

# Utjecaj konkurencije na promjenu odnosa prema korisnicima na primjeru Elektroistre Pula

---

**Bičak, Nina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:132151>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

NINA BIČAK

**UTJECAJ KONKURENCIJE NA PROMJENU ODNOSA PREMA  
KORISNICIMA NA PRIMJERU ELEKTROISTRE PULA**

Diplomski rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**UTJECAJ KONKURENCIJE NA PROMJENU ODNOSA PREMA  
KORISNICIMA NA PRIMJERU ELEKTROISTRE PULA**

Diplomski rad

Student: Nina Bičak

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Upravljanje odnosima s kupcima usluga- CRM

Mentor: Doc. Dr.sc. Dražen Alerić

Pula, 2015.

## **SADRŽAJ:**

1. UVOD .....	1
2. UPRAVLJANJE I ZNAČAJ ODNOSA S KORISNICIMA U SUVREMENOM POSLOVANJU .....	4
3. TEMELJNI POJMOVI TRŽIŠTA ELEKTRIČNE ENERGIJE.....	9
3.1. Tržište električne energije u Republici Hrvatskoj .....	12
3.1.1. Model tržišta električne energije u Republici Hrvatskoj .....	14
3.1.2. Tržišni sudionici na tržištu električne energije u Republici Hrvatskoj.....	14
3.1.2.1. Proizvođači električne energije u Republici Hrvatskoj.....	15
3.1.2.2. Trgovci električne energije u Republici Hrvatskoj .....	16
3.1.2.3. Opskrbljivač električne energije u Republici Hrvatskoj .....	16
3.1.2.4 Kupci električne energije u Republici Hrvatskoj .....	18
3.2. Liberalizacija tržišta električne energije .....	20
3.3. Konkurenti HEP-a/ Elektroistre Pula .....	24
3.3.1. Međusobni odnosi operatora sustava .....	30
4. UKLJUČIVANJE HEP-a U TRŽIŠNU UTAKMICU I REAKCIJA NA KONKURENCIJU .....	32
4.1. Ogllašivačka akcija- HEP-više od struje .....	35
5. ODNOSI S KORISNICIMA ELEKTRIČNE ENERGIJE- HEP d.d./ELEKTROISTRA PULA .....	37
5.1. HEP ODS – HEP- Operator distribucijskog sustava .....	38
5.2. HEP Opskrba .....	39
6. PROVEDBA AKTIVNOSTI ELEKTROISTRE PULA POD UTJECAJEM KONKURENCIJE .....	41
6.1 Provedba istraživanja metodom „Tajni kupac“ .....	43
6.2. Stupanje na snagu novih Općih uvjeta za korištenje mreže i opskrbu električnom energijom .....	45
6.3. Zaštita i dužnosti korisnika.....	47

7. KRITIČKI OSVRT .....	49
7.1. Analiza HEP-ovog odnosa sa korisnicima .....	49
7.2. Prijedlozi za poboljšanje sustava CRM-a u HEP-u .....	51
7.2.1. Prijedlozi za korisnike kategorije kućanstva.....	51
7.2.2. Prijedlozi za korisnike kategorije poduzetništva .....	52
8. ZAKLJUČAK .....	54
POPIS SLIKA I GRAFOVA.....	56
LITERATURA.....	57
PRILOZI.....	59

## 1. UVOD

Električna energija čini jedno od ključnih okrića a njezina primjena uvelike utječe na kvalitetu ljudskih života. Danas je svakodnevni život modernog čovjeka bitno ovisan o električnoj energiji. Većina ljudskih aktivnosti uključuje upotrebu električne energije u želji da svoj način života i život učine što ugodnijim i lakšim čak i onda kada to nije toliko očito. Upravo ta ovisnost o električnoj energiji čini segment osjetljivih potrošača na tržištu. Osjetljivosti pridonosi i činjenica da zbog jakog državnog interesa i monopola u elektroenergetici početak rada tržišta električne energije kasni u odnosu na tržišta drugih proizvoda i usluga. Centralizirani način rada kontroliran državnim zakonodavnom regulativom dugogodišnja je značajka rada elektroenergetskog sektora posvuda u svijetu, neovisno o društvenom i državnim uređenju. Liberalizacijom tržišta, otvaranjem proizvodnje i opskrbe tržišnoj konkurenciji, počele su se ostvarivati promjene koje su prepoznate kod korisnika kroz mnoge pogodnosti i koristi koje mogu ostvariti i koje donosi tržište električne energije. Nezadovoljstvo uslugom je ključni faktor za izbor opskrbljivača, cijena je faktor koji se može regulirati i prilagoditi konkurenciji, ali razina brige prema korisnicima je ono što čini poduzeće prepoznatljivim na tržištu u odnosu na konkurenciju i ono što pruža kompetitivnu prednost.

Tema rada glasi „*Utjecaj konkurencije na promjenu odnosa prema korisnicima na primjeru Elektroistre Pula*“. U radu će se provesti razrada nastalih promjena prema korisnicima na tržištu električne energije prouzrokovana liberalizacijom tržišta. Osnovni cilj ovoga rada jest ukazati na važnost odnosa sa korisnicima te promjenu odnosa s dolaskom konkurenata na tržište. Primjer poduzeća koji se obrađuje u nastavku rada sagledan je iz kuta velikog i moćnog monopolista. Opisan je njegov odnos prema korisnicima u situaciji „nadređenosti“ do trenutka liberalizacije i njegov odnos u novonastaloj situaciji postanka jednog od konkurenata na tržištu. Diplomski rad strukturiran je u deset poglavlja.

U prvom poglavlju, **Uvodu**, definirani su predmet istraživanja, ciljevi i svrha istraživanja te je dana struktura rada.

U drugom poglavlju, **Upravljanje i značaj odnosa s korisnicima u suvremenom poslovanju**, razrađeni su osnovni pojmovi upravljanja i značaja odnosa s korisnicima kako bi se shvatila njihova važnost koja se naglašava kroz cijelokupni rad. U današnjim uvjetima

poslovanja korisnici predstavljaju najvrijedniju imovinu tvrtke što će se i pokazati u slijedećim poglavljima „borbe“ za njihovom pažnjom.

U trećem poglavlju, **Temeljni pojmovi i tržišta električne energije**, prikazana su područja elektroenergetskog sustava koji čini iznimno složen tehnološki sustav, opisana je opskrba električnom energijom te same karakteristike koje električna energija posjeduje. Unutar poglavlja razrađeno je i tržište električne energije u Republici Hrvatskoj. Na hrvatskom tržištu vladaju dva osnovna energetska subjekta Hrvatski operator tržišta energije i Hrvatska energetska regulatorna agencija koja obavljaju djelatnost organiziranja tržišta električne energije, a čije je djelovanje detaljnije razrađeno u poglavlju. Zatim se opisuje liberalizacija tržišta električne energije. Prikazuje se postupak reformskog procesa elektroenergetskog sustava, odnosno uvođenje konkurencije na tržište električne energije. Prikazuju se koraci reforme i otvaranje tržišta električne energije u Hrvatskoj i Europi. Potpoglavlje Konkureti HEP-a/Elektroistre Pula, opisuje „bitku“ elektroenergetskih tvrtki za potrošače. Navedeni su novi dobavljači električne energije te njihove ponude na tržištu kao i usporedba cijena i ponuda opskrbljivača na hrvatskom tržištu. Hrvati su prvi put u povijesti mogli odabrati alternativnog dobavljača električne energije i ne ovisiti o državnom HEP-u. Također su u potpoglavlju opisani međusobni odnosi operatora sustava.

U četvrtom poglavlju, **Uključivanje u tržišnu utakmicu i reakcija na konkurenciju**, opisuje se reakcija HEP-a na slobodno tržište i ozbiljnu konkurenciju te potreba za oglašavanjem i posvećenošću potrošačima u želji da ih zadrži.

Peto poglavlje, **Odnosi s korisnicima električne energije- HEP d.d. i Elektroistra Pula**, detaljnije razrađuje načela kojih se Hep Grupa nastoji pridržavati kako bi svoje ukupno poslovanje uskladila sa očekivanjima svih korisnika. Zadovoljavanje želja i potreba korisnika ključno je u vremenskom razdoblju kada konkurencija na području električne energije jača. Detaljno su razrađeni HEP-Operator distribucijskog sustava i HEP Opskrba

Šesto poglavlje, **Provedba aktivnosti Elektroistre Pula pod utjecajem konkurencije**, opisuje odnos prema korisnicima Elektroistre. Način na koji mogu doći do traženih informacija, kako funkcionira proces obraćanja nadležnim odjelima/službama u nastanku nezadovoljstva pojedinom uslugom. Detaljno je razrađena provedba istraživanja metodom „Tajni kupac“, stupanje na snagu novih Općih uvjeta za korištenje mreže i opskrbu te zaštita i dužnosti kupaca.

U posljednjem dijelu rada u sedmom i osmom poglavlju odnosno u **Kritičkom osvrtu** i **Zaključku** autorica je dala vlastiti kritički osvrt na tematiku diplomskog rada- iznesena su osobna mišljenja, prijedlozi za poboljšanje odnosa sa korisnicima te sintentizirani podaci u provedenom radu.



## 2. UPRAVLJANJE I ZNAČAJ ODNOSA S KORISNICIMA U SUVREMENOM POSLOVANJU

Stalnim plasmanom novih, sve kompleksnijih proizvoda i usluga poduzeću je sve teže zadržati tržišni udio i konkurentsku prednost. Nove tehnologije, usporedno sa stalnim rastom e-trgovine, kreiraju vezu između poslodavca i korisnika. Upravljanje odnosom sa korisnicima (Customer Relationship Management – CRM) je postao most kojim poslodavci stižu, zadržavaju i povećavaju broj korisnika. Sasvim je logično da se pojavom Interneta brojnim poduzećima otvorila mogućnost razvoja individualne komunikacije sa korisnicima što rezultira kvalitetnijim i dubljim odnosom koji svakoj strani pruža traženo. Korisnici dobivaju željeni proizvod ili uslugu, a poduzeća povećanje profitabilnosti te duži opstanak na tržištu.

Obično kada se spominje CRM<sup>1</sup>, misli se na programska rješenja, skupe tehnologije i slično. Međutim, CRM nije samo tehnologija, to je filozofija opstanka u ekonomiji usmjerenoj na korisnika. Informacije i znanje o potrošačima danas predstavljaju osnovnu i najveću vrijednost u digitalnoj ekonomiji. Baze podataka o potrošačima tako postaju ključni kapital poduzeća, koji uz adekvatno korištenje jamči dugoročni uspjeh poduzeća.

Definicija skraćenice CRM :

**C (engl. customer)** –osvajanje potrošača početni je cilj svakog poduzeća. Poznavanje njegovih potreba, stavova, preferencija, ponašanja i drugih karakteristika u mnogočemu će pomoći pri izgradnji budućeg odnosa s njime.

**R (engl. relationship)** –najveći izazov CRM-a je stvaranje dodatne vrijednosti kroz odnos s potrošačima. Odnos s potrošačima treba se dinamički (pozitivno) razvijati i mora imati dugoročan karakter.

**M (engl. management)** –odnosi s potrošačima nikako ne bi smjeli biti prepušteni usputnom razvoju, već je potreban dobar upravljački proces koje će te odnose usmjeravati u obostrano zadovoljavajućem smjeru.<sup>2</sup>

Upravljanje odnosa sa korisnicima usluga tj. customer relationship management, CRM, predstavlja: “Proces maksimiziranja vrijednosti za kupce u online ili offline interakciji

---

<sup>1</sup> U daljnjem tekstu koristiti će se engleski akronim CRM koji je ekvivalent pojmu upravljanje odnosima s potrošačima

<sup>2</sup> Kozjak I., Povezanost zadovoljstva potrošača i CRM-a, 2012. [http://eknjiznica.unipu.hr/2048/1/2012\\_192.pdf](http://eknjiznica.unipu.hr/2048/1/2012_192.pdf)

korisnika i poduzeća.“<sup>3</sup> Kod upravljanja odnosom sa korisnicima naglašava se pojedinačni korisnik kojem se prilagođava proizvod ili usluga te dugotrajnost stvorene veze između poduzeća i korisnika. „ Proces identificiranja i stvaranja nove vrijednosti sa pojedinačnim korisnikom i dijeljenje dobiti u dugotrajnoj vezi.“<sup>4</sup>

The Peppers and Rogers Group je provela istraživanje u kojem su ispitivani poslovni lideri iz kompanija koji su vodeći u CRM-u. Jedno od pitanja je bilo: “Kako definirate CRM?”. Više od polovine ispitanika (65%) je reklo da CRM promiče kompaniju od fokusa na proizvod ka fokusu na kupca. 51% ispitanika vidio je CRM kako koristeći IT alate postiže dodatna poslovna poboljšanja, a 41% vidi CRM kao kreiranje informacija o korisnicima dostupnih svima.<sup>5</sup> Pitanje u istraživanju i njegova tri odgovora ukazuju na sljedeće: CRM ne znači isto za sve. Mnogo je različitih načina objašnjenja istog cilja dosezanja zadovoljstva korisnika i generiranje dugoročnog profita iz tog odnosa.

Proizvodi i usluge postaju sve složeniji. Njihovu proizvodnju omogućava poduzeće čiji način vođenja također postaje sve složeniji, a to sve ima dodatne posljedice između korisnika i menadžera odnosno u povezanosti zadovoljstva korisnika i CRM –a. Poduzeća su se oduvijek dijelila na uspješna i neuspješna a jedina razlika nalazi se u uočavanju važnosti koje donosi vrijeme u kojem posluju. U ovom slučaju to su korisnici.

„Neka istraživanja pokazuju kako je šesterostruko teže pronaći novog kupca i prodati mu proizvod nego li taj isti proizvod prodati već postojećem kupcu stoga je važno zadržati kupce, a to znači učiniti ih zadovoljnim. Tipični nezadovoljni kupac će o svom nezadovoljstvu izvjestiti u prosjeku devet ljudi. Zadovoljni kupac će o svom zadovoljstvu izvjesti u prosjeku pet ljudi. Tvrtka može višestruko povećati dobit ako poveća broj zadovoljnih kupaca. Čak 70% kupaca koji su nezadovoljni uslugom ponovno će poslovati s istom tvrtkom ako se problem nezadovoljstva brzo riješi. Zadovoljni kupci plaćaju više za proizvod ili uslugu. Kao što se vidi, zadovoljstvo kupca uistinu je najvažnija zadaća tvrtke. Nadalje, prema Paretovom principu pretpostavlja se da 20% kupaca generira 80% prihoda/dobiti. U industrijskoj prodaji

---

<sup>3</sup> Turban, E., Lee, J., King, D. and Chung, H.M., (2002): Electronic Commerce 2001 Update, Pearson Education, str. 879

<sup>4</sup> Gordon I., (1997): Relationship marketing, Wiley, Toronto, str. 18

<sup>5</sup> <http://marketar.blogspot.com/2010/11/upravljanje-odnosom-s-klijentima.html>, rujan 2015.

potrebno je 8 do 10 poziva prema novom kupcu kako bi se prodala roba, dok su kod postojećih kupaca potrebna 2 do 3 poziva.<sup>6</sup> (Panian; 2003:37)

U današnjim uvjetima poslovanja korisnici predstavljaju najvrijedniju imovinu tvrtke. Pametni su, informirani i dobro znaju kakvu razinu kvalitete mogu dobiti, očekivanja su im velika i žele samo najbolje. Svaki od njih je pojedinac sa svojim specifičnim potrebama i željama, a uspješnost tvrtke ovisi o odnosu koji sa korisnicima uspije ostvariti, a ogleda se naravno u ispunjenju njihovih želja u pravo vrijeme, na pravom mjestu, kroz njima odgovarajući kanal distribucije i sa pravom ponudom. Poduzeće koje uspije prilagoditi svoje poslovanje uspješnom korištenju svih ključnih informacija o svakom pojedinom korisniku omogućava pružanje prilagođene i pravovremene usluge. Kvalitetnijim zadovoljavanjem potreba potrošača i uspostavljanjem odnosa sa svakim potrošačem ostvaruju se povrti na uloženo.

„Nekada je u mnogim djelatnostima postojala segmentacija tržišta. Mali trgovci i prodavači mogli su prakticirati individualan pristup kupcima. Takav je pristup razvojem masovne proizvodnje, masovne maloprodaje i trgovine u 20. stoljeću praktički onemogućen. No, širokim razvojem informatičkih tehnologija danas se gotovo vraća takva praksa i primjena CRM-a. Proizvod i usluga nastoje se prilagoditi svakom kupcu koje su prakticirale individualan pristup kupcima.“<sup>7</sup> (Kalakota,Robinson;2002:192)

Izravni se marketing sastoji od izravne komunikacije s pažljivo odabranim individualnim korisnicima radi postizanja trenutačne reakcije i održavanja trajnih odnosa s korisnicima. Prodavači koji se bave izravnim marketingom izravno komuniciraju s korisnicima, često interaktivno i u četiri oka. S druge strane tradicionalni marketing više pažnje usmjerava na osvajanje korisnika umjesto da se koncentrira i na njihovo zadržavanje. Zagovornici tradicije tvrde da ne bi bilo moguće zadržati korisnika koji nije osvojen, što je točno, ali se u obzir treba uzeti i nekoliko činjenica. Manji dio prihoda dolazi od novih korisnika negoli od postojećih, veći dio resursa odlazi za privlačenje novih nego za zadržavanje postojećih korisnika te je lojalnost korisnika presudan čimbenik uspjeha na tržištu.

„Mnogi marketinški i promidžbeni alati razvijeni su u kontekstu masovnog marketinga koji cilja široka tržišta standardiziranim porukama i ponudom koja se distribuira putem

---

<sup>6</sup> Panian, Ž.: Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str.37.

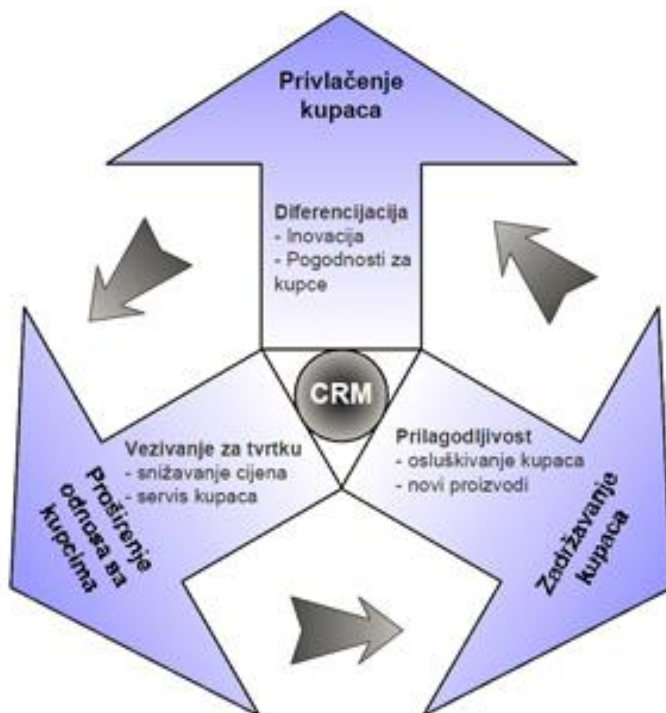
<sup>7</sup> Kalakota, R.; Robinson M.: e-Poslovanje 2.0, Mate, Zagreb, 2002., str 192.

posrednika. Danas, međutim, kada postoji veća skolonost prema marketingu koji ima uži cilj, odnosno prema osobnom marketingu, mnoge tvrtke prihvaćaju izravni marketing, bilo kao primarni marketinški pristup ili kao dodatak drugim tehnikama. Izravni marketing je koristan za kupce na nekoliko načina. Prvo, praktičan je. Kupci mogu, u udobnosti svojih domova i ureda pretraživati kataloge ili internetske stranice u bilo koje doba dana i noći. Kupovanje je jednostavno i privatno. Kupci se ne moraju gnjaviti, ne moraju se suočavati s prodavačima i izlagati se nagovaranju i emocionalnom uvjeravanju.“<sup>8</sup>(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong; 2006:829)

CRM je u osnovi strategija poslovanja tvrtke koja se provodi kroz ljude i procese te informacijske tehnologije. Bez CRM sustava ne bi bio moguć cijelokupni pristup korisnicima, prepoznavanje potreba korisnika, te naposljetku i zadovoljavanje njihovih potreba.

Upravljanje odnosima s kupcima obuhvaća tri faze kojima se maksimizira njihova dugoročna vrijednost.

Slika 1: Tri faze upravljanja odnosa sa kupcima



Izvor: Kalakota, R.; Robinson M.: e-Poslovanje 2.0, Mate, Zagreb, 2002., str 193.

<sup>8</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: Osnove marketinga, Mate, 2006., str.829

Upravljanje odnosa s korisnicima provodi se s ciljem ostvarivanja maksimalne vrijednosti za tvrtku i njezine korisnike. Vođenje evidencije na svakoj dodirnoj točki i svim fazama omogućava prikupljanje informacija i njihovo evidentiranje te pohranjivanje u baze podataka. Ista povratna informacija omogućuje pružanje brzog odgovora kupcima, personaliziranu marketing komunikaciju, bržu isporuku i prilagođenost proizvoda i usluga.

### 3. TEMELJNI POJMOVI TRŽIŠTA ELEKTRIČNE ENERGIJE

Tržište električne energije u Hrvatskoj prije dvadesetak godina promatralo se kao monopol. Monopol je predstavljao optimalno rješenje zbog same specifičnosti i tehnoloških ograničenja električne energije. Opskrba električnom energijom do krajnjih korisnika bila je organizirana u okviru jedne kompanije, naravno državne. Nacionalno gospodarstvo je svoj elektroenergetski sustav provodilo na način koji zahtijeva monopol, odnosno nerealna cijena koja je bila namijenjena krajnjem potrošaču bila je posljedica takve organizacije. Elektroenergetski sektor jedne zemlje predstavlja industriju proizvodnje električne energije. Promatran u cijelini posjeduje karakteristike prirodnog monopola i predstavlja javno dobro.

Elektroenergetski sustav je iznimno složen tehnološki sustav. Gotovo kao ni u jednom drugom tehnološkom sustavu postoji niz složenih zahtjeva nužnih za normalno funkcioniranje sustava i kvalitetnu opskrbu električnom energijom. Električnu energiju nije moguće uskladištiti te je u svakom trenutku potrebno potrošačima osigurati ujednačenost proizvodnje i potrošnje, odnosno mora postojati približno jednak omjer ponude i potražnje. Zbog svojih mnogobrojnih specifičnosti elektroenergetsko tržište ne može biti usporedivo s tržištem klasičnih roba i usluga. Za ponudu na tržištu odgovorni su proizvođači, distributeri i opskrbljivači električne energije dok za potražnju kupci. Električna energija neophodna je za normalan život, ona ne čini elastičnu uslugu i upravo zbog toga se postavlja pitanje pravedne cijene koja bi zadovoljila sve tržišne subjekte. Kako bi cijena električne energije bila tržišno prihvatljiva također je bitno iz kojih se energenata ona proizvodi. Budućnost je orijentacija na obnovljive izvore energije kao što su energija sunca, energija vjetra, energija voda i bioenergija.

Opskrba električnom energijom je specifična jer se električna energija proizvodi i isporučuje kroz četverofazni vertikalno međuzavisni proces, koji se sastoji od proizvodnje, prijenosa, distribucije i opskrbe. Funkcionalna podjela je značajna za razumijevanje posljednjih regulatornih promjena u elektroenergetskim sektorima svih zemalja u svijetu.<sup>9</sup> (Osmanbegović, Kokorović; 2-3)

Osnovna djelatnost tvrtke za distribuciju električne energije je ekonomski optimalna distribucija električne energije od prijenosa mreže i proizvođača do korisnika pritom pogon sustav mora zadovoljavati ograničenja u pogledu opterećenja i vrijednosti napona te pružati zadovoljavajuću kvalitetu električne energije.

---

<sup>9</sup> Osmanbegović E., Kokorović M., Utjecaj liberalizacije tržišta na cijene električne energije, Pregledni naučni rad, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, str. 2-3

Struktura troškova proizvodnje električne energije zavisi od tehnologije koja se primjenjuje za proizvodnju, odnosno, faktori kao što su kapacitet, termalna efikasnost, životni vijek elektrane, te odnos fiksnih i varijabilnih troškova. Fiksni troškovi nuklearnih elektrana su znatno visoki zbog dugog vremena izgradnje ovakvih elektrana i troškova vezanih za protivljenje javnosti nuklearnim tehnologijama. Varijabilni troškovi su niski zbog niske cijene ulaznih energenata i troškova održavanja. Prijenos i distribucija osiguravaju transport električne energije od proizvođača do potrošača. Ova faza proizvodnje električne energije smatra se prirodnim monopolom bez obzira na stupanj liberalizacije tržišta električne energije i pod kontrolom je nezavisnog operatora sistema.<sup>10</sup> Opskrba električnom energijom je prodaja krajnjim kupcima. Prodaja uključuje mjerenje, fakturiranje i marketing, te može biti veleprodaja i maloprodaja. Opskrbljivanje se ne smatra prirodnim monopolom, niti postoje značajne prednosti ukoliko se ona integrira sa drugim funkcijama. (Osmanbegović, Kokorović; 3)

Električna energija posjeduje sljedeće karakteristike:<sup>11</sup>

1. proizvodi se iz drugih energetske izvora (iz fosilnih ili nuklearnih goriva ili obnovljivih izvora energije), čija cijena utječe na cijenu koštanja električne energije,
2. nemoguće ju je uskladištiti i potražnja za električnom energijom kontinuirano fluktuiraju,
3. potreba da se prenosi na veoma udaljena mjesta zahtijeva kapitalno intenzivnu industriju, postoje značajni troškovi vezani za okoliš (vezani za proizvodnju i prijenos).

Kako bi se energijom koja je svugdje oko nas mogli koristiti ljudi su razvili način dobivanja i prijenosa električne energije. Električna energija postala je temelj civilizacije i preduvjet razvoja jer je to oblik (sekundarne) energije prikladan za prijenos i ponovnu pretvorbu prema namjeni (u mehaničku, toplinsku ili kemijsku energiju). U elektranama se oblici primarne energije (ili energija Sunčeva zračenja) pretvaraju u električnu energiju. Opći su kriteriji za izbor prihvatljivosti tehnologije za proizvodnju električne energije uz nužnu sigurnost opskrbe električnom energijom:

- Potencijal u odnosu na buduće potrebe (zalihe)

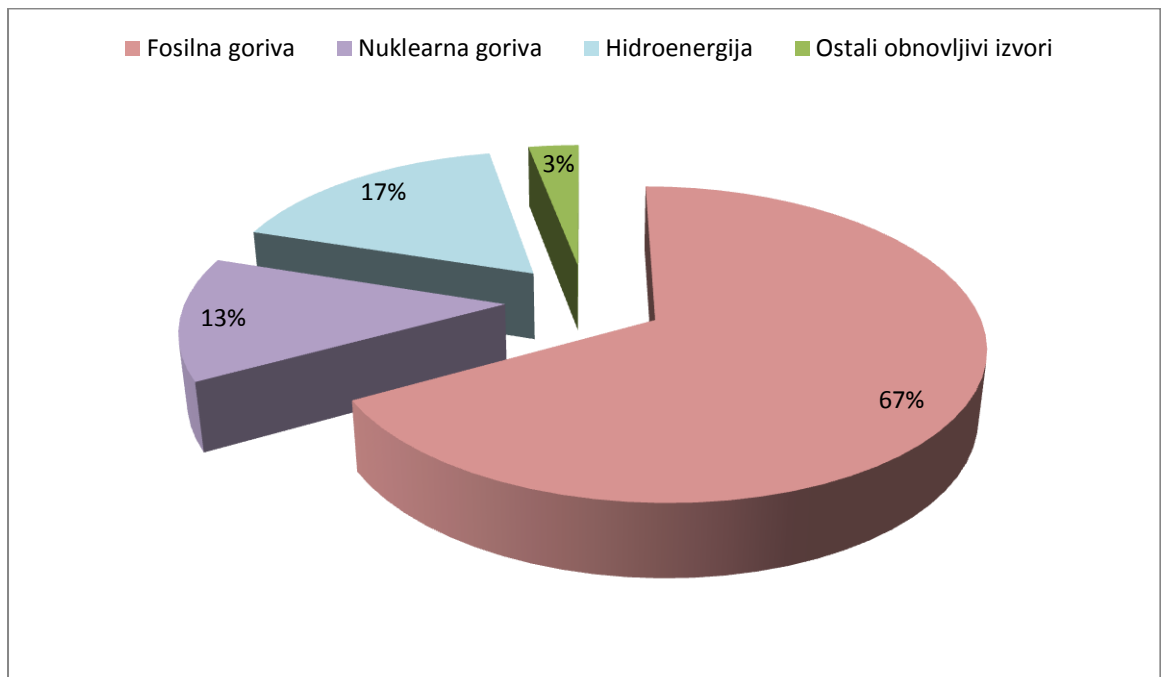
---

<sup>10</sup> U Republici Hrvatskoj nezavisni operator sistema električne energije je HEP ODS d.o.o. - HEP-operator distribucijskog sustava

<sup>11</sup> Lyakhovka S. (2001): *Restructuring of Electricity Supply Industries: The Case of Ukraine and Russia - Master thesis*, Central European University, Budapest

- Tehnička razvijenost
- Ekonomska prihvatljivost
- Utjecaj na čovjeka i okoliš

Grafikon 1: Udio pojedinih izvora energije u proizvodnji električne energije



Izvor: Brošura- Proizvodnja električne energije- Prednosti i nedostaci postojećih tehnologija, Mreža mlade generacije Hrvatskog nuklearnog društva, [http://www.nuklearno-drustvo.hr/attachments/article/238/Brosura\\_MMG\\_web.pdf](http://www.nuklearno-drustvo.hr/attachments/article/238/Brosura_MMG_web.pdf) (rujan, 2015.)

Električna energija iz obnovljivih izvora smanjuje emisiju ugljičnog dioksida (CO<sub>2</sub>) u atmosferu to je istodobno jedna od ključnih odrednica Europske Unije koja je također prihvaćena i od strane Republike Hrvatske. Nekoliko tehnologija, posebice korištenje energije vjetra, malih hidrocentrala, energije iz biomase i Sunčeve energije, ekonomski su konkurentne. Iako je proces prihvaćanja novih tehnologija vrlo spor, a početne cijene vrlo visoke, on je nezaobilazan.

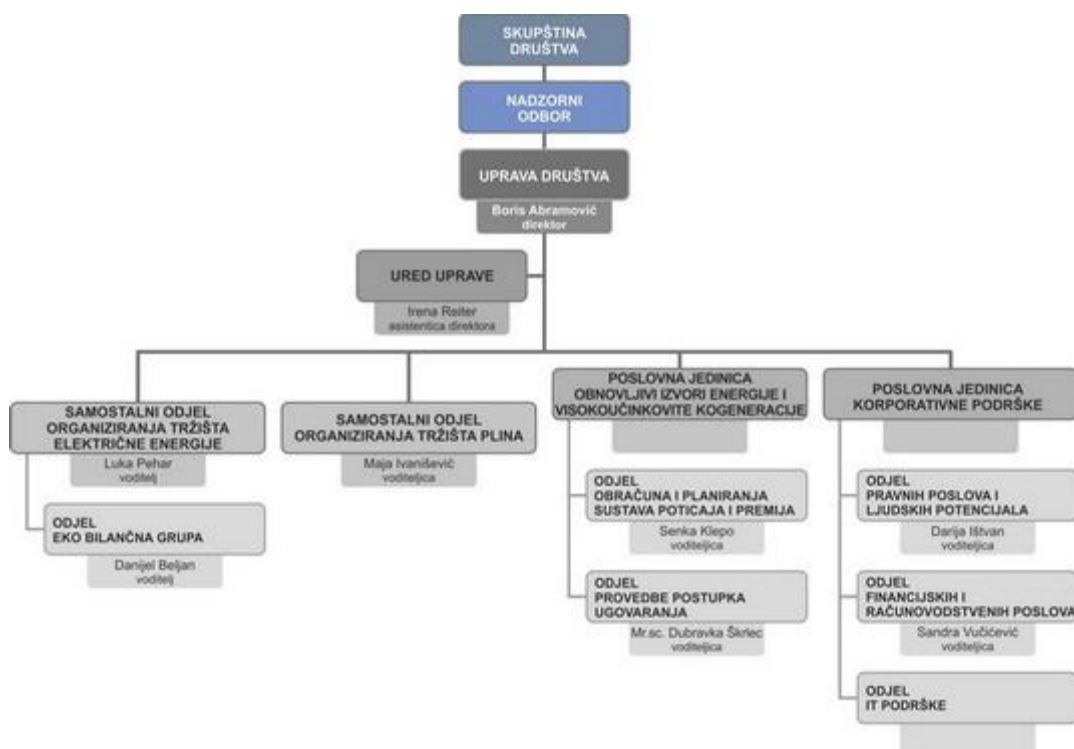


### 3.1. Tržište električne energije u Republici Hrvatskoj

Proizvođač, opskrbljivač i trgovac koji želi sudjelovati u postupcima i aktivnostima na tržištu električne energije obavezan je s Hrvatskim operatorom tržišta energije d.o.o. (HROTE) sklopiti sporazum kojim se reguliraju prava i obveze između tržišnog sudionika i HROTE-a. Hrvatski operator tržišta energije d.o.o. (HROTE) s radom je započeo 4. travnja 2005. godine. HROTE obavlja djelatnost organiziranja tržišta električne energije kao javnu uslugu, pod nadzorom Hrvatske energetske regulatorne agencije.

HROTE je energetska subjekt koji obavlja djelatnost organiziranja tržišta električne energije kao javnu uslugu. Svojim aktivnostima i djelovanjem potiče razvoj tržišta električne energije, a njegov rad nadzire Hrvatska energetska regulatorna agencija (HERA). HROTE donosi pravila djelovanja tržišta električnom energijom (Tržišna pravila). Tržišnim pravilima uređuju se odnosi i odvijanje aktivnosti na tržištu električne energije, te utvrđuju obveze i odgovornosti tržišnih sudionika u trgovanju električnom energijom. Tržišna pravila su obvezujuća za sve sudionike na tržištu električne energije.

Slika 2 : Organizacija HROTE-a



Izvor: HROTE- <http://www.hrote.hr> (rujan ,2015.)

Hrvatska energetska regulatorna agencija (HERA) osnovana je Zakonom o regulaciji energetske djelatnosti (Narodne novine, br. 177/04 i 76/07), a nastavila je poslovati sukladno odredbama Zakona o regulaciji energetske djelatnosti (Narodne novine, br. 120/12). Zakon o regulaciji energetske djelatnosti propisuje da je HERA samostalna, neovisna i neprofitna pravna osoba s javnim ovlastima za regulaciju energetske djelatnosti. Osnivač HERA-e je Republika Hrvatska, a osnivačka prava ostvaruje Vlada Republike Hrvatske. HERA za svoj rad odgovara Hrvatskom saboru.

Slika 3 : Organizacijska struktura HERA-e



Izvor: HERA- <http://www.hera.hr/> (rujan, 2015.)

Donošenjem Zakona o energiji, Zakona o izmjenama i dopunama zakona o energiji, Zakona o tržištu električne energije i Zakona o regulaciji energetske djelatnosti, u Republici Hrvatskoj stvorene su pretpostavke za postupno otvaranje tržišta električne energije. U Hrvatskoj postoji samo jedno tržište električne energije. U početnoj fazi njegovog otvaranja odabran je model bilateralnog tržišta u kojem se trgovanje električnom energijom provodi bilateralnim ugovorima.

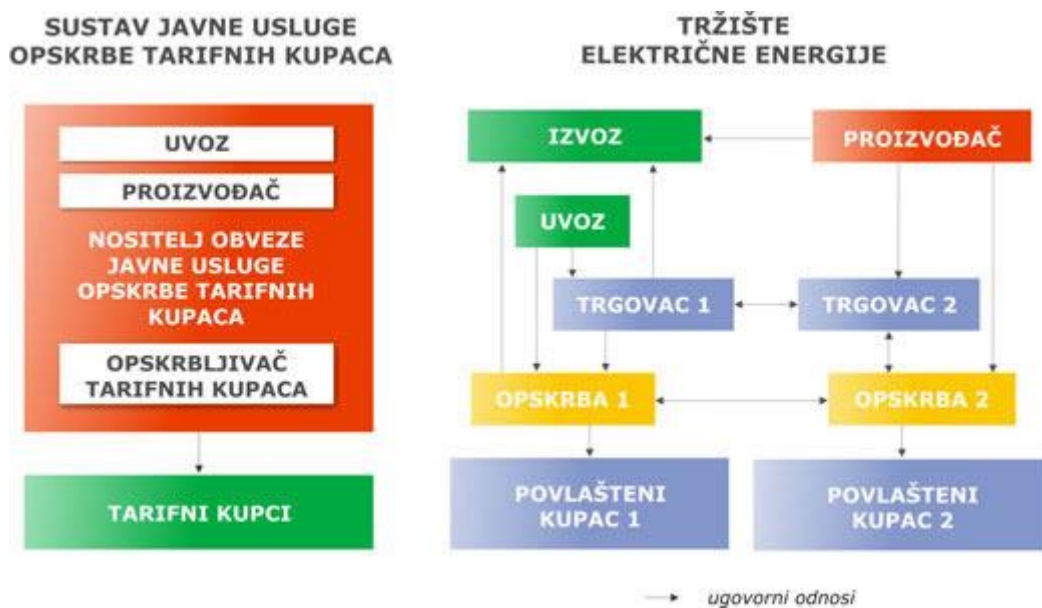
Pravilima djelovanja tržišta električne energije uređuju se odnosi i odvijanje aktivnosti na tržištu električne energije, te utvrđuju obveze i odgovornosti tržišnih sudionika u trgovanju električnom energijom. Tržišna pravila su obvezujuća za sve sudionike na tržištu električne energije. (izvor: <http://www.hrote.hr>, rujan 2015.)

### 3.1.1. Model tržišta električne energije u Republici Hrvatskoj

U Hrvatskoj se razlikuju:

- javna usluga opskrbe tarifnih kupaca električnom energijom,
- tržište električne energije.

Slika 4: Model tržišta u Republici Hrvatskoj



Izvor: HROTE- <http://www.hrote.hr/default.aspx?id=20>, (rujan,2015.)

Prema Zakonu o tržištu električne energije opskrba tarifnih kupaca zajednička je i cjelovita zadaća nositelja obveze javne usluge opskrbe tarifnih kupaca električnom energijom. Tu zadaću u Hrvatskoj obavlja HEP grupa. Tarifni kupci električnu energiju plaćaju po cijenama reguliranim Zakonom o energiji i Tarifnim sustavom za usluge elektroenergetskih djelatnosti koje se obavljaju kao javne usluge. Otvaranjem tržišta smanjivat će se broj tarifnih kupaca.

### 3.1.2. Tržišni sudionici na tržištu električne energije u Republici Hrvatskoj

Sudionike na tržištu električne energije u Hrvatskoj čine proizvođači, opskrbljivači, trgovci i povlašteni kupci. Svi oni osim povlaštenih kupaca moraju imati dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti koju izdaje Hrvatska energetska regulatorna agencija (HERA).

Organiziranje tržišta električne energije, te prienos i distribucija regulirane su djelatnosti koje se obavljaju kao javne usluge za:

- Organiziranje tržišta električne energije zadužen je HROTE<sup>12</sup>
- Prijenos električne energije, održavanje, razvoj i izgradnju prienosnog sustava te vođenje elektroenergetskog sustava zadužen je HEP-Operator prienosnog sustava
- Za distribuciju električne energije, održavanje, razvoj i izgradnju distribucijskog sustava zadužen je HEP-operator distribucijskog sustava ([www.hrote.hr](http://www.hrote.hr))

Regulirane energetske djelatnosti koje se obavljaju kao javne usluge su i proizvodnja električne energije za tarifne kupce te opskrba električnom energijom tarifnih kupaca. Obje ove djelatnosti obavlja HEP grupa u okviru zajedničke i cjelovite zadaće nositelja obveze javne usluge opskrbe tarifnih kupaca električnom energijom.

### **3.1.2.1. Proizvođači električne energije u Republici Hrvatskoj**

Proizvođač električne energije je energetska subjekt koji obavlja djelatnost proizvodnje električne energije i za to posjeduje dozvolu, zatim energetska subjekt koji proizvodi električnu energiju isključivo za vlastite potrebe te energetska subjekt koji električnu energiju proizvodi u proizvodnim objektima snage do 1 MW.

Proizvođač može prodati električnu energiju proizvedenu u vlastitim proizvodnim objektima:

- trgovcu,
- opskrbljivaču,
- Hrvatskom operatoru prienosnog sustava za usluge sustava, za pokriće gubitaka u prienosnoj mreži i za uravnoteženje sustava,
- HEP-Operatoru distribucijskog sustava za usluge u distribucijskoj mreži i za pokriće gubitaka u distribucijskoj mreži.

U Hrvatskoj se razlikuju tri kategorije proizvođača:

- proizvođač u sustavu javne usluge kao jedan od nositelja obveze javne usluge opskrbe tarifnih kupaca Električnom energijom,

---

<sup>12</sup> Hrvatski operator tržišta energije d.o.o.

- povlašteni proizvođač,<sup>13</sup>
- nezavisni proizvođač.

Status povlaštenog proizvođača mogu steći proizvođači koji električnu energiju proizvode iz obnovljivih izvora energije i kogeneracije. Poticanje takve proizvodnje te otkup i prodaja tako proizvedene električne energije regulirani su Zakonom o energiji, Zakonom o tržištu električne energije i posebnim podzakonskim aktima.

### **3.1.2.2. Trgovci električne energije u Republici Hrvatskoj**

Trgovac je energetska subjekt koji kupuje i prodaje energiju, za što mora posjedovati odgovarajuću dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti.

Kupljenu električnu energiju trgovac može prodati:

- opskrbljivaču,
- drugom trgovcu,
- Hrvatskom operatoru prijenosnog sustava za usluge sustava, za pokriće gubitaka u prijenosnoj mreži i za uravnoteženje sustava,
- HEP-Operatoru distribucijskog sustava za usluge u distribucijskoj mreži i za pokriće gubitaka u distribucijskoj mreži.

Trgovac može kupiti električnu energiju od proizvođača, opskrbljivača ili drugog trgovca.

### **3.1.2.3. Opskrbljivač električne energije u Republici Hrvatskoj**

Opskrbljivač je energetska subjekt s dozvolom za obavljanje djelatnosti opskrbe električnom energijom. Opskrbljivač može kupiti električnu energiju od proizvođača, trgovca ili drugog opskrbljivača.

Kupljenu električnu energiju opskrbljivač može prodati:

- povlaštenom kupcu sukladno ugovoru o opskrbi (opskrbljivač povlaštenih kupaca),
- tarifnom kupcu prema reguliranim odnosima (opskrbljivač tarifnih kupaca),
- drugom opskrbljivaču,

---

<sup>13</sup> Proizvođači koji električnu energiju proizvode iz obnovljivih izvora

- Hrvatskom operatoru prijenosnog sustava za pokriće gubitaka u prijenosnoj mreži i za uravnoteženje sustava,
- HEP-Operatoru distribucijskog sustava za usluge u distribucijskoj mreži i za pokriće gubitaka u distribucijskoj mreži.

Svaki opskrbljivač obvezan je preuzeti minimalni udjel električne energije od proizvođača koji se nalazi u sustavu poticanja proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije i kogeneracije<sup>14</sup>. Obvezni minimalni udjel uredbom propisuje Vlada Republike Hrvatske.

Tablica 1: Popis opskrbljivača na tržištu Republike Hrvatske

1.	220V d.o.o.
2.	Axpo Trgovina d.o.o.
3.	CRODUX PLIN d.o.o.
4.	Danske Commodities d.o.o.
5.	EL-EN SOLUTIONS d.o.o.
6.	ENERGY DELIVERY SOLUTION d.o.o.
7.	GEN-I Zagreb d.o.o.
8.	HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o.*
9.	HEP-Opskrba d.o.o.
10.	Hrvatski Telekom d.d.
11.	KORLEA d.o.o.
12.	NOX GRUPA d.o.o.
13.	PETROL d.o.o.
14.	Proenergy d.o.o.
15.	PRVO PLINARSKO DRUŠTVO - TRGOVINA ENERGIJOM d.o.o.
16.	RWE ENERGIJA d.o.o.

\*označeni opskrbljivači su najzastupljeniji i najznačajni na hrvatskom tržištu

Izvor: HROTE- <http://www.hrote.hr/default.aspx?id=26>, (rujan,2015.)

Na internetskoj stranici Hrvatske energetske regulatorne agencije (HERA) [www.hera.hr](http://www.hera.hr) dostupan je zbirni pregled registra dozvola za obavljanje energetske djelatnosti, prema kojem je HERA izdala dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti opskrbe električnom energijom tvrtkama.

<sup>14</sup> postupak istovremene proizvodnje električne i korisne toplinske energije u jedinstvenom procesu

### **3.1.2.4 Kupci električne energije u Republici Hrvatskoj**

Pojam kupac odnosi se na krajnjeg kupca električne energije. Kupac se opskrbljuje električnom energijom isključivo preko svog opskrbljivača.

U Hrvatskoj postoje dvije kategorije kupaca:

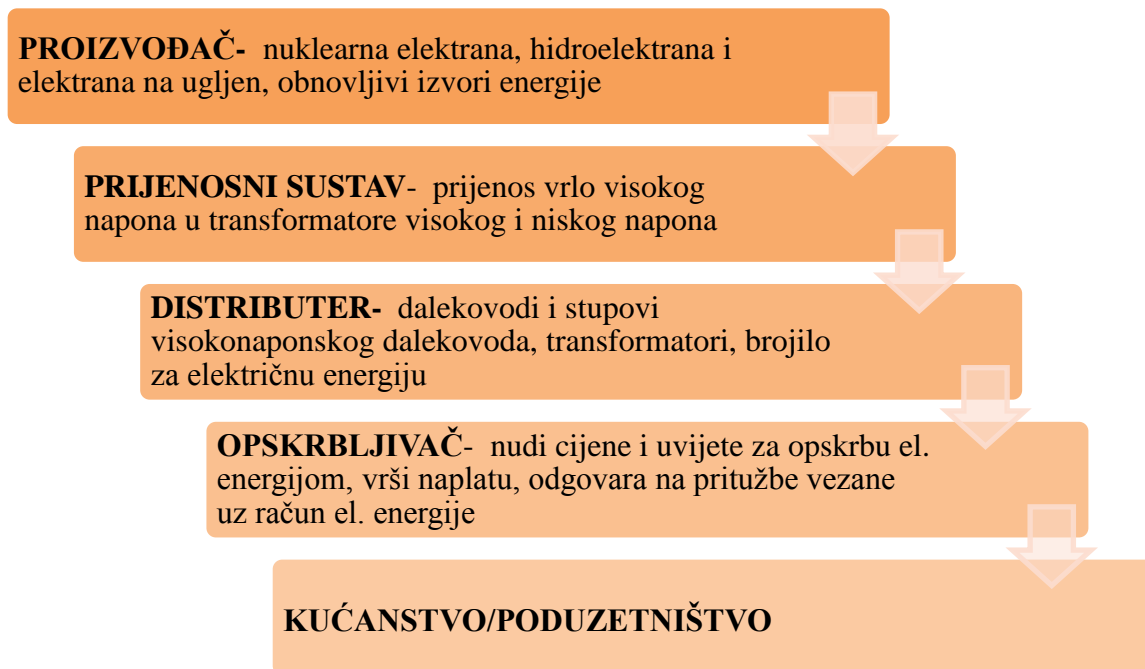
1. povlašteni i
2. tarifni kupci

Temeljem Zakona o tržištu električne energije svi kupci električne energije u Hrvatskoj stekli su status povlaštenog kupca od 1. srpnja 2008. godine. Status povlaštenog kupca daje pravo kupcu da odabere svog opskrbljivača i s njim ugovara cijenu električne energije. Ukupnu cijenu električne energije za povlaštene kupce čine sljedeće sastavnice:

- cijena električne energije ugovorena s opskrbljivačem,
- naknada za korištenje prijenosne mreže i/ili naknada za korištenje distribucijske mreže,
- naknada za poticanje proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije i kogeneracije,
- ostale naknade definirane Zakonom o energiji ili posebnim zakonom (npr. naknada za naslijeđene troškove ako su ti troškovi odobreni).

Kupac iz kategorije kućanstvo koji ne želi koristiti pravo povlaštenog kupca ili ne uspije pronaći opskrbljivača, ima pravo na opskrbu električnom energijom od opskrbljivača tarifnih kupaca.

Slika 5: Razvoj energetskeg tržišta u Republici Hrvatskoj pojavom konkurencije



Izvor: Autorica

Proces restrukturiranja elektroenergetskog sektora u Hrvatskoj i uvođenje tržišnih odnosa započeo je stupanjem na snagu paketa novih energetskeg zakona početkom 2002. godine.



### 3.2. Liberalizacija tržišta električne energije

Organizacija tržišta električne energije kao monopola pokazala se neefikasnom. Osnovni nedostatak ogleda se u visokim cijenama električne energije. Upravo zbog navedenog nedostatka i napretka u proizvodnji i tehnologiji pojavila se mogućnost prijenosa električne energije koja je nametnula potrebu za reformom elektroenergetskog sustava odnosno nametnuta je liberalizacija. Konačni cilj reformskog procesa je uvođenje konkurencije na tržište električne energije, mogućnost koja se pruža krajnjem korisniku da bira dobavljača koji ga opskrbljuje električnom energijom. Također dodatno povećanje proizvodnje i potrošnje roba i usluga dovodi do povećanja svih oblika energenata, te bez poticanja liberalizacije i poticanja konkurentosti procesi ne bi postigli današnji obujam. Tranzicijske zemlje devedesetih godina započele su sa implemetacijom sveobuhvatnih gospodarskih, institucijalnih i političkih reformi čiji su dio predstavljale i reforme elektroenergetskog sektora.

„Infrastrukturni sektor općenito, a posebno elektroenergetski sektor, nalazio se u teškoj situaciji u svim tranzicijskim zemljama. Problemi su bili brojni: ekonomski gubitci kao posljedica financijske nediscipline i loše naplate računa te tehnički gubitci kao posljedica zastarjele tehnologije, posebice u prijenosnoj mreži, rezultirali su značajnim financijskim problemima. Cijene električne energije bile su više socijalna, a manje ekonomska kategorija, zbog čega nisu bile tzv. costreflective, odnosno nisu pokrivale troškove. U takvim uvjetima nije bilo interesa privatnih investitora za ulaganje u energetske projekte, a ulaganje samo javnog kapitala nije moglo biti dovoljno za pokretanje značajnijeg investicijskog ciklusa u energetiku. Početkom 90-ih godina visoke subvencije iz proračuna više nisu bile moguće jer se većina tranzicijskih zemalja našla u ogromnim makroekonomskim problemima. Tzv. tranzicijska depresija rezultirala je niskim ili čak negativnim stopama ekonomskog rasta, padom industrijske proizvodnje, rastom nezaposlenosti te makroekonomskim neravnotežama: rastom budžetskog deficita, javnog duga, vanjskotrgovinskog deficita te povećanjem vanjske zaduženosti. U takvim makroekonomskim okolnostima zemlje su morale započeti sa značajnim reformama elektroenergetskog sektora kako bi ga restrukturirale i približile standardima razvijenih zemalja. Istovremeno i razvijene zemlje poduzimaju reforme u energetsom sektoru, no s različitim motivom u odnosu na tranzicijske ekonomije. Naime, razvijene zemlje započele su s reformama kako bi dodatno unaprijedile već uglavnom

efikasan sektor, snizile cijene električne energije te poboljšale kvalitetu i sigurnost usluge. Ovi ciljevi i dalje su prioriteta zajedničke energetske politike Europske unije. Iako su mnogi zaključili da ne postoji jedinstven model reformi energetske politike zbog velikih razlika između zemalja, ipak se može definirati tzv. europski reformski model koji je prihvatila i Republika Hrvatska, a koji se sastoji od nekoliko međusobno povezanih koraka.<sup>15</sup>

Tablica 2: Tablica glavnih koraka reforme elektroenergetskog sektora

<b>RESTRUKTURIRANJE</b>	- Vertikalno razdvajanje (unbundling) proizvodnje, prijenosa, distribucije i opskrbe
	- Horizontalno razdvajanje proizvodnje od opskrbe
<b>KONKURENCIJA I TRŽIŠTA</b>	- Veleprodaja i konkurencija u maloprodaji
	- Dozvoljavanje ulaska novim proizvođačima i distributerima
<b>REGULACIJA</b>	- Uspostavljanje nezavisnog regulatora
	- Dozvoljavanje ulaska na mrežu trećoj strani
	- Poticaj za regulaciju prijenosne i distributivne mreže
<b>VLASNIŠTVO</b>	- Dozvoljavanje pristupa sudionicima u privatnom vlasništvu
	- Privatizacija postojećih kompanija u državnom vlasništvu

Izvor: Pollitt, Jamasb, 2005 (preuzeto- Restrukturiranje i liberalizacija tržišta električne energije: Gdje je Hrvatska? <http://www.researchgate.net/publication/236130672> ), rujna, 2015.

Vlada Republike Hrvatske 1. svibnja 2012. godine povisila je cijenu električne energije kućanstvima za približno 20%. Povećanje cijene moglo se provesti na tržištu s obzirom da je kategoriju kućanstva opskrbljivalo samo jedno poduzeće- vladajući monopol HEP-a. Druga strana, koja se odnosi na cijene električne energije poduzetništva čini tržišnu kategoriju, pojavom konkurencije na tržištu, pa cijene nisu bile regulirane. Povećanje cijena na tržištu značilo bi nekonkurentnost prema drugim opskrbljivačima. HEP preko svoje opskrbe tvrtke HEP-Opskrba nije mogao povisiti cijenu energije za poduzetništvo. Uoči članstva Republike Hrvatske u Europskoj Uniji hrvatski potrošači imaju priliku uživati u blagodatima konkurencije. Novim Zakonom o tržištu električne energije, regulacija proizvodne cijene za

<sup>15</sup> Vlahinić-Dizdarević, N., Pregledni članak- Restrukturiranje i liberalizacija tržišta električne energije: Gdje je Hrvatska?, 2011. str. 2-3 (See discussions, stats, and author profiles for this publication at : <http://www.researchgate.net/publication/236130672>)

kućanstva će se ukinuti početkom 2014. godine jer to nije sukladno europskim energetske direktivama. Svaka velika europska tvrtka koja se bavi proizvodnjom i distribucijom električne energije htjela je sudjelovati u oduzimanju dijela“ hrvatskog tržišnog kolača“.

Zamjena neefikasnom monopolu i lošoj politici vladinih regulatornih agencija može biti uspostavljanje konkurentnog tržišta električne energije. Konkurencija na tržištu električne energije osigurava postizanje realne cijene električne energije, odnosno daje mogućnost krajnjem korisniku da bira dobavljača (proizvođača ili distributera) od kojeg će kupovati električnu energiju po realnoj cijeni.

„Uvođenje konkurencije na tržište je dio složenog reformskog procesa elektorenergetskog sektora, koji je započeo u svim zemljama svijeta 80-tih godina prošlog vijeka. Ovaj proces se počeo dešavati pod općom paradigmom pomjeranja infrastrukturnih industrija od centraliziranih organizacija u državnom vlasništvu, ka privatizaciji, javnom reguliranju i tržišno orijentiranim strukturama. Iskustva pokazuju da se reformskom procesu sektora pojedinih zemalja mora pristupiti individualno uzimajući u obzir karakteristike sektora (raspoloživost resursa, veličinu, raspoložive tehnologije, povijesni razvoj) koje definiraju inicijalnu strukturu tržišta i određuju polaznu točku reformskog procesa i njegovih rezultata.“ (Osmanbegović, Kokorović; 2-3.)

Liberalizacija na hrvatskom tržištu dovela je do situacije u kojoj HERA definira tarife, cijene, troškove, te svaku stavku koja ulazi u osnovne troškove cijene energije. Država više neće intervenirati na tom tržištu na način da donosi političke odluke koje bi držale cijene ispod tržišnih da bi kupovala socijalni mir niti da bi ratovala cijenama. Hrvatska elektroprivreda jedino u suradnji sa HEROM može uvidjeti što je u mogućnosti i kako može podići svoju konkurentnost. Najveća ušteda krije se u stavci proizvodnje i opskrbe. Fiksni dio u računici ostaje distribucija. Svi HEP-ovi konkurenti koristit će se njegovom infrastrukturuom što HEP-u još uvijek pruža djelomičnu slobodu koja garantira nemogućnost njegova propadanja u vlasništvu u kojem se nalazi.

Otvorenost tržišta također pruža mogućnost da neke veće vanjske tvrtke, koje imaju pristup području uđu na tržište sa dumpinškim cijenama kako bi se „ubacile“ na tržište i osvojile dio kupaca. Dugoročno takvo ponašanje bi naravno bilo neodrživo, cijene bi se opet kretale uzlaznom putanjom odnosno bile bi svakim danom sve više i više što naravno nema logike jer niti jedna tvrtka koja živi od profita koji ostvari na tržištu nije spremna gubiti na svom proizvodu.

Primjer Italije prikazuje potpunu liberalizaciju tržišta. U Italiji električnu energiju prodaje više od 10 tvrtki. Enel pokriva 27,7% tržišta, Eni 10%, Edison 9%, postoje i gradske tvrtke, kao i lokalne, a i svaka osoba može proizvoditi električnu energiju i prodavati je u mrežu. Velike tvrtke, konkurenti na tržištu, gotovo svakodnevno potrošačima nude niže cijene, pakete usluga. Prelazak drugom opskrbljivaču je vrlo jednostavan te ih se može stalno mijenjati. Postavlja se pitanje: da li je Hrvatska spremna na takvo funkcioniranje tržišta? Liberalizacija nije samo donošenje adekvatnih regulativa, već zahtjeva i značajna ulaganja u infrastrukturu. Mnoge države još uvijek nisu spremne krenuti u tom smjeru. Države moraju zadržati određene mehanizme kontrole, no inzistiranje na reguliranim tržišnim odnosima u konačnici rezultira neefikasnošću.

Liberalizacija bi trebala donositi nižu cijenu i kvalitetniju uslugu te zahtjevati određeni stupanj truda i ulaganja ukoliko tvrtke žele opstati na tržištu. Omogućava provedbu obilježja modernog tržišta, potrošačima se pruža mogućnost izbora kupovine električne energije, a time i povećanje zadovoljstva.

### 3.3. Konkurenti HEP-a/ Elektroistre Pula

Sredinom 2013. godine snažno je odjeknula vijest kako Hrvatska elektroprivreda više neće imati monopol jer na tržište stižu i drugi distributeri električne energije. U tom razdoblju počela je borba elektroenergetskih tvrtki za potrošače, što je mnoge obradovalo. Hrvatski korisnici našli su se zasuti ponudama novih dobavljača električne energije koji nude znatne uštede u odnosu na cijene Hrvatske elektroprivrede. Potrošače se nastojalo pridobiti raznim ponudama i akcijama. U središtu interesa su kućanstva. Sam postupak promjene opskrbljivača je besplatan i zahtjeva od korisnika samo potpis, a korisnik će umjesto jednog dobivati dva računa. Naravno, u glavama korisnika zavladao je kaos kada su spomenuta dva računa, osobito kod starije populacije. Plaćanje računa od strane HEP-a do sada je bilo nejasno mnogim građanima koji su se često žalili na nerazumljivosti u obračunima električne energije. Pojavio se i niz raznih pitanja; tko očitava električnu energiju, koga zvati u slučaju kvara ili nestanka električne energije, što ako se ne plaćaju računi? Jedan račun korisnicima služi za plaćanje električne energije od strane dobavljača kojeg odaberu, dok drugi račun korisnik plaća HEP-u za korištenje mreže. Konkurenti su novonastale mogućnosti korištenja energije njih kao opskrbljivača objasniti korisnicima na što jednostavniji način, prikazujući promjenu opskrbljivača kao vrlo jednostavan proces. Osnovne činjenice koje su naglašavali jesu da nema promjene žica, brojilo se ne mijenja, čak i ljudi koji očitavaju brojilo ostat će isti. Dakle dolaze ljudi iz HEP-a, očitavaju brojilo, šalju odabranom opskrbljivaču podatke i korisnik će u konačnici primiti dva računa umjesto jednoga; jedan za mrežarinu, koja se mora plaćati da bi se sustav održavao i drugi za isporučenu električnu energiju.

Na tržištu je nastala zbunjenost u želji za što jeftinijom električnom energijom. Normalno je da postoji otpor prema nečemu što je novo i nepoznato na tržištu pa su građani željeli biti što više informirani postavljajući razna pitanja na svim njima dostupnim mjestima. Hrvatska regulatorna agencija-HERA oglašila se i poručila da korisnici trebaju dobro proučiti ponuđene pakete usluga. Što se tiče novih opskrbljivača, te da ima prostora za sniženje no da ono neće biti veliko kao što su opskrbljivači najavljivali.

Prva ozbiljna prijetnja hrvatskog tržišta električne energije pojavila se pod imenom GEN-i. GEN-I je prodajna kćer slovenske tvrtke GEN energija d.o.o., koja se preoblikovala iz financijske tvrtke u energetska kompaniju preuzevši slovensku polovicu NE Krško. Vlasnici GEN-I-ja su Gorenje i Petrol. Slovenska tvrtka GEN-i ponudila je jeftiniju električnu energiju

i do 30% u sklopu projekta „Jeftina struja“ Osim jeftinije električne energije svoje buduće korisnike nastojala je privući besplatnom električnom energijom prvi mjesec ukoliko sklope odnosno potpišu ugovore do 31. srpnja. Obećanja su se nizala kao i kod svakog konkurenta koji nastoji osvojiti njemu novo tržište; pa tako je i GEN-i napomenuo da će nuditi jeftiniju stuju od drugih dobavljača te da cijene neće mjenjati do kraja 2015. Godine.

Nakon slovenskog distributera električne energije GEN-I u vrlo kratkom vremenskom razdoblju na hrvatsko tržište ulazi i njemački „energetski div“ RWE. RWE je jedna od najvećih energetskih tvrtki u Europi koja je na hrvatsko tržište ušla preuzimanjem tvrtke Energija 2 Sustavi, koja je već dobavljala električnu energiju poslovnim subjektima. Njemačka tvrtka izašla je na tržište sa svojom ponudom nudeći prosječnu godišnju uštedu od 5% do 15% i jednostavnim postupkom promjene opskrbljivača. RWE je u svojoj ponudi ponudio korisnicima tri potrošačka paketa. Pakete čine tri vrste ugovora, ugovor pod imenom Start na 12 mjeseci, ugovor na 24 mjeseca imena Bonus i Ideal ugovor na 36 mjeseci u kojem se garantira popust već u prvoj godini.

Slika 6: Tri potrošačka paketa od strane RWE Energije

IME	DUŽINA UGOVORA	POPUST GODINA	1. ONLINE
<b><u>IDEAL</u></b>	36mjeseci	10%	12% + 150,00 kn bonusa
<b><u>BONUS</u></b>	24 mjeseca	7%	9% + 150,00 kn bonusa
<b><u>START</u></b>	12 mjeseci	5%	7% + 150,00 kn bonusa

Korisniku se nudi specijalna ponuda u kojoj ostvaruje + 2% na standardni proizvod i 150,00 kn online bonusa što je prikazano u zadnjem stupcu (10% standard+2% online registracija)

Izvor: novine- Poslovni dnevnik, datum-19.06.2013., str. 4, naklada 11000//<http://www.tportal.hr/biznis/gospodarstvo/268820/Nijemci-Mi-nudimo-najjeftiniju-struju-na-trzistu.html> (rujan, 2015.)

RWE grupa kao jedna od pet europskih vodećih kompanija na području opskrbe električnom energijom naglašava svoj uspjeh u individualnom radu s korisnicima. Ova tvrtka individualno pristupa željama svakog korisnika kako bi ostvarili dugoročnu suradnju. Opskrbljivač je

ponudio mogućnost građanima koji žele potpisati ugovor s RWE Energijom osim putem interneta mogu ostvariti i putem prodajnih predstavnika. Svijesni da većina građana nije navikla kupovati ovakvu vrstu usluge preko Interneta omogućili su individualan pristup svakom potrošaču.

Slijedom navedenog, krajem 2014. godine na tržištu su se počeli pojavljivati prodajni agenti lažno se predstavljajući kao djelatnici HEP-a. HEP se oglasio u medijima s priopćenjem u kojem upozorava građane i korisnike električne energije na nepoštenu i zavaravajuću prodaju od strane nekoličine opskrbljivača električnom energijom. Pojedini prodajni agenti predstavljaju se kao zaposlenici HEP-a, traže uvid u račune, mogućnost pristupa brojilu, očitavanje brojila, dovode građane u zabludu te potom nude potpisivanje ugovora s drugim opskrbljivačima. Tržište energije je otvoreno, pa tvrtke na različite načine traže kupce. U želji za osvajanjem što većeg djela tržišta počeli su se pojavljivati i primjeri u kojima ovlaštene predstavnici opskrbljivača nude ugovor povezivajući se na poslovnu povezanost i dogovor sa HEP-om. S obzirom da HEP nema dogovor o zajedničkom tržišnom nastupu prema korisnicima ni s jednim opskrbljivačem uputio je građane da se ukoliko se smatraju prevarenima ili oštećenima jave udrugama potrošača. U tvrtki RWE Energija također su se oglasili te istakli da su potpisali ugovore s nekoliko tvrtki o zastupanju u prodaju električne energije i to na način da će zastupnik obavljati posao profesionalno i korektno te da u komunikaciji sa korisnicima ni na koji način neće širiti neistinite i nepotpune informacije.

U želji da pridobiju potrošače da ostave HEP i priklone se njima, dva nova ponuđača krenula su u cjenovni rat. Hrvati su prvi put u povijesti mogli odabrati alternativnog dobavljača električne energije i ne ovisiti o državnom HEP-u. Reagirajući na ponudu njemačke kompanije, GEN-I je odmah objavio dodatno pojeftinjenje. Na takvu odluku svakako ih je ohrabrio veliki interes. Objavili su u medijima kako su u prva 24 sata dobili oko 4 000 poziva, a njihova stranica zabilježila je više od 10 000 posjeta.

Najbolji opis tada vladajućeg rata cijena prikazan je u članku hrvatskih novina pod nazivom „24 sata“ u kojima piše sljedeće:

„ RWE Energija ujutro je predstavila svoju ponudu paketa s popustima. Za godinu dana pretplate dobivate pet posto popusta, za dvije godine sedam, a za tri čak deset posto. A ako na internetu predate zahtjev za promjenu operatera, dobivate dodatnih dva posto popusta i 150,00 kuna. Izračunali su da će prosječna kuća tako ostvariti ukupnu uštedu od 13 posto, a prosječni

stan 18 posto. S ovim popustima bili su jeftiniji od slovenskog konkurenta iako su im cijene kilovatsata malo više. Nisu prošla ni četiri sata, a od slovenskog GEN-I-ja stigla je informacija da spuštaju cijene još dva i pol posto. Oni su u ponedjeljak krenuli s 10 posto jeftinijom strujom, s besplatnih mjesec dana za one koji im prijeđu do kraja srpnja. No zbog konkurencije su odmah još pojeftinili.“ (Novine: 24 sata, datum: 19.06.2013., str. 6, naklada 152000)

Liberalizacijom tržišta pokazalo se da svatko tko ima dobar sustav za izdavanje faktura i jaku bazu podataka o kupcima može postati ozbiljan igrač i na tržištu električne energije. Tako su se u vrijeme pojave konkurenata na tržištu u medijima počela pojavljivati imena kao što su T-Com i Konzum. Ako bi kao primjer za sudjelovanje na tržištu uzeli Agrokor koji već ima svoju energetska kompaniju i bavi se proizvodnjom energije iz bioplina, nema razloga da ne uđe i u opskrbu električnom energijom kućanstva i poduzeća. Konzumove potrošačke kartice izvrsna su baza podataka, posjeduju veliku količinu informacija o kupovini i platežnoj moći. Posjedovanjem dobre baze nema razloga da Agrokor upravo tim kupcima ne ponudi i električnu energiju.

Nakon ponuda koje su iznijeli tvrtke GEN-i i RWE na tržištu su se počele pojavljivati informacije, iako bez službene potvrde, da bi u posao sa električnom energijom mogao krenuti i najveći hrvatski telefonski i mobilni operater koji je među svoje djelatnosti uvrstio sve aspekte biznisa sa električnom energijom, toplinskom energijom i plinom, od proizvodnje, opskrbe, distribucije, prijenosa do trgovine. Upravo se to i dogodilo. Hrvatski telekom izašao je sa svojim cijenama električne energije za kućanstva tvrdeći da je najjeftinij u Hrvatskoj, odnosno da su računi koje šalje korisnicima niži u odnosu na ostala tri alternativna opskrbljivača električnom energijom. U HT-u izašli su sa ponudom u kojoj su korisnicima nudili električnu energiju po cijeni koja je 5% niža u odnosu na univerzalnu uslugu (uslugu HEPA-a), te do 30% nižu za poslovne korisnike. Od ostalih su se cjenovno odvojili zbog jednostavnog trika- ne naplaćuju mjesečnu fiksnu naknadu. Uz to, nude potrošačima popust od 15 kuna mjesečno uz ugovornu obvezu od dvije godine, a jednogodišnja ugovorna obveza donosi uštedu od 12,50 kuna mjesečno.

Na tržištu se početkom ove godine aktivirao jedan novi, ali prema medijima prilično tajnoviti opskrbljivač pod imenom Energy 220V prema podacima s njezine web- stranice tvrka nudi pet vrsta proizvoda te uštedu i do 8% u odnosu na HEP. Energy 220V je tvrtka sa sjedištem u Velikoj Britaniji i Slovačkim kapitalom. Neslužbeno se od poznavatelja tržišta električne



energije može čuti da je riječ o maloj tvrtki sa slovačkim kapitalom, ali i zanimljivim obrascem poslovanja, odnosno računicom profitabilnosti: ulazi na tržišta koja se liberaliziraju, uzima određeni komad tržišnoga kolača u kratkom roku, prodaje kao jedan paket i izlazi s tržišta.

Nakon što su opskrbljivači javnosti predstavili ponude za distribuciju električne energije za koje tvrde da su najpovoljnije, kod potrošača je ostalo još mnogo pitanja neodgovoreno. U raznim medijima korisnike se počelo upozoravati na sitna slova u ugovorima koje ponuđači nude potrošačima na potpis. Iako je zakonskom regulativom određeno da svaki potrošač može bez naknade promijeniti opskrbljivača, to ne podrazumijeva da može i besplatno raskinuti ugovor s opskrbljivačem sklopljen na neko određeno razdoblje. RWE tako u svom ugovoru navodi kako ni jedna strana ne može raskinuti ugovor tijekom ugovorenog trajanja ugovora. Iznimno korisnik može u svakom trenutku jednostrano raskinuti ugovor, no tada je dužan vratiti opskrbljivaču popuste koje su mu dodijelili te mu nadoknaditi troškove prijevremenog raskida. U slučaju da korisnik nije zadovoljan novom cijenom može besplatno raskinuti ugovor. Mogućnost raskida ugovora je 20 dana od dana objave novih cijena, no o novom cijeniku korisnik ne mora biti pismeno obaviješten već mora redovito pratiti internetske stranice opskrbljivača. Slovenski GEN-i s druge strane korisnicima daje pravo na slobodan izbor opskrbljivača što znači da je mogući jednostrani otkaz ugovora. Ovaj opskrbljivač će za razliku od RWE-a korisnika obavijestiti o promjeni cijena 15 dana prije njihova stupanja na snagu na računu ili posebnim dopisom. Korisnicima je na raspolaganju vremensko razdoblje od 15 dana nakon stupanja cijena na snagu ukoliko nisu zadovoljni novim cijenama.

**Tablica 3: Usporedba cijena i ponuda opskrbljivača na hrvatskom tržištu (rujan,2015)**

Ponude	Cijena			Prosječna mjesečna potrošnja	Naknada za električnu energiju	Naknada za obnovljive izvore energije	Naknada za opskrbu	Dodatni popusti	Ukupan iznos računa (bez dodatnih popusta)
	JT	VT	NT						
HEPI (1 godina)	0,5611	0,5969	0,2388	250 kWh	116,4	15,53	9,25	-	141,18
HEPI (2 godine)	0,5581	0,5938	0,2375	250 kWh	115,78	15,53	9,25	-	140,56
HEPI (3 godine)	0,5553	0,5906	0,2363	250 kWh	115,18	15,53	9,25	-	139,96
GEN-I	0,529	0,563	0,281	250 kWh	114,41	15,53	9,25	Besplatna struja prvi mjesec	139,19
RWE IDEAL	0,528	0,5625	0,281	250 kWh	114,29	15,53	9,25	-	139,07
RWE BONUS	0,546	0,581	0,29	250 kWh	118,08	15,53	9,25	-	142,86
RWE KLASIK	0,5581	0,5938	0,2969	250 kWh	120,73	15,53	9,25	-	145,51
HT (bez obveze)	0,5581	0,5937	0,2968	250 kWh	120,71	15,53	0	-	136,24
HT (1 godina)	0,5581	0,5937	0,2968	250 kWh	120,71	15,53	0	375 kuna uz online ugovaranje	136,24
								12,50 kuna mjesečne uštede	
HT (2 godine)	0,5581	0,5937	0,2968	250 kWh	120,71	15,53	0	375 kuna uz online ugovaranje	136,24
								15,00 kuna mjesečne uštede	

Izvor: Strujaplin- <http://strujaplin.com/komparacija/najjeftinija-struja>, (rujan,2015.)

Konstantne rasprave o mogućim uštedama i dilemama o odabiru opskrbljivača dovele su do zaključka da ušteda koju svaki korisnik ostvari ovisi o tome kako korisnici troše električnu

energiju. Odnosno točnu uštedu niti jedan od novih dobavljača nije mogao iznijeti jer nemaju svi korisnici iste navike. Prema tome, netko koristi više električne energije u jeftinijim satima, netko ne vodi brigu o tome, te na osnovu toga će i ušteda biti raspoređena.

### **3.3.1. Međusobni odnosi operatora sustava**

Odnosi između operatora prijenosnog sustava i operatora distribucijskog sustava uređuju se posebnim ugovorima o međusobnim odnosima. Osobito se uređuje naplata naknade za korištenje prijenosne i distribucijske mreže, razmjena mjernih podataka i vođenje pogona mreže i razmjena pogonskih podataka na sučelju prijenosne i distribucijske mreže.

Opskrbljivač koji nije pod obvezom javne usluge može svojem krajnjem kupcu za svako obračunsko mjerno mjesto izdati jedinstveni račun koji mora biti u skladu s tarifnim metodologijama, propisanim naknadama i davanjima te ugovorenim cijenama. Operator sustava i opskrbljivač sklapaju ugovor o međusobnim odnosima kojim uređuju naplaćivanje naknade za korištenje mreže i trošak nestandardnih usluga.

Ugovor o međusobnim odnosima sadrži sljedeće podatke:

- podatke o ugovornim stranama,
- instrumente osiguranja plaćanja za pokriće naknade za korištenje mreže svih krajnjih kupaca za prethodna tri mjeseca, u iznosu koji odgovara tromjesečnom prosjeku iznosa naknade,
- način promjene instrumenata i iznosa osiguranja plaćanja, u slučaju odstupanja većih od 20%,
- rok na koji se sklapa ugovor,
- prava i obveze ugovornih strana u slučaju neispunjenja odredbi ugovora,
- uvjete za raskid i otkaz ugovora,
- način rješavanja sporova.

Operator sustava će opskrbljivaču do 15. dana u svakom kalendarskom mjesecu ispostaviti račun za korištenje prijenosne i distribucijske mreže i trošak nestandardnih usluga za prethodni mjesec, iskazano po obračunskim mjernim mjestima krajnjih kupaca opskrbljivača.

Opskrbljivač naplaćuje od krajnjeg kupca naknadu za korištenje prijenosne i distribucijske mreže te trošak nestandardnih usluga, u skladu s odredbama ugovora. Također opskrbljivač ne može krajnjem kupcu i/ili operatoru sustava zaračunavati troškove izdavanja jedinstvenog računa i troškove naplate naknade za korištenje prijenosne i distribucijske mreže te nestandardnih usluga, te je dužan operatoru sustava platiti račun u roku od 20 dana od dana izdavanja računa. (Novi Opći uvjeti za korištenje mreže i opskrbu električnom energijom (NN br. 85/15)- preuzeto sa internih stranica poduzeća Elektroistra Pula)

#### 4. UKLJUČIVANJE HEP-a U TRŽIŠNU UTAKMICU I REAKCIJA NA KONKURENCIJU

Dolaskom konkurencije u Hrvatskoj elektroprivredi rukovodeći kadar isticao je u svim medijima kako su svjesni konkurencije, te kako je tržište otvoreno već punih pet godina u kojih je vrlo mali broj potrošača promijenio opskrbljivača što im je prilikom zakuhtavanja situacije prouzrokovane dolaskom konkurencije ulijevalo sigurnost. Hrvatsko tržište električne energije otvoreno je od 2008. godine i bilo je vrlo aktivno na jednom segmentu tržišta, a riječ je o poduzetništvu, odnosno pravnim osobama. Iako prividno ne uzdrmana uprava HEP-a ipak je odlučila poraditi na svojim paketima i predstaviti svoje nove ponude. Dvije zanimljive ponude u dva dana navele su i HEP na aktivno uključivanje u tržišnu utakmicu. Tomislav Šerić predsjednik uprave HEP-a najavio je nagrađivanje vjernih korisnika, nove pakete i raznolikost ponuda.

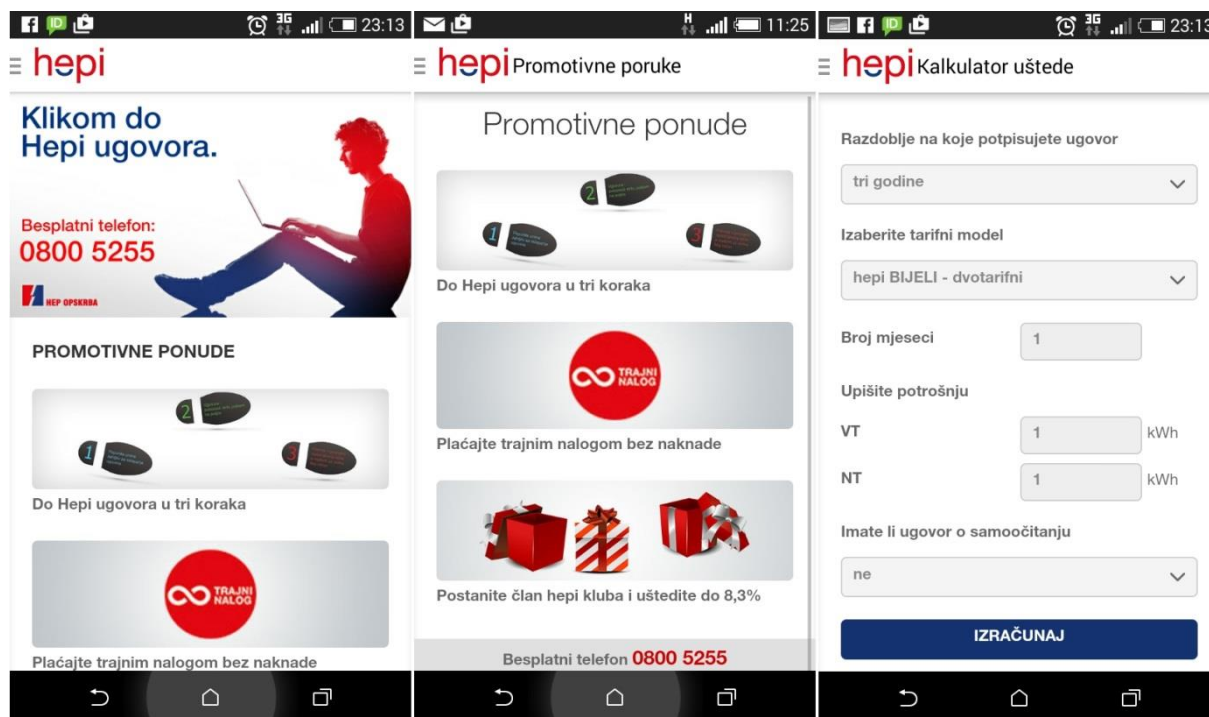
Ubrzo se na tržištu mogao upoznati novi proizvod HEPA pod imenom HEPI. U prosincu 2013. godine na tržištu se pojavio prvi tržišni proizvod HEP-a za kućanstava. Konkurencija na tržištu imala je veliki utjecaj na ulaganje u tržišni proizvod pod imenom HEPI kojim se korisnicima prvi put od strane nekadašnjeg monopola posvetila velika pozornost. S dolaskom RWE-a u Hrvatsku na hrvatskom tržištu električne energije započele su temeljite promjene te se u pravu tržišnu utakmicu uključio i HEP preko svoje tvrtke HEP Opskrba. Naime prema podacima HEP-a od izlaska konkurencije na tržište do 1. Studenog HEP-ova konkurencija privukla je 27 tisuća korisnika, a HEP posjeduje 2,3 milijuna, od čega je oko 2,1 milijun korisnika upravo iz kategorije kućanstva. Upoznati sa činjenicom da kućanstvo čini najveći segment na tržištu električne energije HEP je morao poduzeti određene korake kako ne bi ostvario velike gubitke.

Korisnici su vrlo jednostavno mogli sklopiti ugovor bilo putem web stranice ili putem besplatnog telefona. Hepi prvi komercijalni proizvod zabilježio je dobar interes od strane korisnika pa čak i povratak dijela korisnika koji su se ranije odlučili za druge opskrbljivače. Pojavio se veliki interes od strane potrošača za plaćanje prema stvarnoj potrošnji. U želji da pokažu njihovu sklonost i zainteresiranost za svoje potrošače najveća pogodnost koju je HEP ponudio unutar usluge Hepi je mogućnost plaćanja električne energije prema stvarnoj mjesečnoj potrošnji uz odgodu od mjesec dana te mogućnost oslobađanja plaćanja opskrbne naknade. Korisnici su pokazali poseban interes za mogućnost kontrole troškova putem web aplikacije koja je također ponuđena u skolpu Hepi-a.

Slobodno tržište i ozbiljna konkurencija mogu donijeti povoljnije cijene i bolje usluge za građane i gospodarstvo. Svaki ulazak u pravu tržišnu utakmicu u opskrbi električnom energijom treba u potpunosti pozitivno dočekati.

Kako bi se što više približili svojim korisnicima HEP Opskrba pokrenula je početkom ove godine besplatnu mobilnu aplikaciju m-hepi, namijenjenu korisnicima električne energije kategorije kućanstvo. Aplikacija m-hepi registriranim korisnicima HEP Opskrbe pruža mogućnost online pregleda računa i uplata, ispisivanja računa i uplatnica, pregleda potrošnje u proteklim razdobljima, te pregleda podataka o ugovorima i tarfnim modelima. Aplikacija omogućava i uvid u stanje ostvarenih bodova u Hepi klubu te zamjenu bodova za nagrade. Prednost je ove aplikacije u odnosu na postojeću web aplikaciju Moj Hepi račun, mogućnost plaćanja računa kreditnim karticama AMEX, MasterCard, Visa i Diners. Aplikacija je namijenjena korisnicima HEP Opskrbe, ali i svim ostalim korisnicima električne energije u kategoriji kućanstava, koji pomoću nje mogu izračunati uštede po računu koje mogu ostvariti prelaskom na Hepi. HEP Opskrba svojim korisnicima ujedno omogućava da uz mobilnu aplikaciju e-knjižnice imaju neograničen pristup na više od 800 e-knjiga različitih žanrova na hrvatskom jeziku. Prvih 30 dana korištenje e-knjižnice je besplatno.

Slika 7: Izgled mobilne aplikacije za korisnike električne energije HEP Opskrbe



Izvor: Snimka ekrana web stranice mobilne aplikacije [www.hepi.hep.hr](http://www.hepi.hep.hr)

Godine 2013. HEP drži oko 97% tržišta prema informacijama iz medija. Konkurencija je vješto tajmirala ulazak na tržište. Naime, cijene na međunarodnoj burzi električne energije u razdoblju liberalizacije hrvatskog tržišta električne energije bile su pet puta niže nego prije godinu dana. Okolnosti na tržištu u to vrijeme bile su najpovoljnije i kao takve omogućile različite kalkulacije. Dotadašnji monopolist posebno je naglašavao kako je HEP jedini pružatelj univerzalne usluge za sve korisnike na hrvatskom tržištu. Proizvodnja električne energije je tržišna djelatnost, a energija se nudi korisnicima preko opskrbljivača. Prijenos i distribucija električne energije su regulirane djelatnosti. Njihov rad regulira HERA i određuje im tarifnu stavku odnosno cijenu.

Naime, prema Zakonu o tržištu električnom energijom, koji je stupio na snagu u ožujku 2013. godine, Vlada na prijedlog Ministarstva gospodarstva, a po pribavljenom mišljenju Hrvatske energetske regulatorne agencije (HERA), koje se temelji na istraživanju funkcioniranja tržišta električne energije, određuje elektroenergetske subjekte kojima je na području Hrvatske utvrđena obveza pružanja javne usluge opskrbe električnom energijom koja se obavlja kao univerzalna usluga kao i opskrbe električnom energijom koja se obavlja kao zajamčena usluga. Prema zakonskim odredbama, kupci u okviru univerzalne usluge moraju biti opskrbljeni električnom energijom propisane kvalitete koja se naplaćuje sukladno tarifnim metodologijama, a tu metodologiju donosi HERA. Zakon uz ostalo utvrđuje i da je opskrbljivač kupaca u okviru univerzalne usluge dužan pružati univerzalnu uslugu opskrbe svim krajnjim kupcima koji imaju pravo na taj način opskrbe i izaberu ili koriste po automatizmu takvu opskrbu te obavljati tu opskrbu isključivo prema cijenama na koje je HERA dala prethodnu suglasnost. Također je regulirano da će kupac koji ima pravo na opskrbu u okviru univerzalne usluge, u slučaju izlaska njegovog opskrbljivača s tržišta električne energije (problematicni opskrbljivač), automatizmom prijeći kod opskrbljivača kupaca u okviru univerzalne usluge. Pravo na opskrbu u okviru univerzalne usluge, izričita je zakonska odredba, imaju svi kupci električne energije iz kategorije kućanstvo. Zakon također utvrđuje da pravo na slobodan izbor opskrbljivača na tržištu električne energije imaju svi kupci te da opskrbljivač kupaca, koji su iskoristili pravo na slobodan izbor, može slobodno formirati cijene električne energije.“(www.tportal.hr, rujan 2015.)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> T-portal „HEP odjednom najavljuje niže cijene struje“-  
<http://www.tportal.hr/biznis/gospodarstvo/268961/HEP-odjednom-najavljuje-nize-cijene-struje.html>, rujan 2015.

Nakon što je državnom monopolistu jeftinija konkurencija tokom 2013. godine zaprijetila oteti potrošače u kućanstvima leđa im je okrenula i Vlada Republike Hrvatske. U medijima su se počeli pojavljivati naslovi koji su Hepu dodatno otežali situaciju borbe s konkurencijom. Razne novine i emisije krasili su naslovi poput: „Država neće HEP“, „Nova pljuska za HEP“, „Državi i Vladi su preskupi“ i slični naslovi. Raspisanim natječajem od strane Ureda za javnu nabavu za napajanje električnom energijom naredne dvije godine Vlade, Sabora, Ureda predsjednika i ministarstava odabrana je slovenska tvrtka. Slovenska tvrtka GEN-I je na hrvatskom tržištu ponudila ekonomski najpovoljniju ponudu koja je iznosi 93 milijuna kuna, što je za 9 milijuna kuna jeftinije od HEP-ove ponude .

Konkurencija na tržištu definitivno predstavlja zdravo poslovanje i kretanje tržišta u zemlji u kojoj se odvija. Prema ponuđenim informacijama iz svih dostupnih izvora može se zaključiti da su u Europi opstale samo one energetske tvrtke koje posjeduju vlastitu proizvodnju i stabilne portfelje velikih kupaca koji se ovakvom vrstom posla bave duže vremensko razdoblje. Nove firme koje se osnivaju i ulaze u segment kućanstava i malih tvrtki mogu doživjeti vrlo neugodna iznenađenja. Promatrajući poslovanje unutar Elektroistre Pula s jedne strane kućanstva su najsigurniji korisnici jer redovitije plaćaju, ali njima mogu pristupiti i ponuđači s još nižim cijenama i lako ih preoteti. Industrijski pogoni veći su potrošači, ali je i rizik veći. Opskrbljivač mora brinuti hoće li mu industrijski pogon biti u stanju platiti ili neće, te hoće li upasti u likvidnost i otići u stečaj. Upravo zbog toga nekad najteži segment posla-kućanstva, postao je dobavljačima najzanimljiviji.

#### 4.1.Oglašivačka akcija- HEP-više od struje

Stalna potreba za edukacijom potrošača, edukacijom o njihovim pravima, mehanizmima zaštite te odabira proizvoda koji za potrošača čini njegov najpovoljniji izbor dovela je do stalnog napora i ulaganja koje poduzeća moraju konstantno provoditi ukoliko žele opstati na tržištu.

Hep kao monopolist nije u tolikoj mjeri, u odnosu na današnju posvećenost potrošačima, obraćao pozornost na svoje potrošače znajući da je električna energija jedna od osnovnih resursa za život te nam je svima potrebna. Pojavom konkurencije na tržištu dolazi i do promjene ponašanja od strane Hepa. U želji da zadrži svoje potrošače Hep se počeo oglašavati u dosad neviđenim količima. Do sada viđen samo kao sponzor na raznim sportskim i drugim



manifestacijama bez potrebe za oglašavanjem i provođenjem drugih marketinških aktivnosti, promidžbene poruke ovog poduzeća počele su se pojavljivati u „udarnim“ terminima na televizijskim ekranima i radio stanicama.

Potreba da se približe svojim potrošačima urodila je osmišljavanjem spota: „Hep-Više od struje“ koji se može pogledati na sljedećoj stranici:

Hrvatska elektroprivreda- više od struje

<https://www.youtube.com/watch?v=DUBXGXXf89Q>

Predsjednik Uprave Hrvatske elektroprivrede d.d. Tomislav Šarić u intervjuu za stranicu croenergo.eu rekao je: „Sloganom i kampanjom Više od struje želimo kod naših kupaca i sugrađana osvijestiti činjenicu da je HEP puno više od računa za potrošenu električnu energiju. Postoji čitav jedan nevidljiv, ali golem i zahtijevan organizam koji se krije iza utičnice, spreman da u trenutku aktiviranja električnog prekidača odgovori na svačije potrebe za svjetlom, toplinom, snagom i informacijom. Poruka je to da Hrvatska elektroprivreda prati potrebe svojih kupaca i isporučuje im električnu energiju tamo gdje treba, kad treba i koliko im treba. Toga smo, nažalost, najčešće svjesni samo kad nestane struje. Naše su ekipe već više od mjeseca dana na terenu, daju sve od sebe da bi uništenu električnu mrežu popravili, a zatim i vratili u normalno stanje. U takvim se situacijama pokazuje odnos prema svom poslu i tvrtki, ali iznad svega odnos prema potrošačima. Naši monter i pitaju je li hladno, mokro, klizavo i koliko je opasno to što rade, jer samo je jedno važno – svima dati struju. Više od struje ima još jedno značenje. HEP je grupa čije se članice, naime, ne bave samo strujom - električnom energijom, nego i distribucijom i opskrbom toplinskom energijom i plinom, provedbom projekata energetske učinkovitosti i drugim djelatnostima. Svaka se od njih suočava s dinamičnim promjenama u energetske zakonodavstvu i na tržištima, te s novim izazovima i zahtjevima u odnosima s kupcima.“<sup>17</sup> (izvor: croenergo.eu)

U sklopu promocije predstavljeni su neki od projekata koje HEP provodi u zajednici, poput „Imam žicu“ i „Za naše male genijalce“ a posebno je označena i podrška projektu razminiranja gdje se HEP ističe kao najveći donator sredstava u RH.

---

<sup>17</sup> croenergo.eu- <http://www.croenergo.eu/Content/Print.aspx?ID=20425>

## 5. ODNOSI S KORISNICIMA ELEKTRIČNE ENERGIJE- HEP d.d./ELEKTROISTRA PULA

Danas u poslovnom svijetu izgradnja dugoročnih odnosa sa kupcem i njegova lojalnost su ključni za profitabilnost. Kako kaže Michael Dell vlasnik Dell korporacije: “Mislite na svoje klijente, a ne na konkurenciju. Konkurenti predstavljaju vašu prošlost, kao što kroz godine, neke zajedničke navike postanu ukorijenjene. Klijenti su vaša budućnost, predstavljaju nove šanse, ideje i stazu ka zvijezdama.” Zbog toga se sve više kompanija u svijetu fokusira na svoje korisnike. Zadovoljan korisnik će uvijek biti spreman na pohvalu dok će nezadovoljan biti još spremniji na žaljenje.

Načela kojih se Hep Grupa nastoji pridržavati kako bi svoje ukupno poslovanje uskladila sa očekivanjima svih zainteresiranih skupina navodi na svojim stranicama, a odnose se na odnos prema korisnicima te na zadovoljenje potreba i očekivanja korisnika osiguravajući im adekvatnu vrijednost za njihov novac. Postupati prema korisnicima profesionalno i korektno, u skladu s dobrim poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima, gradeći povjerenje u postupke HEPA. Upoznavanje, shvaćanje i zadovoljavanje želja i potreba korisnika ključno je za HEP osobito u vremenskom razdoblju kada konkurencija na području električne energije jača. Današnji marketing odnosa predstavlja dvosmjernu komunikaciju sa individualnim potrošačima. Zaposlenici unutar Hep Grupe igraju važnu ulogu u izgradnji odnosa te da bi izgradnja odnosa bila uspješna moraju sudjelovati svi članovi kako bi se maksimizirao odnos sa korisnicima.

Znajući da će kupac koji je zadovoljan njihovom uslugom o tome razgovarati sa određenim brojem bliskih osoba, dok će se kod nezadovoljnog taj broj udvostručiti, te da se određeni broj nezadovoljnih kupaca neće uopće žaliti već samo prijeći kod drugog opskrbljivača HEP je dodatno proradio i na odjelu za reklamacije. Unutar 21-og distribucijskog područja u skladu sa Zakonom o zaštiti potrošača osnovana su povjerenstva za reklamacije potrošača u kojima su uz predstavnike pojedinih HEP-ovih društava, odnosno područja zastupljeni i predstavnici udruga potrošača. Korisniku je omogućeno da se pisanim putem može obratiti mjerodavnoj službi u svojoj elektrodistribucijskoj tvrtki. U slučaju da korisnik nije zadovoljan zaprimljenim očitovanjem, korisnik se može obratiti Povjerenstvu za reklamacije potrošača. Povjerenstvo donosi odluku o utemeljenosti žalbe te je dostavlja korisniku.

Korisnicima su unutar Hep grupe dostupne internet stranice samog HEP-a, svih ovisnih društava, te je svako društvo razrađeno unutar svog područja djelovanja. Internet stranice su

pomno obrađene do najmanjeg detalja. Stranice su redovito ažurirane i jednostavne za korištenje. Internet je multimedijски kanal koji čini temelj upravljanja odnosa sa korisnicima. Važni alati koji pomažu HEP-u u prilagođavanju grupama korisnika ili pojedincima uključuju razne strategije koje su inspirirane od strane korisnika.

## 5.1. HEP ODS – HEP- Operator distribucijskog sustava

HEP- Operator distribucijskog sustava d.o.o.(HEP ODS) je tvrtka koja svim korisnicima priključenima na distribucijsku mrežu pruža uslugu korištenja mreže, a ujedno je pružatelj javne usluge opskrbe električnom energijom korisnicima u okviru univerzalne i zajamčene opskrbe. Kroz javnu uslugu opskrbe na kraju 2014. godine HEP ODS je opskrbljivao korisnike na 2,1 milijuna mjernih mjesta.

HEP ODS čini društvo koje kontinuirano vodi brigu o podizanju kvalitete usluga kupcima te unaprjeđenju distribucijske mreže radi podizanja kvalitete isporučene električne energije svim korisnicima distribucijske mreže. Putem internetskih stranica HEP ODS-a kupci mogu na jednom mjestu dobiti većinu informacija, a za sva ostala pitanja na raspolaganju je jedinstvena adresa elektroničke pošte. Aplikacija „Moj račun“, pored dostave očitavanja stanja brojila, omogućuje kupcima izradu informativnog obračuna, pregled povijesnih podataka o potrošnji i uplatama. Kupcima je omogućen i pregled najavljenih prekida u isporuci električne energije za čitavo područje Hrvatske. Očitavanja stanja brojila kupci mogu u svako doba dostaviti na besplatni govorni automat na broju 0800 0555. Kupci Elektroistre Pula stanje brojila mogu dostaviti na 0800 300 411. Uz navedene kanale komunikacije, kupci na lokalnoj razini mogu komunicirati putem besplatne telefonske linije ili izravno s djelatnicima distribucijskog područja, kojima mogu uputiti zahtjev ili prigovor, zatražiti informacije ili dostaviti očitavanje brojila. Kako bi kupci svoje obveze prema HEP ODS-u mogli podmiriti bez plaćanja dodatnih naknada, kupcima kategorije kućanstvo omogućeno je plaćanje računa za utrošenu električnu energiju bez naknade u svim poslovnicama FINA-e i Hrvatske pošte. Također, kupci mogu svoje račune bez naknade plaćati i putem trajnih naloga ugovorenih s poslovnim bankama i kartičnim kućama, s kojima je HEP ODS sklopio ugovor za ovu uslugu.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> HEP, Godišnje izvješće, 2014 - <http://www.hep.hr/hep/publikacije/godisnje/2014godisnje.pdf>

## 5.2. HEP Opskrba

HEP Opskrba posebnu pozornost posvećuje izravnom kontaktu s korisnicima. U svom poslovanju nastoji odgovoriti sve većim zahtjevima korisnika i tržišta. Poslovni je prioritet HEP Opskrbe zadovoljstvo korisnik što ostvaruje prilagodbom ponude sve kvalitetnije usluge i inovativnih proizvoda na načelima održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja.

Prema istraživanju Saveza za energetiku Hrvatske (veljača 2015.), više od dvije trećine ispitanika smatra da HEP Opskrba na tržištu nudi najbolji omjer cijene i kvalitete pružene usluge. U prilog tomu govori i istraživanje koje je provela konzultantska kuća PWC prema kojem HEP Opskrba ima najbolji kontaktni centar u odnosu na sve druge alternativne opskrbljivače na tržištu.

Poseban je naglasak na kvaliteti korisničke službe gdje se više od 96 posto upita kupaca rješava u prvom pozivu. Za odgovore na sva pitanja kupcima je dostupan besplatni telefon 0800 5255 i e-mail adresa [opskrba@hep.hr](mailto:opskrba@hep.hr), kao i telefon u Službi obračuna i naplate. U 2014. godini u Kontakt centru HEP Opskrbe zabilježeno je više od 145.000 dolaznih poziva i odgovoreno na više od 17.000 e-mailova kupaca. Sve informacije o stanju na računu, dospjelim obvezama i ostalome korisnicima su na usluzi 24 sata putem aplikacije Moj račun. Uz to, dodatne informacije kupac dobiva putem internetske stranice, Newslettera i Facebook stranice HEP Opskrbe. Kontakt centar HEP Opskrbe pruža i kompletnu uslugu za proizvod Hepi namijenjen korisnicima kategorije kućanstvo: davanje informacija, zaprimanje zahtjeva, kreiranje, zaprimanje i kontrolu ugovora, slanje na tisak, unos ugovora u billing aplikaciju i rješavanje reklamacija. Na e-mail adresu [hepi@hep.hr](mailto:hepi@hep.hr) zaprimljeno je više 9.500 upita, a Kontakt centar odgovorio je na više od 81.000 poziva isključivo u vezi s proizvodom Hepi. Brigu o ključnim korisnicima vode prodajni savjetnici, posebno obučeni za rad s tako važnim portfeljem kupaca, gdje se komunikacija odvija gotovo svakodnevno i na obostranu inicijativu. Tradicionalni godišnji Susreti s kupcima HEP Opskrbe organizirani su i 2014. godine u Splitu, Rijeci, Osijeku i Zagrebu, u sklopu kojih je okupljeno više od 700 ključnih kupaca. Kupci sa zanimanjem sudjeluju na susretima jer na njima među prvima dobiju informacije o novim proizvodima i uslugama, ali i o trendovima i kretanjima na tržištu električne energije.

Ključnim kupcima s potrošnjom većom od 1 GWh na usluzi je osobni prodajni savjetnik. Ostali kupci kontakt ostvaruju putem Korisničke službe. Neposredni se kontakt ostvaruje i na

Susretima s kupcima. Cilj Susreta je upoznati kupce s novim proizvodima i uslugama, informirati ih o kretanjima na tržištu električne energije, kako u Hrvatskoj, tako i u regiji, pojasniti im izmjene u zakonodavnom okviru i upoznati ih s planovima za unaprjeđenje daljnje suradnje. U cilju povećanja konkurentnosti, kupcima je ponuđena mogućnost udruživanja kako bi ostvarili bolje ugovorne uvjete. Kupci međusobno sklapaju ugovor o udruživanju i biraju voditelja udruženja tj. tvrtku, članicu udruženja, koja u njihovo ime pregovara o uvjetima opskrbe. Ovaj je proizvod posebno zanimljiv za određene industrijske segmente kao što su brodogradnja, turizam, građevinarstvo, drvena industrija i sl. U 2013. godini lansiran je proizvod Hepi, namijenjen kupcima kategorije kućanstvo koji omogućava popuste u rasponu od 4,5 do 5,5 posto u odnosu na cijenu u okviru univerzalne usluge u trenutku lansiranja proizvoda. Visina popusta ovisi o duljini trajanja ugovora (godina, dvije ili tri). Kupci proizvoda Hepi koji račune primaju e-mailom, prikupljaju nagradne bodove za potrošenu električnu energiju i na taj način ostvaruju dodatne popuste i nagrade. Prednost u odnosu na konkurenciju jest plaćanje električne energije prema stvarnoj potrošnji, odgoda plaćanja od mjesec dana te mogućnost oslobođenja plaćanja opskrbe naknade. Ugovaranje Hepi tarife u najvećem broju slučajeva odvija se on-line, putem zahtjeva na web stranici. Kupcima HEP Opskrbe dostupan je pregled njihovih podataka korištenjem web aplikacije Moj račun. Za proizvod Hepi Kontakt centar pruža kompletnu uslugu, od davanja informacija, zaprimanja zahtjeva, do slanja i evidentiranja ugovora u Billing aplikaciji te rješavanja reklamacija. Kupcima su dostupni i drugi kanali informiranja, poput web stranice Društva, newslettera, HEP Vjesnika te informacija na portalima i društvenim mrežama.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> HEP, Godišnje izvješće, 2014 - <http://www.hep.hr/hep/publikacije/godisnje/2014godisnje.pdf>

## 6. PROVEDBA AKTIVNOSTI ELEKTROISTRE PULA POD UTJECAJEM KONKURENCIJE

Elektroistra Pula distribuira električnu energiju na području Istarske županije. Sjedište je u Puli, a djelatnost se obavlja u sjedištu i u šest pogona na području županije i to u pogonu Rovinj, Poreč, Buzet, Pazin, Labin i Buje. Opskrbljuje električnom energijom više od 150 tisuća korisnika odnosno obračunskih mjernih mjesta na svim naponskim razinama, na vrlo visokom naponu, visokom naponu i srednjem naponu te korisnike mreže na niskom naponu i kategorijama potrošnje.

Na svojim internetskim stranicama „ HEP – Operator distribucijskog sustava d.o.o. - Elektroistra Pula“ nudi detaljne informacije s namjerom da što je moguće više pomogne korisnicima u rješavanju problema vezanih uz dobivanje elektro-energetskog priključka i korištenje električne energije. Moguće je pronaći informacije o radnjama koje su potrebne kako postati korisnik električne energije (zahtjev za novi priključak, elektro-energetska suglasnost, priključenje na mrežu, sklapanje ugovora o opskrbi), informacije vezane uz moguće načine plaćanja računa za potrošenu električnu energiju (izbor tarifnog modela, samoočitavanje i sl.), informacije o reklamacijama korisnika ( prigovori na prvostupanjska rješenja i obračune; prigovori drugostupanjskom tijelu: Povjerenstvu za reklamacije kupaca) kao i brojne savjete korisnicima. Sve je to u skladu sa važećim zakonima i sl. ( Zakon o energiji; Zakon o zaštiti potrošača; Opći uvjeti za opskrbu električnom energijom – koje donosi Vlada RH; propisi i cjenici nadležnog regulatornog tijela – HERA-hrvatska energetska regulatorna agencija)

Postoji nekoliko načina na koje korisnici električne energije HEP Elektroistre Pula mogu doći do traženih informacija, a to su:

- 1) telefonski kontakt,
- 2) komunikacija putem e-pošte i interneta i
- 3) osobna komunikacija dolaskom u distribucijsko područje, odnosno u nadležni pogon.

Korisnicima se nudi ukoliko imaju bilo kakvu reklamaciju na primljeni obračun, akontacijske rate<sup>20</sup> ili bilo kakvu situaciju kojom nisu zadovoljni da se obrate pisanim putem, putem pošte, kontakt formulara na internetskim stranicama ili elektroničke pošte na adresu [elektroistra.prigovori@hep.hr](mailto:elektroistra.prigovori@hep.hr) te na potrošački telefon 0800 300 411. Potrošački telefon

---

<sup>20</sup> Mjesečne novčane obveze

Elektroistre Pula otvoren je za sve kupce od 0-24 sata, svi pozivi upućeni na ovaj broj su besplatni ukoliko kupac zove unutar Republike Hrvatske.

Korisnici se razlikuju po dokumentaciji (šifri kupca; broju brojila; obračunskom mjernom mjestu) koju je od strane kupca uvijek poželjno imati kako bi kupac mogao zatražiti i promptno dobiti određene informacije, a za neke informacije je i neophodna, te kako bi zaposlenici mogli brže i efikasnije pronaći korisnika i odgovoriti na njegova pitanja ili riješiti eventualne nastale probleme. Šifra kupca je broj upisan na zaglavlju obrasca obračuna pored imena i prezimena kupca, a nalazi se i kao prvi dio poziva na broj na uplatnicama.

Također ukoliko korisnik nije zadovoljan očitovanjem, odnosno smatra da je na bilo koji način zakinut može se obratiti djelatnicima i rukovoditeljima nadležnih odjela/ službi odjela koji su zaduženi za predmetnu situaciju. Korisnik koji i dalje izražava svoje nezadovoljstvo te je u potrazi za daljnjim rješenjima nastale situacije može se obratiti Povjerenstvu za reklamacije potrošača Elektroistre Pula. Povjerenstvo za reklamacije potrošača sastavljeno je od dva predstavnika lokalnih udruga-Udruga Istarski potrošač, za zaštitu potrošača te tri predstavnika HEP-Operatora distribucijskog sustava d.o.o. Unutar navedene udruge postoji i savjetovalište financirano dijelom od države, a dijelom od lokalne zajednice te je naglasak i na suradnji sa Europskom Unijom.

Pojava konkurencije na tržištu uzdrmala je prije cca 3-4 godine dotadašnji monopol te sa sobom donijela zahtjeve u vidu većih ulaganja (u nisko naponsku mrežu i u brojila), truda i angažiranosti od strane HEP ODS-a odnosno svih distribucijskih područja. Jedno od distribucijskih područja je i HEP Elektroistra Pula. Početkom 2007. godine unutar Elektroistre Pula počeo se provoditi predmet neposredne aktivnosti u ostvarenju Projekta poboljšanja kvalitete korisničkog servisa (veće težište na: povećanje kvalitete u direktnoj komunikaciji; najava kvarova; poštivanje zakonskih rokova npr. u brzini izrade novih priključaka i sl.).

Kao što je navedeno u predhodnim poglavljima ovoga rada sukladno Zakonu o tržištu električne energije, HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o. za potrebe krajnjih korisnika i proizvođača na distribucijskoj mreži obavlja dvije energetske djelatnosti: distribuciju električne energije i opskrbu električnom energijom u okviru javne i zajamčene usluge.

Procesom proširenja tržišta električne energije na kategoriju kućanstva ukazala se potreba za dodatnom edukacijom zaposlenika koji su prvi na usluzi korisnicima, a to se prije svih odnosi

na osoblje koje prima zahtjeve i upite građana iz područja poslova opskrbe, te postupka promjene opskrbljivača.

Smisao edukacije je poboljšanje komunikacije s korisnicima, kako u smislu davanja jasnih, sigurnih i jednoznačnih informacija službenika koji vlada znanjem, tako i u smislu metoda pristupa u poslovnim odnosima kojima se povećava zadovoljstvo krajnjih korisnika. U novim uvjetima poslovanja na tržištu kao imperativ nameće se potreba za uvažavanjem krajnjih korisnika kojima se prodaju proizvodi i usluge.

Kako bi rukovodeći kadar mogao bolje razumjeti ono što se događa u odnosima koji se uspostavljaju s korisnicima, potrebno je znati i uvažiti trendove s kojima se suočavaju, a najznačajniji vezuju se za:

- *isticanje kvalitete, vrijednosti i zadovoljenja potreba korisnika,*
- *etičko ponašanje u poslovanju s korisnicima,*
- *izgradnju ljudskih i poslovnih veza i zadržavanju korisnika,*
- *upravljanje poslovnim procesima i integriranje poslovnih funkcija,*
- *izravno i on line poslovanje,*
- *pružanje dodatnih usluga i drugo*

S jedinstvenim ciljem unapređenja poslovanja i motiviranosti zaposlenika, Elektroistra Pula uvela je sustav trajne edukacije zaposlenika sa sljedećim ciljevima:

- sustavno informiranje zaposlenika o poslovnim procesima,
- povećanje zadovoljstva i lojalnosti korisnika i
- povećanje motiviranosti zaposlenika.

## 6.1 Provedba istraživanja metodom „Tajni kupac“

Uvažavajući navedene potrebe i poslovne ciljeve, u suradnji sa Sektorom marketinga i korporativnih komunikacija te Sektorom za upravljanje ljudskim potencijalima, provela je Projekt poboljšanja kvalitete korisničkog servisa.

Jasnom definiranju sadržaja edukacijskog programa prethodio je snimak nultog stanja znanja i postupanja zaposlenika i to terenskom provjerom.



Istraživanje se provelo metodom „tajnog kupca“, poznatom i pod nazivom *mystery shopping*, kao najefikasnijom za otkrivanje uzroka manje ili propuštene prodaje, otkrivanja uzroka nezadovoljstva korisnika pruženom uslugom (primjer posljedice: odlazak korisnika drugom opskrbljivaču), za edukaciju zaposlenika kako bolje i točnije prezentirati uslugu krajnjem korisniku, te za neku naknadnu primjenu metode za motivaciju zaposlenika.

Istraživanje je provela specijalizirana tvrtka sa svojim zaposlenicima kao tajnim kupcima, koji su telefonom propitkivati neku informaciju, pohoditi centre za kupce ili putem e-pošte tražili odgovore na svoja pitanja.

Tajni kupci su obrazovani za područje njihovog istraživanja i znaju točne odgovore na pitanja koja su postavljali. Osim znanja zaposlenika o poslovnom području, tajni kupci su nadgledali urednost i funkcionalnost prostora za korisnike, da li zaposlenici koriste propisanu odjeću i kartice sa imenom i prezimenom, kao i njihovo obraćanje korisniku od njegovog ulaska do izlaska tajnog kupca iz poslovnog prostora.

Tajnim kupcima omogućeno je snimati razgovor s zaposlenikom Elektroistre Pula. Preduvjet da bi tajni kupci mogli snimati razgovor sa zaposlenicima jest da svaki zaposlenik odobri snimanje osobnim potpisom posebnog dokumenta, izjave, koja će biti arhivirana u nadležnom distribucijskom području u Odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima i opće poslove. Od strane rukovoditelja zaposlenike se zamolilo da sudjeluju, odnosno da daju svoj pristanak za sudjelovanje u Projektu poboljšanja kvalitete korisničkog servisa te Odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima i opće poslove dostave primjerak potpisane izjave kao radnika obuhvaćenih istraživanjem u postupku tajnog kupca. U prilogu pod rednim brojem 2 nalazi se primjerak izjave radnika obuhvaćenih istraživanjem u postupku tajnog kupca.

Također se zaposlenicima prije provođenja navednog projekta naglasilo više puta da istraživanje postupkom „tajni kupac“ nije represivna mjera, već poslovni pothvat s jedinstvenim ciljem unapređenja poslovanja, počevši od vjerodostojnih činjenica stanja do na njima utemeljenog educiranja, a nikako za prozivanje i kažnjavanje pojedinaca.

Svaka informacija ima određenu vrijednost, što je poduzeću više informacija na raspolaganju to je manja šansa za pogrešku. Kupci su najveća vrijednost svakog poduzeća, te je njihovo zadovoljstvo smjernica uspješnog poslovanja u budućnosti. Zadovoljstvo korisnika usluga može se definirati na različite načine. Najjednostavnija je definicija ona koja povezuje rezultate poslovanja poduzeća sa razinom ispunjenja zahtjeva korisnika. „Zadovoljstvo korisnika je mjerenje veze između rezultata poslovanja poduzeća i ispunjenja zahtjeva

korisnika.“<sup>21</sup> Zadovoljstvo korisnika može se definirati i kao osjećaj korisnika koji nastaje nakon korištenja usluge. „ Zadovoljstvo korisnika je emocionalna reakcija na evaluaciju pružatelja usluge i samu pruženu uslugu. Ono je rezultat usporedbe primljene usluge i očekivanja korisnika vezanih za uslugu.“<sup>22</sup>

Rukovodeći kadar Elektroistre Pula svjestan situacije izloženosti tržištu i ne uživanju u blagodatima koje im je monopol do sredine 2013. godine pružao, dolaskom konkurencije pokrenuli su se u smjeru mjerenja zadovoljstva kupaca. Cilj mjerenja zadovoljstva kupaca je prilagođavanje promjenama što nastaju na tržištu, ali i aktivno djelovanje na tržištu. Budući da je zadovoljstvo kupaca subjektivne prirode potrebno ga je pobliže definirati što je poduzeće Elektroistra Pula učinilo sastavljanjem anketnog upitnika. U izradi anketnog upitnika sudjelovalo je nekoliko razina u poduzeću kako bi bio sastavljen prema određenim pravilima i time pružio upotrebljive informacije. U prilogu pod rednim brojem 3 nalazi se primjerak anketnog upitnika od strane HEP-a prema korisnicima

## 6.2. Stupanje na snagu novih Općih uvjeta za korištenje mreže i opskrbu električnom energijom

Dolaskom konkurenata na tržište bilo je potrebno uskladiti i cjelokupno poslovanje nastalim promjenama na tržištu. Od 1. listopada 2015. godine stupili su na snagu novi Opći uvjeti poslovanja odnosno Opći uvjeti za korištenje mreže i opskrbu električnom energijom te je nužno od strane svakog distribucijskog područja usklađenje poslovanja odnosno potrebno je uspostaviti nove te uskladiti postojeće poslovne procese, uključujući i dokumente.

Unutar Općih uvjeta definirale su se promjene koje se očituju kroz prilagodbu korisnicima, odnosno provedba pojedinih odredbi novih Općih uvjeta koji utječu na prava korisnika te na obračune standardnih i nestandardnih usluga. Tako je samoočitanje propisano na potpuno novi način, a usluga izrade mjesečnog obračuna po ugovoru o samoočitanju nije više nestandardna usluga te se više ne smije naplaćivati. Upravo je ugovor o samoočitanju bio jedan od elemenata nezadovoljstva korisnika, koji su smatrajući se prevarenima sami očitavali stanje brojila i donosili ga u poslovnice Elektroistre za čiji bi im se obračun naplaćivalo deset

---

<sup>21</sup> Hill, N. and Alexander, J., (2006): Handbook of Customer Satisfaction And Loyalty Measurement, Gower Technical Press, str. 2

<sup>22</sup> Bruhn, M. and Georgi, D., (2005): Services Marketing: Managing the Service Value Chain, FT Press, str. 443

kuna mjesečno ukoliko bi sklopili ugovor o samoočitanju. Klasičan obračun, odnosno bez posjedovanja ugovora o samoočitanju, koji bi korisnici provodili naplaćivao bi se 24 kune ukoliko su korisnici zahtjevali obračun izvan standardnih obračuna koja iznose dva puta godišnje, po jedan u svakom polugodištu. Korisnici bi se u takvim situacijama uglavnom odlučivali da samostalno očitavaju stanje brojila i izračunavaju cijenu potrošene električne energije. Kako je već navedeno u predhodnom tekstu obračun električne energije čini vrlo složenu računicu, pa bi česti slučaj bio izostanak ponekog od elementa od strane korisnika kojima bi na kraju šestomjesečnog razdoblja bila izdana uplatnica nastale razlike. Misleći kako je njihov račun prema HEP-u u potpunosti podmiren dolazak razlike na kućnu adresu bi kod korisnika izazvala veliko nezadovoljstvo i ljutnju. Uglavnom redovi na šalterima unutar Elektroistre Pula nastaju u vrijeme izdavanja novih rata i razlika za električnu energiju.

Jedna od novina jest i obveza operatora distribucijskog sustava da udovolji zahtjevu korisnika kategorije kućanstvo s polugodišnjim obračunskim razdobljem, koji u bilo kojem trenutku može zatražiti promjenu mjesečne obveze (rate). Korisnik također može zatražiti korekciju visine određenih rata za šestomjesečno obračunsko razdoblje, uz napomenu da rate moraju biti linearne, odnosno jednakog iznosa. Spomenutim izmjenama korisnici dobivaju priliku utjecati na iznose svojih mjesečnih novčanih obaveza. Na taj način, korisnici sa znatnim promjenama u potrošnji, ostvaruju veći stupanj kontrole nad svojim računima, neovisno o tome hoće li ostati u postojećem akontacijskom sustavu ili će plaćati prema samoočitanju. Smanjenje mjesečnih računa će ipak, kao i do sada, ponajprije ovisiti o samim korisnicima, odnosno njihovim potrošačkim navikama i racionalnoj potrošnji električne energije.

Također u skladu s Zakonom o zaštiti potrošača, izdavanje opomene korisnicima kategorije kućanstvo radi naplate neplaćenih dospjelih potraživanja nije dopušteno. U tom smislu je korigiran cjenik nestandardnih usluga i cjenik za korisnike u okviru univerzalne usluge i zajamčene opskrbe koji se objavljuju na stranicama HEP ODS-a. U cilju informiranja javnosti posebno se priprema Priopćenje za objavu u medijima koje je upućeno svim relevantnim tiskanim i elektronskim medijima na nacionalnoj i lokalnoj razini. Sadržaj priopćenja obuhvaća sažetak najvažnijih promjena koje se uvode novim Općim uvjetima, a koje su od najvećeg interesa za krajnje korisnike.

### 6.3. Zaštita i dužnosti korisnika

U pogledu zaštite korisnika obustava isporuke električne energije ne može započeti u petak, subotu ili nedjelju, na državni praznik ili dan ranije prije praznika. Novi opći uvjeti donose povlasticu za korisnike u pogledu produljenja roka za neaktivno mjerno mjesto- na kojem je privremeno obustavljena isporuka električne energije na zahtjev korisnika, s tri na pet godina, bez gubitka prava na korištenje mreže, a pritom korisnik mreže ne plaća naknadu za obračunsko mjerno mjesto dulje od tri mjeseca. U cilju zaštite korisnika postoji zabrana privremene obustave isporuke električne energije u cilju smetanja posjeda osobe koja ima valjanu pravnu osnovu za korištenje nekretnine. Ovom odredbom, osoba koja ima valjanu pravnu osnovu za korištenje nekretnine, primjerice suvlasnik, najmoprimac, podstanar i slično, ima pravo na ponovnu uspostavu isporuke u slučaju privremene obustave isporuke na zahtjev vlasnika nekretnine.

Sklapanje ugovora o opskrbi mora biti utemeljeno na pravičnim i unaprijed poznatim uvjetima, a odredbe ugovora jednostavne, jasne, poštene i nedvosmislene u definiranju međusobnih prava i obveza. Opskrbljivaču ili njegovom predstavniku osobito nije dopušteno lažno predstavljanje, neovlaštena uporaba tvrtke drugog energetskeg subjekta, dovođenje krajnjeg kupca u zabludu s namjerom da ga se time navede na sklapanje ugovora, lažno pozivanje na odobrenje nekog javnogopravnog ili drugog tijela, korištenje uznemiravajućih i agresivnih postupaka ponuđača i korištenje zavaravajućeg oglašavanja.<sup>23</sup> (izvor: [www.hep.hr/hep/novosti](http://www.hep.hr/hep/novosti), rujan, 2015.)

Od strane HEP-a i Elektroistre Pula u protekle dvije godine korisnike se u više navrata upozoravalo na nedopuštenu praksu i zavaravajuće načine prodaje u objavama za medije. Primjerice kada se građane i korisnike električne energije upozoravalo na nastavak prakse nepoštene prodaje od strane nekolicine opskrbljivača električnom energijom.

Uz mjere zaštite za krajnje kupce treba naglasiti i jasno specificirane obveze kupaca u pojedinim slučajevima. Tako primjerice, prilikom obračuna koji se temelji na samoočitanju, krajnjem kupcu koji u tri uzastopna mjeseca ne dostavi podatke o stanju brojila, operator distribucijskog sustava ima pravo ukinuti pravo na samoočitanje stanja brojila do isteka sljedećeg polugodišnjeg obračunskog razdoblja. Ukoliko se pak polugodišnja potrošnje električne energije razlikuje za više od 50% od zbroja šest uzastopnih mjesečnih potrošnji

---

<sup>23</sup>[http://www.hep.hr/hep/novosti/dokumenti/HEP%20ODS%20Opci%20uvjeti%20Objava%20za%20medije%20\\_06%2010%202015.pdf](http://www.hep.hr/hep/novosti/dokumenti/HEP%20ODS%20Opci%20uvjeti%20Objava%20za%20medije%20_06%2010%202015.pdf) (rujan, 2015.)

izračunatih na temelju dostavljenih podataka o stanju brojila, kupac gubi pravo na samoočitavanje stanja brojila sljedeće tri kalendarske godine. U slučaju podnošenja zahtjeva za korekcijom rata, ukoliko se predviđena polugodišnja potrošnja razlikuje za više od 50% od uobičajeno ostvarene polugodišnje potrošnje, kupac gubi pravo na korekciju rata u sljedeće dvije kalendarske godine. Osim spomenutih obaveza, naglašava se odgovornost kupca za ispravnost svojih električnih instalacija, a preciznije se definira i pravo operatora distribucijskog sustava na neometan pristup priključku i obračunskom mjernom mjestu. (izvor: [www.hep.hr/hep/novosti](http://www.hep.hr/hep/novosti), rujan, 2015.)

Definiranjem obveza i odgovornosti kako tržišnih subjekata tako i samih korisnika, koji ipak imaju najveću odgovornost za odluke koje donose u vezi sa svojim potrošačkim statusom, te pridržavanje zakona i implementacije Općih uvjeta omogućit će daljnju liberalizaciju tržišta i biti će mjerilo pripremljenosti operatora i opskrbljivača za sudjelovanje na tržištu električne energije.

## 7. KRITIČKI OSVRT

### 7.1. Analiza HEP-ovog odnosa sa korisnicima

Alternativni opskrbljivači električnom energijom već su prisutni otprilike dvije godine na hrvatskom tržištu električne energije. Iako ako bi se u obzir uzelo sve opskrbljivače, zajedno ne zauzimaju značajan udio na tržištu te se bitka za svakog potrošača i dalje odvija prilično žestoko. HEP kao nacionalna kompanija i dalje uživa privilegiju kao određeni simbol sigurnosti za koji korisnici preferiraju plaćati i višu cijenu ako to znači sigurnost i kvalitetu. Dokaz tome jest što je većina korisnika i dalje pretplaćena na regulirane cijene HEP-a, iako neki od ostalih opskrbljivača nude povoljnije cijene. Također jedan od razloga zašto korisnici pristaju na plaćanje više cijene odnosi se na dostupnost informacija, odnosno edukaciju građana. Nesigurnost i nedoumice građana svakako proizlaze iz nedovoljnog razumijevanja pojmova potrebnih za donošenje odluka oko opskrbljivača. Na tržištu se zasada kao konkurenti HEP-u ističu tri tvrtke GEN-I, RWE Energija i Hrvatski Telekom. GEN-I prvi HEP-ov konkurent korisnike je ponajviše zaintrigirao vrlo vještim potezom nudeći atraktivnu ponudu besplatne električne energije za prvi mjesec korištenja. Također budući da se na tržištu odvijala do sada neviđena situacija koja je kod korisnika stvorila određenu nesigurnost, mogućnost sklapanja ugovora bez ugovorne obveze je velika prednost tvrtke GEN-I. Ponuđač RWE iako je na tržište izašao sa prilično nižim cijenama, korisnicima nije ponudio nikakve dodatne pogodnosti. Nedostatak inovativnosti je u očima korisnika stvorila mišljenje početnika koji na tržište stupa sa nižim cijenama koje će kasnije biti iste ako ne i više od HEP-ovih. Afera slanja agenata na kućne adrese koji se predstavljaju kao HEP-ovi djelatnici koja je zatekla ovu kompaniju uvelike je naštetila mogućem pozitivnom mišljenju od strane korisnika. Kod korisnika se stvorila velika nesigurnost i sumnjičavost prema svim opskrbljivačima. T-Hrvatski telekom kao već poznata tvrtka na hrvatskom tržištu od strane telekomunikacija posjeduje prednost određene količine povjerenja od strane hrvatskih građana; znajući da je na području telekomunikacija vrlo uspješna. Njihova ponuda na energetskom tržištu kreirana je vrlo zanimljivo nudeći razne popuste koje su korisnici mogu kreirati prema vlastitim potrebama. Iako uspješan na području telekomunikacija korisnici koji su nekoć imali loša iskustva s ovim poduzećem ne uzimaju u obzir prelazak na HT.

HEP i sama Elektroistra kao distribucijsko područje unutar HEP Grupe iznenadili su konkurentna poduzeća i pojedine prognostičare, naime očekivanja su bila da će se HEP naći u ugroženoj situaciji. Obzirom da su i dalje lideri na tržištu s malim padom broja korisnika

može se zaključiti da korisnici imaju veliku dozu povjerenja u HEP kao poduzeće i njegovo poslovanje s korisnicima. Djelujući kao monopol na tržištu od strane HEP-a bilo je vrlo malo ponuđenih inovacija ili gotovo nikakvih atraktivnosti za potrošače. Uglavnom su to činile one osnovne aktivnosti, s obzirom da tehnologija i svijet napreduju. U očima potrošača HEP je zauzimao status javnog poduzeća koje grabežljivo uzima sve što je na tržištu dostupno, te poduzeća koje stalno iznova i iznova smišlja načine kako bi uvukao ruke u džepove građana. Cijene električne energije su bile visoke, a u slučaju problema ako sreća nije na strani oštećenog zna biti teško kontaktirati HEP, te i nakon ostvarenog kontakta korisnik čeka poprilično duže vrijeme rješenje nastalog problema. Znajući da posjeduje tržište električne energije HEP-u to nije stvaralo velike probleme u poslovanju. Korisnici nisu imali previše izbora osim ostati kod jednog i jedinog tadašnjeg opskrbljivača i distributera na tržištu. Čitajući razne internetske sadržaje može se uočiti nezadovoljstvo korisnika koji su putem foruma i objavljivanja raznog sadržaja putem interneta na jedini način mogli iskazati svoje nezadovoljstvo uslugom jer kako kažu služba za korisnike od strane HEP-a iako postoji ne provodi nikakve aktivnosti. S dolaskom konkurencije način poslovanja se polako počeo mijenjati, ali i posvećenost korisnicima. U vrlo kratkom vremenu HEP se angažirao i počeo posvećivati pažnju korisnicima. U udarnim terminima u svim medijima građane obasipaju promidžbene poruke. HEP je ulaskom konkurencije na tržište snizio cijene te korisnicima ponudio nove mogućnosti i tarife.

Otkaz državnih službenika i zaposlenika u državnim i javnim poduzećima pojavljuje se kao vrlo rijedak slučaj pa se i na ponašanje djelatnika nije toliko obraćalo pozornost, osim u specifičnim slučajevima. HEP je i u tom području djelovao te podjelio djelatnicima koji sudjeluju u interakciji sa korisnicima (osobito se to odnosi na šalterske radnike) upute kako se odnositi prema korisnicima te koje informacije pružati vezane uz konkurente na tržištu.

Građani nemaju povjerenja u ponude koje im se čine predobrima da bi bile istinite. Novi „igrači“ na tržištu ne mogu u tako kratko vrijeme nadmašiti ono što stari opskrbljivač (HEP) pruža već godinama. Ipak prisjetimo se kakve su bile razine cijena i usluga dok je HEP bio jedini ponuđač usluge na tržištu te usporedimo situaciju sa sadašnjim stanjem kada je više konkurenata na tržištu. Unutar dvije godine uočen je pad cijena, rezanje troškova i modernizacija pružanja usluga.

## 7.2. Prijedlozi za poboljšanje sustava CRM-a u HEP-u

Suvremeni način poslovanja pred poduzeća stavlja nove izazove u pogledu komunikacija i odnosa prema korisniku. Informacije su korisnicima postale lako dostupne. Kompanije na razvijenim tržištima su svoje marketinške aktivnosti usmjerile upravo prema komunikaciji s korisnicima, a poznavanje želja i potreba korisnika znači uspješno poslovanje.

### 7.2.1. Prijedlozi za korisnike kategorije kućanstva

Komunikacija s korisnicima danas se prepoznaje kao najvažniji segment rada poduzeća okrenutih prodaji usluga. HEP bi kao jednu od opcija poboljšanja svog odnosa i poslovanja prema svojim korisnicima trebao sagledati opciju koja se odnosi na ulaganje dodatnog truda u razvoj pozivnog centra. Poštujući trend liberalizacije i globalizacije tržišta organizacija pozivnog centra jedan je od načina poboljšanja odnosa sa korisnicima usluga. Korisnicima bi se tako mogla pružiti bolja usluga informiranja, rješavanja problema što dovodi do smanjenja redova na šalterima i većeg zadovoljstva korisnika. Pozivni centar snimanjem poziva te njihovom naknadnom analizom može poslužiti za razna poboljšanja i uviđanja problematike unutar poduzeća. S obzirom na trend ubrzanog životnog stila i nedostatka vremena kod velikog broja stanovnika ulaganje u pozivni centar značilo bi njihovu uštedu vremena, a time i usmjerenost prema zadovoljstvu korisnika odnosno dostupnost postojećim i potencijalnim korisnicima u vremenu kada to njima odgovara i na način kakav oni žele. Tijekom proteklih desetljeća zahvaljujući razvitku novih tehnologija kao i zahtjevima modernog potrošačkog društva došlo je do preobrazbe klasičnog pozivnog u multimedijalni centar koji korisnicima omogućuje različite načine komunikacije koji njima najviše odgovara. Iako su internet i mobilna telefonija tvrkama omogućili komunikaciju s korisnicima na više načina, pozivni centri su i dalje najčešći kanal komunikacije kupaca i poduzeća u Hrvatskoj. Korisnicima bi se u cilju maksimalnog poboljšanja poslovanja trebao omogućiti način komunikacije koji sami odaberu odnosno koji je je njima dostupan.

Većina starije populacije nije informatički pismena. Dostupnost informacija o inovativnostima na tržištu te dodatnim opcijama i pogodnostima koje se pružaju nije im dostupna u tolikoj mjeri s obzirom da se veliki broj informacija pruža putem HEP-ovih internet stranica. Informativni letci predstavljaju jednostavno rješenje i efikasno sredstvo za informiranje svih dobnih skupina. Putem letaka se mogu pružati razne informacije, a ujedno troškovi oglašavanja nisu toliko veliki u usporedbi sa cijenama ostalih medija. Informativni letci mogli bi pružati informacije o uštedi električne energije, razne pogodnosti i pakete koje



poduzeće nudi, korisne savjete, upozorenja, inovacije u poslovanju te osnovne podatke koji su potrebni korisnicima.

Također priližavanje korisnicima putem elektroničkog poslovanja<sup>24</sup> koje se odnosi na poslovnu komunikaciju i obradu te izradu poslovne dokumentacije uvelike bi uštedilo vrijeme korisnicima kao i povećalo uštedu u odvijanju i obradi poslovnih procesa. Dostupnost usluge bi tako bila neograničena, a tok poslova odvijao bi se u kraćem vremenskom roku.

### **7.2.2. Prijedlozi za korisnike kategorije poduzetništva**

Korisnicima kategorije poduzetništva osnovni problem predstavlja nedostatak vremena. Kako bi se odnos s ovom kategorijom korisnika poboljšao posebna pozornost treba se usmjeriti na elektroničko poslovanje. Elektroničkim poslovanjem korisnicima bi se omogućila brza razmjena informacija i obrada poslovnih procesa te snižavanje troškova poslovanja i izrade poslovnih dokumenata. Jedan od problema u ovoj kategoriji predstavlja i jedinstveni račun. Naime korisnici kategorije poduzetništva primaju jedinstveni račun jednom mjesečno koji obuhvaća obračun utrošene električne energije te naknade za korištenje mreže. Prilagodбом internet stranice korisnici bi mogli dobiti uvid u svoje stanje, potrošnju, račune. Nemogućnost uvida u svoje račune za potrošenu električnu energiju korisnike ograničava prilikom planiranja troškova što utječe na cjelokupno poslovanje samog poduzetnika. Za razliku od Tarifnih kupaca oni nemaju mogućnost uvida u svoju potrošnju već su im informacije dostupne samo putem osobnog kontakta na šalterima ili pisanim putem (računi poslani putem pošte ili putem maila)

Poduzetnički paketi kreirani da zadovolje osnovne i specifične potrebe namijenjeni određenim skupinama definitivno bi zainteresirali poduzetnike. S obzirom da je potrošnja električne energije poduzetnika puno veća od potrošnje kućanstva kreiranjem paketa stvorio bi se osjećaj brige za korisnike i veća konkurentnost na tržištu. Također ovim korakom bi se na indirektan način potaknulo poduzetnike u Republici Hrvatskoj na poslovanje i razvoj svojih ideja s obzirom da potrošnja električne energije čini jedan od osnovnih i fiksnih troškova poslovanja.

Navedeni prijedlozi kao što su pozivni centar i letci za oglašavanje i u ovoj skupini bi pridonijeli poboljšanju odnosa s korisnicima, a time i cjelokupnog poslovanja.

---

<sup>24</sup> Elektroničko poslovanje ili E-business (engl.) sustav je izvršavanja svih elemenata poslovnih aktivnosti ekonomskog procesa elektroničkim putem, odnosno stvaranje dodatnih vrijednosti koristeći se ICT tehnologijama

Sustavnim praćenjem zadovoljstva korisnika poduzeće saznaje korisnikove potrebe i želje. U tom procesu najvažniju ulogu ima upravljanje odnosa s korisnicima. U cilju približavanja korisnicima navedenih kategorija (kućanstva i poduzetništva) unutar HEP-a, na razini distribucijskog područja Elektroistra Pula, kako bi se pružila potpuna usluga potrebno je formirati poseban Odjel za odnose s korisnicima. Odjel za odnose s korisnicima usmjerio bi se na izgradnju odnosa sa korisnicima te pružanju potrebnih informacija. Provodio bi razne ankete, ispitivanja i istraživanja korisnika kako bi poduzeće upoznalo i bolje opsluživalo svakog individualnog korisnika. Djelovao bi na privlačenje kupaca raznim pogodnostima kao što su paketi, odgode plaćanja i slično. Također unutar odjela formiranje baze podataka omogućilo bi poduzeću predviđanje potreba korisnika kao i nagrađivanje odanih korisnika što dovodi do dugoročnog zadovoljstva od strane korisnika i samog poduzeća. Odjel za odnose s korisnicima usmjerio bi se na prikupljanje informacija od strane korisnika čijom obradom bi poduzeće došlo do smjernica prema kojima treba poslovati. Komunikacija od strane odjela za korisnike trebala bi se širiti na sve druge odjele unutar poduzeća kako bi poduzeće pravilno usmjerilo svoje cjelokupno poslovanje.

## 8. ZAKLJUČAK

Hrvatska će uskoro bilježiti dvije godine od početka liberalizacije tržišta električne energije. Dolaskom novih opskrbljivača na tržištu se među kompanijama razvila bitka slična onoj među teleoperaterima. Nude se povoljni paketi, popusti, niže cijene u kojima se korisnicima ponekad teško snaći s obzirom da su okruženi silnim ponudama. Svakako je dobro da je konkurencija stigla na tržište i da se na otvorenom energetsom tržištu novi igrači bore za svakog hrvatskog korisnika koji onda može očekivati i povoljnije cijene. Uz sve probleme liberalizacija je korisnicima ipak donijela pozitivne pomake. Pojavila se konkurencija, monopol HEP-a je ukinut, a cijene električne energije su pale. Na konkurentnom tržištu potrošači imaju mogućnost birati svog dobavljača električne energije, također i cijena se određuje pomoću tržišnog mehanizma što utječe da se cijene formiraju na realnom nivou. Liberalizacija električne energije dovela je do situacije u kojoj Vlada od javnih tvrtki mora stvoriti tržišne subjekte ukoliko želi opstati na tržištu. Dokle god Vlada čuva radna mjesta u javnom sektoru i ne mijenja javna poduzeća, njihova ponašanja prema potrošačima će ostati ista kao i kada nitko nije ugrožavao HEP, odnosno kada je posjedovao monopol. Još jedna prednost za korisnike koju uzrokuje konkurencija odnosi se na razvijanje tržišne utakmice među ponuđačima električne energije koja pozitivno djeluje i na otvaranje novih radnih mjesta. Naravno da je cilj elektroenergetskog sustava svih država biti što neovisniji od uvoza električne energije te zadovoljiti vlastitu potrošnju iz ekološki prihvatljivih izvora kao i izvoziti i postati regionalni ili svjetski tržišni lider u proizvodnji električne energije. Trenutno na hrvatskom tržištu, uzimajući u obzir važne i ozbiljne opskrbljivače, električnu energiju prodaju četiri velika „igrača“. Četvorku čine Hep-Operator distribucijskog sustava, RWE Energija, GEN-i i Hrvatski telekom. Od ukupno 2,2 milijuna kućanstava, 153 tisuće odabrale su nekog drugog opskrbljivača. Iako neki opskrbljivači nude povoljnije cijene navedena brojka samo govori o mentalitetu hrvata kao potrošača, korisnika i kupaca. Naime hrvati još uvijek posjeduju određene ustaljene navike, strah od promjene.

Iako su korisnicima ponuđene niže cijene, sa šireg aspekta viđenja na cjelokupnu situaciju liberalizacije električne energije, još uvijek je dobro ostati u sustavu HEP-a. Hep u novim općim uvjetima o korištenju električne energije jamči ugradnju brojila s daljinskim očitanjem ovisno o kategoriji korisnika mreže i visini priključne snage u roku od 15 godina o svom trošku. Također, Elektroistra na primjer, će i dalje biti nadležna za nove priključke pa kupci možda opravdano ostaju uz ranijeg partnera kojemu se mogu obratiti vezano uz cjelokupni

proces korištenja električne energije od proizvodnje, priključenja i distribucije do potrošnje. Dosadašnji monopolist imao je i dobru i lošu suradnju sa svojim korisnicima, za koju može dobiti prolaznu ocjenu s obzirom na broj godina djelovanja na tržištu, dok praksa već pokazuje kako novi opskrbljivači baš i nisu idealni. (lažni prodajni terenski predstavnici). Postoji niz pitanja koja zahtjevaju odgovore: U čemu je rast/pad tržišnog udjela dobar za korisnika i za konkurenciju, a zbog čega za HEP? Je li pozitivno da se distributer drži temeljne djelatnosti ( priključci, kvaliteta napona, jamstvo opskrbe, održavanje, modernizacija niskonaponske mreže) a da polako prepušta opskrbu konkurenciji? Vjerojatno jest. Koliko djelatnika radi u HEP – Operatoru distribucijskog sustava d.o.o. na poslovima opskrbe, obračuna, iskopčanja i slično? Da li ovakvim poslovanjem uspije pokriti trošak iz relativno niske naknade koja ostane opskrbljivaču?

Biti kupac može se na neki način usporediti sa vođenjem vlastitog biznisa. Svi mi kao kupci pri svakodnevnoj kupnji trudimo se što bolje uložiti svoj novac i logično je da za isti očekujemo određenu kvalitetu i primjerenu uslugu. Dugo očekivano rasterećenje kućnog budžeta sa novim ili starim računima za električnu energiju, ovisno tko će u utakmici pobijediti za građane je potpuno nebitno. Jedno je sigurno, žele što bolju uslugu i što niže račune.

## POPIS SLIKA I GRAFOVA

### POPIS SLIKA:

Slika 1: Tri faze upravljanja odnosa sa kupcima.....	7
Slika 2 : Organizacija HROTE-a.....	12
Slika 3 : Organizacijska struktura HERA-e .....	13
Slika 4: Model tržišta u Republici Hrvatskoj .....	14
Slika 5: Razvoj energetskeg tržišta u Republici Hrvatskoj pojavom konkurencije .....	19
Slika 6: Tri potrošačka paketa od strane RWE Energije .....	25
Slika 7: Izgled mobilne aplikacije za korisnike električne energije/kokrisnike HEP Opskrbe .....	33

### POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Udio pojedinih izvora energije u proizvodnji električne energije .....	11
--	----

### POPIS TABLICA:

Tablica 1: Popis opskrbljivača na tržištu Republike Hrvatske.....	17
Tablica 2: Tablica glavnih koraka reforme elektroenergetskog sektora.....	21
Tablica 3: Usporedba cijena i ponuda opskrbljivača na hrvatskom tržištu (rujan,2015).....	29

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bruhn, M. and Georgi, D., : Services Marketing: Managing the Service Value Chain, FT Press, 2005.
2. Gordon I.: Relationship marketing, Wiley, Toronto, 1997.
3. Hill, N. and Alexander, J.: Handbook of Customer Satisfaction And Loyalty Measurement, Gower Technical Press, 2006.
4. Kalakota, R.; Robinson M.: e-Poslovanje 2.0, Mate, Zagreb, 2002.
5. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: Osnove marketinga, Mate, 2006.
6. Panian, Ž.: Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003.
7. Turban, E., Lee, J., King, D. and Chung, H.M.: Electronic Commerce 2001 Update, Pearson Education, 2002.

### ČLANCI:

1. Lyakhovka S. (2001):Restructuring of Electricity Sopoly Industries: The Case of Ukraine and Russia - Master thesis, Central European University, Budapest
2. Osmanbegović E., Kokorović M., Utjecaj liberalizacije tržišta na cijene električne energije, Pregledni naučni rad, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla
3. Reforma, liberalizacija, restrukturiranje i privatizacija elektroenergetskog sektora u Hrvatskoj, Energetski institut Hrvoje Požar Zagreb, Zagreb, 2004.
4. Tominov, I., Liberalizacija tržišta električne energije- ispunjava li očekivanja, Energija, god. 57 (2008), br. 3.
5. Vlahinić-Dizdarević, N., Pregledni članak- Restrukturiranje i liberalizacijatržišta električne energije: Gdje je Hrvatska?, 2011.

### INTERNETSKI IZVORI:

1. CROENERGO.EU, <http://www.croenergo.eu/Content/Print.aspx?ID=20425>,
2. E- Knjižnica FET „Dr. Mijo Mirković“, [http://eknjiznica.unipu.hr/2048/1/2012\\_192.pdf](http://eknjiznica.unipu.hr/2048/1/2012_192.pdf), rujan, 2015.

3. Godišnje izvješće- HEP Grupa,  
<http://www.hep.hr/hep/publikacije/godisnje/2014godisnje.pdf>, listopad, 2015.
4. Hep Grupa, [www.hep.hr/hep/novosti](http://www.hep.hr/hep/novosti), rujan, 2015.
5. HERA, <http://www.hera.hr/>, rujan, 2015.
6. HROTE- Hrvatski operator tržišta energije, <http://www.hrote.hr>, rujan, 2015.
7. Interna stranica poduzeća HEP, <http://www.infohep.hr/>, rujan, 2015.
8. Izvori energije, <http://www.izvorienergije.com.hr/>, rujan, 2015.  
listopad, 2015.
9. Proizvodnja električne energije- Zbrinjavanje radioaktivnog otpada,  
[http://www.nuklearno-drustvo.hr/attachments/article/238/Brosura\\_MMG\\_web.pdf](http://www.nuklearno-drustvo.hr/attachments/article/238/Brosura_MMG_web.pdf),  
rujan, 2015.
10. Strujaplin, <http://strujaplin.com/komparacija/najjeftinija-struja>, rujan, 2015.
11. tportal, <http://www.tportal.hr/biznis/gospodarstvo/268961/HEP-odjednom-najavljuje-nize-cijene-struje.html>, rujan, 2015.
12. tportal.hr, <http://www.tportal.hr/biznis/gospodarstvo/268820/Nijemci-Mi-nudimo-najjeftiniju-struju-na-trzistu.html>, rujan, 2015.
13. Youtube, <https://www.youtube.com/watch?v=DUBXGXXf89Q> listopad, 2015.

#### OSTALI IZVORI:

1. Godišnje izvješće poslovanja HEP grupe za 2014.
2. Interne stranice poduzeća Elektroistra Pula
3. Mjesečni bilteni HEP-a
4. Opći uvjeti za korištenje mreže i opskrbu električnom energijom (NN br. 85/15)
5. Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP grupe
6. Statut HEP grupe

## **PRILOZI**

Prilog 1. : Zaštita potrošača- izvadak iz zakona o zaštiti potrošača

### **Glava IV. JAVNE USLUGE KOJE SE PRUŽAJU POTROŠAČIMA**

#### **Članak 24.**

- (1) U smislu ovoga Zakona javnim uslugama smatraju se distribucija električne energije, opskrba električnom energijom, distribucija plina, opskrba plinom, distribucija toplinske energije, opskrba toplinskom energijom, opskrba pitkom vodom, odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda, prijevoz putnika u javnom prometu, poštanske usluge, održavanje čistoće, odlaganje komunalnog otpada, održavanje groblja i krematorija i prijevoz pokojnika, obavljanje dimnjačarskih poslova i javne telekomunikacijske usluge.
- (2) Prodaja potrošačima javnih usluga mora biti obračunata primjenom cijena utvrđenih posebnim propisima.
- (3) Prodaja potrošačima javnih usluga, kada to priroda javne usluge dopušta, mora biti obračunata prema potrošnji.
- (4) Uslugu očitavanja mjernih uređaja nije dopušteno naplaćivati, osim u slučaju kada potrošač zahtijeva nestandardno očitavanje propisano posebnim propisom.
- (5) Trgovac mora potrošaču omogućiti upoznavanje unaprijed sa svim uvjetima korištenja javnih usluga i te uvjete javno objaviti u medijima.
- (6) Tijela koja odlučuju o pravima i obvezama potrošača javnih usluga, moraju osnovati savjetodavna tijela u koja će biti uključeni predstavnici udruga potrošača, a odluke će donositi nakon mišljenja savjetodavnog tijela, na transparentan, objektivan i nediskriminirajući način.
- (7) Trgovac koji pruža javnu uslugu dužan je osnovati povjerenstvo za reklamacije potrošača u kojem trebaju biti zastupljeni predstavnici udruga za zaštitu potrošača. Povjerenstvo mora pisano odgovoriti potrošačima na zaprimljene reklamacije u roku od 30 dana od dana zaprimanja reklamacije.
- (8) Savjetodavna tijela iz stavka 6., ovoga članka, odnosno povjerenstva za reklamacije potrošača iz stavka 7. ovoga članka financiraju tijela koja ih osnivaju sukladno svojim internim aktima.
- (9) Tražbina naknada za javne usluge, kao i za sve troškove kućanstava koji se plaćaju u stalnim mjesečnim ili kvartalnim iznosima, zastarijeva za jednu godinu.

#### ***Priključak na distribucijsku mrežu***

#### **Članak 25.**

Trgovac koji pruža javnu uslugu putem distribucijske mreže mora omogućiti potrošačima priključak na distribucijsku mrežu i uporabu priključka i mreže te pružanje usluga u skladu s posebnim propisima, koncesijskim ugovorima ili općim aktima jedinice lokalne samouprave na čijem području se usluga pruža, pod nediskriminirajućim, unaprijed poznatim i ugovorenim uvjetima.



## ***Obustavljanje pružanja javne usluge***

### **Članak 26.**

- (1) Ako se račun pružatelja javne usluge osporava bilo u kojem sudskom ili izvansudskom postupku, a potrošač uredno podmiruje sve sljedeće nesporne račune, trgovac – pružatelj javne usluge ne smije potrošaču obustaviti pružanje usluge do okončanja navedenoga sudskog ili izvansudskog postupka.
- (2) Ako je pružatelj javne usluge obustavio pružanje usluge prije nego što je od nadležnog tijela ili osobe obaviješten o pokrenutom postupku iz stavka 1. ovoga članka, dužan je ponovo započeti i nastaviti pružati uslugu potrošaču do okončanja sudskog ili izvansudskog postupka.
- (3) Obveza iz stavka 1. i 2. ovoga članka odnosi se i na slučaj kada pružatelj javne usluge pokrene postupak prisilne naplate protiv potrošača.
- (4) Sudskim ili izvansudskim postupkom u smislu stavka 1. i 2. ovoga članka smatra se svaki postupak predviđen važećim propisima, kao i svaki postupak predviđen općim uvjetima ili drugim pravilima pružatelja javne usluge.

Prilog 2 : Primjerak izjave radnika obuhvaćenih istraživanjem u postupku tajnog kupca



Pula, \_\_.\_\_.2014.

Vergerijeva 6, 52100 Pula

Predmet:

**Projekt unaprijeđenja kvalitete korisničke usluge**

**Izjava radnika obuhvaćenih istraživanjem u postupku tajnog kupca**

Svojim potpisom potvrđujem kako sam upoznat(a) s ciljevima i načinom provedbe postupka tajnog kupca (poznat pod nazivom „Mystery shopping“) i kako sam u njemu spreman(na) sudjelovati u uvjetima redovnog obavljanja poslova svog radnog mjesta.

Distribucijsko područje: .....

Ime i prezime radnika: .....

Potpis: .....

U, ....., ....., godine.

### Prilog 3 : Primjerak anketnog upitnika od strane HEPA prema korisnicima

Napomena : \* označava do se može zaokružiti više od jednog ponuđenog odgovora

#### Pitanja za anketu-HEP

1. Jeste li zadovoljni načinom obavješćivanja o nestanku el. energije u vašem domu
  - a. vrlo zadovoljan
  - b. zadovoljan
  - c. donekle zadovoljan
  - d. nezadovoljan
  - e. vrlo nezadovoljan
  - f. nemam mišljenje / bez odgovora
  
2. \*Na koji način biste htjeli biti obavješteni o nestanku el. energije u vašem domu:
  - a. putem novina
  - b. putem radija
  - c. putem plakata u ulicama i kvartovima
  - d. putem telefona
  - e. putem sms poruka
  - f. kao i do sada (znači da sam zadovoljan dosadašnjim obavješćivanjem)
  
3. Godišnja učestalost pojavljivanja problema s opskrbom električnom energijom i vrsta problema:

<ol style="list-style-type: none"><li>a. jednom</li><li>b. dva puta</li><li>c. 3 do 5 puta</li><li>d. 6 do 10 puta</li><li>e. više od 10 puta</li><li>f. ne znam / bez odgovora</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>I. prekid opskrbe / nije bilo električne energije</li><li>II. promjene u naponu</li><li>III. nešto drugo</li><li>IV. ne sjećam se / ne znam / bez odgovora</li></ol>
---	--
  
4. Koliko ste zadovoljni brzinom intervencije HEP-ovaca u slučaju kvara (nestanka el. energije)?
  - a. vrlo zadovoljan
  - b. zadovoljan
  - c. donekle zadovoljan
  - d. nezadovoljan
  - e. vrlo nezadovoljan
  - f. nemam mišljenje
  
5. Je li vam nestanak električne energije ikada uzrokovao materijalnu štetu u iznosu većem od 500 kuna?
  - a. DA

- b. NE
- c. bez odgovora / ne mogu procijeniti / ne znam

6. Zna li što je "infobox" i čemu služi?

- a. DA
- b. čuo sam za infobox ali ne znam čemu služi
- c. niti DA niti NE
- d. NE

Koristite li "infobox"?

- e. NE
- f. rijetko (najviše jednom godišnje)
- g. ponekad (od 2 do 3 puta godišnje)
- h. često (više od 3 puta godišnje)
- i. DA, ali je često pokvaren pa ga ne mogu koristiti kad želim
- j. DA

7. Jeste li upućeni u način obračunavanja mjesečne rate el. energije za kućanstvo, odnosno znate li što plaćate?

- a. DA, u potpunosti
- b. nešto malo / loše / nedovoljno
- c. djelomično / otprilike
- d. gotovo u potpunosti
- e. NE, u potpunosti

8. Jeste li informirani o tarifnim modelima naplate el. energije?

- a. vrlo dobro sam upoznat-a
- b. dobro sam upoznat-a
- c. loše sam upoznat-a, nedovoljno
- d. vrlo loše sam upoznat-a, gotovo uopće nisam upoznat-a
- e. bez odgovora

9. Zna li prema kojem tarifnom modelu se obračunava električna energija za vaš dom/kućanstvo?

- a. plavi
- b. bijeli
- c. narančasti
- d. crni
- e. crveni
- f. ne znam

10. Trajanje razdoblja niže tarife u vrijeme ljetnog računanja vremena je:

- a) od 19 h - 07 h
- b) od 22 h - 08 h
- c) od 21 h - 07 h
- d) neko drugo vrijeme
- e) ne znam / bez odgovora

11. Smatrate li cijenu el. energije previsokom u odnosu na dobivenu uslugu?

- |                                  |                   |           |
|----------------------------------|-------------------|-----------|
| a. 1 (previsoka, nesrazmjerna)   | d. 4 (niska)      |           |
| b. 2 (visoka)                    | e. 5 (vrlo niska) |           |
| c. 3 (umjerena, realna, logična) | f. nemam          | mišljenje |

12. \*Gdje plaćate račun za struju, način plaćanja (najčešće):

- a. u Elektri, uredima Elektre / na šalterima HEP-a
- b. u pošti
- c. u banci
- d. u FINA-i (bivši ZAP)
- e. Internet bankarstvom
- f. putem trajnog naloga
- g. telefonskim bankarstvom
- h. drugdje

13. Odgovara li vam radno vrijeme blagajne HEP-a (radnim danom od 7:30 do 14:00, utorkom od 7:30 do 17:30) na kojoj možete platiti račun za struju bez provizije?

- |                     |                              |
|---------------------|------------------------------|
| a. DA, u potpunosti | d. NE, u potpunosti          |
| b. DA, uglavnom     | e. nemam mišljenje / ne znam |
| c. ne baš           |                              |

14. \* Osoblje na šalterima HEP-a za mene je (zaokružiti odgovor za svaku osobinu):

za one koji plaćaju na šalterima	•ljubazno odgovora	DA	NE	bez
	•susretljivo odgovora	DA	NE	bez
	•informirano odgovora	DA	NE	bez
	•stručno odgovora	DA	NE	bez
	•nervozno odgovora	DA	NE	bez
	•daju kvalitetne savjete / vrlo dobre savjete odgovora	DA	NE	bez
	•točni su / ne griješe odgovora	DA	NE	bez
	•zahtjeve potrošača rješavaju brzo i kvalitetno odgovora	DA	NE	bez

15. Na naplatnim mjestima na šalterima HEP-a česte su gužve:

za one koji plaćaju na šalterima	a. DA (uvijek je gužva)
	b. gotovo uvijek (jednom godišnje nema gužve)
	c. ponekad (rijetko, do dva puta godišnje ima gužve)
	d. uglavnom (od 3 do 5 puta godišnje ima gužve)

e. NE (nikada nema gužve, uvijek sam među prvima na redu)

16. Ocijenite izgled / dizajn prostorije u HEP-u (služba za potrošače) gdje plaćate račune za el. energiju (ocjenom od jedan do pet) ?

- a. 5 (prostorija je izvrsno uređena i ugodno mi je u njoj boraviti)
- b. 4 (prostorija je dobro uređena)
- c. 3 (prostorija je zadovoljavajuće uređena)
- d. 2 (prostorija je slabo uređena, no svrsi služi)
- e. 1 (prostorija je užasno loše uređena)

17. Koju vrstu brojila imate?

- a. jednotarifno
- b. dvotarifno
- c. ne znam / bez odgovora
- d. neko drugo

18. Zadovoljstvo brojilom u kućanstvu - želja za mijenjanjem brojila

- a. vrlo sam zadovoljan / zadovoljna
- b. zadovoljan / zadovoljna sam i ne bi ga mijenjao / mijenjala
- c. donekle sam zadovoljan / zadovoljna
- d. nezadovoljan / nezadovoljna sam ali ne bi ga mijenjao / mijenjala
- e. vrlo sam nezadovoljan / nezadovoljna i mijenjao / mijenjala bih ga
- f. nemam mišljenje / bez odgovora

19. Jeste li znali da možete očitati stanje vašeg brojila, i sa tim podatkom i računom za struju otići u službu za potrošače i platiti onaj iznos el. energije koji ste očitali?

- a. DA
- b. NE

20. \*Štednja i načini štednje električne energije u kućanstvu

- a. pazim da mi ne gore svijetla kada mi nužno nije potrebno
- b. prebacujem dio potrošnje u vrijeme niže tarife
- c. kupujem štedne žarulje / štedna rasvjetna tijela
- d. ne štedim / ne obraćam pozornost na potrošnju
- e. kupujem električne aparate koji troše manje struje
- f. nešto drugo
- g. ne znam / bez odgovora

21. \*Na koji način ste informirani o uslugama HEP-a:

- a. televizija
- b. dnevne novine
- c. na računu / uz račun za struju
- d. prijatelji, poznanici
- e. radio postaje
- f. osobnim kontaktom sa zaposlenicima HEP-a
- g. letci, brošure poslani na kućnu adresu
- h. časopisi, magazini
- i. telefonsko informiranje sa zaposlenicima HEP-a

- j. kolege s posla
- k. info telefonom
- l. na nijedan način / nikako

- m. Internet stranice - www stranice
- n. ne znam
- o. drugo

21. \*Na koji način biste htjeli biti informirani o uslugama HEP-a:

- a. televizija
- b. dnevne novine
- c. na računaru / uz račun za struju
- d. prijatelji, poznanici
- e. radio postaje
- f. osobnim kontaktom sa zaposlenicima HEP-a
- g. letci, brošure poslani na kućnu adresu

- h. časopisi, magazini
- i. telefonsko informiranje sa zaposlenicima HEP-a
- j. kolege s posla
- k. info telefonom
- l. na nijedan način / nikako
- m. Internet stranice - www stranice
- n. bez odgovora / ne znam

22. Smatrate li nužnim uvođenje veće marketinške aktivnosti vezane za informiranje o el. energiji ?

- a. DA
- b. NE
- c. ne znam / bez odgovora

23. Imate li prijedlog, preporuku ili pokudu za HEP (svaki savjet i kritika su dobrodošli)

