunikacijskim vezama ili putem fizičkih medija za uskladištenje i prijenos podataka (CD-ROM).

Poštansko računalo obrađuje prihvaćenu poruku kako bi je pripremilo za odgovarajući oblik eventualnoga daljnjeg prijenosa do mjesta najbližeg odredištu ili mjestu ispisa. Nakon završetka obrade, računalo aktivira sustav za automatski ispis i kuvertiranje.

Na izlazu iz navedenog sustava dobiva se kuvertirana i frankirana pismovna pošiljka koja u sebi sadrži poruku i sve podatke neophodne za dostavu na adresu primatelja. Takva pismovna pošiljka je spremna za uručenje primatelju. Važno je napomenuti da se mjesto prihvata poruke može nalaziti na području jednoga

[25] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

poštanskog središta, a mjesto ispisa, kuvertiranja i dostave na području drugoga poštanskog središta. To je i bit hibridne pošte: izbjegavanje dijela fizičke manipulacije (prvenstveno transporta) pismovnim pošiljkama.

U početku komercijalne eksploatacije hibridne pošte, korisnici su predavali poruke poštanskom operateru na fizičkom nosaču podataka. Razvojem telekomunikacijskih mreža za prijenos podataka sve se manje koristi predaja poruka fizičkim putem, a sve se češće za to upotrebljavaju mnogo praktičnije izravno spajanje (npr. putem modema) i komutirane veze na poštansko računalo. Time je kvaliteta usluge koju pruža hibridna pošta podignuta na još višu razinu budući da više nije potrebno fizički transportirati nosač podatka do poštanskog operatera, a poruka još brže stigne do poštanskog računala.

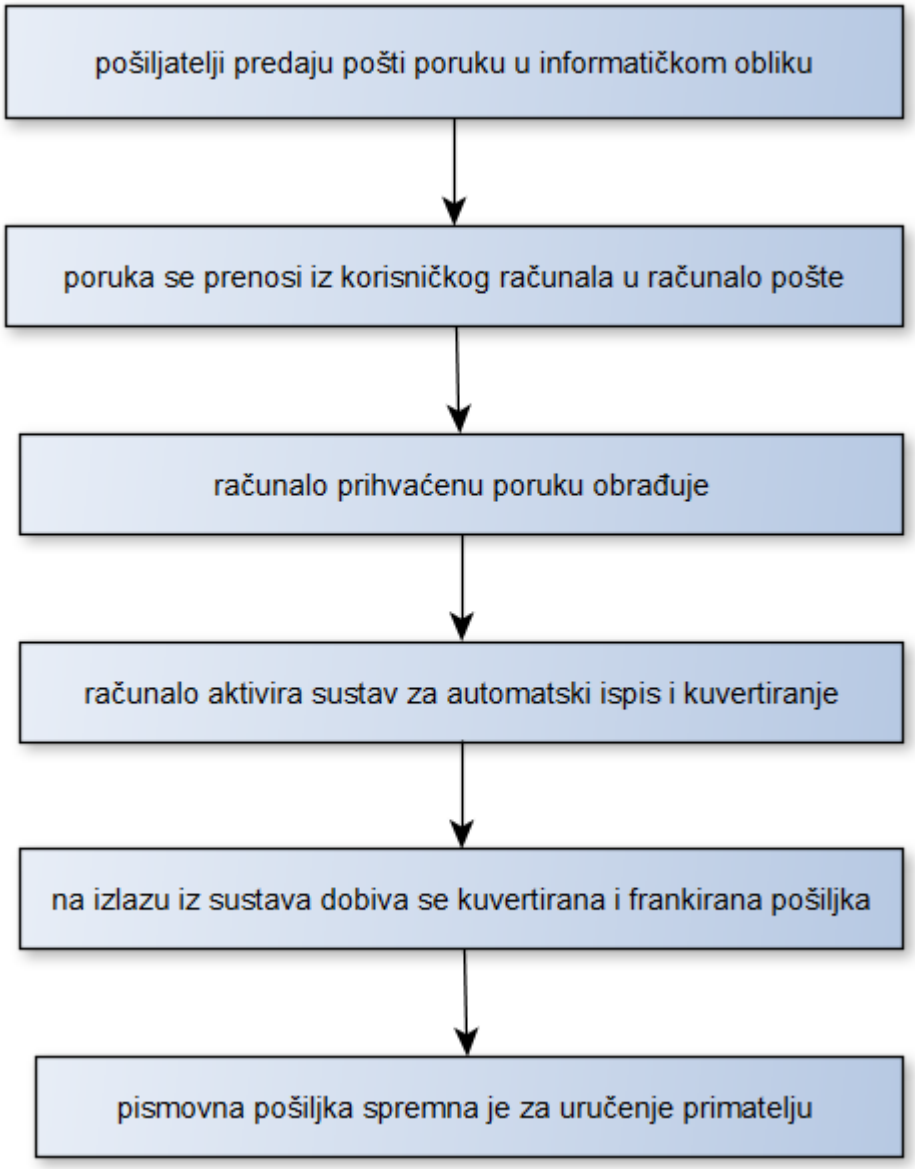
Eventualno, uporaba fizičkih nosača podataka se još preporučuje u slučajevima kad je sadržaj poruke vrlo velik, odnosno kod poruka sadrži veliku količinu podataka (npr. slike u boji), te bi predaja poruke putem još prevladavajućih (analognih) telekomunikacijskih sustava bila dugotrajna, a time i nesigurnija. No i to postaje, uvođenjem u rad bržih i kvalitetnijih digitalnih telekomunikacijskih sustava, sve manji problem.

Da bi se komunikacija iz računala u računalo mogla ostvariti, neophodno je osigurati hardversku i softversku kompatibilnost predajne (korisničke) i prijamne (poštanske) informacijsko-komunikacijske (računalne) opreme. Dok je hardverska usklađenost manji problem budući da se u najvećem broju slučajeva radi o standardiziranoj računalnoj (PC) tehnologiji, veća pažnja poklanja se softverskoj kompatibilnosti. To zahtijeva usklađivanje operativnog, komunikacijskog i aplikacijskog softvera[26].

Projekt hibridne pošte (HP print centar) usmjeren je na povećanje broja usluga i samih prihoda te, s druge strane, na uštede u troškovima jer će se izbjegnuti procesi prijma i razrade pošiljaka. Navedeni projekt pridonijet će stjecanju imidža suvremenog poduzeća. Usluga je usmjerena na jednostavan, brz, siguran pristup svakog klijenta poštanskoj usluzi uz njihovo širenje na transpromo pošiljke i izravnu poštu. E-Box je nova usluga, a odnosi se na distribuciju elektroničkih dokumenata. Projekt je usmjeren na modernizaciju Hrvatske pošte, praćenje europskih trendova, spremnost na potrebe hrvatskog tržišta i stvaranje uloge vodećeg distributera elektroničkih dokumenata u Hrvatskoj. Ovim projektom ublažit će se utjecaj pada prihoda zbog smanjenja fizičke

[26] Martinović A.: Integracija informacijsko-komunikacijskih tehnologija i poštanskog prometa, diplomski rad, Rijeka, 2014.

distribucije pošiljaka te ubrzati dostava pošiljaka i plaćanje računa[27]. Slikom 3. prikazan je grafički proces usluge hibridne pošte.



Slika 3. Proces usluge hibridne pošte

Izvor: Hrvatska pošta: Korporativno poduzetništvo

[27] URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/Godisnji-izvjestaj-za-2010.pdf, (pristupljeno: lipanj 2017.)

3.8. Unaprjeđenje marketinških usluga

Marketinške usluge, odnosno direktni marketing postaje jedan od glavnih točaka strategija poštanskog prometa. Davatelji univerzalnih usluga imaju izravan pristup cijeloj populaciji određene države, te 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.

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:

- podatke 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. Poduzećima se nudi i dodatna opcija da svoje ponude i reklame šalju u omotnicama s vlastitim znakom/logom.

Dostavljanje uzoraka 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, katalozima, 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 te analiza rezultata reklamne kampanje. Prednost za proizvođača robe široke potrošnje je ta da on od davatelja poštanskih usluga dobiva gotove rezultate čitave reklamne kampanje te bazu podataka potencijalnih kupaca[28].

[28] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

4. Segment optimizacije poštanskih kapaciteta

Poštanska mreža promatra se kao kompleksan sustav koji čine poštanski uredi, poštanska središta i drugi objekti, poštanski kovčežići, oprema i prijevozna sredstva. Poštanska mreža organizirana je tako da čini jedinstvenu tehničko-tehnološku cjelinu, s ciljem osiguranja funkcioniranja poštanskog prometa i obavljanja univerzalnih poštanskih usluga.

Pokazatelji razvijenosti poštanske mreže također se bitno razlikuje u odnosu na prometne mreže drugih prometnih grana. Kao osnovni pokazatelji razvijenosti poštanske mreže prema međunarodnim konvencijama koriste se:

- prosječan broj stanovnika koji poslužuje jedna poštanski ured
- prosječan broj stanovnika na jedan šalter
- veličina teritorija (u km^2) koji pokriva jedan poštanski ured
- veličina dostavnih rajona
- broj poštanskih kovčežića, uslužnih automata i dr.

Javni operator je obvezan ustrojiti mrežu poštanskih ureda tako da:

- jedan poštanski ured posluje u prosjeku na površini najviše do 80 km^2
- jedan poštanski ured posluje u prosjeku za najviše 6000 stanovnika.

Prosječan broj stanovnika i površina u km^2 odnosi se na cijelo područje Republike Hrvatske. Mrežu poštanskih ureda mora činiti najmanje 700 redovitih poštanskih ureda. Davatelj univerzalne usluge obvezan je ustrojiti mrežu pristupnih točaka u naseljenim područjima na način da je udaljenost između pristupnih točaka najviše 5000 m.

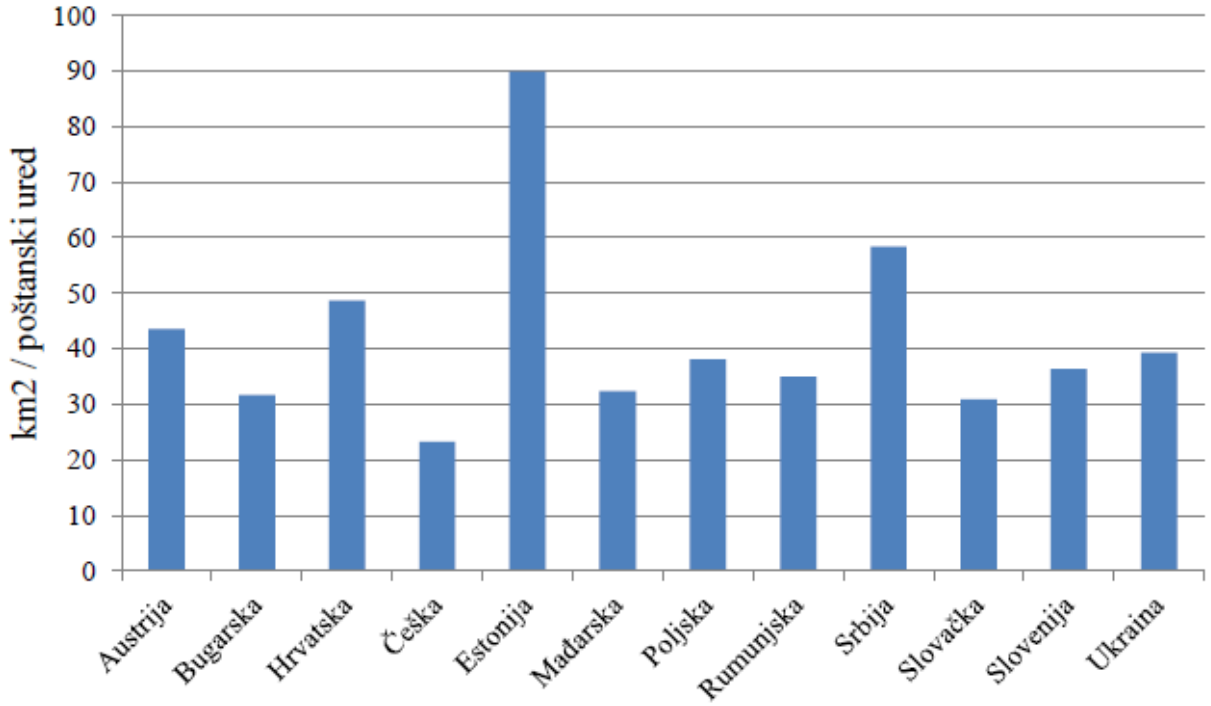
Tijekom posljednjeg desetljeća, sektor poštanskih usluga doživio je značajne promjene, kako u europskim zemljama tako i u Republici Hrvatskoj. Europska komisija je potaknula transformaciju tržišta poštanskih usluga stvaranjem konkurentnog okruženja.

Razvoj poštanskog tržišta u zemljama Europske unije regulirala je Europska komisija poštanskim direktivama 97/67/EC i 2002/39/EC i 2008/6/EC. Glavni ciljevi direktiva su osiguranje i poboljšanje konkurentnosti poštanskih usluga sa svrhom osiguranja efikasnih, pouzdanih i kvalitetnih poštanskih usluga svim stanovnicima zemalja Europske unije po pristupačnim cijenama putem odgovarajućega regulatornog okvira. Optimizacija poštanske mreže temelji se na smanjenju broja poštanskih ureda te povećanju efikasnosti i rastu uvođenjem inovativnih usluga i proizvoda.

Organizacija poštanske mreže i dostupnost poštanskih usluga korisnicima znatno se razlikuje u gradskim i ruralnim područjima, a određuje se na osnovi broja stanovnika, površine područja koje pokriva, naseljenosti, topografskim uvjetima, prometnoj

povezanosti, količini pošiljaka, mogućnosti korištenja prijevoznih sredstava, mjesnim prilikama i strukturi korisnika koji se opslužuju.

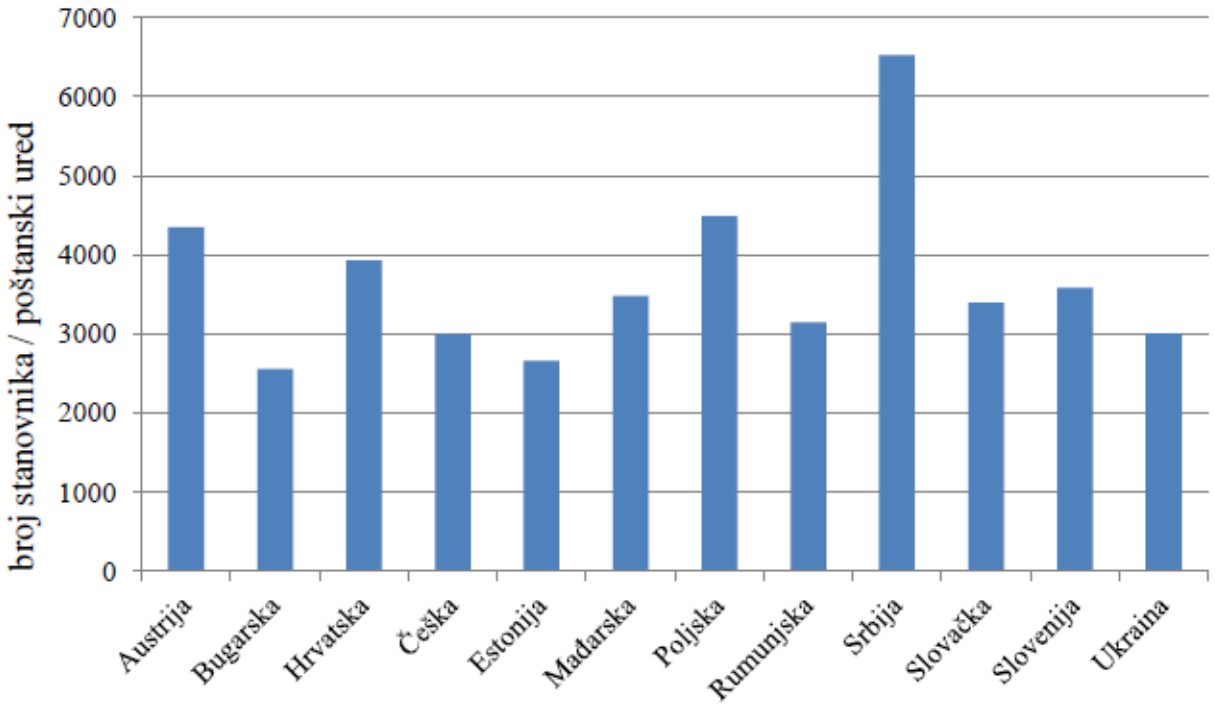
Prema površini na kojoj posluje jedan poštanski ured, Republika Hrvatska se nalazi u prosjeku zemalja u okruženju, a prema broju stanovnika na jedan poštanski ured Republika Hrvatska se nalazi u gornjoj razini. U Republici Hrvatskoj jedan poštanski ured posluje u prosjeku na površini od 48,7 km^2, te za 3.927 stanovnika, što je povoljnije od uvjeta koje propisuju odredbe Pravilnika o obavljanju univerzalne usluge (grafikon 6 i 7).



Grafikon 6. Prosječna površina (km^2) po jednom poštanskom uredu

Izvor: Kompesak K.: Analiza prometnih značajki poštanskih ureda u trgovačko-zabavnim centrima, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2015.

Javni operator, odnosno davatelj univerzalne usluge je obvezan otvarati poštanske urede tako da pokrivenost područja s poštanskim uredima zadovoljava mjerila o kakvoći poštanskih usluga, odnosno obvezan je ustrojiti mrežu poštanskih ureda tako da jedan poštanski ured posluje u prosjeku na površini najviše do 80km^2 ili za najviše 6000 stanovnika.

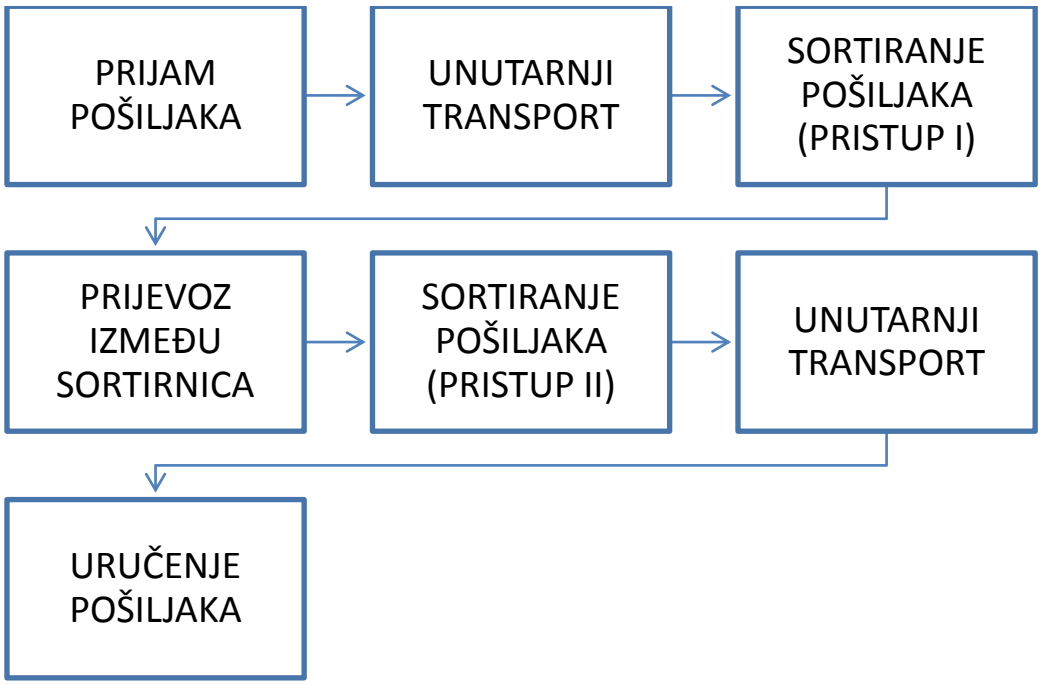


Grafikon 7. Prosječan broj stanovnika po jednom poštanskom uredu

Izvor: Kompesak K.: Analiza prometnih značajki poštanskih ureda u trgovačko-zabavnim centrima, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2015.

Optimiziranje mreže poštanskih ureda ostvaruje se prilagodbom radnog vremena potrebama korisnika, preseljenjem poštanskih ureda na frekventnije lokacije te prenamjenom redovnih poštanskih ureda u sezonske ili ugovorne. Sezonski poštanski ured u pravilu obavlja poslove ureda bez dostavnog područja, a otvara se zbog povećane potražnje za uslugama (npr. za vrijeme turističke sezone i sl.) i posluje u određenom vremenskom razdoblju. Ugovorni poštanski ured posluje na temelju ugovora sklopljenog između javnog operatora i pravne ili fizičke osobe koja u ime i za račun javnog operatora obavlja poštanske usluge. Uvjeti, način i postupak za otvaranje i poslovanje ugovornog poštanskog ureda uređuje se pravilnikom kojeg donosi javni operator[29].

[29] Kompesak K.: Analiza prometnih značajki poštanskih ureda u trgovačko-zabavnim centrima, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2015.



Slika 4. Točke pristupa poštanskoj mreži

Izvor: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

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).

4.1. Optimizacija zaposlenika

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. Tablica 3. 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[30].

Tablica 3. Pokazatelj broja zaposlenih 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: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

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

[30] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

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 ugovori 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 te najčešće nude drukčije poslovne uvjete zaposlenima od onih u nacionalnoj kompaniji.

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[31].

Zaposlenici su najveći kapital, a nezadržavanje kvalitetnih kadrova među ključnim je rizicima Hrvatske pošte. Hrvatska pošta razvila je cijeli niz alata za upravljanje ljudskim resursima, koji će se nadograđivati i unaprjeđivati i u budućnosti, a oni obuhvaćaju:

- testiranje za sva radna mjesta,
- sustav ocjenjivanja i upravljanja učinkom,
- program za prepoznavanje i razvoj talenata,
- 360 stupnjeva ocjenjivanje voditeljskih struktura,
- sustav ciljanih eksternih i internih edukacija[32].

O promjeni organizacijske klime u Hrvatskoj pošti svjedoči izrada plana karijere. Cilj je zaustaviti praksu da se na hijerarhijski viša i bolje plaćena radna mjesta zapošljavaju djelatnici izvan tvrtke. Provjera stručnog znanja djelatnika provodi se svake dvije godine pokrivajući područje cijele Hrvatske, a provjera se provodi sustavno i za sve novozaposlene djelatnike. Svrha evidencije radnog vremena je obračun plaća prema Pravilniku o plaćama i kolektivnom ugovoru te smanjenju administracije. Cilj projekta praćenje troškova djelatnika je automatizacija izvješća o broju djelatnika, troškovima plaća, broju dana bolovanja, postotku iskorištenosti godišnjih odmora itd. Poštonoše

[31] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

[32] Hrvatska pošta: Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018., URL:

https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf

(pristupljeno: svibanj 2017.)

mentori je također nova usluga prema zaposlenima radi kvalitetnijeg uvođenja u posao novozaposlenih poštonoša, kao i prenošenje znanja manje iskusnim kolegama[33]. Jedna od mjera je uvođenje kraćega radnog vremena, četverosatno ili šesterosatno radno vrijeme, odnosno zapošljavanje radnika na part-time osnovi pokazalo se kao uspješan model smanjenja troškova i povećanja učinkovitosti[34].

4.2. Optimizirano upravljanje voznim parkom

Upravljanje voznim parkom ili fleet management je kompleksan sustav planskih aktivnosti koji uključuje organizacijsku i logističku platformu i potrebne specijalizirane resurse za planiranje i praćenje, te potpuni nadzor događaja vezanih u cjelokupan ciklus korištenja vozila u poslovne svrhe (praćenje i dijagnostika vozila, upravljanje ponašanjem vozača, upravljanje potrošnjom goriva, daljinsko isključivanje vozila itd.). Dakle, predstavlja skup aktivnosti kojima organizacijska jedinica tvrtke upravlja i vrši kompletnu skrb o voznom parku. Pod pojmom "vozni park" podrazumijeva se skup svih transportnih sredstava određenog poslovnog subjekta (automobili, teretna motorna vozila, tegljači, prikolice i poluprikolice, motori, motocikli i sl.).

Postupci optimiranja upravljanja voznim parkom temelje se na uvođenju informatičkih i telekomunikacijskih sustava u proces upravljanja voznim parkom. Sustavi na kojima se temelji cijeli proces praćenja vozila su GPS i GIS sustavi. GPS (Globalni pozicijski sustav) je satelitski sustav koji pruža vrlo precizno određivanje lokacije uz upotrebu posebnih GPS prijamnika. GPS podaci su ograničeni za upotrebu sami po sebi, osim ako nisu u kombinaciji sa snažnim vizualizacijskim alatom kao što su Geografski informacijski sustavi (GIS). GIS je široko prihvaćen vizualizacijski alat koji prikazuje podatke u grafičkom obliku, koji je prikladan i učinkovit način komuniciranja sa složenim informacijama.

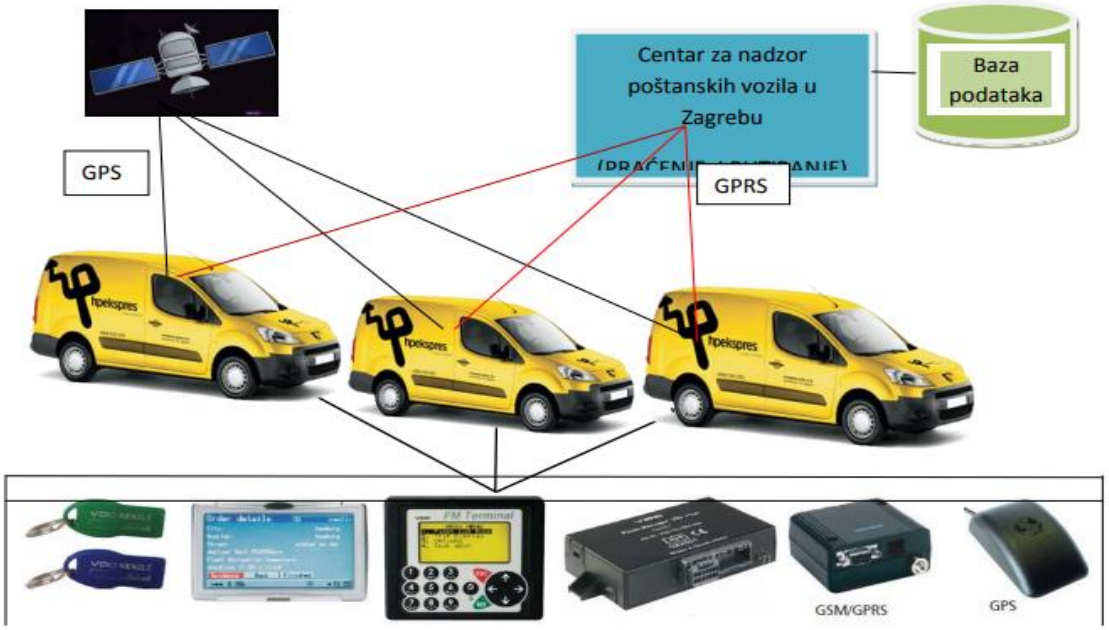
Upravljanje voznim parkom bavi se daljinskim praćenjem i nadzorom vozila za učinkovito korištenje resursa, za izgradnju informacijskih sučelja kroz koje korisnici kao i vlasnici mogu pratiti robe i vozila[35].

Fleet management omogućit će nadzor nad vozilima u sustavu Hrvatske pošte (teretna, poluteretna, osobna, mopedi) te dinamičko planiranje i kontrolu relacija reda prijevoza I. i II. transportne razine. Cilj projekta je implementacija naprednoga logističkog i transportnog sustava u Hrvatsku poštu, povećanje troškovne učinkovitosti u

[33] Hrvatska pošta: Korporativno poduzetništvo
[34] URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/Godisnji-izvjestaj-za-2010.pdf, (pristupljeno: lipanj 2017.)
[35] Penava Ž.: Mogućnosti optimiranja upravljanja voznim parkom, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2016.

segmentima prijevoza pošiljaka i korištenja vozila te efikasno planiranje rashoda, kao i nabave vozila i opreme.[36]

Sva vozila u sustavu identificiraju se putem naljepnice na stražnjoj strani vozila koja nudi jedinstven kod koji je vezan uz registraciju vozila. Naljepnica sugerira drugim sudionicima u prometu da ocjenjuju način vožnje vozača vozila koji vozi ispred njih. Na naljepnici je broj besplatnog telefona na koji se može prijaviti nedolično ponašanje vozača odnosno pohvaliti njegov korektan postupak. Prilikom prijave na telefonski broj vozilo se prijavljuje prema registarskom broju vozila ili jedinstvenom kodu koji piše na naljepnici.



Slika 5. Prikaz mogućeg rješenja uvođenja Fleet management-a u Hrvatsku poštu

Izvor: Mijatović J.: Fleet management u Hrvatskoj pošti d.d., završni rad, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2016.

Hrvatska pošta d.d. da bi uspostavila potpuni nadzor nad svojim voznim parkom trebala bi uvesti Fleet management. Njegovo uvođenje smanjilo bi troškove voznog parka, povećalo sigurnost kako vozila tako i vozača i samih pošiljaka. S obzirom da su sva dostavna vozila koja su namijenjena za dostavu i opskrbu poštanskih ureda

[36] URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/Godisnji-izvjestaj-za-2010.pdf, (pristupljeno: lipanj 2017.)

Hrvatske pošte opremljena On-board računalom i GPS-om može se reći da je Hrvatska pošta već napravila jedan korak ka uvođenju Fleet manegementa[37].

4.2.1. Postojeći sustav praćenja vozila u Hrvatskoj pošti d.d.

Isključivo vozila namijenjena za dostavu i opskrbu poštanskih ureda Hrvatske pošte, što podrazumijeva i dostavu gotovine, radi sigurnosti i zaštite opremljena su dodatnom opremom u koju spada satelitsko praćenje (GPS), panična tipka (tihi alarm), GSM komunikacija odnosno mobilni uređaj te On-board računalo koje je povezano putem GSM mreže s Državnom upravom za zaštitu i spašavanje u Zagrebu (DUZS).

GPS sustav praćenja vozila stavljen je u vozilu na skrovitom mjestu, a mobilni operator s kojim je Hrvatska pošta sklopila ugovor o sigurnosnom praćenju obavlja lociranje položaja vozila te njegov smjer kretanja, treba naglasiti da sustav radi i kada je vozilo ugašeno.

S obzirom da su u dostavna vozila za dostavu i opskrbu poštanskih ureda postavljeni alarmi u slučaju pljačke oni su omogućili još jednu dodatnu funkciju vezanu za sigurnost vozila pod nazivom panična tipka kojom se uključuje tihi alarm. Panična tipka ne daje nikakve zvučne signale u vozilu već kada ju pritisne vozač aktivira alarm u Državnoj upravi za zaštitu i spašavanje u Zagrebu (DUZS). Operator u centru DUZS-a dobiva potrebne informacije o vozilu odnosno da li se kreće i u kojem smjeru ili stoji, registarskom broju tablice itd. Državna uprava za zaštitu i spašavanje obavještava policijsku upravu nadležnu za županiju u kojoj se pljačka dešava te koja šalje najmanje dvije najbliže patrole na mjesto događaja. Svaki vozač vozila Hrvatske pošte, koje je uključeno u sustav prijevoza poštanskih pošiljaka, opremljen je mobilnim uređajem.

4.2.2. Aplikacija „Kotač“

Aplikaciju „Kotač“ osmislila je Hrvatska pošta d.d. Ova aplikacija omogućuje jednostavnije upravljanje prijevoznim sredstvima Hrvatske pošte tako što omogućuje točno praćenje prijeđenih kilometara, nastalih troškova i planiranje budućih troškova, tehničkih pregleda, registracije, redovne servise i zamjenu guma. Od 01. siječnja 2011. ovaj aplikacijski sustav je u punoj primjeni na cijelom području Republike Hrvatske.

[37] Mijatović J.: Fleet management u Hrvatskoj pošti d.d., završni rad, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2016.

Sustav dnevno prati korištenje svih vozila u Hrvatskoj pošti temeljem elektroničkog izdavanja Putnih radnih listova korisnicima vozila. Time se postiglo centralizirano vođenje svih evidencija o korištenju vozila i potpun nadzor troškova u realnom vremenu što je opet ubrzalo izradu mjesečnih izvješća i planiranje potreba vezanih uz vozni park i vozila. Ovim projektom izrađena je elektronička karta na kojoj su sve lokacije poštanskih ureda u Republici Hrvatskoj, sortirnice i lokacije Sektora prijevoza te su izrađene tablice koje omogućuju točan uvid u korištenje radnog vremena vozača po relacijama i izrađena je središnja baza podataka svih vozila u Hrvatskoj pošti.

4.3. Optimizacija poštanske mreže

HP je kontinuirano smanjivao broj poštanskih ureda te je u razdoblju od 2009. do 2013. godine broj smanjen za 133 (s 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 poslovnicama/poštanskim uredima i drugim nekretninama (među njima 681 poslovna prostora, 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[38], ali tu je i pojava novih tehnologija koja uzrokuje pojavu samouslužnih aparata, paketomata, virtualnih poštanskih ureda i sl.

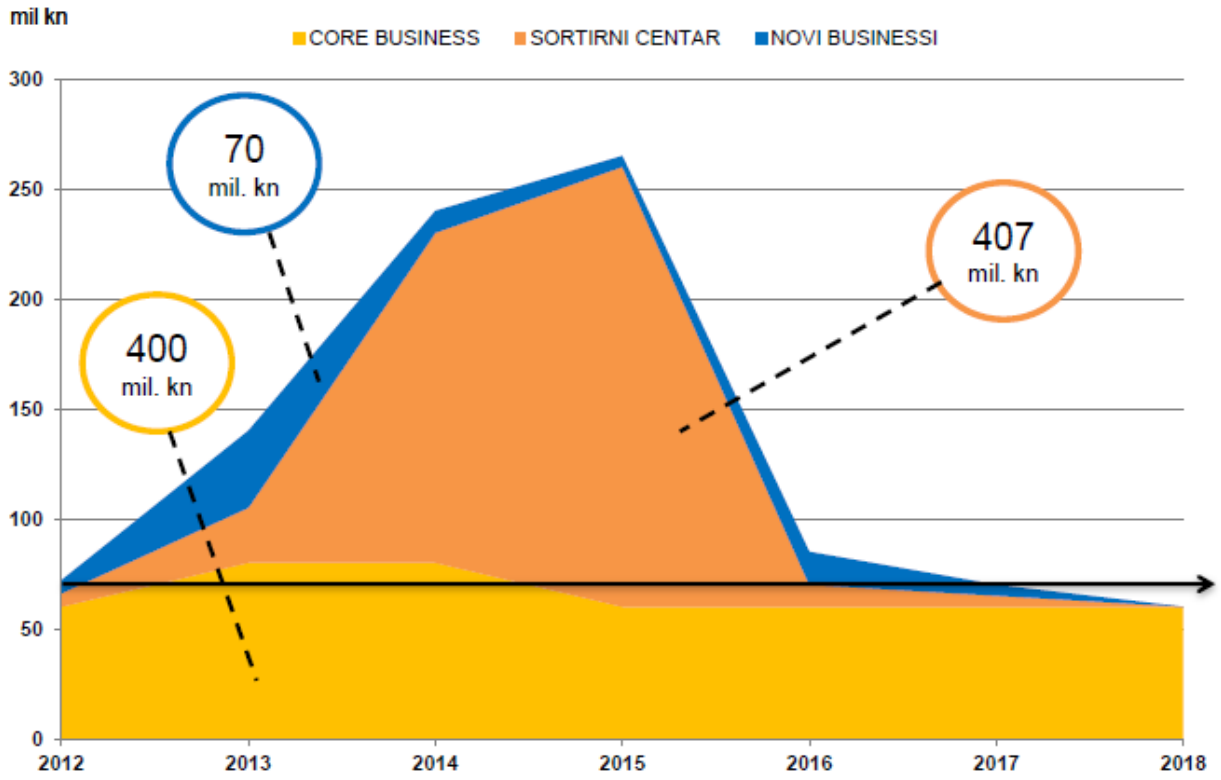
Pojavom većeg broja privatnih poštanskih operatora, prihodi javnog operatora se smanjuju, a troškovi održavanja objekata, opreme i mreže rastu. Kao osnovni uzrok gubitaka, u poslovanju javnog operatora, spominju se troškovi organizacije poštanske mreže i pružanja univerzalnih usluga u nerentabilnim i visoko troškovno opterećenim područjima. Radi pokrivanja gubitaka javni operatori traže subvencije, a država bira načine kako da pribavi sredstva za subvencioniranje. Smanjenje troškova i ukidanje nerentabilnih pošta značajno bi utjecalo na kvalitetu univerzalnog poslovanja i smanjenje društvene koristi, posebno u ruralnim područjima.

[38] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

4.4. Optimizacija logistike i usluga sortiranja

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 sortiranja i logistike (slika 6.): izvršavanje narudžbi, upravljanje zalihama, skladištenje, pakiranje, transport i drugo, kako za nacionalni tako i za međunarodni tranzit.

Trenutni poštansko-logistički kapaciteti hrvatskog davatelja poštanskih usluga imaju niz nedostataka: od ograničenosti urbanim okruženjem što stvara logistička uska grla, do zastarjele infrastrukture koja onemogućava implementaciju modernih tehnoloških rješenja. Ako se tome pridoda 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.



Slika 6. Investicijski ciklus Hrvatske pošte

Izvor: Hrvatska pošta: Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018.
URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf (pristupljeno: svibanj 2017.)

Stoga je Hrvatska pošta kao nacionalni davatelj usluga 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 omogućilo bi 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.

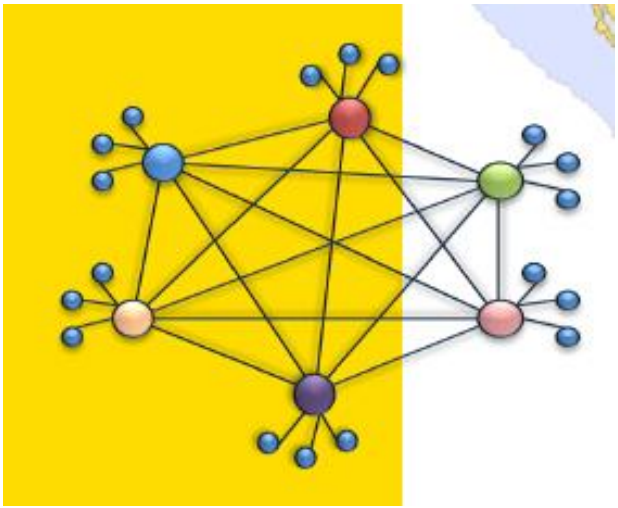
Ulaganje u poštansko-logističko središte doprinijelo bi razvoju cijelog poštanskog tržišta i poboljšanju kvalitete spektra poštanskih usluga iz perspektive potrošača. Logistički dio navedenog središta također će imati i snažan utjecaj na gospodarstvo, ponajprije male i srednje poduzetnike koji bi usluge logistike i skladištenja mogli izdvojiti iz poslovanja (eksternalizirati, *eng. outsourcing)* 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 krucijalnu 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 prijama 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 priložе 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[39].

Cjeline središnjeg logističkog centra: proizvodni dio (sortirna hala, podrška proizvodnom dijelu), logistička podrška (visokoregalno skladište i niskoregalno skladište) te administrativno sjedište[40]. 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.

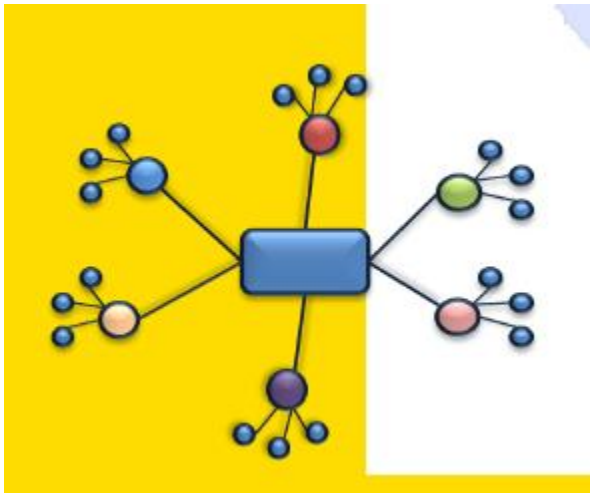


Slika 7. Organizacija sortiranja i distribucije koja se koristi danas

Izvor: Hrvatska pošta: Korporativno poduzetništvo

[39] Ibid.
[40] Hrvatska pošta: Korporativno poduzetništvo

Organizacija sortiranja pošiljaka je podijeljena u 6 sortirnih centara koji sortiraju pošiljke na svojim dodijeljenim područjima te ih dalje usmjeravaju prema drugim centima te na kraju i do poštanskih ureda (slika 7.). To je stvaralo visoke troškove te dodatnu amortizaciju opreme i prijevoznih sredstava, stoga će izgradnja jednog središnjeg sortirnog centra (slika 8.) smanjiti troškove te povećati samu produktivnost HP-a.



Slika 8. Organizacija sortiranja i distribucije koja će se koristiti u budućnosti

Izvor: Hrvatska pošta: Korporativno poduzetništvo

Kontinuirano smanjivanje broja poštanskih ureda i opcija poštanskih dostava dugoročno mogu neutralizirati ključnu konkurentsku prednost (a time i dugoročno dodatno pogoršati financijskih 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-poštanskih sektora putem postojeće poštanske mreže i kompetencija zaposlenika[41].

[41] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

5. Segment nepoštanskih usluga

Davatelji poštanskih usluga suočeni su s brojnim tržišnim izazovima poput promjena navika potrošača, pojave većeg broja supstituta, promjenama načina poslovanja, promjenama u regulatornim okvirima i sl., stoga su prisiljeni prihvatiti navedene promjene na način da preispitaju vlastiti pristup stvaranja i kapitaliziranja nove vrijednosti, kao što je prikazano u strategijama davatelja poštanskih usluga. 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.

5.1. Evotv

Evotv je nova usluga digitalne televizije Hrvatske pošte koja se temelji na sustavu emitiranja zemaljske digitalne televizije. Prednosti i glavna obilježja usluge su: dostupnost u 80% kućanstava, bolja pokrivenost, pristup internetu te satelitska antena nisu potrebni, sedam tematskih buketa koje korisnik bira i mijenja po svojoj želji, napredna DVB-T2 tehnologija, visoka kakvoća slike i zvuka te prijenos HD signala.

Hrvatska se ovim projektom našla među prvih deset zemalja Europe u kojima je uveden DVB-T2 standard, a evotv jedna je od prvih PAY TV usluga u svijetu koja se temelji na tom standardu[42].

Usluga emitiranja digitalnoga zemaljskog TV signala ne ovisi o telefonskoj liniji ili internetskom priključku, te zbog toga 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[43].

[42] Hrvatska pošta: Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018., URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf (pristupljeno: svibanj 2017.)

[43] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

5.2. Očitavanje komunalnih usluga

Poštonoše imaju obvezu dostave za sva domaćinstava u državi, stoga su davatelji poštanskih usluga idealni 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 očitanja 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 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.

5.3. Sigurno online plaćanje i digitalno čuvanje dokumenata

S 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 su:

- 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.

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.

5.4. Integracija virtualne valute

Virtualne valute u posljednjih nekoliko godina bilježe progresivnu popularizaciju i realno je za očekivati da će se taj trend u budućnosti nastaviti. Rezultat toga je da trgovci vrše pritisak među ostalim i na 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. DTS je novčana jedinica u koju sve

zemlje preračunavaju označene vrijednosti na poštanskim pošiljkama u međunarodnom prometu.

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:

1. mogućnost zamjene virtualne valute za tradicionalne valute;
2. 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;
3. davatelji poštanskih usluga mogli bi preuzeti vodeću ulogu u doznačivanju, tj. novčanim pošiljkama virtualnim valutama (npr. bitcoin-ovima);
4. uporabom virtualnog novca pospješuje se financijsko uključivanje svih kategorija stanovništva;
5. 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,

trenutna ograničena konvertibilnost u konvencionalne valute ili robu, te limitirana iskoristivost (prihvaćenost kao sredstvo plaćanja)[44].

5.5. Maloprodaja i ostale nepoštanske usluge

Bogatom maloprodajnom ponudom Hrvatska pošta je osigurala da svatko može naći nešto za sebe. U poštanskim uredima dostupan je bogat asortiman igračaka, darovnog programa, čestitaka, razglednica, knjiga, priručnika i DVD-a, kao i tehničke robe. Prateći tržišne trendove i neprestano dopunjavajući svoju ponudu novim proizvodima, Hrvatska pošta ima uvijek u ponudi proizvode po akcijskim i sniženim cijenama. Osim u poštanskim uredima, maloprodajni asortiman dostupan je i putem kataloške prodaje te se može naručiti pozivom Kontaktnom centru Hrvatske pošte, isporuka je besplatna u roku od pet radnih dana u odabrani poštanski ured[45].

S 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*) usmjeren je 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. database management), a temeljem kojih su sada unaprijedili značajne marketinške kapacitete koje je moguće dalje ponuditi klijentima kao novu uslugu[46].

Ostale nepoštanske usluge u poštanskim uredima:

- brendirane HP kartice za međunarodne pozive,
- usluga “coffee to go”,
- usluga razvijanja fotografija,
- razvoj maloprodaje putem web-a,
- razvoj kataloške prodaje,
- daljnje unaprjeđenje prodaje ostalih proizvoda i usluga,
- sustav za upravljanje redovima čekanja,
- “Shop in shop” - u kanalu PU korisnicima bi se nudila prodaja fiksnih i mobilnih paketa, internetske usluge i IPTV paketi,

[44] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.
[45] URL: https://www.posta.hr/financijske-i-druge-usluge/kupite-u-posti/maloprodajni-asortiman, (pristupljeno: srpanj 2017.)
[46] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

- mobile virtuale network operator, MVNO - ponuda niskotarifne vlastite mobilne mreže (pre-paid) u suradnji s telekomunikacijskim operaterima koji imaju mrežu i sl.[47]
- registarske tablice - 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. 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. Građani također mogu stare registarske tablice vratiti instituciji tako da ih ostave u poštanskom kovčežiću.
- izdavanje putovnica i drugih osobnih dokumenata[48].

[47] Hrvatska pošta: Korporativno poduzetništvo
[48] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

6. Case study: E-trgovina

Pojavom digitalizacije dolazi do promjena 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.

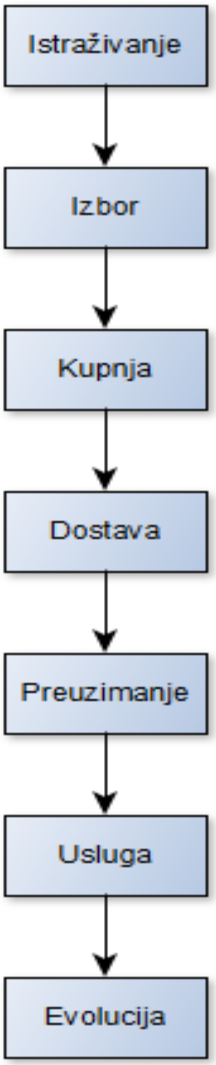
Uloga davatelja poštanskih usluga u e-trgovini je omogućiti trgovcima da kompletiraju karike u lancu vrijednosti koji se proteže kroz cjelokupno korisničko iskustvo pružanjem tradicionalnih poštanskih usluga, logističkih i marketinških usluga, ali i potpuno novih elektroničkih i hibridnih usluga. Zadaća davatelja poštanskih usluga u percepciji korisničkih aktivnosti e-trgovine su dostava i preuzimanje (slika 9.).

Stvarna vrijednost za korisnike, prema slici 9.: višestruki informacijski kanali kojima kupac pristupa e-trgovini, virtualni paketni simulator za odabir odgovarajuće veličine paketa ili pisma, praćenje u realnom vremenu s pametnim telefonom pomoću QR koda, konsolidirana isporuka robe u odabranom terminu na odabranoj lokaciji. Umanjena vrijednost za korisnike: ograničeni prodajni kanali, ograničeni načini plaćanja, neuspješna i/ili nestala korisnička podrška te usluge ograničene radnim vremenom poštanskih ureda.

Prvi korak ka uspješnom razvoju poštanskih usluga vezanih uz e-trgovinu je razumijevanje korisničkih potreba. Istraživanja provedena među trgovcima potvrdila su djelomičnu podudarnost sa željama kupaca, ali i specifične zahtjeve prema logističkim partnerima, kojim bi se olakšala e-trgovina. 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. Krajnji kupci ključnim smatraju:

- niske cijene poštanske usluge;
- dostavu na adresu po odabiru;
- pristup informacijama o statusu poštanske usluge te
- jednostavne opcije povrata robe[49].

[49] Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

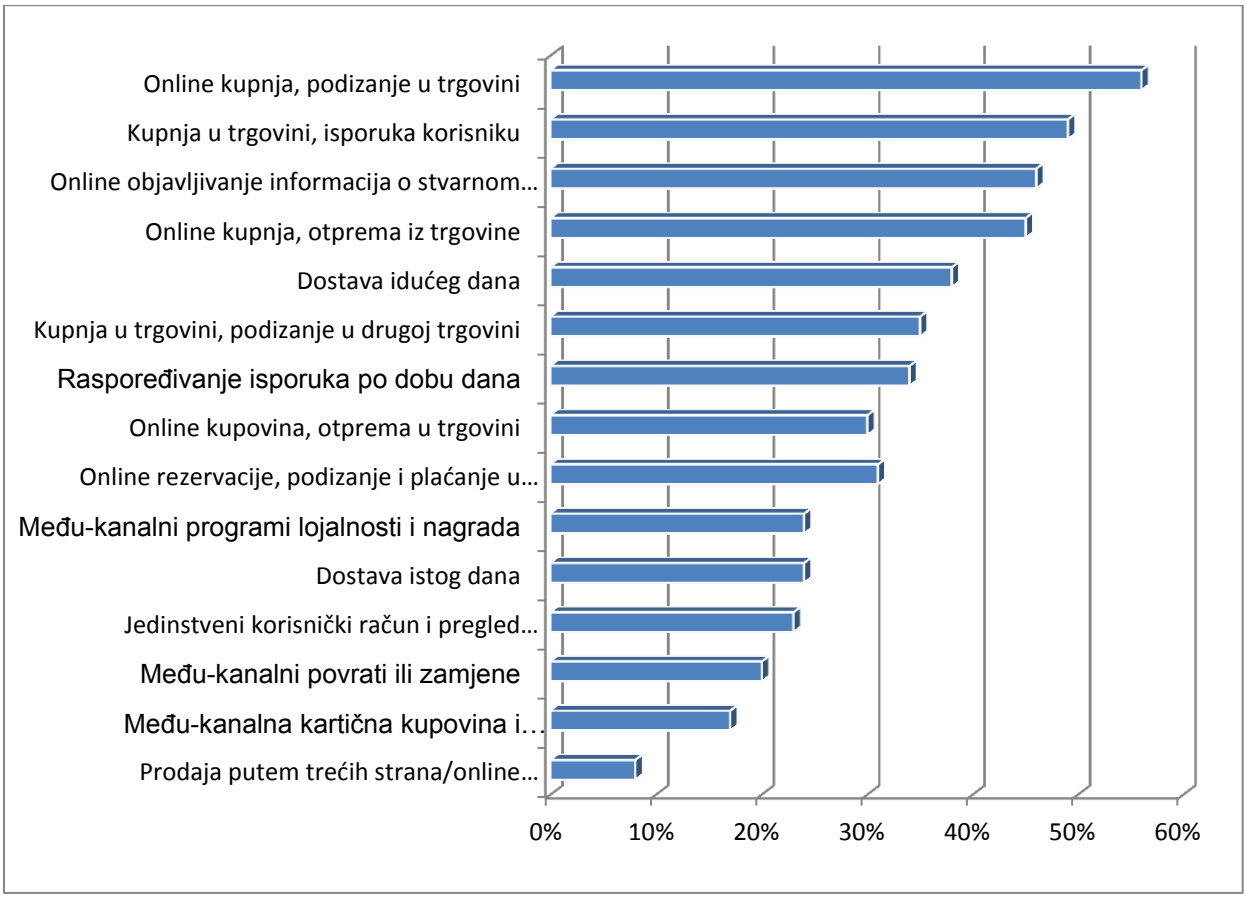


Slika 9. Percepcija korisničkog iskustva e-trgovine

Izvor: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

Najvažniji aspekti e-trgovine za potrošače su: dostava (besplatna, vremenski određena, pouzdana), kontrola (sposobnost odlučivanja kada, gdje i kako će predmeti biti isporučeni), pouzdanost (bez neočekivanih troškova, točno vrijeme isporuke, visoka kvaliteta usluga te dostupna služba za korisnike u slučaju problema), politika zamjene (reklamacije, povrat novca i sl.) te značajke dodane vrijednosti (grafikon 8.). Prema glavnim faktorima se vidi glavni potencijal davatelja poštanskih usluga, a to je dostava/isporuka robe krajnjim korisnicima.

Potrebe trgovaca: jednostavnost (lako razumljiv portfelj, usklađeni proizvodi i informacije te jednostavne opcije dostave koje odgovaraju kupcima), brzina (besprijekorni carinski procesi, uključujući značajke kao što je plaćena carinska dostava, obavijest prije isporuke, standardizirana označavanja), praćenje pošiljaka (izračun troškova isporuke, globalna integracija za zajedničko praćenje pošiljaka), sigurnost (pouzdane informacije i usluge isporuke, sigurnosna identifikacija (potvrda korisničkog ID-a)), dostupnost paketomata na međunarodnoj razini (podizanje, sakupljanje i vraćanje te korisničke usluge za naručene pošiljke), racionalnost (lako razumljive cijene na temelju veličine i težine pošiljke, optimizacija rute baziranoj prema odredištu), pouzdano i fleksibilno plaćanje (plaćanje po isporuci gotovinom, karticom, pouzećem) te integracija s tehnologijskim sučeljima koje pružaju pošte[50].



Grafikon 8. Strateška važnost pojedinih faktora e-trgovine, izbor trgovaca

Izvor: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

[50] Universal Postal Union: Boosting e-commerce: a how-to guide for postal operators, 2016

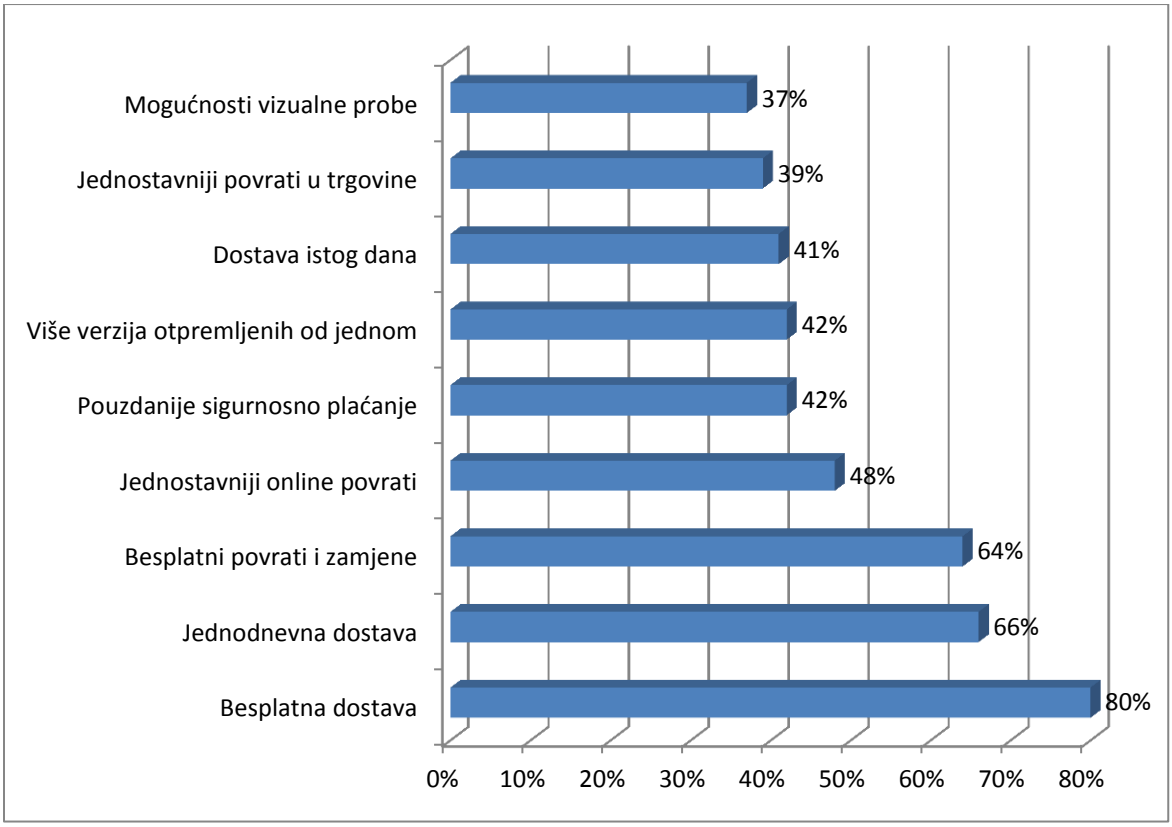
Informacije o pošiljci ključne su za upravljanje e-kupnjom. Mnogi alati za pretraživanje i usporedbu cijena uspoređuju parametre pošiljke za različite e-trgovine. Pošta bi trebala pružiti alate i web usluge za izračun troškova i vremena pošiljke. Kako bi potvrdili kupnju, kupci žele eksplicitne detalje o cijeni, dostavi i isporuci te o uvjetima vraćanja robe. Stoga pošte moraju pružiti prodavačima informacije o vremenu i cijeni isporuke, po mogućnosti stavljajući je na raspolaganje elektroničkim putem kako bi prodavači mogli pristupiti najnovijim informacijama. Neke od novih opcija isporuke nadilaze tradicionalnu poštansku isporuku kako bi odražavale današnji užurbaniji način života: spremišta za pakete, isporuku izvan redovnih vremena, zakazana dostava, promjena adrese isporuke i obavijest o isporuci putem e-pošte, SMS-a ili društvenih medija.

Korisnici, također žele imati mogućnost praćenja pošiljke. Sustav praćenja pošiljaka koji bilježi precizne informacije o statusu narudžbe je bitan i mora pokazati cijeli životni ciklus narudžbe, od rezervacije do povratka. Podaci o praćenju moraju biti jasni, točni i u stvarnom vremenu. Sustavi praćenja također mogu pomoći u pronalaženju pogrešnih narudžbi, odgođenih narudžbi i drugih uskih grla u lancu isporuke koji utječu na kvalitetu transakcija e-trgovine. Narudžba može biti implementirana u više isporuka, obično na zahtjev prodavatelja, a ne kupca. Poštanski operater mora osigurati e-kupnju odgovarajućim brojevima za praćenje.

Najuspješnije e-trgovine obično produžuju uvjete za povratak, nudeći više nego što to zahtijeva zakonodavstvo. Ova praksa stvara veće povjerenje potrošača, što podrazumijeva povećanje prodaje. Stoga, usluge paketa moraju uzeti u obzir vraćanje robe, ne samo kao poslovnu priliku za poštu (što je to zapravo), već i kao osnovna potreba. U nekim slučajevima, povrat proizvoda isplaćuje prodavatelj, a ne kupac. Kupac traži povrat ili razmjenu artikala, a prodavatelj, koristeći alate koje nudi pošta, šalje kupcu dokument za povrat pošiljke u pošti[51].

Prema istraživanjima iz grafikona 9. od davatelja poštanskih usluga očekuje se unaprjeđenje: sustava povrata, brzine dostave, dodatnih poštanskih usluga te smanjenje cijena poštanskih usluga. Najvažniji čimbenik e-trgovine je besplatna dostava za čak 80% kupaca, zatim slijedi jednodnevna dostava te jednostavni povrati i zamjene robe s oko 60% i kao treća stavka prema istraživanju je pouzdanije i sigurnije plaćanje, 42%.

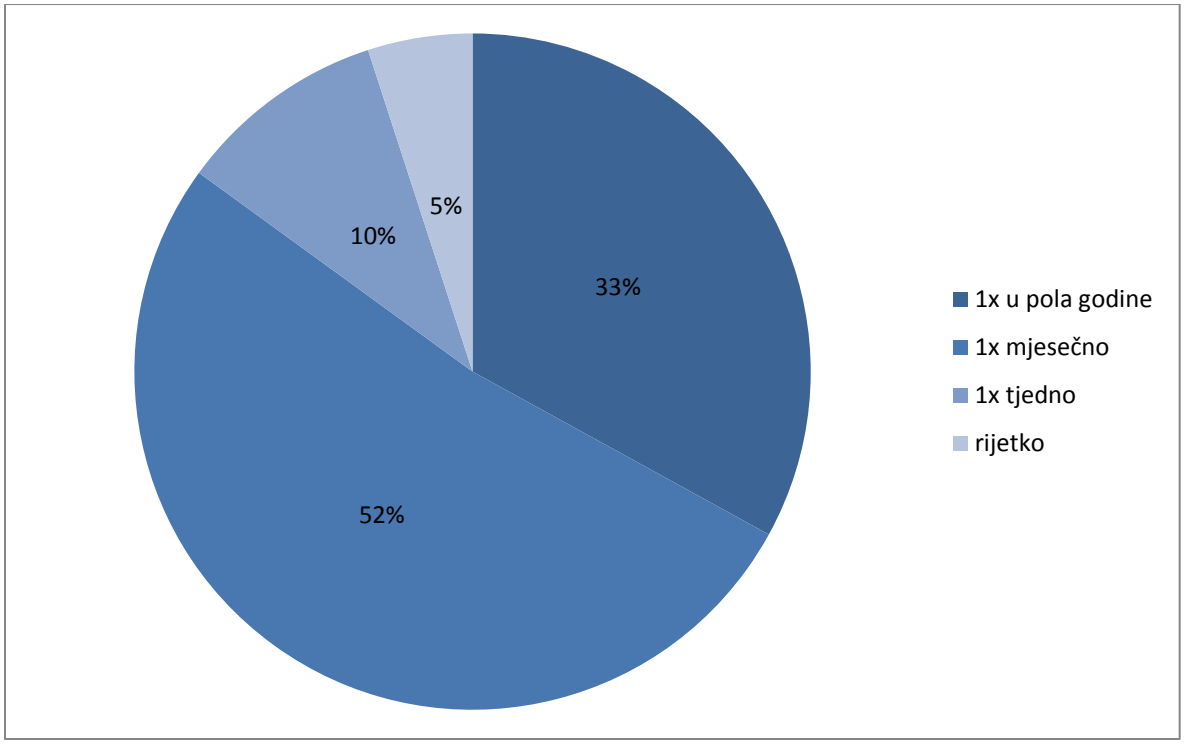
[51] Universal Postal Union: Boosting e-commerce: a how-to guide for postal operators, 2016



Grafikon 9. Strateška važnost pojedinih čimbenika e-trgovine, izbor kupca

Izvor: Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.

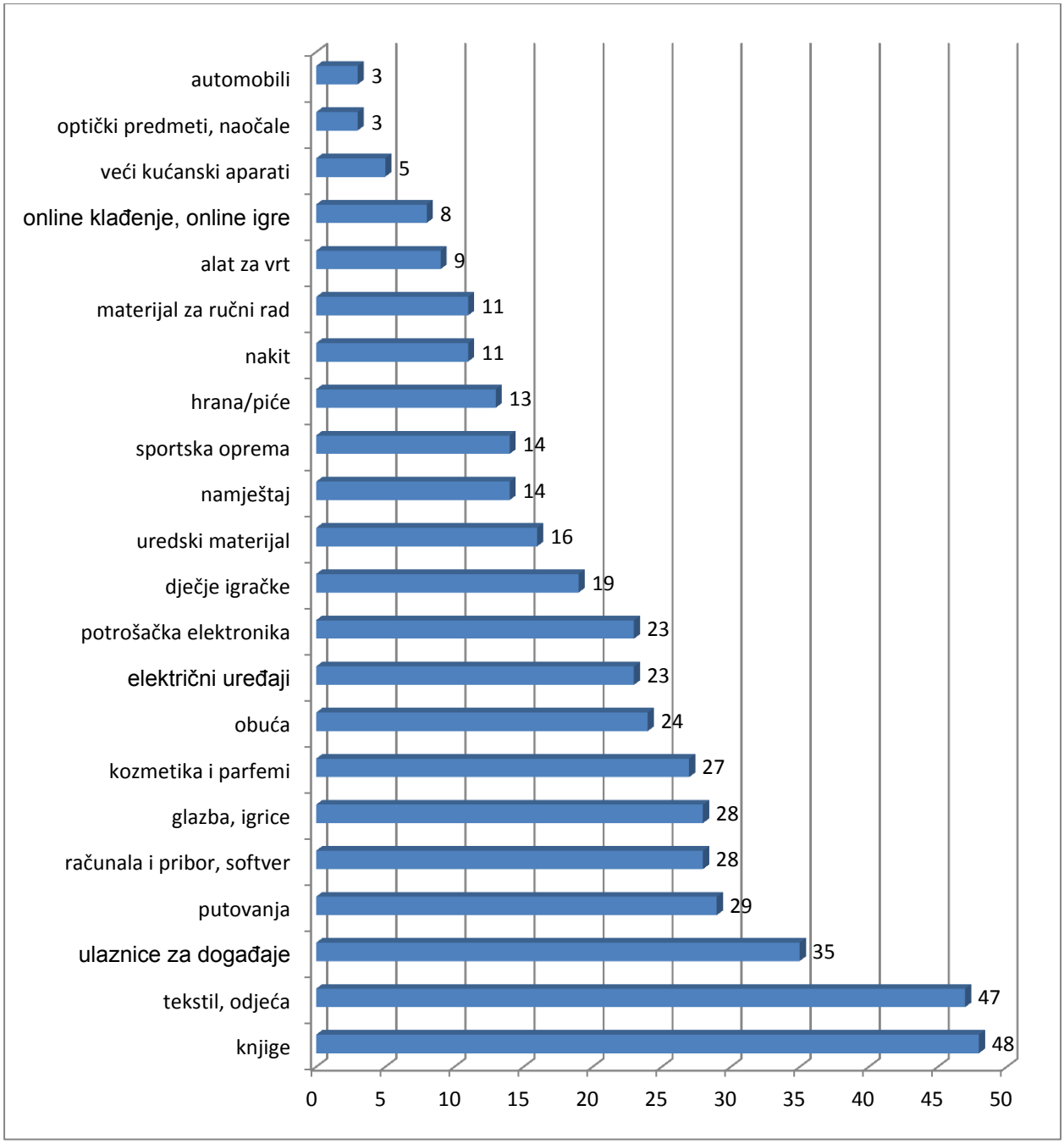
Najveći broj korisnika koristi online kupnju jedanput mjesečno (52%), njih 33% online kupuju jedanput godišnje, a njih čak 10% online naručuju jedanput tjedno. Zbog povoljnijih uvjeta online kupnje vidimo da se broj korisnika online kupnje povećava iz tjedna u tjedan, detaljan prikaz grafikon 10.



Grafikon 10. Učestalost online kupovine

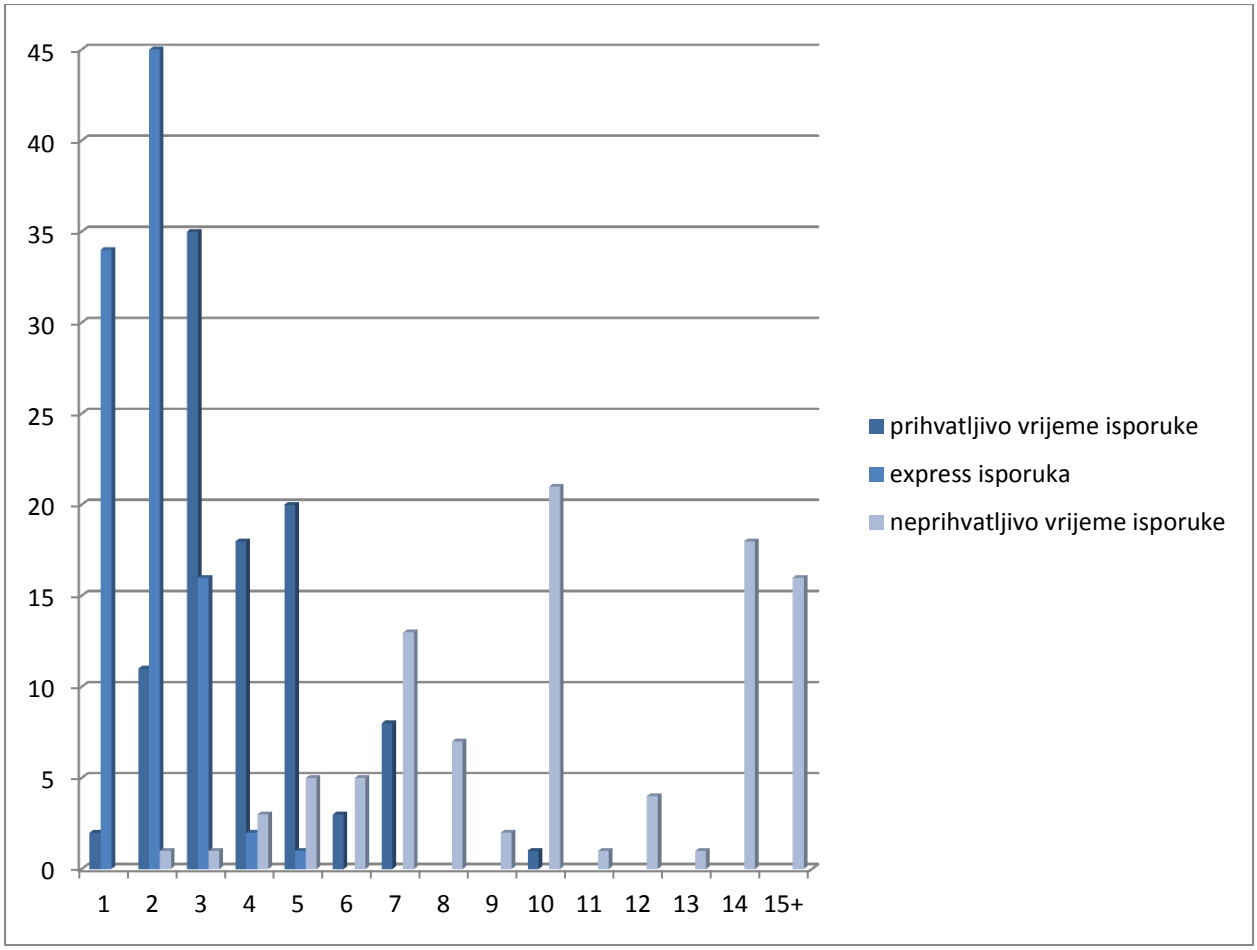
Izvor: Das Österreichische Gallup Institut: Post Branchenmonitor E-commerce, 2017.

Prema grafikonu 11. se vidi da korisnici e-trgovine najviše naručuju knjige i odjeću (48%), ali za njima ne zaostaju ni ulaznice za razna događanja (35%) te karte za putovanja (29%), a na začelju se nalaze automobili sa 3% te optički predmeti i veći kućanski aparati (5%).



Grafikon 11. Online kupnja u posljednjih 6 mjeseci

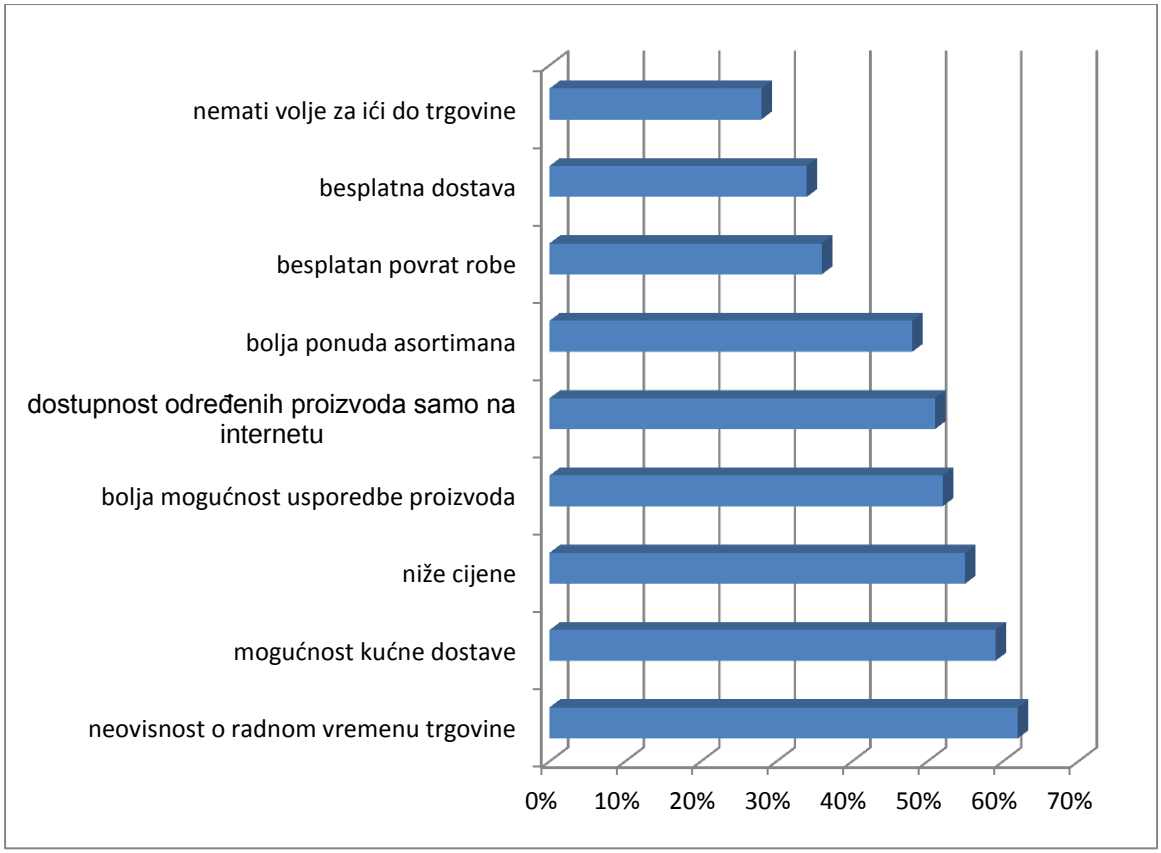
Izvor: Das Österreichische Gallup Institut: Post Branchenmonitor E-commerce, 2017.



Grafikon 12. Rok isporuke za online kupnju

Izvor: Das Österreichische Gallup Institut: Post Branchenmonitor E-commerce, 2017.

Iz grafikona 12. se vidi prihvatljivo vrijeme za online kupnju. Korisnicima, njima čak 35% je prihvatljivo vrijeme isporuke do 3 dana, dok je za ekspress dostavu prihvatljivo vrijeme dostave 1-2 dana (34-45%). Razlozi za online kupnju u najvećem postotku je neovisnost o radnom vremenu trgovine, mogućnost kućne dostave, niže cijene u odnosu na cijene u trgovinama, bolja i preglednija ponuda asortimana te besplatni povrati robe i isporuka na kućnu adresu, prikazano grafikonom 13.



Grafikon 13. Razlozi za online kupnju

Izvor: Das Österreichische Gallup Institut: Post Branchenmonitor E-commerce, 2017.

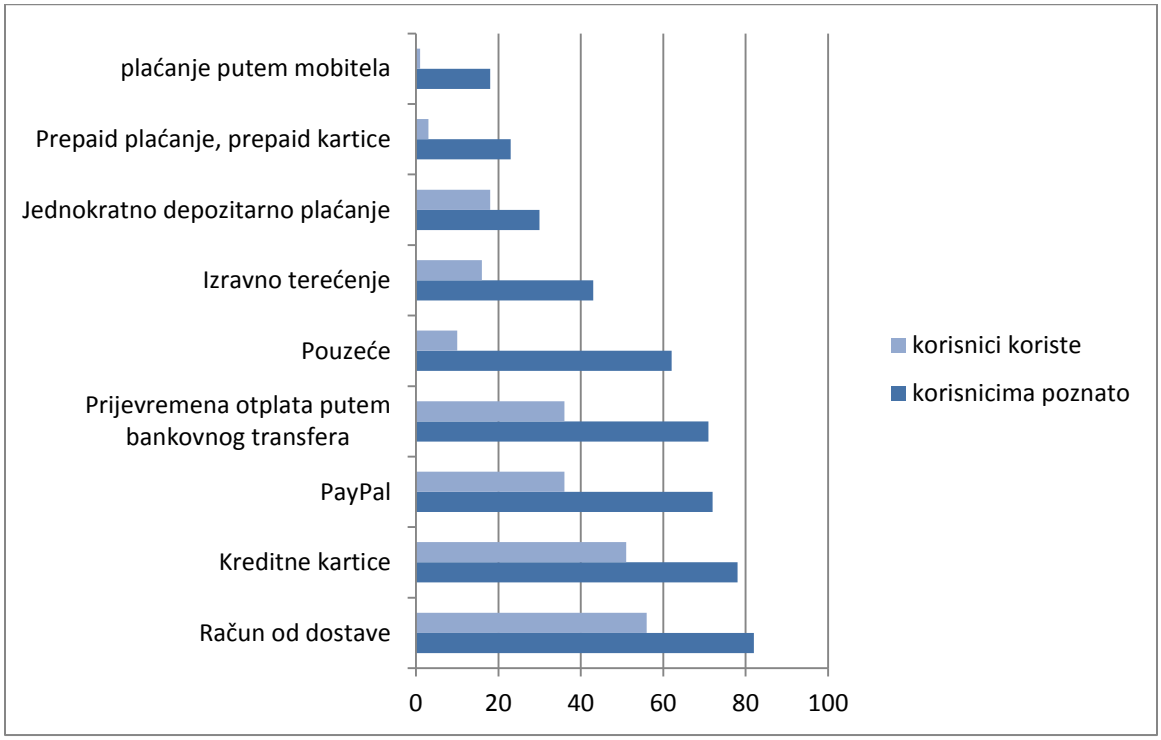
Plaćanje za mrežne usluge jedna je od najvažnijih komponenti bilo koje implementacije e-trgovine. Sustavi e-plaćanja vrlo su važni za razvoj e-trgovine. Dostupne opcije uključuju: plaćanje kreditnim karticama, plaćanje putem pošte, prijenos kredita, elektronička provjera, izravno zaduženje, pametne kartice, prepaid sheme te sheme mobilnog telefona.

Opcije e-plaćanja mogu biti pogodne za online kupce, ali one su osjetljive na cyber kriminalce koji pokušavaju ukrasti robu i novac s e-tržišta. Unatoč poboljšanjima u tehnologijama cyber sigurnosti, prijevare na mreži i dalje predstavljaju najveći rizik za kupce, prodavatelje i organizacije financijskih usluga.

Neki poštanski uredi nude bankarske i poštanske financijske usluge. Takva plaćanja su pouzdana i široko dostupna. Opcija poštanskog plaćanja uspostavljena je u okviru Ugovora o poštanskim uslugama UPU i pod uvjetom UPU-ovog Međunarodnog financijskog sustava (IFS), može ponuditi sigurnu i pouzdanu alternativu plaćanja e-trgovine pogotovo u zemljama u kojima tržište nije sklono plaćanju Internet

bankarstvom. Prije izvršenja plaćanja u pošti, mora se dobiti ID. Kineska pošta u suradnji s Alibabom izdala je Zelenu karticu koji je odličan primjer kako poštanski operatori mogu primijeniti svoje fizičke mreže za plaćanje u okruženju e-trgovine[52].

Najčešći oblik plaćanja naručene robe je plaćanje na račun od dostave, zatim slijede kreditne kartice te Paypal i plaćanje pouzećem, prikazano grafikonom 14. Razvojem novih tehnologija povećava se korištenje plaćanja putem mobitela. Udruge i izdavatelji kreditnih kartica, banke, davatelji usluga e-plaćanja i poštanski operatori poboljšavaju sigurnost i pouzdanost aplikacija za plaćanje kako bi promovirali usvajanje e-trgovine.



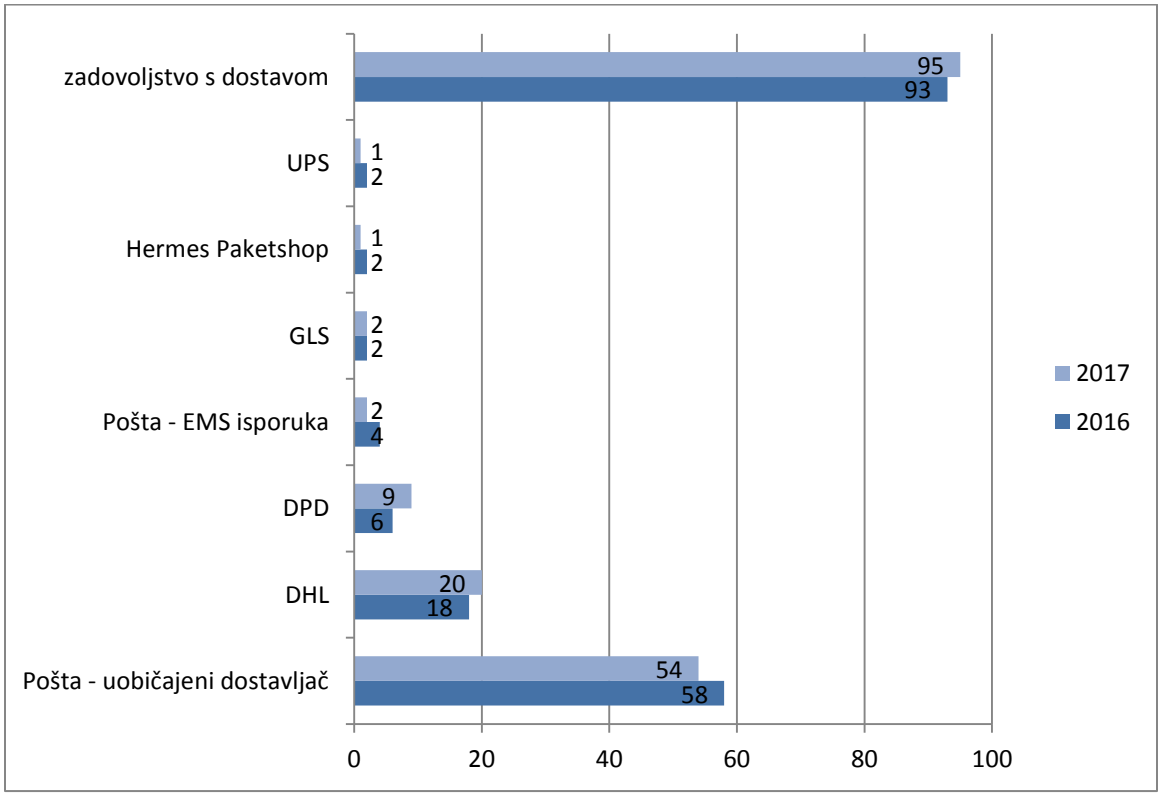
Grafikon 14. Vrste plaćanja za online kupnju

Izvor: Das Österreichische Gallup Institut: Post Branchenmonitor E-commerce, 2017.

Pošte su među najvećim pružateljima usluga isporuke na svijetu te mogu biti glavni igrači u isporuci e-trgovine robe. Iz grafikona 15. se vidi da pošta kao glavni davatelj poštanski usluga i logističkih usluga ima veliku prednost u odnosu na ostale dostavljače prema zadovoljstvu korisnika s dobavljačima, ali ta prednost je u odnosu na

[52] Universal Postal Union: Boosting e-commerce: a how-to guide for postal operators, 2016

2016. godinu pala za 4%. U 2017. godini korisnici su bili zadovoljniji uslugom DHL-a (s 18% na 20%) i DPD-a (sa 6% na 9%) u odnosu na 2016. godinu. Poslovanje e-trgovine u velikoj mjeri ovisi o iskustvu kupca: ako transakcija nije uspješna, vjerojatnost ponovnog korištenja usluge smanjuje se. Problemi su neizbježni, ali način na koji su riješeni može značajno smanjiti pad povjerenja potrošača. Stoga je važno izgraditi okvir za korisničku podršku kako bi riješili probleme i pružili rješenja. Treba uključiti sljedeće elemente u izgradnju pouzdane usluge: poboljšane usluge povratne logistike, praćenje narudžbe, strukturu korisničke službe, provjera procesa i kanali za otklanjanje poteškoća i naknada štete.



Grafikon 15. Zadovoljstvo korisnika s dobavljačima

Izvor: Das Österreichische Gallup Institut: Post Branchenmonitor E-commerce, 2017.

7. Zaključak

Javni poštanski promet postupno se razvijao iz brojnih glasničkih i kurirskih organizacija srednjeg vijeka. Najznačajnije etape njegovog razvoja su organiziranje poštanskog prometa na osnovi koncesija kao nasljednog prava pojedinih obitelji te ukidanje tih koncesija i podržavanje poštanske djelatnosti kao uspostavljane javne državne poštanske službe. Promjenama navika i životnog stila korisnika usluga, dolazi do stvaranja strategija i smjernica davatelja poštanskih usluga kojim se nastoji optimizirati poslovanje i uvidjeti budući razvoj same djelatnosti.

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

Očito je da situacija i stanje na tržištu poštanskih usluga uvelike ovisi o samoj vrsti poštanskih usluga. Dostava paketa je najosnovnija i najvažnija usluga koju poštanska industrija treba ponuditi za elektroničku trgovinu. Sastoji se od prikupljanja, prijevoza, distribucije, razmjene i vraćanja proizvoda kupljenih u e-trgovinama.

Posebnu, stratešku važnost u budućem razvoju hrvatskog poštanskog tržišta ima rješavanje potrebe za izgradnjom nacionalnog poštansko-logističkog središta. Realizacijom Središta omogućit će se modernije i učinkovitije poštanske operacije, te ostvarenje zadanih regulatornih uvjeta kvalitete univerzalne usluge.

Davatelji poštanskih usluga suočeni su s brojnim tržišnim izazovima (promjena navika potrošača, promjenama načina poslovanja, promjenama u regulatornim okvirima i sl.), stoga su prisiljeni prihvatiti navedene promjene na način da preispitaju vlastiti pristup stvaranja i kapitaliziranja nove vrijednosti. 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.

Literatura

1. URL: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=49722, (pristupljeno: svibanj 2017.)
2. Bošnjak I.: Poštanski promet I, Fakultet prometnih znanosti, 1998., Zagreb
3. URL: http://www.filatelija.net/povijesnirazvojposte.html, (pristupljeno: svibanj 2017.)
4. Hrvatska pošta: Godišnje izvješće za 2016. godinu, Zagreb, lipanj 2017., URL:https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2016/Godisnje_izvjesce_2016_HP_dd_pojedinacno.pdf, (pristupljeno: lipanj 2017.)
5. Hrvatska pošta: Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018., URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf (pristupljeno: svibanj 2017.)
6. Perkov D.: Transformacija poslovanja Hrvatske pošte d.d., Hrvatska pošta, 2016.
7. URL: https://www.hakom.hr/default.aspx?id=177, (pristupljeno kolovoz 2017.)
8. United States Postal Services: Future Ready, Five-Year Strategic Plan, 2016., URL: https://about.usps.com/strategic-planning/five-year-strategic-plan-2017-2021.pdf, (pristupljeno: kolovoz 2017.)
9. Canada Post Corporation: Canada's #1 Parcel Company, Annual Report 2016., URL: https://www.canadapost.ca/assets/pdf/aboutus/financialreports/2016_ar_complete_en.pdf, (pristupljeno: kolovoz 2017.)
10. Canada Post Corporation: Summary of the 2015 to 2019 Corporate Plan, 2014., URL: https://www.canadapost.ca/assets/pdf/aboutus/corporate_plan_summaries_2015_en.pdf, (pristupljeno: kolovoz 2017.)
11. Swiss Post: The pleasure of simple solutions, 2015., URL: https://annualreport.swisspost.ch/15/ar/downloads/geschaeftsbericht_konzern/en/E_Post_GB15_Geschaeftsbericht_WEB.pdf, (pristupljeno: kolovoz 2017.)
12. Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture: Strategija razvoja tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj do 2020. godine, Fakultet prometnih znanosti, Deloitte, 2014.
13. Canada Post Corporation: Delivery Planning Standards Manual for Builders and Developers, kolovoz 2016., URL: https://www.canadapost.ca/cpo/mc/assets/pdf/business/standardsmanual_en.pdf, (pristupljeno: svibanj 2017.)
14. URL: http://www.tisakpaket.hr/paketomat/zasto.html, (pristupljeno: svibanj 2017.)
15. Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti: Istraživanje poznavanja ispitanika o poštanskim uslugama i njihova zamjenjivost s EK uslugama, studeni 2016.

16. Delivery choice - Parcel lockers, URL: https://www.ipc.be/en/knowledge-centre/e-commerce/articles/parcel-lockers, (pristupljeno: svibanj 2017)
17. Martinović A.: Integracija informacijsko-komunikacijskih tehnologija i poštanskog prometa, diplomski rad, Rijeka, 2014.
18. URL: https://www.posta.hr/hr/digitalizacija-dostave-posiljaka, (pristupljeno: srpanj 2017.)
19. URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/Godisnji-izvjestaj-za-2010.pdf, (pristupljeno: lipanj 2017.)
20. Hrvatska pošta: Korporativno poduzetništvo
21. Kompesak K.: Analiza prometnih značajki poštanskih ureda u trgovačko-zabavnim centrima, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2015.
22. Hrvatska pošta: Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018., URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf (pristupljeno: svibanj 2017.)
23. URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/Godisnji-izvjestaj-za-2010.pdf, (pristupljeno: lipanj 2017.)
24. Penava Ž.: Mogućnosti optimiranja upravljanja voznim parkom, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2016.
25. Mijatović J.: Fleet management u Hrvatskoj pošti d.d., završni rad, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2016.
26. Hrvatska pošta: Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018. URL: https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf (pristupljeno: svibanj 2017.)
27. URL: https://www.posta.hr/financijske-i-druge-usluge/kupite-u-posti/maloprodajni-asortiman, (pristupljeno: srpanj 2017.)
28. Universal Postal Union: Boosting e-commerce: a how-to guide for postal operators, 2016
29. Das Österreichische Gallup Institut: Post Branchenmonitor E-commerce, 2017.

Popis slika

Slika 1. Koncept automatizacije mjesta prijma i uručenja 23
Slika 2. Faze skeniranja pošiljaka od prijma do uručenja primatelju 27
Slika 3. Proces usluge hibridne pošte..... 31
Slika 4. Točke pristupa poštanskoj mreži 36
Slika 5. Prikaz mogućeg rješenja uvođenja Fleet management-a u Hrvatsku poštu 40
Slika 6. Investicijski ciklus Hrvatske pošte..... 43
Slika 7. Organizacija sortiranja i distribucije koja se koristi danas 45
Slika 8. Organizacija sortiranja i distribucije koja će se koristiti u budućnosti 46
Slika 9. Percepcija korisničkog iskustva e-trgovine 54

Popis tablica

Tablica 1. Količina isporučenih pošiljaka ovisno o metodi dostave u 2016. godini 11
Tablica 2. Izvješće poslovanja usluge PostBus 13
Tablica 3. Pokazatelj broja zaposlenih i udio njihovog troška u ukupnim rashodima HP-a 37

Popis grafikona

Grafikon 1. Broj pismovnih pošiljaka u razdoblju od 2008. – 2013. 16
Grafikon 2. Mogući scenariji pada broja pismovnih pošiljaka do 2020. god. 17
Grafikon 3. Mogući scenariji rasta broja paketskih pošiljaka do 2020. godine 19
Grafikon 4. Postotak korištenja poštanskih ureda ispitanika 20
Grafikon 5. Postotak najkorištenijih usluga u poštanskim uredima 21
Grafikon 6. Prosječna površina (km^2) po jednom poštanskom uredu 34
Grafikon 7. Prosječan broj stanovnika po jednom poštanskom uredu 35
Grafikon 8. Strateška važnost pojedinih faktora e-trgovine, izbor trgovaca 55
Grafikon 9. Strateška važnost pojedinih čimbenika e-trgovine, izbor kupca 57
Grafikon 10. Učestalost online kupovine 58
Grafikon 11. Online kupnja u posljednjih 6 mjeseci 59
Grafikon 12. Rok isporuke za online kupnju 60
Grafikon 13. Razlozi za online kupnju 61
Grafikon 14. Vrste plaćanja za online kupnju 62
Grafikon 15. Zadovoljstvo korisnika s dobavljačima 63

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.
Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.
Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu diplomskog rada pod naslovom **PREGLED STRATEGIJA I SMJERNICA RAZVOJA POŠTANSKIH OPERATORA** na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

Student/ica:

U Zagrebu, 7.9.2017.

(potpis)