

VIDLJIVI UČINCI REFORME HRVATSKE CARINSKE SLUŽBE: MIŠLJENJA OTPREMNIKA IZ ISTARSKJE ŽUPANIJE

dr. sc. Marija KAŠTELAN-MRAK*
Ekonomski fakultet, Rijeka

Prethodno priopćenje**
UDK: 339.543(497.5)
JEL: H11, L89

mr. sc. Alen BENAŽIĆ*
Carinarnica Pula, Pula

Sažetak

Reforme javnog sektora jedan su od najsloženijih problema s kojima se Hrvatska mora suočiti u svojoj tranziciji i pristupanju Europskoj uniji. Jedna od nedavno vođenih reformi, reforma carinske službe, daje uvid u određena postignuta unapređenja i može poslužiti kao vodič za one koji provode reforme na drugim područjima javnog sektora. Ovo istraživanje osigurava dokaze o "zadovoljstvu korisnika usluga" funkcioniranjem hrvatskoga carinskog sustava. Zaključci su doneseni na temelju odgovora 31 otpremnika iz Istarske županije o ukupno 19 pitanja, primjenom Likertove skale. Prema njihovu mišljenju, usluga se posljednjih nekoliko godina poboljšala u nekoliko aspekata, što se može interpretirati kao indikacija uspjeha reformskih napora.

Ključne riječi: javne usluge, percepcija kvalitete, rezultati reforme, carinska služba

1. Uvod

Opći okviri reformi uobičajeno obuhvaćaju rasprave o institucionalnom prilagođavanju, efikasnosti javnog sektora i kvaliteti javnih usluga. Ipak, nedovoljno se napora posvećuje analizi rezultata reformi i objektivnom utvrđivanju "troškovne efikasnosti", poboljšanoj "kvaliteti usluge" i drugim rezultatima predviđenim strateškim dokumentima.

* Mišljenja iznesena u ovom radu mišljenja su autora i ne moraju odražavati stajališta Carinske uprave. Autori zahvaljuju na vrlo korisnim primjedbama i prijedlozima anonimnim recenzentima.

** Primljeno (*Received*): 11.3.2008.
Prihvaćeno (*Accepted*): 24.11.2008.

Iz perspektive ekonomske učinkovitosti, reforme zahtijevaju resurse kako bi se postigla poboljšanja. U tržišnim uvjetima očekuje se pokriće početnih troškova reformi generiranjem prihoda koji će nastati nakon uvođenja reformi. Reforme u javnom sektoru slijede istu logiku. Međutim, istraživanje inputa i outputa reformi javnog sektora mnogo je složenije pitanje, kao što su i problemi utvrđivanja vlasništva/korisnika nad učincima, te motivacije sudionika i načina provođenja nadzora. Gledano sa stajališta ulaganja, reforme javnog sektora zahtijevaju znatna ulaganja proračunskih sredstava i/ili sredstava donatora. Reforme u javnom sektoru uzrokuju i određene troškove privatnom sektoru jer institucionalne promjene impliciraju diskontinuitet poslovnih procesa i potrebu ulaganja vremena i novca u proces prilagodbe novim poslovnim uvjetima. Premda reforme trebaju rezultirati koristima na strani outputa, pojavljuje se problem praćenja njihovih rezultata, osobito u uvjetima istodobnog provođenja većeg broja novih reformi. Naime, motivacija za mjerenje rezultata može jednostavno nestati kako novi projekti dobivaju prednost i kako se mijenjaju politički lideri i političke okolnosti.

Uzimajući u obzir široku populaciju zahvaćenu reformama i kratko vrijeme dostupno za mjerenje, odlučili smo analizirati rezultate nedavno provedene reforme u Hrvatskoj. Odabrali smo reformu carinske službe, jer nam je bliska buduća da ova studija dopunjuje šire istraživanje u sklopu izrade doktorske disertacije.¹

U ovom smo se radu usredotočili na istraživanje isključivo percepcije poboljšanja kvalitete kao rezultata reforme iz perspektive otpremnika, koji čine specifičnu grupu korisnika usluga carinske službe. Za istraživanje je sastavljen dvodijelni upitnik kao instrument za provjeru svjesnosti korisnika usluga o širini reforme i njihova mišljenja o poboljšanju kvalitete postignute u uslugama što ih pruža carinska služba.

Upitnik je sastavljen u lipnju 2007. godine. Sve tvrtke u izvorno planiranom uzorku (31 anketirana tvrtka) popunile su i vratile kompletirani upitnik. Jedna se anketirana tvrtka nije koristila standardnim oblikom odgovaranja, tako da je njezin upitnik odbačen.

2. Reforma hrvatskoga carinskog sustava

U samom početku osigurava se pregled glavnih aktivnosti koje čine inpute u reformu hrvatskoga carinskog sustava primjenom mjerila i aktivnosti definiranih za mjerenje rezultata reforme.

Carinska uprava Republike Hrvatske već je provela niz različitih reformi koje su rezultirale većim ili manjim poboljšanjima u provođenju carinskih postupaka. Općenito, može se reći da su bitne reforme započele u 2000. godini, kad je stupio na snagu novi Carinski zakon, kojim su u hrvatskom carinskom sustavu prihvaćeni instituti iz Carinskog kodeksa Europske unije. Naknadno su Carinski zakon i propisi koji su doneseni na temelju njega više puta mijenjani radi njihova prilagođavanja carinskom zakonodavstvu Europske unije (EU) i danas su gotovo potpuno usklađeni s njim. U trenutku pridruženja Hrvatske EU Carinski će zakon prestati vrijediti, a hrvatsko će carinsko područje postati

¹ Disertacija je primarno usmjerena na poboljšanje efikasnosti ostvarene reformom. Za tu je svrhu u upitnik korišten u ovom istraživanju dodano nekoliko pitanja.

dio jedinstvenoga carinskog područja Europske unije, na kojemu će se primjenjivati zajednički Carinski kodeks.

Europska je unija prepoznala potrebu prilagođavanja hrvatskoga carinskog sustava te je Carinsku upravu uključila u različite oblike pomoći. Osnovni, ali ne i jedini instrument kojim Europska komisija podupire politiku suradnje jest program CARDS, čiji je osnovni cilj potpora zemljama jugoistočne Europe u aktivnom procesu stabilizacije i pridruživanja. Pomoć se sastoji od financiranja programa izgradnje institucija i investicijskih programa.² Izravni su korisnici sredstava tijela državne uprave na svim razinama, institucije koje pružaju pomoć pravnim subjektima, fondacije i nevladine organizacije. Uložena su sredstva nepovratna.

U sklopu programa CARDS Carinska je uprava koordinator i korisnik nekoliko različitih projekata. Neki su od njih:

- *Integrirano upravljanje granicom (Integrated Border Management: CARDS 2001 – IBM)*, projekt vrijedan 10,5 milijuna eura, a njegovi su osnovni ciljevi jačanje institucionalnih i administrativnih sposobnosti Carinske uprave i granične policije te jačanje suradnje među službama na graničnim prijelazima;
- *Integrirano upravljanje carinskom tarifom (Integrated Tariff Management System: CARDS 2004 – ITMS)*, projekt čiji su osnovni ciljevi upoznavanje s europskim tarifnim i drugim povezanim zakonodavstvom, obuka i priprema dokumentacije za razvoj IT aplikacija;³
- *Podrška u području trošarina (Support to the Customs Administration in the field of excise duties: CARDS 2003 – excise)*, projekt čiji su osnovni ciljevi jačanje upravnih kapaciteta Carinske uprave na području trošarina i EMCS razvoj;
- *Jačanje carinskih laboratorija (Strengthening of Croatian Customs Laboratories System: CARDS 2003)*, projekt usmjeren na izgradnju kapaciteta hrvatskog sustava carinskih laboratorija.

Projekte IBM i ITMS izdvojili smo kao projekte najveće važnosti za ovo istraživanje. Naime, njihova se implementacija neposredno odražava na efektivnost i efikasnost carinske službe jer utječe na provođenje carinskih postupaka te na postupanje carinskih službenika i vrijeme potrebno za procedure u području međunarodne trgovine i kretanja roba.⁴

Osnovni cilj projekta *Integrirano upravljanje granicom* jest olakšavanje i ubrzavanje kretanja roba i ljudi, s naglaskom na jačanju suradnje među službama nadležnima na gra-

² Država partner Hrvatskoj u implementaciji CARDS programa jest Republika Austrija – država Europske unije, povijesno, tradicionalno i kulturno vrlo bliska Hrvatskoj. Pod pokroviteljstvom Europske komisije, Carinska je uprava 28. veljače 2003. godine sklopila predloženi *twinning ugovor* s austrijskom carinskom službom, te je provođenje Twinning projekta CARDS počelo 1. ožujka 2003. godine.

³ Suradnja na području carina usmjerena je na usklađivanje hrvatskoga carinskog sustava i carinskog sustava EU. EU ujedno je i carinska unija, što znači da države članice imaju pravno usklađene carinske sustave te da su carine među njima ukinute, dok je sustav carinskih tarifa prema trećim državama jedinstven. Usklađivanje hrvatskoga carinskog sustava omogućit će slobodnu trgovinu između Hrvatske i država članica EU. Usporedo s usklađivanjem, suradnja je usmjerena na pojednostavnjenja i modernizaciju carinskih procedura, što obuhvaća edukaciju carinskih službenika i ustrojavanje suvremenoga carinskog informacijskog sustava.

⁴ U ovom smo istraživanju pokušali prije svega utvrditi koliko uspješno carinski službenici obavljaju svakodnevne zadaće. Carinski su postupci više rutinski i stoga su pogodni za traženje poboljšanja tehničkih činitelja, kao što su vrijeme njihova trajanja, pojednostavnjenja, pristupačnost carinskih službenika itd.

ničnim prijelazima, uz istodobno osiguravanje hrvatske granice. To će pridonijeti jačanju granične kontrole i većoj stabilnosti u regiji, što bi trebalo rezultirati smanjenjem broja ilegalnih ulazaka u Hrvatsku, a time i u EU. Vrijednost carinske potkomponente navedenog projekta jest 2 milijuna eura (1,2 milijuna eura odnosi se na tehničku pomoć, a 0,8 milijuna eura na investicije). U sklopu projekta provedene su ove aktivnosti:

- *razvoj pravnog okvira*: analiza potreba i nedostataka na području carinskog prava, pravni savjeti kojima se osigurava usklađivanje zakonodavstva;
- *jačanje upravnih kapaciteta i poboljšanje efikasnosti uprave*: upravljanje područjem naknadne kontrole i suzbijanjem prijevara, etička načela;
- *obuka carinskih službenika*: izrađena je strategija carinske obuke, obuka trenera, formiran Carinski centar za obuku;
- *investicijska komponenta*: informatička i multimedijaska oprema, uredska oprema, vozila, oprema za podizanje robe te za promatranje i otkrivanje skrivene robe.

Od početka provedbe CARDS projekta u Carinskoj upravi održan je niz seminara i radionica za službenike s različitih hijerarhijskih razina. U to su uključene teme o podrijetlu robe, carinskim tarifama, organizaciji i strukturi rada u carinskoj službi, organizaciji Europske komisije, organizaciji rada na graničnim prijelazima, carinskim vrijednostima, prikupljanju podataka i analizi rizika, prethodnim i naknadnim kontrolama, upravljanju rizicima i revizijskim tehnikama, carinskim postupcima s gospodarskim učinkom, robi u putničkom prometu i diplomatskoj robi, ulasku robe na carinsko područje, carinskim postupcima te načinima rada carinske akademije.

Drugi važan projekt u sklopu CARDS programa jest *Integrated Tariff Management System*, koji je započeo 7. studenog 2005, a završio je 27. listopada 2007. godine. U sklopu tog projekta održan je niz seminara i radionica, studijskih posjeta i sastanaka nadzornog odbora. Projekt je sadržavao TARIC (*Tarif Intégré Communautaire*), TQS (*Tariff Quotas and Surveillance*), EBTI (*European Binding Tariff Information*), ISPP (*Information System for Processing Procedures*), SMS (*Specimen Management System*), ECICS (*European Customs Inventory of Chemical Substances*) i BOI (*Binding Origin Information*). U sklopu tog projekta provedena je obuka službenika iz svih navedenih područja. Službenici koji su završili obuku postali su treneri za određeno područje sa zadaćom daljnjeg prenošenja znanja svojim kolegama. Jedan od važnijih rezultata projekta jest to da svaka carinarnica ima obučene trenere iz svih navedenih područja.

Iz već navedenih popisa programa i aktivnosti vidljivo je da je velik dio resursa, ne samo financijskih nego i vremenskih, kao i drugih napora, bio posvećen dizajniranju i implementaciji reformi carinske službe. Unatoč tome, osjećamo da je više trebalo učiniti u procjeni rezultata reforme. Konkretno, to se odnosi na stvaranje okvira za eksternu evaluaciju, kao što je analiza *percepcije korisnika usluga* o vrijednosti/koristi ostvarenih reformom.

Kvaliteta usluga rezultat je reforme koji je korisnicima usluga pri vrednovanju najvažniji. Zapravo, cilj "podizanje razine kvalitete javnih usluga" eksplicitno je naveden među osam ciljeva u Strategiji reforme državne uprave za razdoblje 2008-2011, kao i "povećanje efikasnosti i ekonomičnosti u sustavu državne uprave". U opisivanju kvalitete kao cilja (str. 4-5), Strategija stavlja naglasak na provođenje godišnjih anketa o zadovoljstvu

građana, koje se trebaju provoditi zajedno s drugim (internim) metodama ocjenjivanja. Međutim, s obzirom na to da je riječ o općenitom dokumentu koji nije usmjeren na određenu službu, nisu definirani detalji o provođenju vanjskih anketa.

U otprije donesenom dokumentu, Akcijskom planu za integrirano upravljanje granicom Republike Hrvatske, iz 2006. godine, u dijelu koji se bavi isključivo carinskom službom, također je spomenuta kvaliteta kao mjerilo reforme, ali predlaže se “sustav upravljanja kvalitetom” utemeljen isključivo na internoj reviziji i kontroli. Vanjske evaluacije nisu spomenute (tabl. 1).⁵

Tablica 1. Mjerila reformi u hrvatskoj carinskoj službi

Mjerilo	Objašnjenje
1. pravni i regulativni okvir	Hrvatsko carinsko zakonodavstvo treba biti potpuno usklađeno s carinskim zakonodavstvom Europske unije.
2. upravljanje i organizacija	Povećanje fleksibilnosti decentralizacijom i delegiranjem donošenja odluka.
3. proces planiranja	Poboljšanje procesa planiranja i kvalitetnija alokacija ljudskih potencijala i opreme.
4. sustav upravljanja kvalitetom	Uspostava sustava upravljanja kvalitetom utemeljenom na internoj reviziji i kontroli.
5. formiranje mobilnih jedinica	Formiranje posebno ovlaštenih i opremljenih mobilnih jedinica s operacijskom nadležnošću na cjelokupnom carinskom području Republike Hrvatske.
6. carinske procedure	Pojednostavnjenje i standardizacija carinskih procedura. Organizacija carinjenja robe na frekventnijim graničnim prijelazima 24 sata u danu. Definiranje planova za postupanje u iznimnim situacijama.
7. ljudski potencijali i edukacija	Razvoj ljudskih potencijala i motivacija te donošenje strategije razvoja ljudskih potencijala.
8. komunikacija i razmjena informacija	Uspostavljanje menadžmentskoga informacijskog sustava koji osigurava jednostavan i brz pristup ažuriranim informacijama.
9. informacije za korisnike usluga	Olakšavanje pristupa informacijama za korisnike usluga Carinske uprave.
10. odnosi s javnošću	Kvalitetni odnosi s javnošću i aktivna suradnja s medijima radi osiguranja poboljšanoga javnog identiteta Carinske uprave.
11. kompatibilnost IT sustava	Kreiranje IT sustava kompatibilnih sa sustavima u EU koji osiguravaju kvalitetnu podršku poslovnim procesima u Carinskoj upravi.
12. infrastruktura i oprema	Hrvatska carinska služba mora imati infrastrukturu i biti opremljena prema zahtjevima EU.

Izvor: Vlada RH (2006)

⁵ Radi popunjavanja te praznine, napravili smo upitnik koji služi za ocjenu mišljenja korisnika usluga i pokriva nekoliko ciljeva utvrđenih kao mjerila reforme. Vodili smo se načelom ocjene poboljšanja postignutih u područjima najlakše vidljivim korisnicima usluga, uz izostavljanje pojedinosti koje njima nisu dovoljno očite. Stoga smo se usredotočili na posljednjih sedam mjerila reforme navedenih u tablici 1, počevši od carinskih postupaka (6-12).

Uz navedeno, potrebno je naglasiti da Europska komisija periodično vrednuje napredak i ocjenjuje administrativne kapacitete Carinske uprave Republike Hrvatske. Međutim, osim uvida u manji dio općih komentara o napretku reforme, nisu osigurane posebne tehnike mjerenja tog napretka. Ukratko, u izvješćima Komisije utvrđeno je da postoji evidentan napredak na području edukacije carinskih službenika u novoustrojenom Carinskom centru za obuku i da je znatan napredak postignut u povećanju dostupnosti usluga carinske službe gospodarskim subjektima. Na primjer, svi su carinski uredi produžili vrijeme za predaju carinskih deklaracija, dok je određen broj njih omogućio podnošenje deklaracija i nakon radnog vremena. Osim toga, određen broj carinskih ureda otvoren je 24 sata u danu, radi osiguranja neprekidnog carinjenja lako pokvarljive robe. Od aspekata carinske službe kojima je potrebno pridati dodatnu pozornost, Europska je komisija naglasila procesuiranje povreda službene dužnosti i otkrivanje korupcije carinskih službenika. U tom dijelu Carinska je uprava pokrenula samo ograničen broj postupaka, a opće je mišljenje da su inicijative pokrenute u borbi protiv korupcije još uvijek nejasne i neodređene.

3. Pristupi kvaliteti

Kvaliteta treba biti promatrana kao fenomen s više lica. U ovom istraživanju referirali smo se na radove autora koji su empirijski istraživali kvalitetu na način na koji je percipiraju klijenti. Međutim, svjesni smo da postoje najmanje dva vrlo različita pristupa u definiranju i mjerenju kvalitete. Jedan je ponajprije tehničke prirode i orijentiran je prema izgradnji organizacijskih kapaciteta, dok drugi gleda na kvalitetu kao na vrijednost koju percipiraju klijenti i korisnici usluga.

Razlozi za razvoj “tehničkog” koncepta kvalitete mogu se naći u razvoju proizvodnih tvrtki tijekom 20. stoljeća. U tehnički postavljenim tradicionalnim tvornicama za masovnu proizvodnju i rutinskim procedurama problem upravljanja kvalitetom može biti reduciran osiguravanjem usklađenosti sa standardima. Sve dok su tržišta sposobna apsorbirati proizvodnju, usklađenost sa standardima jamči efikasnost planiranja i raspoređivanja čimbenika proizvodnje. Pridržavanje standarda dugoročno razvija vremenski i troškovno efikasne tehnike uzorkovanja, kao i druge oblike usavršavanja sustava.⁶ Dodatni argument za definiranje šire prepoznatljivih standarda kvalitete potječe od globalizacije, pri čemu pouzdana kvaliteta olakšava razmjenu dobara i usluga među tvrtkama i geografski dislociranim područjima.

Od 1980-tih godina, s popularizacijom pokreta za upravljanjem kvalitetom, postalo je uobičajeno tražiti izvore kvalitete ugrađene u organizacije. Razlog za praćenje kvalitete postao je razvoj poslovnih sustava sposobnih za održavanje stabilnih (poslovnih) procesa, a time i pouzdanih razina kvalitete proizvoda, odnosno usluga. Taj pristup, označen kao “potpuno upravljanje kvalitetom” (*Total Quality Management – TQM*), dominira u suvremenoj literaturi o operacijskom menadžmentu (Hill, 2000; Schroeder, 1999; Gaither, 1992). Ukratko, TQM se može definirati kao “formalizirani sustav za procjenjivanje

⁶ Kada se ista logika primjenjuje na carinsku službu, tehnički (mjerljiv) aspekti kvalitete povezani su s utrošenim vremenom i troškovima provođenja carinskih procedura. Postupak reduciranja troškova i vremena baviti će se formaliziranjem procedura i proučavanjem usklađenosti sa standardima; to je pitanje također relevantno za vrednovanje poboljšanja efikasnosti carinske službe, kao i u našem istraživanju.

kapaciteta bilo koje organizacije za konzistentno oblikovanje, osiguravanje i isporuku dobara i usluga u skladu sa specifikacijama” (Hill, 2000: 343, *istaknuo autor*).

Suprotno tom, pretežito tehničkom pristupu, tržišno orijentirani pristup ne postavlja unaprijed standarde kvalitete, već pokušava razumjeti ponašanje klijenata. Istraživači u području marketinga koncentrirani su na kvalitetu kao pretežito fenomen percepcije, a česta metoda za utvrđivanje kvalitete jest anketiranje klijenata. Na zasićenim masovnim tržištima potrošači nemaju detaljne tehničke informacije koje će im omogućiti precizno utvrđivanje troškova i prednosti kupnje. Odluka o kupnji proizvoda donosi se na više-manje intuitivnoj/impulzivnoj bazi i stoga ovisi o percipiranoj kvaliteti.

U akademskim istraživanjima najuobičajeniji je alat za mjerenje kvalitete SERVQUAL, kojim se pokušavaju utvrditi *jazovi* između percepcije i očekivanja klijenata (Parasuraman, Zeithaml i Berry, 1985; Cuthbert, 1996; Albaum, 1997; Kueng i Wettstein, 2000). Novija je metoda SERVPREF, a njome se mjeri kvaliteta usluga “isključivo na temelju percepcija potrošača o uspješnosti pružatelja usluga” (Brady i sur., 2002). Osnovna razlika među njima je to da se SERVQUAL koristi upitnicima s parovima tvrdnji na Likertovoj skali za identificiranje jaza između očekivanja i percepcije uspješnosti, što implicira da je usluga kvalitetna onda kad je percepcija klijenta jednaka ili veća od očekivane razine usluge. SERVPREF pokušava utvrditi isključivo mjerila uspješnosti.

Uspoređujući tržišno i operacijski orijentirane pristupe, možemo vidjeti da kvaliteta u tehnološkom smislu obično odgovara pridržavanju standarda i razlikuje se od kvalitete viđene kao subjektivna percepcija vrijednosti koju su stekli klijenti. U našem smo istraživanju pokušali integrirati tehnički orijentirani aspekt kvalitete (oblikovanje procesa i ocjena utjecaja pojedinih činitelja) i tržišno orijentiranu ideju kvalitete u kojoj se pojam kvalitete povezuje s pozitivnom percepcijom individualnih potrošača. Jednako tako, pretpostavljajući da očekivanja klijenata na području javnih usluga, u našem primjeru carinske službe, mogu biti nejasna ili, u najboljem slučaju, utemeljena na usporedbi s prijašnjom razinom usluge (prije reforme), namjerno smo odlučili ne primjenjivati SERVQUAL.

Potrebno je, međutim, istaknuti da se termin *tehnički* katkad rabi u marketinškim istraživanjima, ali s drukčijim značenjem. Brady i Cronin (2001) u istraživanju u kojemu se opisuju izvori teorije kvalitete usluge, koriste se terminom *funkcionalna kvaliteta* da bi opisali percepciju klijenata o tome kako se tehnička kvaliteta oslikava na rezultat korištenja usluge. U daljnjim istraživanjima rezultata reforme hrvatske carinske službe, “tehnički” rezultat može biti mjeren troškovnim uštedama postignutim redizajnom carinskih procedura.

Još jedna dobra ideja proizašla iz rada Bradyja i Cronina (2001), odnosi se na primjenu hijerarhijskog pristupa u grupiranju varijabli. Vodeći se njihovom idejom, odlučili smo u ovom radu varijable grupirati vezujući ih uz čimbenike za koje smo pretpostavili da vode unapređenju rada carinske službe. Time smo, umjesto da ispitivanje kvalitete provodimo vezanjem kvalitete za zapažanja korisnika usluga u vezi s pojedinačnim dimenzijama funkcionalnosti usluge,⁷ svoje istraživanje zapravo prilagodili TQM pristupu, koji je

⁷ Brady i Cronin koristili su se otvorenim upitnikom potičući anketirane osobe na navođenje čimbenika koji utječu na njihovu percepciju kvalitete, dok smo mi upitnikom ciljali na mjerila predviđena reformom carinske službe.

procesno orijentiran pa kvalitetu interpretira kao rezultat spleta aktivnosti (faza procesa – sastavnih elemenata projekta reforme).

U završnom dijelu upitnika uključili smo i pitanje vezano za uslužnost carinskih službenika kao još jednu dimenziju kvalitete. Poticaj je proizašao iz Bryerova rada (2006), u kojemu on tumači razvoj koncepta uslužnosti javne administracije na temelju povijesnog okvira. Bryer razvija šest varijanti *birokratske uslužnosti*, koje odgovaraju promjenama što su se s vremenom događale u percepciji uloge javne administracije i razvoju kontrolnih metoda koje se primjenjuju za usmjeravanje reakcija službenika.

Još jedno pitanje koje smo željeli uzeti u obzir jest efekt općeg odnosa anketiranih poduzeća prema reformi carinske službe s obzirom na rezultate istraživanja. Bojali smo se da se negativna osobna iskustva s reformom mogu pretvoriti u negativan odnos prema reformi i carinskoj službi uopće, posebno zato što se zaduženja otpremnika smanjuju zbog pojednostavnjenja procedura. Bili smo potaknuti člankom Yanga i Holzera (2006), koji upozorava na moguće teškoće u mjerenju uspješnosti vladinih službi zbog nedostatka povjerenja ili nepodudaranja osobnih interesa i javnog interesa. U tom je članku također naglašen utjecaj prikladne komunikacijske strategije na ocjenu kvalitete djelovanja dobivenu od korisnika usluga državnih službi.

4. Metodologija istraživanja

U istraživanju smo se koristili Likertovom skalom s 19 pitanja za mjerenje znanja i mišljenja anketiranih poduzeća. Svako je pitanje bilo stupnjevano od 1 do 5, čime se iskazivalo slaganje ili neslaganje s predloženom izjavom (1 – potpuno se slažem, 2 – uglavnom se slažem, 3 – ne vidim razliku, 4 – uglavnom se ne slažem, 5 – uopće se ne slažem).

Upitnik smo poslali zamolivši anketirane osobe da ga vrate putem elektroničke pošte ili telefaksa. Svaka je anketirana osoba primila pismo s objašnjenjem ciljeva istraživanja, tablicu upitnika s 19 pitanja i tablicu za unošenje općih informacija o anketiranom poduzeću. Vraćeni, popunjeni upitnici analizirani su neparametarskim testovima uz pomoć *Statistike*.

Za vrijeme sastavljanja upitnika, uzeli smo u obzir sljedeće činjenice.

- Prvi nam je cilj bio procijeniti rezultate projekta reforme za dopunu širega i metodološki detaljnijeg istraživanja koje je trebalo provesti za doktorsku disertaciju. S obzirom na to da od početka reforme nije proteklo mnogo vremena, odabrali smo međunarodne otpremnike kao relativno dobro informirani segment populacije koji je svakog dana u kontaktu s carinskim procedurama.
- Iz više pristupa kvaliteti željeli smo razviti konceptualni okvir (3. dio) koji će biti preveden u jednostavan upitnik. Prikupljeni su nam podaci trebali dati uvid u čimbenike relevantne za postizanje/upravljanje kvalitetom u carinskom sustavu.
- Pokušali smo razviti instrument za mjerenje poboljšanja postignutih reformom. Carinska služba ima više funkcija. Međutim, mi smo se koncentrirali na carinske procedure jer je rezultate u tom dijelu jednostavnije promatrati.
- Pokušali smo zadržati upitnik kratkim radi održavanja pozornosti anketiranih osoba i vraćanja najvećeg broja upitnika.

Populacija – opis uzorka

Međunarodni otpremnici čine dio poduzeća koja su najbrže i najneposrednije pogođena reformom carinske službe. Oni održavaju dnevne kontakte s carinskim službenicima i tako postaju prva grupa “klijenata” za stjecanje potrebnog iskustva u kratkom vremenu od uvođenja reforme. Jednako tako, pretpostavili smo da će otpremnici biti voljni sudjelovati u anketi jer su oni pružatelji usluga čije operacije neposredno ovise o efikasnosti carinske službe. Od njih se također očekivalo da će biti kritični prema pitanjima i problemima koji su se eventualno pojavili za vrijeme procesa reforme. Međutim, bojali smo se da će očekivano opće pogoršanje poslovnih uvjeta otpremnike navesti na pretjerano negativno izjašnjavanje o reformi carinske službe, jer se u budućnosti očekuje smanjenje aktivnosti otpremnika i velik broj manjih poslova bit će ukinut. Stoga je nekoliko otvorenih pitanja bilo postavljeno u posebnom dijelu upitnika. U tom su se dijelu tražili opći podaci o anketiranom poduzeću, podaci o učestalosti kontakata s carinskim službenicima, metodama prikupljanja informacija, korištenim računalnim programima, kao i općoj poslovnoj poziciji otpremnika.⁸

Naše smo istraživanje odlučili koncentrirati na Istarsku županiju.⁹ Nastojali smo dobiti što homogeniju populaciju u smislu poslovnih uvjeta i uspješnosti jer nisu sve hrvatske županije jednako razvijene, a usto su neke više, a neke manje uključene u međunarodnu trgovinu. Lociranjem istraživanja na ograničeno područje, smanjili smo mogućnost utjecaja više općih socijalnih ili ekonomskih uvjeta na odgovore.

Istarska županija jedna je od najpoduzetnijih i ekonomski bolje razvijenih regija u Hrvatskoj. S 206.000 stanovnika, koji čine 4,65% stanovnika Hrvatske, Istarska županija, s gotovo 7.200 registriranih poslovnih subjekata, ima 9,16% ukupnog broja hrvatskih poduzetnika (HGK, 2007). Ona također ostvaruje znatan dio ukupne međunarodne razmjene Hrvatske s inozemstvom: 1.038,6 milijuna USD izvoza, što čini 10,01% vrijednosti ukupnog izvoza Hrvatske, te 1.127,9 milijuna USD uvoza, odnosno 5,25% vrijednosti ukupnoga hrvatskog uvoza.¹⁰

U Istarskoj županiji, u sklopu Carinarnice Pula, djeluje 13 carinskih ispostava s više ureda na četiri cestovna granična prijelaza, pet pomorskih graničnih prijelaza, jednom zračnom graničnom prijelazu i osam unutarnjih robnih ispostava. Osim toga, postoji nekoliko sezonskih i pograničnih graničnih prijelaza.

Od ukupno 550 poslovnih subjekata koji su u Hrvatskoj registrirani kao međunarodni otpremnici (1. veljače 2007), oko 10% locirano je u Istarskoj županiji. U Istarskoj županiji trenutačno ima 48 aktivnih otpremnika. Određeni broj otpremnika koji posluju u Istarskoj županiji imaju sjedišta u drugim regijama. No dio njih sa sjedištem u Istarskoj

⁸ Taj nam je dio upitnika osigurao posebne informacije o rastu/padu razine aktivnosti u proteklih pet godina, broju zaposlenih, broju klijenata, zaradama i troškovima. Imao je i prazan prostor za izražavanje mišljenja i komentara anketiranih.

⁹ Činjenica da su anketom obuhvaćeni otpremnici iz samo jedne regije može potaknuti pitanje o mogućnosti pojave drukčijih rezultata da se istraživanje provodilo na cjelokupnoj populaciji otpremnika u Hrvatskoj. Međutim, carinski je sustav centraliziran i reforme su usmjerene s vrha, pa nismo očekivali značajna odstupanja u odgovorima anketiranih s različitih geografskih područja.

¹⁰ Iako je vanjskotrgovinska bilanca Istarske županije negativna, kao i u ostatku Hrvatske, disparitet izvoza i uvoza u Istarskoj je županiji znatno manji nego u većini ostalih regija.

županiji neaktivan je, odnosno ne obavlja otpremničke poslove. Stoga smo se usredotočili na one koji stvarno posluju u Istarskoj županiji, odnosno koji podnose carinske deklaracije u Carinarnici Pula, bez obzira na lokaciju njihova sjedišta. Krajnji uzorak obuhvatio je ukupno 36 otpremnika.

Od navedenih 36 otpremnika, 17 njih ima registriranu otpremničku djelatnost, ali to im je sekundarna poslovna aktivnost. Anketirane smo osobe najprije nazvali telefonom da bismo ih informirali o provođenju istraživanja, a onda smo ih ponovno nazvali nakon nekoliko tjedana, ako do tada nisu vratili popunjene upitnike. Konačan udio vraćenih, popunjenih upitnika bio je 81%, čime je obuhvaćen uzorak od 31 poduzeća. Jedan je upitnik odbačen jer nije poštovan standardni način popunjavanja. Konačni uzorak od 30 poduzeća može se smatrati dovoljno velikim, posebice zbog velikog broja vraćenih upitnika.

Konačni smo uzorak prema poslovnim aktivnostima kategorizirali u dvije podgrupe:

grupa 1 – otpremništvo kao jedina ili glavna poslovna aktivnost (15 poduzeća)

grupa 2 – otpremništvo kao sekundarna poslovna aktivnost (15 poduzeća).¹¹

Varijable

Ponudeno je devet varijabli za izražavanje povoljnih mišljenja o uslugama (V1, V2, V3, V5, V7, V8, V9, V10, V12 u tabl. 2), a četiri varijable za izražavanje nepovoljnih mišljenja (V4, V11, V13, V16). Posljednje četiri varijable, osim za istraživanje stajališta vezanih za navedena pitanja, poslužile su i za provjeru rezultata dobivenih u kategoriji pozitivno formuliranih mišljenja. Kako su anketirane osobe popunile upitnik samostalno, nismo unaprijed mogli kontrolirati koliko će ozbiljno shvatiti njegovo popunjavanje. Stoga smo izmiješali pozitivno i negativno formulirana mišljenja, što nam je trebalo omogućiti izdvajanje anketiranih koji su možda zaokruživali sve odgovore u istoj kategoriji, bez pozornog čitanja svake ponuđene mogućnosti.¹²

Ostale su varijable korištene za testiranje anketiranih poduzeća o poznavanju složenosti procesa reforme i poduzetim koracima (npr. o osnivanju jedinice za unutarnju kontrolu i Carinskog centra za obuku) te za provjeru njihovih mišljenja o posebnim pitanjima (V6, V14, V15, V17, V18, V19). Te su varijable uključene da bi se naznačili smjerovi budućih istraživanja.

Varijable su grupirane tako da obuhvate tri dimenzije kvalitete: prva se odnosi na ono što bi se moglo smatrati ukupnim mjerilom kvalitete, što upućuje na opće rezultate reforme, a druge su dvije zamišljene kao pokazatelji doprinosa ljudskoga i tehničkog činiteља uspjehu reforme. Dodali smo još jednu grupu varijabli (različito), koja ne odgovara ni jednoj spomenutoj grupi. Na kraju smo završili s četiri grupe varijabli:

1. G-1 – opća percepcija o unapređenju usluga

Za odražavanje napretka postignutoga u protekle 3-4 godine korištene su četiri varijable (V1, V2, V3, V9). Odgovori anketiranih na prvo pitanje upitnika (*V1 - Primijetio sam*

¹¹ Nije nam bila intencija imati jednak broj anketiranih poduzeća u svakoj podgrupi.

¹² Općenito, anketirani su pažljivo ispunili upitnik, što je vidljivo iz činjenice da su mnogi u posebnom praznom prostoru upitnika napisali kratke komentare.

Tablica 2. Osnovni oblik upitnika

Pitanje	1	2	3	4	5
V1 Primijetio sam poboljšanja u radu carinske službe u protekle 3-4 godine.					
V2 Carinski postupci sada kraće traju nego prije 3-4 godine.					
V3 Carinske su procedure danas jednostavnije nego prije 3-4 godine.					
V4 Promjene načina rada (potrebna dokumentacija, izmjene propisa, ...) prečeste su.					
V5 Način informiranja korisnika usluga o promjenama razumljiv je, detaljan i pravodoban.					
V6 Carinska akademija ili neka druga ustanova trebala bi imati organiziran sustav obuke (i certifikacije) za špeditere.					
V7 Carinski službenici dobro poznaju svoj posao i korektno ga provode.					
V8 Carinski službenici uvijek imaju dovoljno vremena te nema nepotrebnih čekanja.					
V9 Carinski su službenici uslužniji nego prije 3-4 godine.					
V10 Carinski se službenici u radu vode javnim interesom, a njihovo je ponašanje etično.					
V11 Osobni je kontakt s carinikom bitan jer u suprotnome postoji mogućnost zavlčenja predmeta.					
V12 Opremljenost carinske službe primjerena je zadacima.					
V13 Investiranje u opremanje carinske službe u proteklih je pet godina zaostajalo s obzirom na ulaganja koja su imali otpremnici.					
V14 Mogućnost podnošenja deklaracija isključivo elektroničkim putem (bez podnošenja pisane deklaracije) bitno bi nam olakšala poslovanje.					
V15 Otpremnik koji uredno radi, brže pruža usluge te time ostvaruje i niže troškove poslovanja po predmetu/klijentu.					
V16 Carinske vlasti u susjednim zemljama (EU) bolje su organizirane nego u Hrvatskoj.					
V17 Unutar carinske službe postoji služba internog nadzora koja dobro obavlja svoj posao.					
V18 Usklađivanje hrvatskoga carinskog sustava s europskim poboljšat će konkurentnost hrvatskih izvoznika.					
V19 Usklađivanje hrvatskoga carinskog sustava s europskim pomoći će ponajprije uvoznicima.					

Napomena: Upitnik je na hrvatskom jeziku i nisu specificirana povoljna i nepovoljna mišljenja. Zbog praktičnih razloga oznake varijabli u daljnjem će tekstu biti skraćene.

Također je potrebno napomenuti da u nekoliko anketiranih poduzeća nisu vodili brigu o posebnim oznakama polja pri ispunjavanju upitnika, već su u upitniku pisali DA ili NE, ovisno o tome što su smatrali odgovarajućim. Jedini odbačeni upitnik bio je onaj u kojemu su svi odgovori, neovisno o DA ili NE, bili smješteni u prvi stupac, zbog čega nismo mogli utvrditi stupanj slaganja s određenom tvrdnjom.

Izvor: autori

poboljšanja u radu carinske službe u protekle 3-4 godine) bili su vrlo pozitivni. Nadalje, testirali smo mišljenje anketiranih diferenciranjem triju predvidivih dimenzija unapređenja kvalitete usluga: V2 – *kraće procedure*, V3 – *jednostavnije procedure* i V9 – *povećana uslužnost carinskih službenika*. Kao zaključna potvrda, opća je percepcija provjerena na stajalištu da susjedne države imaju bolje organizirane carinske službe (V16).

Grupa formira više ovisnih varijabli i utvrđuje početnu hipotezu da je kvaliteta javnih usluga unaprijeđena zbog reforme.

2. G-2 – kvaliteta osoblja (ljudski faktor)

Za utvrđivanje kvalitete osoblja primijenjene su četiri varijable (V7, V8, V9, V10). Na temelju njih pokušali smo utvrditi percepciju anketiranih o kvaliteti rada i stajalištima carinskih službenika pitanjem o njihovim kompetencijama, dostupnosti, uslužnosti i odnosu prema javnom interesu.

3. G-3 – kvaliteta opreme (tehnički faktor)

Za ispitivanje percepcije anketiranih o tehničkoj prikladnosti opreme poslužile su dvije varijable (V12, V13). Jedna je sastavljena kao pozitivno oblikovano mišljenje, a druga kao negativno. Za dvije dodatne varijable, također prezentirane na listi, može se smatrati da se odnose na tehnički faktor: varijabla V5, primijenjena za testiranje percipirane kvalitete metode širenja informacija o promjenama i varijabla V14, koja utvrđuje bi li mogućnost korištenja e-usluga pridonijela pojednostavnjenju carinskih procedura. Obje su varijable korištene za ispravljanje mogućih proceduralnih/tehnoloških nedostataka.

4. G-4 – razno

Posljednja grupa varijabli (V6, V15, V17, V18 i V19) obuhvaća odgovore koji nude uvid u razumijevanje reforme anketiranih te u njihov opći odnos prema procesu carinskog usklađivanja.

5. Rezultati i diskusija

Testirane su tri hipoteze:

H1 – Reforma je bila uspješna u smislu osiguravanja većeg zadovoljstva korisnika usluga.

H2 – Bolje informirani korisnici usluga pokazuju pozitivnija iskustva od slabije informiranih.

H3 – Mišljenja jače uključenih/motiviranih (onih kojima je otpremništvo glavna djelatnost) razlikuju se od mišljenja onih koji su manje uključeni.¹³

5.1. Opće mišljenje

Opće mišljenje o rezultatima reforme carinske službe bilo je pozitivno.

¹³ Hipoteza H2 i H3 postavljene su kako bi se testiralo utječu li posebni podaci o poduzeću na mišljenje anketiranih o djelovanju carinske službe.

Dobiveni su rezultati prezentirani u tablici 3. Ona pokazuje broj anketiranih koji su izabrali određenu vrijednost za svaku varijablu i UKUPNO, što označava cjelokupan broj anketiranih koji su odabrali svaku pojedinu vrijednost. Desna strana tablice pokazuje zbroj dobiven za svaku varijablu¹⁴ (izračunan kao zbroj odabranih vrijednosti multipliciran brojem anketiranih koji su odabrali te vrijednosti), srednju vrijednost¹⁵ (zbroj svih rezultata podijeljenih brojem anketiranih) i standardnu devijaciju (kao mjeru disperzije).

Kao što je vidljivo iz raspodjele učestalosti pokazatelja pozitivno formuliranih mišljenja (tabl. 3), većina odgovora pripada kategorijama 1 i 2 (*potpuno se slažem i uglavnom se slažem*). Prema mišljenju anketiranih, izvrsni su rezultati postignuti reformom u dijelu općeg dojma o unapređenju funkcioniranja carinske službe (srednja vrijednost 2,07). Od posebnih dimenzija opaženih poboljšanja, V2 ima najniži zbroj (V2 – vrijeme potrebno za carinske procedure uspoređeno s vremenom prije 3-4 godine) i stoga se čini najvećom koristi od reforme koju su anketirani dobro prepoznali.

Tablica 3. Raspodjela učestalosti pozitivnih stajališta

Varijabla	1.	2.	3.	4.	5.	Odbačeni odgovori	Zbroj	Sredina	σ
V1 opća poboljšanja	11	11	5	1	2	0	62	2,07	1,14
V2 procedure traju kraće	15	9	4	0	2	0	55	1,83	1,12
V3 procedure su jednostavnije	9	12	7	0	2	0	64	2,13	1,07
V9 službenici su uslužniji	4	12	10	1	2	1	72	2,48	1,02
V7 službenici znaju svoj posao	5	16	4	2	3	0	72	2,40	1,62
V8 službenici imaju dovoljno vremena	5	14	4	4	3	0	76	2,53	1,22
V10 službenici slijede javni interes	10	13	2	5	0	0	62	2,07	1,05
V12 oprema je primjerena	7	8	6	4	3	2	72	2,57	1,32
V5 informiranje korisnika je odgovarajuće	0	10	3	7	9	1	102	3,52	1,27
Ukupno	66	105	45	24	26	4			

Izvor: izračun autora

¹⁴ Kada se "zbroj" interpretira kao ukupan rezultat, pozitivna stajališta s manjom vrijednosti zbroja predočuju pozitivnije mišljenje. Na primjer, ako se veći dio anketiranih slaže sa stajalištem da "carinske procedure danas traju kraće nego prije 3-4 godine", ukupni zbroj njihovih odgovora bit će nizak. Najniži mogući rezultat je 30, što bi značilo da su svi anketirani odgovorili na pitanje odabirući "1" kao svoje mišljenje. Uz pretpostavku da reforma nije postavila uspjeh u tom dijelu i da se svi anketirani ne slažu u potpunosti s iznesenim stajalištem, maksimalni bi zbroj bio 150.

¹⁵ Medijan i mod za svako pitanje jednostavno su vidljivi iz tablice frekvencija.

U rangiranju devet pitanja prezentiranih u tablici 3. najbolje je rangirana varijabla V2, na drugom su mjestu varijable V10 i V1 (*carinski službenici slijede javni interes i opći dojam o poboljšanjima*), koje imaju jednak zbroj, ali V10 pokazuje nižu standardnu devijaciju. Na trećem je mjestu V3, jer su anketirani prepoznali da su procedure pojednostavnjene. Ostali indikatori pozitivno formuliranih mišljenja također pokazuju zadovoljstvo korisnika usluga.

Jedina se iznimka odnosi na kvalitetu sustava širenja informacija. Kao što je moguće vidjeti u tablici 3, mišljenja anketiranih o navedenom čimbeniku različita su i često nepovoljna, što rezultira višim zbrojem u odnosu prema drugim varijablama, pozitivno i negativno formuliranima.

Glede *doprinosa ljudskoga i tehničkog faktora* razini zadovoljstva korisnika usluga, usporedba mišljenja pokazuje da ljudski faktor (donji dio tablice 3), prednjači pred tehničkim (tabl. 4). Na izravno pitanje o uočenom unapređenju u uslužnosti carinskih službenika u posljednje 3-4 godine (V9) 16 odgovora bilo je pozitivno, a samo su 3 bila negativna (sredina 2,48). Slično tome, pozitivnu su ocjenu dobile sve varijable koje opisuju kompetencije i stajališta carinskih službenika (V7, V8, V10).

Tablica 4. Tehničke dimenzije kvalitete

Varijabla	1.	2.	3.	4.	5.	Odbačeni odgovori	Zbroj	Sredina	σ
V5 informiranje korisnika je primjereno	0	10	3	7	9	1	102	3,52	1,27
V12 oprema je primjerena	7	8	6	4	3	2	72	2,57	1,32
V13 ulaganje u opremu kasni	2	4	13	5	4	2	89	3,18	1,09
V14 mogućnost e-usluge olakšava poslovanje	18	5	2	2	2	1	52	1,79	1,26
Ukupno	27	27	24	18	18	6			

Izvor: izračun autora

Vezano za investicije u opremu općenito, varijabla s pozitivnim stajalištem V12 uspoređena je (zbroj 72, srednja vrijednost 2,75) sa slično formuliranom varijablom s negativnim stajalištem V13 (zbroj 89, srednja vrijednost 3,18). Jednako tako, pri odabiru vrijednosti negativno formuliranog stajališta najveći broj anketiranih nije pokazao ni pozitivno ni negativno mišljenje (srednja vrijednost 13, frekvencija sredine 13).

Jedan od mogućih projekata/ulaganja koje treba poduzeti, čega je menadžment carinske službe i svjestan, jest osiguranje e-usluge. U provedenom je istraživanju 18 anketiranih pokazalo veliko zanimanje za mogućnost podnošenja carinskih deklaracija putem e-pošte (V14, sredina 1,79; najniži od svih 19 odgovora u upitniku). Nekoliko je anke-

tiranih u posebnom dijelu upitnika namijenjenom slobodnim komentarima dodatno naglasilo potrebu uvođenja "procedura bez papira". Raspodjela učestalosti nekih negativno formuliranih varijabli (tabl. 5) potvrđuje dojam da tehničkom aspektu reforme treba pridati dodatnu pozornost.

Tablica 5. Raspodjela učestalosti negativnih stajališta

Varijabla	1.	2.	3.	4.	5.	Odbačeni odgovori	Zbroj	Sredina	σ
V4 promjene se događaju prečesto	10	13	5	1	0	1	55	1,90	0,81
V11 potreban je osobni kontakt	13	6	6	3	2	0	65	2,17	1,29
V13 ulaganje u opremu kasni	2	4	13	5	4	2	89	3,18	1,09
V16 EU carine su bolje nego hrvatske	5	7	10	4	1	3	70	2,59	1,08
Ukupno	30	30	24	13	7	6			

Izvor: izračun autora

Prosječan rezultat za sve negativne varijable malo je viši nego za pozitivne. Prosječna sredina, izračunana iz tablice 5. iznosi 2,46 za negativne odgovore, a 2,40 za pozitivne (tabl. 4).

Vrlo homogena percepcija anketiranih odnosila se na promjene u carinskom sustavu (V4). Zapravo, brzina promjena varijabla je koja pokazuje najveće slaganje anketiranih (najnižu standardnu devijaciju među svim varijablama). Prema mišljenju većine njih, promjene se događaju prečesto (sredina 1,90). To je bilo i očekivano jer je osnovni cilj reformi osiguravanje promjena. Istodobno, dok promjene razbijaju postojeće modele ponašanja i povećavaju pritisak jer zahtijevaju vrijeme, učenje i ulaganje u opremu, prirodno je očekivati da će anketirani upozoravati na određene manjkavosti, koje nisu neposredno nezadovoljstvo brzinom promjena. Međutim, u težnji za usavršavanjem, odgovori vezani za tu varijablu mogu se interpretirati kao signal da određene akcije mogu biti usmjerene na pojednostavnjenje procesa prilagodbe otpremnika budućim promjenama. Mogući smjer akcije, koji također proizlazi iz rezultata dobivenih za varijablu V5 (za koju su anketirani pokazali nezadovoljstvo; v. tabl. 4), može biti unapređenje procesa komunikacije s korisnicima usluga.

Zanimljivo je napomenuti da su anketirani pokazali najveće slaganje s varijablom V14, za koju je 18 anketiranih odgovorilo kako se potpuno slažu da bi implementacija elektroničke obrade carinskih deklaracija povećala efikasnost. To otkriće potvrđuje da su otpremnici kao grupa osjetljivi na tehnički faktor, koji utječe na kvalitetu (oblikovanje procesa). Dakle, provoditelji reforme mogu dobiti dodatnu potporu investirajući u taj dio

reforme i naglašavajući tehnička poboljšanja u njihovoj komunikaciji s korisnicima usluga. Ipak, razina investiranja u opremu carinskih vlasti čini se zadovoljavajućom. Usporedbom ulaganja u otpremnike i carinsku službu, većina anketiranih nije primijetila zaostajanje carinske službe (medijan 3, sredina 3,18).

Na kraju, još jedna provjera opće razine zadovoljstva otpremnika, prema odgovorima uz ponuđenu varijablu V16, pri čemu je hrvatska carinska služba uspoređena sa službama u EU, pokazala je samo malo niže mišljenje o kvaliteti hrvatske carinske službe u usporedbi sa službama drugih europskih država.

Visok udio anketiranih slaže se s varijablom V15, koja govori da bolje organizirani otpremnici imaju kraće vrijeme obrade deklaracija i niže troškove poslovanja (tabl. 6).

Tablica 6. Raspodjela učestalosti mišljenja o drugim pitanjima

Varijabla	1.	2.	3.	4.	5.	Odbačeni odgovori	Zbroj	Sredina	σ
V6 organizirana obuka za otpremnike u carinskoj akademiji	13	10	3	2	1	1	55	1,90	1,08
V15 bolje organizirani otpremnici bolje rade	18	4	2	2	3	1	55	1,90	1,40
V17 postojanje efikasne interne carinske kontrole	4	9	10	2	2	3	70	2,50	1,17
V18 EU će podržati hrvatske izvoznike	11	8	7	4	0	0	64	2,33	1,07
V19 EU će podržati hrvatske uvoznike	6	10	10	0	2	2	66	2,36	1,06
Ukupno	42	41	32	10	8	7			

Izvor: izračun autora

Korisnici usluga kao neovisne osobe nisu u poziciji da zapaze/prosude kvalitetu organizacijskih sposobnosti i napora što ih poduzimaju provoditelji reforme. Na primjer, raspodjela odgovora vezanih za varijablu V17, uz tri odbačena odgovora i 10 anketiranih koji su neopredijeljeni u vezi sa stajalištem da efikasna interna kontrola postoji, više pokazuje da anketirani nemaju mišljenje o tom pitanju nego da su zadovoljni ili nezadovoljni razinom pružene usluge.

Sljedeći korak u istraživanju bilo je utvrđivanje statističke korelacije među varijablama. Spearmanov rang korelacija izračunan je primjenom programa *Statistika* ($s < 0,05$), u kojemu su negativno formulirane varijable pretvorene u pozitivno formulirane (tablica je prikazana u dodatku). Statistički signifikantne korelacije evidentne su među svim varija-

blama koje se odnose na poboljšanja postignuta u protekle 3-4 godine, kao i među varijablama koje opisuju mogućnosti i stajališta carinskih službenika. Općenito, visoka percepcija poboljšanja signifikantno korelira sa svih devet varijabli koje se odnose na pozitivno formulirana stajališta: kraće vrijeme obrade, jednostavnije procedure, prikladno informiranje, četiri varijable koje se odnose na carinske službenike, prikladnost opreme i interna kontrola. Primijetili smo također da su mišljenja o pitanju zaostajanja ulaganja, što je jedno od pitanja s najslabijim rezultatom, u statistički značajnoj korelaciji samo s dva ne-tehnička pitanja, oba u vezi s kompetentnošću i uslužnošću carinskih službenika.

5.2. Razlike među podgrupama

Analiza drugog dijela upitnika pokazuje posebne informacije o svakom anketiranom poduzeću, što nam omogućuje dijeljenje uzorka na poduzorke, čime se dokazuje hipoteza H2 i H3.

Najprije smo *razdvojili korisnike usluga prema glavnoj aktivnosti*. Međutim, rezultati su pokazali da nema mnogo razlika u mišljenjima “pravih” otpremnika i onih kojima otpremništvo nije glavna poslovna aktivnost. Kolmogorov-Smirnovljeva usporedba dvaju neovisnih uzoraka (tabl. 8) ne pokazuje statistički signifikantne razlike među otpremnicima (s) i ostalim poslovnim subjektima (m).

Na primjer, “pravi” otpremnici često se potpuno slažu s tvrdnjom da *su zamjetna znatna poboljšanja* u uslugama carinske službe u posljednje 3-4 godine (sredina 2,13). Sedam od 15 ne-otpremnika odlučili su se za 2. stupanj (*uglavnom se slažem*), za koji je ukupan prosjek nešto veći od 2,00. Nadalje, oduzmemo li dva ekstremna odgovora, jedan iz svake podgrupe, koji se uopće ne slažu s tvrdnjom da *su usluge carinske službe poboljšane u posljednje 3-4 godine*,¹⁶ opće mišljenje o reformi i dalje je pozitivno, bez obzira na to koje su glavne aktivnosti anketiranih (sredina s = 1,93; sredina m = 1,79).

Jednako tako, uspoređujući mišljenja manjih i većih poduzeća (također primjenom Kolmogorov-Smirnovljeva testa) zapazili smo da manja poduzeća ne pokazuju signifikantne razlike u usporedbi s većima. Ipak, moguće je da su poduzorci malih poduzeća (1 – 10 zaposlenih), srednjih (10 – 100 zaposlenih) i velikih (više od 100 zaposlenih) pre-maleni za pouzdanu statističku analizu. Međutim, vrlo je vjerojatno da poduzeća, neovisno o veličini ili glavnoj poslovnoj aktivnosti, uglavnom vide reforme hrvatskoga carinskog sustava potrebnima i uspješnima.

Druge karakteristike anketiranih poduzeća nisu primjenjive kao selektivni kriterij u definiranju poduzoraka.

Na primjer, prikupljeni upitnici pokazuju da se “pravi” otpremnici i oni kojima je otpremništvo sekundarna aktivnost koriste istim ili sličnim softverom. Također, gotovo su svi anketirani odgovorili da su u svakodnevnom kontaktima s carinskim službenicima. Oni pretežno spominju iste načine prikupljanja informacija o promjenama u procedura-

¹⁶ Dvije tvrtke koje se razlikuju od općeg mišljenja pripadaju svaka jednoj podgrupi. Njihove su karakteristike sljedeće: male su tvrtke, izrazile su visok stupanj slaganja s tvrdnjom da je osobni kontakt važan za uspješno provođenje carinskih procedura i obje (međutim, ovdje nisu usamljene u svom mišljenju) očekuju da će se uvjeti poslovanja za njih pogoršati nakon pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji.

Tablica 7. Usporedba “pravih” otpremnika i poslovnih subjekata s otpremništvom kao sekundarnom aktivnošću

Varijabla	Kolmogorov-Smirnovljev test ^a								
	Maksim. negativna razlika	Maksim. pozitivna razlika	p-razina	Sredina m	Sredina s	Standardna devijacija m	Standardna devijacija s	Valjani broj m	Valjani broj s
Opće poboljšanje	-0,133333	0,066667	p>0,10	2,000000	2,133333	1,069045	1,245946	15	15
Vrijeme obrade	-0,133333	0,000000	p>0,10	1,733333	1,933333	1,099784	1,162919	15	15
Jednostav. procedure	-0,066667	0,066667	p>0,10	2,133333	2,133333	1,060099	1,125463	15	15
Prečeste promjene	-0,066667	0,152381	p>0,10	2,000000	1,800000	0,784465	0,861892	14	15
Prikladno inform.	-0,161905	0,090476	p>0,10	3,428571	3,600000	1,398586	1,183216	14	15
Znanje službenika	-0,066667	0,066667	p>0,10	2,333333	2,466667	1,175139	1,187234	15	15
Vrijeme službenika	-0,200000	0,000000	p>0,10	2,200000	2,866667	1,146423	1,245946	15	15
Uslužnost	-0,061905	0,238095	p>0,10	2,571429	2,400000	1,016350	1,055597	14	15
Javni interes	0,000000	0,200000	p>0,10	2,266667	1,866667	1,162919	0,915475	15	15
Prikladnost opreme	-0,071429	0,214286	p>0,10	2,785714	2,357143	1,188313	1,446861	14	14
Zaostajanje ulaganja	0,000000	0,142857	p>0,10	3,285714	3,071429	1,069045	1,141139	14	14
E-usluga	-0,266667	0,095238	p>0,10	1,571429	2,000000	0,755929	1,603567	14	15
Bolje carine EU	-0,087912	0,115385	p>0,10	2,692308	2,500000	1,250641	0,940540	13	14

^a Prema varijabli: vrsta poslovnog subjekta. Označeni su testovi signifikantni pri $p < 0,05000$
 m – više poslovnih aktivnosti; s – otpremnici

Izvor: izračunano primjenom Statistike

ma i zakonodavstvu. To podrazumijeva “Carinski vjesnik”, internetsku stranicu Carinske uprave i osobne kontakte s carinskim službenicima.

Usto, smatrajući da provedeni statistički testovi ne mogu pokazati statistički signifikantne razlike među poduzorcima, morali smo odbaciti hipoteze H2 i H3. Iako smo očekivali da će anketirani reagirati na naš upitnik različito, ovisno o njihovoj veličini, poslovnim aktivnostima, datumu osnivanja, metodama prikupljanja informacija i obavljanju poslova općenito, cijeli je uzorak pokazao jednaka opća stajališta.

Gotovo smo sigurno očekivali da će razlike u mišljenju o kvaliteti usluga carinskih službenika neizbježno biti obilježene lošijim perspektivama za otpremnike nakon što se Hrvatska pridruži Europskoj uniji. Otpremništvo je posebna poslovna aktivnost u kojoj su veličina tržišta i visina prihoda otpremnika neposredno povezani sa složenošću carinskih procedura. Nasuprot našim očekivanjima, nije bilo signifikantnih razlika u vrednovanju kvalitete usluga i rezultata reforme. Čak ni lošije poslovne perspektive koje očekuju otpremnike i pretpostavljeni pad poslovnih aktivnosti nisu utjecali na opća pozitivna mišljenja.

6. Zaključak

Iako je kvaliteta već odavno prepoznata kao važan činitelj poslovanja, pitanja koje se odnose na modele promatranja/mjerenja kvalitete i načina osiguravanja/razvoja kvalitete ne prestaju intrigirati praktičare i istraživače. Kad je riječ o reformi javnog sektora, unapređena je kvaliteta uobičajeni cilj što ga očekuju davatelji sredstava, projektni menadžeri, predlagatelji reformi, korisnici usluga i istraživači. Primarni cilj ovog rada bio je osigurati početno razumijevanje fenomena provođenja reformi i organizacijskih promjena u javnom sektoru te odgovarajućih mjerila za utvrđivanje rezultata reforme.

Vezano za nedavnu reformu hrvatskoga carinskog sustava, dostupna dokumentacija pokazuje da je mnogo napora i resursa posvećeno poboljšanju rada carinske službe. Međutim, nismo naišli na izvješće ili istraživanje koje bi govorilo kako je poslovni sektor time pogođen. Želeći steći uvid u postignute rezultate, pokušali smo provesti eksternu evaluaciju reforme.

Kako nismo imali uvid u opseg unutarnjih mjerila rezultata reformi što ih je provela Carinska uprava, naša je pozornost usmjerena na relativno jednostavan rezultat reforme – zadovoljstvo “klijenata”. Istraživanje smo usmjerili na međunarodne otpremnike, kategoriju korisnika usluga koji su, prema našem mišljenju, mogli steći dovoljno osobnog iskustva i imati pouzdana mišljenja.

Uпитnik s 19 pitanja sastavljenih kao Likertova skala dostavljen je poduzećima. Zaključci su izvučeni osnovnom statističkom analizom kombiniranom s opisnim podacima o svakom anketiranom poduzeću. Određena pitanja odnosila su se na percepciju anketiranih o promjeni kvalitete u radu carinske službe u posljednje 3-4 godine, što zapravo odgovara vremenu u kojemu je reforma provedena. Podaci su prikupljeni o pitanjima koja mogu uputiti na percepciju relativne kvalitete dvaju važnih čimbenika u svakoj reformi: ljudskoga i tehničkoga, koji, prema našem mišljenju, pridonose rezultatima svake reforme.

Na temelju istraživanja može se zaključiti da je opće mišljenje otpremnika o ukupnim rezultatima reforme hrvatskoga carinskog sustava pozitivno. Međutim, posebne dimenzije postignutih poboljšanja pokazuju različite stupnjeve. Poboljšanje vremena obrade carinskih deklaracija (kraće procedure) najviše je rangirano i stoga se može smatrati najvidljivijom koristi od reforme. S obzirom na to da je lako uočljiva korisnicima usluga, sigurno znatno pridonosi ukupnoj percepciji uspjeha reforme. Dodatna važna implikacija konkretnog otkrića, bitna za evaluaciju kvalitete postignute u upravljanju reformom, jest to da su organizacijske vještine i oblikovanje procesa u provođenju reforme uspješno primijenjene. Percepcija poboljšanja u drugim aspektima carinske službe uglavnom potvrđuje opće mišljenje. Najniže rangirano pitanje jest ono koje se odnosi na kvalitetu procesa informiranja korisnika usluga. To pitanje, uz pitanje koje se odnosi na brzinu promjena, točka je najvećeg nezadovoljstva anketiranih.

Iako ovo istraživanje djelomično može osvijetliti proces reformi u javnom sektoru u Hrvatskoj u proteklom desetljeću, generalizacije koje bi se odnosile na cijeli javni sektor ne bi bile pouzdane. Kao prvo, istraživanje je provedeno u carinskoj službi, ali ne i u ostalim službama, a kao drugo, anketirana su poduzeća činila relativno malen i regionalno orijentiran uzorak.

Dvije su točke kojima smo tijekom istraživanja posvetili pozornost i koje zaslužuju daljnje istraživanje.

- *Provedena analiza sugerira da se reforme u javnom sektoru mogu ostvariti i biti percipirane kao uspješne čak i onda kada promjene rezultiraju pogoršanjem općih uvjeta poslovanja onih na koje utječu.*

U početku istraživanja bojali smo se da bi općenito očekivano pogoršanje poslovnih uvjeta moglo iskriviti percepciju otpremnika. Ta nas je briga natjerala da u glavni upitnik i u grupu deskriptivnih varijabli uključimo nekoliko dodatnih pitanja. Očekivali smo da posebni čimbenici anketiranih kao što su veličina, opseg aktivnosti, rast ili pad poslovne aktivnosti, primijenjena tehnologija i procesi mogu rezultirati statistički različitim mišljenjima o kvaliteti usluga carinske službe. Činjenica da smo postigli stupanj odaziva viši od očekivanoga potvrđuje da otpremnici, kao neposredno zahvaćena interesna skupina, ne pokazuje samo interes za naše istraživanje nego, što je još važnije, zadovoljstvo rezultatima reforme. Iako će poslovni uvjeti za otpremnike kao grupu biti nepovoljniji kad se Hrvatska pridruži Europskoj uniji, oni su izrazili pozitivna mišljenja o rezultatima postignutih reformom. Nismo primijetili znatnije razlike između “pravih” otpremnika i poduzeća kojima je to sporedna djelatnost, što potvrđuje našu tvrdnju. Uz pretpostavku da će se poslovni subjekti kojima je otpremništvo sporedna djelatnost lakše prilagoditi novim uvjetima, očekivali smo više razlika u stajalištima između njih i “pravih” otpremnika. Iako više od polovice “pravih” otpremnika smatra da će se nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju njihovi prihodi i zaposlenost smanjiti, a nekoliko će njih ukinuti djelatnost otpremništva, njihovo mišljenje o reformi ipak je vrlo pozitivno.

- *Naša studija pokazuje da je doprinos tehničkog faktora kvaliteti usluge ocijenjen manje povoljno od doprinosa ljudskog faktora.*

Reforme se obično provode s visokom razinom pozornosti usmjerene na ljudski faktor. Edukacija, motivacija i ostala ulaganja radi poboljšanja “ljudske strane” sigurno imaju pozitivan utjecaj na rezultate reforme. U primjeru carinske službe mišljenja anketiranih koja se odnose na poboljšanja ljudskog faktora (kompetencije, uslužnost...) ne ostavljaju mjesta nezadovoljstvu. Međutim, možda je tehničkoj strani reforme pridano nedovoljno pozornosti. Kad se usporede mišljenja o nadogradnji informacijske tehnologije i zadovoljstva procesom informiranja korisnika usluga, prikupljeni su odgovori disperzirani i pokazuju tendenciju nižim razinama zadovoljstva. To potvrđuje da su otpremnici kao grupa osjetljivi na tehnička pitanja i pitanja oblikovanja procesa. Viša razina svijesti proizvođača reforme o važnosti promptne komunikacije o promjenama (poboljšanjima) tehničkih pitanja može biti uspješan i ne osobito skup način poboljšanja percepcije korisnika usluga o koristima reforme.

Dodatak 1.

Spearmanov rang korelacijar

Opće	Kraće	Jednost.	Prom.	Info	Akadem.	Znanje	Vrijeme	Usluž.	Jav.int.	Os.kont.	Oprema	Invest.	ICT	Oprem.	EU, bolje	Int.kont.	Izvozni	Uvozni
Opće	0,457201	0,707166	0,099286	0,446887	0,052376	0,731894	0,711590	0,541936	0,588707	0,046477	0,636559	-0,158888	0,330924	0,100686	0,033363	0,754922	-0,188760	0,337943
Kraće	0,457201	0,693121	0,257345	0,263030	0,023088	0,417724	0,482197	0,298843	0,229358	0,198830	0,240583	-0,140758	-0,167856	-0,011320	0,263090	0,376082	-0,375872	0,189065
Jednost.	0,707166	0,693121	0,116404	0,506383	0,067059	0,635635	0,639643	0,622804	0,428883	0,000495	0,537463	-0,074902	0,034146	0,034706	0,055803	0,639127	-0,175482	0,334296
Prom.	0,099286	0,257345	0,116404	0,436325	-0,166298	0,034731	0,210225	-0,041609	0,042840	0,161825	-0,060438	-0,072973	-0,340140	0,336414	0,001525	0,163383	-0,023188	-0,061813
Info	0,446887	0,263030	0,506383	0,436325	-0,029978	-0,029978	0,295149	0,365155	0,314822	0,212706	0,132371	0,486041	0,016131	0,103014	-0,029769	0,448815	-0,074531	0,115186
Akadem.	0,052376	0,023088	0,067059	-0,166298	-0,029978	0,141448	0,106103	0,381126	-0,161984	0,087695	0,125921	0,054729	0,266610	0,118066	-0,464524	0,018691	0,055038	-0,039320
Znanje	0,731894	0,417724	0,635635	0,034731	0,295149	0,141448	0,881127	0,691059	0,716409	0,128589	0,400031	-0,423407	0,217717	0,164853	0,011028	0,668583	-0,213739	0,096245
Vrijeme	0,711590	0,482197	0,639643	0,210225	0,365155	0,106103	0,881127	0,603436	0,541757	0,047567	0,333296	-0,270254	0,152721	0,140778	0,024715	0,716400	-0,060961	0,094148
Usluž.	0,541936	0,298843	0,622804	-0,041609	0,314822	0,381126	0,691059	0,603436	0,385160	0,056539	0,281407	-0,385431	0,183476	0,230350	-0,318647	0,470506	-0,166314	-0,034539
Jav.int.	0,588707	0,229358	0,428883	0,042840	0,212706	-0,161984	0,716409	0,541757	0,385160	0,059373	0,261672	-0,194566	0,020590	-0,132021	0,056022	0,431737	-0,012890	0,117426
Os.kont.	0,046477	0,198830	0,000495	0,161825	0,132371	0,087695	0,128589	0,047567	0,056539	0,059373	-0,216975	-0,240561	-0,151985	-0,029799	0,081148	-0,011553	-0,192282	-0,397819
Oprema	0,636559	0,240583	0,537463	-0,060438	0,486041	0,125921	0,400031	0,333296	0,281407	0,261672	-0,216975	0,168392	0,421995	-0,121422	-0,116053	0,548977	-0,108911	0,382976
Invest.	-0,158888	-0,140758	-0,074902	-0,043019	0,054729	-0,423407	-0,270254	-0,385431	-0,194566	-0,240561	0,168392	0,112709	0,112709	-0,298959	-0,023559	-0,094731	0,221015	0,022293
ICT	0,330924	-0,167856	0,034146	-0,340140	0,016131	0,266610	0,217717	0,152721	0,183476	0,020590	-0,151985	0,421995	0,112709	0,271366	-0,134588	0,011727	-0,005033	0,324752
Oprem.	0,100686	-0,011320	0,034706	0,336414	0,103014	0,118066	0,164853	0,140778	0,230350	-0,132021	-0,029799	-0,121422	0,271366	0,115440	0,032071	-0,291017	-0,036768	
EU, bolje	0,033363	0,263090	0,055803	0,001525	-0,029769	-0,464524	0,011028	0,024715	-0,318647	0,056022	0,081148	-0,116053	-0,023559	-0,134588	0,115440	-0,139409	-0,160067	0,060038
Int.kont.	0,754922	0,376082	0,639127	0,163383	0,448815	0,018691	0,668583	0,716400	0,431737	-0,011553	0,548977	-0,094731	0,011727	0,032071	-0,139409	-0,170397	0,158925	
Izvozni	-0,188760	-0,373872	-0,173482	-0,023188	-0,074531	0,055038	-0,213739	-0,060961	-0,166314	-0,012890	-0,192282	-0,108911	0,221015	-0,005033	-0,291017	-0,160067	-0,170397	-0,031257
Uvozni	0,337943	0,189065	0,334296	-0,061813	0,115186	-0,039320	0,096245	0,094148	-0,034539	0,117426	-0,397819	0,382976	0,022293	0,324752	-0,036768	0,060038	0,158925	-0,031257

a Označene korelacije su signifikantne pri p < .05000

Izvor: izračun autora

LITERATURA

---, **2005.** *UN World Public Sector Report 2005. Unlocking the Human Potential for Public Service Performance. Public Sector Performance, Prestige and Promotion* (background paper) [online]. Available from: [<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021631.pdf>].

---, **2007a.** *Measuring Quality as Part of Public Service Output UK Centre for the Measurement of Government Activity* [online]. Available from: [http://www.statistics.gov.uk/articles/nojournal/UKCeMGA_Strategy_Paper.pdf].

---, **2007b.** *Guidelines for Integrated Border Management in the Western Balkans. CARDS 2001-IBM* [online]. Final version. Available from: [http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/cards/publications/ibm_guidelines_en.pdf].

---, **2008.** *Strategija reforme državne uprave za razdoblje 2008-2011* [online]. Dostupno na: [<http://www.uprava.hr/strat-hr.pdf>].

Albaum, G., 1997. "The Likert scale revisited: an alternate version (product preference testing)" [online]. *Journal of the Market Research Society*, 39 (2), 331. Available from: [http://business.nmsu.edu/~mhymman/M610_Articles/Albaum_JMRS_1997.pdf].

Begović, D., 2007. *CARDS 2004 ITMS PROJEKT*. Prezentacija u Carinskom centru za obuku (23.10.2007.).

Brady, M. K. [et al.], 2002. "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension" [available]. *Journal of Business Research*, 55 (1), 17-31. Available from: [<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7S-44GR1XW-2/2/03234e56389c1fca0d32b75f4317d405>].

Brady, M. K. and Cronin, J. Jr, 2001. "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach". *Journal of Marketing*, 65 (July), 34-49.

Bryer, T. A., 2006. "Toward a Relevant Agenda for a Responsive Public Administration" [online]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17 (3), 479-500. Available from: [<http://jpart.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/17/3/479?etoc>].

Cuthbert, P. F., 1996. "Managing Service Quality in HE: is SERQUAL the answer? Part 2" [online]. *Managing Service Quality*, 6 (3), 31-35. Available from: [http://emeraldinsight.com/Insight/ac_FullTextOptions.do;jsessionid=05DDD4954BB57B1EEF7932789F2D214E?contentId=1204123&contentType=Review].

Gaither, N., 1992. *Production and Operations Management*. New York: The Dryden Press.

HGK, 2007. *Gospodarski profil Istarske županije u 2006. godini*. Pula: Hrvatska gospodarska komora, Županijska komora Pula.

Hill, T., 2000. *Operations Management; Strategic Context and Managerial Analysis*. Houndmills, Basingstoke and New York: Palgrave.

Kueng, P. and Wettstein, T., 1999. "Measuring Customer Satisfaction using IT: A Case Study" [online]. Available from: [http://www.peterk.ch/Kueng_Wettstein_1999.pdf].

Odluka o objavi Sporazuma o financiranju CARDS 2003 za Hrvatsku, NN Međunarodni ugovori 5/2004. Zagreb: Narodne novine.

Parasuraman, A., Zeithaml, A. and Berry, L., 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research" [online]. *Journal of Marketing*, 49 (3), 41-50. Available from: [<http://www.farrellassociates.com.au/Papers/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality.pdf>].

Schroeder, R. G., 1999. *Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje*. Zagreb: MATE.

Shahin, A., 2004. "SERVQUAL and Model of Service Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services" [online]. Available from: [<http://www.qmconf.com/Docs/0077.pdf>].

Vlada RH, 2006. *Akcijski plan za integrirano upravljanje granicom Republike Hrvatske*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske.

Yang, K. and Holzer, M., 2006. "The Performance-Trust Link: Implications for Performance Measurement" [online]. *Public Administration Review*, 66 (1), 114-126. Available from: [<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6210.2006.00560.x>].

Marija Kaštelan-Mrak and Alen Benazić
The Perceived Effects of the Croatian Customs Services Reform:
the Opinion of Forwarders from Istarska County

Abstract

The reforms of the public sector rank among the most complex problems Croatia has to face in the process of transition and accession to the EU. One of the recent reforms, the Customs Service Reform, offers insights into some of the achieved improvements and may serve as a guideline for reformers in other areas of public management. This research provides evidence of "customer satisfaction" with the functioning of the Croatian Customs System. Conclusions have been drawn based on the responses of 31 forwarders from Istarska County using a 19-item Likert scale. According to their opinion, services have improved in several aspects during the past few years, and accordingly the results can be interpreted as an indication of success of reform efforts.

Key words: public services, quality perception, reform results, customs services