

# Upravljanje poslovnom krizom na primjeru tvrtke Hrvatska pošta d.d.

---

Jukić, Kristina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:410788>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, svibanj 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ:  
MENADŽMENT FINANCIJA, BANKARSTVA I OSIGURANJA**

**UPRAVLJANJE POSLOVNOM KRIZOM NA PRIMJERU  
TVRTKE HRVATSKA POŠTA D.D.**

**MANAGEMENT OF BUSINESS CRISIS ON THE EXAMINATION  
OF THE COMPANY CROATIAN POST INC.**

KANDIDAT: Kristina Jukić, bacc.oec.

MENTOR: Draženka Ćosić, univ.spec.oec.

**Zagreb, svibanj 2018.**

# Sadržaj

1. UVOD .....	4
1.1. Predmet i cilj rada.....	4
1.2. Istraživačka pitanja .....	5
1.3. Metodologija rada.....	5
1.4. Struktura rada .....	6
2. POSLOVNA KRIZA .....	7
2.1. Pojam poslovne krize.....	8
2.2. Obilježja poslovne krize .....	9
2.3. Izvori poslovne krize .....	11
2.4. Uzroci poslovne krize .....	13
2.5. Posljedice krize.....	15
3. KRIZNI MENADŽMENT.....	17
3.1. Definicije menadžmenta i kriznog menadžmenta .....	17
3.2. Uloga i značaj menadžmenta .....	21
3.3. Važnost kriznog menadžmenta.....	22
3.4. Strategije menadžmenta u kriznim situacijama .....	23
3.5. Proces izlaska iz krize .....	25
3.6. Važnost komuniciranja u kriznim situacijama .....	28
4. KRIZNI MENADŽMENT PODUZEĆA HRVATSKA POŠTA D.D. ....	33
4.1. Hrvatska pošta d.d. ....	33
4.2. Uzroci poslovne krize i poslovni izazovi .....	37
4.3. Izlazak iz poslovne krize .....	46
4.4. Hrvatska pošta u budućnosti.....	67
5. ZAKLJUČAK .....	69
PREGLED LITERATURE .....	71
PREGLED SLIKA .....	73
PREGLED TABLICA.....	73
PREGLED GRAFIKONA .....	73

# 1. UVOD

U današnje vrijeme ne postoji poduzeće ili kompanija koja ne podliježe poslovnoj krizi. No to ne znači da poslovna kriza nosi samo negativne ishode nego ujedno ukazuje i na priliku za novi početak. Pomoću određenih metoda i instrumenata, kriza se nastoji pravovremeno identificirati, prevladati te spriječiti u što kraćem periodu kako bi poduzeće zauzelo vodeću poziciju na tržištu.

Kriza u poduzeću dio je poslovnog procesa koja se ne može zaobići, ali se može savladati. Ono što predstavlja prvi korak u rješavanju krizne situacije je da poduzeće prihvaća realnu situaciju poslovanja te da ima određene probleme na temelju kojih će pomoću boniteta i rejtinga te upravljanja rizicima izgraditi dobar informacijski sustav koji će moći identificirati mogućnost pojave krize.

Bez obzira na samu veličinu i snagu poduzeća pod utjecajem gospodarskih faktora, globalizacije i integracije, ljudskih resursa te konstantnim donošenjem loših odluka, može se narušiti stabilnost poslovanja kao i sam ugled poduzeća. Vrlo važnu ulogu u rješavanju nastalih problema ima krizni menadžment. U radu je prikazano kako je krizni menadžment Hrvatske pošte d.d., vodećeg poštanskog poduzeća u vlasništvu Republike Hrvatske, prevladavao krizne situacije.

Upravljanje poslovnim procesima unatoč krizi može biti znanje kojima društvo može zadržavati kvalitetu poslovanja ili je čak unaprijediti. Zato se krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno već kao sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem u kojem se, u mnoštvu poslovnih odluka, procjenjuju rizici i šanse te u kojem se osobito kod povećane nesigurnosti i brzih promjena ne mogu isključiti krizne situacije.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Krize su u životu neizbježne, događaju se u određenim fizičkim i socijalnim uvjetima. No, krizu u poslovnom svijetu moguće je predvidjeti pa ponekad čak i zaobići. Nastaje zbog lošeg vodstva koje se premalo informira, često nespremno i nesvjesno ulaze u poslovne pothvate te smatra kada dođe do problema, da će se na lak način izvući iz situacije. Ona dovodi u pitanje opstanak poduzeća, izaziva negativan publicitet u javnosti te stvara nesklad

među zaposlenicima. Važno je unaprijed uvidjeti nastanak krize te pokušati riješiti problem na vrijeme kako bi se spriječile moguće katastrofe.

Predmet rada je analiza krizne situacije tvrtke Hrvatska pošta d.d.

Sukladno navedenom ciljevi rada su:

1. Definirati pojam poslovne krize
2. Pokazati kako identificirati poslovnu krizu
3. Definirati faze procesa upravljanja poslovne krize
4. Objasniti važnost komunikacije u poslovnoj krizi
5. Analizirati uspješnost poslovanja tvrtke Hrvatska pošta d.d. u uvjetima krize

## 1.2. Istraživačka pitanja

Sukladno predmetu i ciljevima u radu postavljena su istraživačka pitanja:

1. Koji su izvori i uzroci poslovne krize u tvrtki Hrvatska pošta d.d.?
2. Koje su posljedice poslovne krize u tvrtki Hrvatska pošta d.d.?
3. Koja je uloga i važnost kriznog menadžmenta u tvrtki Hrvatska pošta d.d.?
4. Koju je strategiju tvrtka Hrvatska pošta d.d. koristila za izlazak iz krizne situacije?

## 1.3. Metodologija rada

U ovom specijalističkom diplomskom stručnom radu korišteni su različiti primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka o predmetu istraživanja potječu iz raznih znanstvenih i stručnih radova, knjiga i Interneta.

## 1.4. Struktura rada

Diplomski rad sastoji se od pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela u drugom poglavlju, koje nosi naslov *Poslovna kriza*, daje se obrazloženje pojma i definicije same krize, njezine karakteristike, obilježja, njezine uzroke te koje su posljedice same poslovne krize u poduzeću. Treće poglavlje pod nazivom *Krizni menadžment* obrađuje definicije menadžmenta, kriznog menadžmenta, njegov utjecaj na zaposlenike, prikaz djelovanja poslovne krize na zaposlenike, utjecaj i značaj kriznog menadžmenta i za poslovnu krizu i za zaposlenike, odnosno kako se ponašati u situaciji koja je dovela poduzeće u probleme, prikaz ponašanja zaposlenika i njihova uloga u rješavanju problema, koje su funkcije menadžera u poduzeću te kako i koliko je povjerenje zaposlenika važno za krizni menadžment. Četvrto poglavlje pod nazivom *Krizni menadžment poduzeća Hrvatska pošta d.d.* govori općenite stvari o Hrvatskoj pošti i njezinom zanimanju, govori koji su uzroci poslovne krize te što su krizni menadžeri morali primijeniti da poduzeće izađe iz poslovne krize. Rad završava zaključkom gdje su sažete sve bitne stavke rada, a nakon zaključka navedeni su pregled literatura te popis grafikona i slika.

## 2. POSLOVNA KRIZA

Riječ kriza dolazi od grčke riječi *krisis*, što znači prijelom, polazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu, trenutak presudne odluke, vrijeme preokreta, točka ili razdoblje vremena o čijem ishodu zavisi smjer daljnjeg razvoja neke situacije.<sup>1</sup>

Brojni stečajni poduzeća, kao i očekivanje da ih bude i više, čine neophodnim produbljivanje znanja o poslovnoj krizi, njenim obilježjima i izvorima, kao i instrumentima prikladnim za ovladavanje krize. Sve intenzivnija konkurentska borba kao i greške u upravljanju poduzećem vode i uspješna poduzeća u krizu, a s njima i njihove dobavljače i kupce.

Gotovo svako poduzeće može doći u situaciju koja prijeti njegovu opstanku. Poslovna kriza više nije tema samo za poslovne konzultante i savjetnike već je tema za svako poduzeće. Svako poduzeće je prinuđeno posvetiti pozornost obilježjima kriznog razvoja te izgraditi instrumente učinkovitog upravljanja poslovnom krizom. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizni razvoj, preokretom krizu prevladati i krenuti prema novom uspjehu.

Što je kriza dublja, to ju je teže ovladati. Kao reakciju na poslovnu krizu poduzeće nastoji drastično promijeniti smjer razvoja, prateći preokret prema uspjehu (*Turn around*). Takva situacija počinje u trenutku kad se poslovni uspjeh nalazi ispod minimalne prihvatljive razine. Uznapredovala poslovna kriza može se prevladati jedino mjerama koje temeljito mijenjaju postojeću strukturu poduzeća. Ovladavanje krizom stoga često vodi restrukturiranju poduzeća, tj. promjeni oblika i procesa kako bi se pokrenula duboka promjena poduzeća. Ispituje se mogućnost sanacije koja obuhvaća cjelinu organizacijskih, financijskih i pravnih mjera, prikladnih za uklanjanje uzroka krize i slabosti nekog poduzeća.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999), Poslovna organizacija, Informator, str. 72-73.

<sup>2</sup> Filozovski rječnik (1989), Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, str.182.



## 2.1. Pojam poslovne krize

U svakidašnjem govoru kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razdoblja. O krizi se govori u mnogim područjima života, u medicini, politici, ekonomiji i sl. U ekonomiji su se poslovne krize prije promatrale u kontekstu ukupnog gospodarstva, primjerice pod utjecajem svjetske ekonomske krize kao konjunkturnim fenomenom. Kasnije razvoj poslovne ekonomije pridonosi nastanku pojma poslovne krize.

Poslovna kriza definira se najčešće kao „...neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnost utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“. <sup>3</sup> Poslovna kriza je negativni razvoj poslovanja poduzeća, kao posljedica događaja iz okruženja i/ili pogrešnih poslovnih poteza menadžmenta, koji izaziva negativne reakcije interesnih skupina i zahtijeva restrukturiranje poslovanja.<sup>4</sup> Bilo bi nemoguće nabrojiti sve moguće poslovne krize, ali razumijevanje glavnih vrsta rizika može pomoći da se ustanove one krize koje treba izbjeći (ako je moguće).<sup>5</sup>

Primarni ciljevi poduzeća su oni čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. To su vitalno važni, egzistencijalni ciljevi:<sup>6</sup>

- načelo likvidnosti iliti načelo financijske ravnoteže izuzetno je bitan operativni cilj poslovanja: očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku; neostvarenje cilja dovodi do nelikvidnosti, financijske nestabilnosti
- postizanje minimalne dobiti (barem dugoročno): u posebnim situacijama pokriće troškova, dakle izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka također je vitalan operativni cilj poslovanja; neostvarivanje minimalnog dobitka ili čak poslovanje s gubitkom vodi smanjenju vlastitog kapitala, prezaduživanja
- stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha strategijski je cilj poslovanja poduzeća; ukoliko nedostaju potencijali uspjeha dolazi do gubitka konkurentske

---

<sup>3</sup> Tomašević, D. (2013), Krizni menadžment, repertorij – interni materijal za studente VPŠ Libertas, Zagreb, str.10.

<sup>4</sup>[http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/\\_mr.sc](http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/_mr.sc). Dejana Dojčinović, MBA, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>5</sup> Luecke, R. (2005), Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić & Partneri, Zagreb, str.22.

<sup>6</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb, Školska knjiga, str.12.

sposobnosti i/ili tržišta, gubitka sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima.

## 2.2. Obilježja poslovne krize

Ovladavanje poslovnom krizom moguće je tek nakon spoznaje poslovne krize. Određeni simptomi mogu već u ranom stadiju signalizirati poslovnu krizu, a da nisu ni uzroci njezina nastajanja.

Simptomi krize vidljivi su u financijskom području i u području ostvarenja učinaka. U financijskom području simptomi krize jesu:<sup>7</sup>

- smanjenje prometa
- smanjenje rentabilnosti
- povećanje stupnja zaduženosti
- smanjenje novčanog toka
- smanjenje likvidnosti.

U području ostvarenja učinaka simptomi krize mogu se promatrati putem pojedinih područja:

- u području prodaje: smanjenje tržišnog udjela, smanjenje narudžbi, kašnjenje u rokovima i sl.
- u području zaposlenika: nezadovoljstvo radnika i štrajkovi, visoka stopa fluktuacije
- u području nabave: povećanje dana vezivanja zaliha, povećanje učestalosti grešaka, porast kašnjenja isporuka i sl.
- u području proizvodnje: smanjenje proizvodnosti, smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta, porast škarta i otpada, porast opterećenja fiksnih troškova
- u tehnološkom području: smanjenje stupnja investiranja, smanjenje stupnja istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti procesa.

O obilježjima poslovne krize može se govoriti i iz pravnog aspekta. Tako se kao simptomi navode:<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Osmanagić Bedenik, N.op.cit., str.21.

- financiranje poduzeća i vlastiti kapital u smislu slobode financiranja propisanog udjela vlastitog kapitala i slobode korištenja tuđeg kapitala, potkapitalizacije
- insolventnost i prezaduženost; rast gubitaka vodi prezaduženosti koju u pravnom smislu obilježava činjenica da gubitak premašuje vrijednosti jamstvenog kapitala, a u širem smislu prezaduženost znači da postojeća likvidacijska vrijednost imovine ne pokriva postojeće obveze poduzeća, a financijska snaga nije dovoljna za nastavak poslovanja.

Put u insolventnost obilježavaju faze od strateške krize, preko krize uspjeha do krize likvidnosti.<sup>9</sup>

Strateška kriza opisuje opasnost gubitka potencijala uspjeha; obilježavaju ju dobri rezultati uz pogoršanje strateškog položaja. Strateška kriza se uglavnom previđa i podcjenjuje, a poistovjećuje se uglavnom s nezamjetnim pogoršanjem potencijala uspjeha poduzeća. Kratkotrajno nema neposredne opasnosti te postojeća situacija može izgledati vrlo dobro. Još se ne pojavljuje pad prodaje ili dobiti, pokazatelji poslovanja poduzeća još ne signaliziraju pogoršanje konkurentske pozicije – primjerice, tehnološki *know-how* ili zadovoljstvo kupaca. U ovoj fazi su i brojne mogućnosti djelovanja, no zbog latentne prirode krize najčešće se ne poduzimaju nikakve mjere. Uzroci strateške krize su pogrešna procjena tehnološkog razvoja, pogrešna procjena razvoja cijena, neprikladna investicijska politika, pogrešna diversifikacija i akvizicija, pogrešna lokacija, itd.

Krizu uspjeha obilježava sve veće smanjenje uspjeha dok je likvidnost još osigurana. Dobitci više nisu dovoljni kao primjerena naknada za poduzetničku aktivnost i za uloženi kapital te je ostvarena rentabilnost manja od troškova kapitala (kriza rentabilnosti). U ovoj fazi se pogoršavaju bitni pokazatelji uspjeha te nastupa i smanjenje vlastitog kapitala. Ta faza se često prepoznaje s vremenskim pomakom radi neprikladnog sustava planiranja, kontrole, informiranja i izvještavanja. Kriza uspjeha je opasnost za ostvarivanje ciljeva uspjeha, odnosno obilježavaju ju smanjenje uspjeha i gubitci. Put u insolventnost je gotovo neizbježan. Visoko obrazovani stručnjaci prvi napuštaju poduzeće i nastaje „negativna selekcija“ zaposlenih, činjenica koja pogoršava izlazak iz krize. Osnovnim uzrocima krize uspjeha

---

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Osmanagić Bedenik, N.op.cit., str.21.

smatraju se proizvodi koji se nedovoljno razlikuju od proizvoda konkurencije, porast cijena na strani inputa kao i višak zaposlenosti te višak opreme.

Nesposobnosti plaćanja i/ili prezaduženosti obilježja su krize likvidnosti. Niska prosječna razina vlastitog kapitala od 18 % s obzirom na ukupnu bilančnu sumu u njemačkim poduzećima odražava potkapitalizaciju i kretanje u području povećanih poslovnih rizika. Visina potrebnog vlastitog kapitala ovisi o rizicima konkretnoga poslovnog okruženja, području djelatnosti poduzeća i opsegu njegova poslovanja. Rast zaduženosti naime uvijek znači i rast rizika. Uzroci krize likvidnosti su u povećanju prometa uz promijenjene rokove naplate, pogoršanje uvjeta isporuke, pogrešnom financiranju opreme i nemogućnosti naplate potraživanja.<sup>10</sup>

### 2.3. Izvori poslovne krize

Vječno je pitanje odakle dolaze negativni poticaji, gdje su izvori poslovne krize. Uobičajeno dominira stav kako su izvori poslovne krize „tamo vani“ te kako je poduzeće žrtva izložena nemilim okolnostima. Voli okriviti vanjske okolnosti za našu krizu, to je ljudski. No kriza je uglavnom unutarnja, to potvrđuju i rezultati empirijskih istraživanja.<sup>11</sup> Istina je, naime, kako i u takvim nepovoljnim okolnostima postoje poduzeća koja uspijevaju.

Pitanje izvora krize, iako na prvi pogled vrlo jednostavno, zapravo to uopće i nije. Pitanje se može postaviti i ovako: je li za uspjeh poduzeća primarna okolina, primjerice pripadnost grani ili su primarni unutarnji činitelji uspjeha? To su poznata pitanja konkurentske prednosti poduzeća, a odgovore nude strukturalistički pristup, prema kojem su za uspjeh poduzeća ključni jedinstveni resursi poduzeća. Empirijska istraživanja u svijetu, primjerice RUMELTOVO te istraživanje u Hrvatskoj, podupiru resursnu teoriju i dokazuju kako stopa povrata ovisi prvenstveno o samom poduzeću ( u Hrvatskoj je utjecaj poduzeća na uspješnost oko 93 %, utjecaj industrije oko 7 %, prema spomenutom Rumeltovom istraživanju industrijski efekti objašnjavaju između 4 % i 8 % varijance, a efekti poduzeća između 37 % i 34 % ukupne varijance, što znači da stopa povrata prije svega ovisi o samom poduzeću,

---

<sup>10</sup> Osmanagić Bedenik, N.op.cit., str.21.

<sup>11</sup> Ibid

njegovim snagama i slabostima, ključnim kompetencijama, tj. ključnim područjima stručnosti koja ih čine posebnima).<sup>12</sup>

Uspješnost poslovanja poduzeća najviše ovisi o unutarnjim sposobnostima, o posjedovanju i razvoju ključnog znanja u poduzeću dok eksterni i strukturalni faktori imaju znatno manji utjecaj, zaključak je navedenog domaćeg istraživanja. Ako poslovni uspjeh najviše ovisi u unutarnjim sposobnostima, tada to zasigurno vrijedi i za poslovni neuspjeh.

Vanjski izvori krize proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline, što se često negativno odražava na poslovanje. Tu je riječ o teškom zadatku procjene budućeg razvoja mnogoslojne okoline i ocjene njezine važnosti za poslovanje poduzeća. Radi se o vrlo loše strukturiranom problemu za čije rješenje unutarnji informacijski sustav po pravilu daje vrlo malo informacija. Vanjski izvor krize ne može se spriječiti, odnosno pojedino poduzeće ne može redovito utjecati na razvoj događaja u grani ili gospodarstvu. U takvim primjerima važno je razviti i koristiti se instrumentima koji će menadžment poduzeća pravodobno upozoriti na moguća negativna kretanja u okolini (kriza grane ili gospodarstva). Cilj takvoga pravodobnog upozorenja je „dobivanje vremena“ za učinkovitu prilagodbu poduzeća budućim promjenama.

Unutarnji izvori poslovne krize „kućne krize“ nalaze se u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja. Budući da menadžment ima najveću odgovornost za način poslovanja poduzeća, njega se smatra najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu.

Detaljnija istraživanja pokazuju kako su uzroci krize višeslojni te da se najčešće radi o nizu uzroka i njihovu uzajamnom djelovanju koji dovode do negativnog razvoja. Stvarni uzrok krize po pravilu je u dugotrajnom ignoriranju, odnosno pogrešnom procjenjivanju pozicije. Prema istraživanjima poduzeća za gospodarske informacije i ocjenu boniteta, KREDITSCHUTZVERBAND von 1870., najčešći izvor poslovnih kriza su kućne krize koje su se pravodobnom spoznajom kriznih signala i pravodobnom reakcijom mogle spriječiti.

Kućne krize su najčešći i najopasniji izvor krize poduzeća. One su jednoznačno posljedice greške menadžmenta i to top menadžmenta te ih treba istražiti u području odgovornosti vlasnika. Prema različitim istraživanjima procjenjuje se kako je u 60 % - 80 % primjera menadžment osnovni uzrok propasti poduzeća. Osnovna greška menadžmenta je u tome što poduzeće ne promatra kao promjenjiv organizam u promjenjivoj okolini, a to dovodi do slabijeg prilagođavanja poduzeća i konačno uzrokuje krizu. Takvi menadžeri se najviše i

---

<sup>12</sup> Ibid

najčešće bave operativnim upravljanjem s naglaskom na kratkoročne dobiti, tako da ne zamjećuju nadolazeće promjene i izazove te nemaju pravodobno spreman odgovor. O mogućnostima poticanja promjena i izazova gotovo da se i ne razmišlja.<sup>13</sup>

## 2.4. Uzroci poslovne krize

U odgovoru na pitanje, zašto u poduzećima nastupa kriza ili čak stečaj, može se navesti mnoštvo razloga. Govori se o nesposobnosti plaćanja, padu prodaje, smanjenoj konkurentnosti, recesiji i pogreškama menadžmenta. Važno je razlikovanje simptoma kao znakova i uzroka krize. U medicini je šezdesetih godina prošlog stoljeća bilo poznato oko 30.000 različitih bolesti i oko 160 simptoma. Simptomi su samo vanjski znak koji upućuje na istraživanje uzroka. Činjenica je kako i u poslovnoj ekonomiji ima znatno više uzroka nego simptoma što odražava svu složenost i slojevitost istraživanja uzroka poslovne krize.<sup>14</sup>

Kvantitativni uzroci krize definiraju se najčešće na temelju statističkih podataka. Pretpostavlja se kako su uzroci stečaja ujedno i uzroci krize te se govori o obilježjima insolventnih poduzeća:<sup>15</sup>

- pripadnost grani: čini se kako su neke grane djelatnosti osobito podložne krizama, poput građevinarstva u kojem se javlja trećina ukupno insolventnih poduzeća. Konjunktorni razvoj svakako utječe na svoj način, no činjenica kako preostale dvije trećine poduzeća te djelatnosti ne budu u krizi insolventnosti govori da postoje i drugi uzroci krize,
- pravni oblik: statistički promatrano najveća stopa insolventnosti pojavljuje se u društvima s ograničenom odgovornošću te u komanditnim društvima dok su dionička društva manje ugrožena što se dovodi u vezu s višim stupnjem samofinanciranja,
- veličina i starost poduzeća: statistike pokazuje kako se broj insolventnih poduzeća povećava s porastom broja zaposlenih do 500, a nakon toga snažno opada. Osobito su mlada poduzeća podložna insolventnosti, s porastom starosti smanjuje se i broj insolventnih poduzeća.

---

<sup>13</sup> Osmanagić Bedenik, op.cit., str. 28.

<sup>14</sup> Ibid, str. 29.

<sup>15</sup> Ibid, str. 30.

Kvalitativni uzroci krize promatraju se kao vanjski (egzogeni) i unutarnji (endogeni).

Unutarnji uzroci krize jesu:<sup>16</sup>

- greške u vođenju kojima se pripisuje središnje mjesto za poslovnu krizu, bilo da je riječ o nedovoljnom planiranju, neprikladnom poslovnom upravljanju ili kontroli. Najveći dio poslovne aktivnosti ostvaruje se na temelju usvojenih ili propuštenih odluka koje se kasnije pokazuju kao pogrešne ili neučinkovite. Kako je nesigurnost sastavni dio odluka, potrebne su prethodne što kvalitetnije analize okvirnih uvjeta i situacije u poduzeću. Menadžment je odgovoran ne samo za ciljeve i odluke već i za cjelokupni proces upravljanja, tj. planiranje, kontrolu, informiranje i izvještavanje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima,
- nedovoljan vlastit kapital je vrlo često uzrok krize zbog toga što nedovoljan financijski amortizer vodi prezaduženosti i nelikvidnosti, osobito kad vanjski vlasnici kapitala nisu više spremni financijski pratiti poslovanje poduzeća. No, uzroci takve situacije nalaze se u prethodnim fazama, možda u ekspanziji poslovanja, investiranju ili sličnim odlukama koje su zanemarivale potrebno samofinanciranje ili u gubitcima koji su smanjili prethodno dovoljan vlastiti kapital.

Vanjski uzroci krize odnose se na okvirne uvjete, odnosno na okolinu poduzeća. Naglašavaju se dva aspekta:<sup>17</sup>

- konjunktorni razvoj bitno utječe na poslovni uspjeh i neuspjeh. Recesije pojačavaju krizu poduzeća, no činjenica je da i u recesiji brojna poduzeća posluju uspješno. Konjunktorni razvoj stoga ne može biti uzrokom krize već može pojačati krizu poduzeća i dovesti do njezina širenja i eskalacije,
- strukturalne promjene: temelje se na iznenadnim i nepredvidljivim promjenama, ali isto tako i na nedovoljno uočenim i zanemarenim dugotrajnijim promjenama. Povodi za takve promjene su nove tehnike ili novi materijali za proizvode, novi proizvodi, promijenjeno ponašanje kupaca, promjene na tržištu, u politici i slično. Nedovoljno ili zanemareno prilagođavanje poduzeća vanjskim promjenama siguran je put u krizu.

---

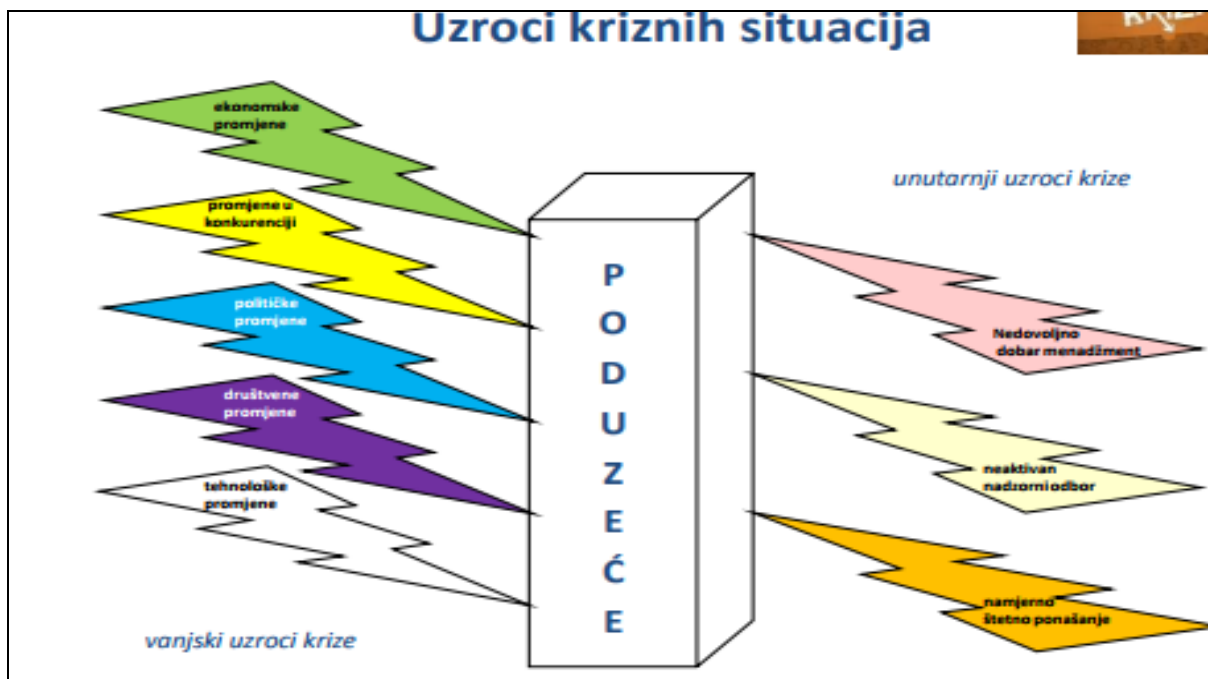
<sup>16</sup> Osmanagić Bedenik, op.cit.,str. 28.

<sup>17</sup> Ibid, str. 29.

Zaključno se naglašava kako se uglavnom ne radi o jednom već o spletu uzoraka koji vode kriznom razvoju poduzeća. Često se radi o kombinaciji unutarnjih i vanjskih uzroka pogrešnim odlukama i zanemarenom utjecaju okoline, no ipak je različite uzroke krize moguće svesti na neprikladnost menadžmenta u ovladavanju izazova posla.

Analiza uzroka krize predmet je brojnih znanstvenih istraživanja. U konačnici, uspjeh ili neuspjeh poduzeća proizlazi isključivo iz sposobnosti menadžmenta.

Slika 1. Prikaz podjele uzroka krize



Izvor: Tipurić D. (2014), Krizni menadžment i strategije u kriznim situacijama, Skripta, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

## 2.5. Posljedice krize

Idealno tipski gledano, postoje tri moguća rezultata krize:

- organizacija izlazi iz posla, moguće i da bude tužena
- organizacija ostaje u poslu, no s narušenim ugledom i financijskim gubicima



- organizacija je povratila ili unaprijedila svoju poziciju u očima javnosti.

Krizu istovremeno karakteriziraju negativni i pozitivni efekti, a posljedice krize često se gledaju kao nepoželjne i loše.

Iza krize ostaje i materijalna i nematerijalna šteta. U tom smislu sasvim je razumljiva i ljudska potreba za vraćanjem u prijašnje stanje. Kriza stvara potrebu za stabilnošću novom ravnotežom ili privremenim stanjem status quoa.

Krize predstavljaju i mogućnosti, tj. prilike. Na duži rok krize mogu prisiliti kompetentne političare na povlačenje, na promjenu sustava, smanjenje tenzija te otvaranje vrata za daljnji razvoj društva. Bila bi pogrešna tvrdnja da su krize automatski praćene nekom vrstom reforme. Mnogo zavisi i o akciji menadžera, ali i evaluacije tih akcija i uzroka krize od strane političara, medija i javnosti. Ovaj proces evaluacije i procjene je po svojoj prirodi politički i na njega utječu mnogi faktori. U ovoj fazi menadžerski se izazovi povlače pred političkim izazovima poput utvrđivanja krivnje i odgovornosti.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 3.

### 3. KRIZNI MENADŽMENT

Menadžment i organizacija kao i važne uloge i značaj koje ova dva pojma pridonose ekonomiji odavno su prerasle samo domenu ekonomske grane te su prerasle u ekonomske znanosti. Menadžment predstavlja jednu od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Jedan od razloga stvaranja skupina je postizanje ciljeva koje pojedinci ne mogu sami ostvariti, pri čemu menadžment osigurava koordinaciju rada pojedinca unutar skupine. S pojačanim oslanjanjem društva na skupni rad, zadatak menadžera postaje sve važniji. Odgovornost menadžera je poduzimanje akcije koja omogućuje da pojedinci pridonesu najviše što mogu zadaćama cijele skupine.

Kolika je važnost i uloga kriznog menadžmenta u organizaciji jest tema ovog diplomskog rada. Dobar vođa, dobar menadžment i dobro usmjerenje prepoznati su kao upečatljivi načini ukoliko se želi organizaciju dovesti do onoga što je njezin primarni cilj – stvaranje dobiti. Odgovornost menadžmenta nije samo ustroj dobre organizacije već je i rješavanje kriznih slučajeva koji se često znaju događati. Krizni menadžment ima značajnu ulogu u rješavanju krize poduzeća.

#### 3.1. Definicije menadžmenta i kriznog menadžmenta

Vrlo je teško definirati menadžment jednom sveobuhvatnom definicijom. Menadžment se danas grana u toliko ogranaka koje je nemoguće uklopiti u okvire ovoga rada.

U engleskom jeziku za upravljanje, pored izraza menadžment, egzistira još i *administration*, *government* i *leading*, iako se ovaj posljednji pojam u većoj mjeri koristi za označavanje jedne od funkcija menadžmenta – vođenje pa je u tom smislu uži pojam od pojma menadžment. S obzirom na sadržaj koji se podrazumijeva pod pojmom menadžment, kao i imajući u vidu osnovne funkcije menadžmenta, vidljivo je da se one u najvećoj mjeri podudaraju s funkcijama rukovođenja pa iz toga proizlazi da su pojmovi menadžment i rukovođenje sinonimi.

Hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi *management*, se u najširem društvenom smislu može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih

ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi.<sup>16</sup> Menadžment je vrlo složen pojam te ga je moguće promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su menadžment kao poslovni proces, kao nosioci određenih funkcija u poduzeću, menadžment kao vještina, kao znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću. Najveći broj autora prihvatio je „procesni“ pristup definiranja menadžmenta iz kojeg proizlazi definicija: „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“<sup>19</sup>

Korijen menadžmenta je tamo gdje su vlasnici jednog malog ili rastućeg poduzeća delegirali zadatke na suradnike koje oni sami nisu mogli obaviti.<sup>20</sup>

Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali i aktivnostima drugih ljudi. Osnovne funkcije menadžmenta su:

- planiranje
- organiziranje
- upravljanje ljudskim potencijalima
- vođenje
- kontrola.<sup>21</sup>

Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja, u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta.<sup>22</sup>

Suvremeno poduzeće teško da bi moglo egzistirati bez menadžmenta jer je danas i suviše puno izazova kojima je izloženo čovječanstvo, a koji upravo trebaju menadžment za njihovo svladavanje. A menadžment nije ništa drugo nego dio stare priče o ljudskoj organizaciji. Menadžment se u suštini bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji.

Moderni menadžment naglašava važnost tzv. „mekih varijabli“, kao što su ljudi u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti te stilovi vođenja, za razliku od ranijih faza u razvoju

---

<sup>19</sup> Weihrich, H., i Koontz, H. (1998), Menadžment, Zagreb: Mate d.o.o., 11. izdanje, str. 4.

<sup>20</sup> Drucker, P. (1989) The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View, London, Taylor and Francis Group, str.145.

<sup>21</sup> Massie, J. L. (1965), Management Theory, u knjizi: James G. March, Handbook of Organizations, Rand McNally and Company, Chicago, str. 387-422.

<sup>22</sup> Certo, S.C., Certo, S., T. (2008), Moderni menadžment, Zagreb: Mate, str.51.

menadžmenta, koje su se fokusirale na tzv. „tvrde varijable“, kao što su strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd.<sup>23</sup>

Uspjeh kompanija, danas više nego ikad prije, rezultat je djelotvornog menadžmenta. Polovina svih novih biznisa propadne tijekom prve dvije godine poslovanja, a u tijeku pet godina propadne oko 70 % novih poslova. U najvećem broju, u više od 90 % slučajeva, razlog neuspjeha i propadanja tih poduzeća leži u nedjelotvornom menadžmentu.<sup>24</sup>

Stoga proizlazi i izuzetna važnost koja se danas pridaje menadžmentu u svakoj zemlji, u kojoj se menadžment nalazi u procesu stalne evolucije koja se događa uslijed djelovanja brojnih čimbenika organizacije, a poglavito čimbenika okoline. Uspjeh organizacije će biti tim veći ako menadžment uvažava „ljudsku perspektivu“, odnosno ljudsku komponentu organizacije. Upravo u odnosu prema ljudima u organizaciji, diferencira se moderni menadžment od klasičnog menadžmenta.

Menadžment ne izvršava neposredno operativne zadatke poslovanja poduzeća već se u tome oslanja na druge zaposlenike koji su nosioci pojedinačnih zadataka. Menadžment osigurava tzv. logističku podršku kako bi se stvorili uvjeti za efektivnu i efikasnu upotrebu drugih u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća što uvijek zahtjeva kolektivnu akciju koja pretpostavlja menadžment. Ciljevi određuju svrhu, smjer i akcije menadžmenta, a ostvarenost ciljeva ukazuje upravo na razinu uspješnosti menadžmenta.

Moderni menadžment je istovremeno izuzetno zahtjevan, a opet, na moderni način, jednostavan. Ono što je izuzetno zahtjevno je pronalaženje najboljeg načina vođenja poduzeća, često puta u turbulentnoj i neizvjesnoj okolini. Ono jednostavno nalazi se u samom čovjeku koji, kao menadžer, ima načina i zna postupati sa svojim suradnicima.

Onaj menadžer koji uspješno savlada tu prepreku u svojoj karijeri, bit će uspješan menadžer. Kao što nema menadžmenta bez menadžera, tako nema ni uspješnog menadžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera. Samo oni menadžeri koji imaju izraženu individualnost i inovatorske sposobnosti, mogu zadovoljiti izazove okoline koji ih čekaju, ne samo danas već u još većoj mjeri u budućnosti.<sup>25</sup>

---

23 Sikavica, P., i Bahtijarević-Šiber., F. (2004), Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb: Masmedia, str. 20.

24 Gordon, J.,R., sur. (1990), Management and Organization Behavior, Boston: Allynand Bacon, str.29.

25 Sikavica. P., Bahtijarević-Šiber, F., op.cit.str.22.

Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.<sup>26</sup> Krizni menadžment je disciplina menadžmenta koja se bavi sprječavanjem pojave problema, kao i upravljanjem, čime se osigurava preventiva.<sup>27</sup> Riječ je o posebnom načinu upravljanja kojemu je zadatak savladati sve procese koji mogu bitno ugroziti ili onemogućiti daljnji opstanak organizacije. Krizni menadžment je niz međusobno povezanih prosudba ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu pristavljati veliku opasnost za glavne proizvode organizacije, procese, zaposlenike, okružje i zajednicu. Obuhvaća niz aktivnosti dizajna, redizajna i primjene ključnih planova, procedura i mehanizma za otkrivanje, sprječavanje, pripravnost, zaustavljanje, oporavak i učenje. Mnogi teoretičari u pokušavanju definiranja izjednačavaju krizni menadžment s postupanjem u nepredviđenim situacijama i za sve vrste aktivnosti usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje i oporavak.

U institucionalnom smislu pod kriznim menadžmentom podrazumijevaju se osobe koje kao predstavnici vlasnika ili snagom zakona vode organizacije u krizi s ciljem njezinoga saniranja. Krizni menadžment mora djelovati brzo kako bi utvrdio uzrok krize, uklonio ga i u konačnici, uz što manju štetu, riješio krizu. Uvjeti suvremenoga tržišta stavljaju sve brojnije i složenije zahtjeve pred organizacije. Traži se inovativnost, brzo i pravovremeno reagiranje, fleksibilnost, profitabilnost i dosljednost u zadovoljavanju različitih potreba korisnika. Navedeno nije moguće ostvariti bez učinkovitog kriznog menadžmenta. Učinkovitost kriznog menadžmenta povećava lojalnost i zadovoljstvo korisnika, rast tržišnog udjela, smanjuje troškove, povećava produktivnost i profit te povećava zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

Prvi zadatak kriznog menadžmenta je da prepozna signale i simptome krize čim se oni pojave kao i proaktivno reagiranje. Bitno je naučiti kako utjecati na krizu, a ne samo kako na nju odgovoriti.

Proaktivni menadžer za krizne situacije provodi procjene rizika i ranjivosti prije izvanredne situacije, razmatra alternative i posljedice različitih akcija te nastoji steći maksimalnu kontrolu nad izvanrednim događajima.

Temelj dobrog kriznog menadžmenta je sklad mjera i poruka, djelovanja i informacija. Cilj djelovanja je uspješno obavljanje poslovanja, identifikacija krize i uklanjanje njezinih uzroka

---

26 Buble, M. (1993), Management, Split: Ekonomski fakultet, str.5. i 6.

27 Sikavica, P., i Bahtijarević-Šiber, F., op.cit.str.22.

te prvenstveno učinkovita prevencija. Poruke su namijenjene informiranju, one nadopunjuju djelovanje i stvaraju povjerenje. Povjerenje se stvara na sposobnosti i želji ovladavanja krizom kao i mjerama koje ga stvaraju. Uzajamna ovisnost djelovanja i informiranja važan je aspekt kriznog menadžmenta i ne smije se zanemariti.<sup>28</sup>

Na različitim razinama u organizaciji menadžeri različito koriste vrijeme za obavljanje pojedinih funkcija. Nadglednicima na najnižoj razini potrebno je najviše vremena za obavljanje funkcije vođenja. Menadžeri na srednjoj razini koriste više vremena za obavljanje funkcije organiziranja dok se vrijeme potrebno za obavljanje funkcije vođenja smanjuje. Menadžeri na najvišoj razini značajni dio vremena provode na organiziranje i planiranje.

### 3.2. Uloga i značaj menadžmenta

U brojnim gospodarskim, stručnim i znanstvenim radovima, u prošlosti ali i danas, jednako se često koriste pojmovi organizacije, administracije i menadžmenta za označavanje istih procesa, stoga što se svi spomenuti pojmovi izvode i prevode iz šireg konteksta, odnosno engleskog *leadership* ili vođenje, upravljanje. Ipak je nužno barem donekle razgraničiti pojmove organizacije i menadžmenta, iako je gotovo nemoguće razgraničiti teoriju organizacije od teorije menadžmenta.

Za početak, sam pojam organizacije nije jednoznačan već se razlikuju četiri temeljna aspekta pojma organizacije:<sup>29</sup>

- univerzalni pojam organizacije podrazumijeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova (podsustava), među kojima se, kao jedan podsustav, nalazi i menadžment
- institucionalni pojam organizacije podrazumijeva socijalni entitet ili ciljno usmjeren socijalni sistem (poduzeće), gdje se opet menadžment javlja kao uži pojam od organizacije jer predstavlja segment organizacije
- strukturni pojam organizacije podrazumijeva strukturu socijalnog sistema, pri čemu svaki socijalni sistem, odnosno poduzeće, ima svoju organizaciju –

---

<sup>28</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2010), Krizni menadžment, stručni rad, Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Teorija misao i praksa, godina 8, br.1, str. 102., dostupno na: file:///C:/Users/pazinj/Downloads/7.pdf

<sup>29</sup> Ibid

menadžment se ovdje javlja kao kostur organizacije poduzeća zbog čega se često poistovjećuju organizacijska struktura i struktura menadžmenta

- funkcijski pojam organizacije podrazumijeva da je organizacija djelatnost oblikovanja, odnosno projektiranja organizacijske strukture poduzeća te se u ovom kontekstu organiziranje javlja kao jedna od funkcija menadžmenta.

Iz svega proizlazi da je menadžment ključni organizacijski proces poslovanja poduzeća i aktivnost usmjerena realizaciji njegovih ciljeva i zadataka dok se istovremeno organizacija može promatrati kao instrument i sredstvo menadžmenta. Prema tome, za razlikovanje pojmova organizacije i menadžmenta, najvažnije je u potpunosti razumjeti mogućnost promatranja tog odnosa s različitih aspekata te znati s kojeg ga je aspekta potrebno u svakoj pojedinoj situaciji promatrati.

Menadžment svakog poduzeća mora osigurati trajno i uspješno poslovanje u okviru vrlo složenog sustava odnosa koji se uspostavlja između ostvarivanja interesa poduzeća, s jedne strane, i okruženja poduzeća s druge strane. Okruženje poduzeća moguće je definirati kao ukupnost činitelja koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka.

Promjene u okruženju mogu djelovati pozitivno (prilike) ili negativni (opasnosti) na poslovanje poduzeća. Stalne promjene u poduzeću potiču menadžment na stalnu aktivnost, odnosno praćenje i predviđanje budućih poslovnih promjena jer se odluke moraju donijeti prije nego promjene nastupe. Potrebno je razlikovati utjecaje: <sup>30</sup>

- eksterne ili vanjske okoline
- interne ili unutarnje okoline.

### 3.3. Važnost kriznog menadžmenta

Poslovna kriza više nije tema samo za poslovne konzultante i savjetnike već je to izazov za svako poduzeće u izgradnji i korištenju instrumenata učinkovitog upravljanja poslovnom

---

<sup>30</sup> Osmanagić Bedenik, N. op.cit., str.28.

krizom. To znači koristiti instrumente preventivnog djelovanja te instrumente identifikacije i ovladavanja krizom. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizni razvoj, preokretom krizu prevladati i krenuti prema novom uspjehu, jer, što je kriza dublja, to je zahtjevnije i dugotrajnije njeno ovladavanje, a i posljedice su dalekosežnije.<sup>31</sup>

Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta.<sup>32</sup>

Radi li se o aktivnostima predusretanja krize tada se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sustavima ranog upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizicima te politici fleksibilnosti kao ključnim, premda ne i jednim, instrumentima preventivnog upravljanja dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize.

Stoga se i krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem u kojem se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se, osobito kod povećane nesigurnosti i brzih promjena, ne mogu isključiti krizne situacije. Prepoznavanje postojećih potencijala, pored sagledavanja greški i nedostataka, odlučujuće je za ovladavanje krizom.<sup>33</sup>

### 3.4. Strategije menadžmenta u kriznim situacijama

Vrlo su važne sve strategije i mehanizmi koje menadžment može upotrijebiti kako bi pomogao kompaniji/poduzeću da izađe iz krize.

---

<sup>31</sup> Osmanagić Bedenik, N. op.cit., (bilj. 6), str. 211.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 211.

<sup>33</sup> Ibid, str. 212.



Obnavljanje poduzeća vjerojatno je najteže, što znači prekid sa starim načinom mišljenja i djelovanja. Ne začuđuje stoga činjenica što obnavljanje poduzeća često počinje procjenom top-menadžmenta. Strateško obnavljanje poduzeća naziva se i poslovnim restrukturiranjem te podrazumijeva:<sup>34</sup>

- identifikaciju zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, dijelova koje treba razvijati te dijelova koje treba „odrezati“
- usklađivanje vizije, misije, ciljeva, planova i aktivnosti na tom putu.

Tijekom obnavljanja poduzeća menadžmentu je osobito važna stručna podrška i pomoć.

Proces obnavljanja ima sljedeće korake:<sup>35</sup>

- analiza situacije
- izrada scenarija obnavljanja
- osmišljavanje strategije obnavljanja
- izrade programa obnavljanja
- upravljanje sanacijom,

odnosno pri oblikovanju parametara koji uvode red: vizije, staze na putu njezina ostvarenja, usporedbe postojećih i potrebnih resursa, strateškog i operativnog plana te sveobuhvatnog programa daljnje izobrazbe suradnika.

Proces sanacije općenito je proces izgradnje modela budućnosti. Pretpostavke o budućnosti su stavovi koje treba sagledati putem općih posljedica, kao i posljedica za granu i poduzeće.

Konkretizacija izgradnje modela budućnosti preduvjet je procesa obnavljanja poduzeća. Analiza situacije je u tome prvi korak. Cjelovito promatranje omogućuje korištenje instrumenata poput ispipavanja mišljenja i razgovora, analiza portfolia i životnog vijeka proizvoda, SWOT analize te korištenje znanja vanjskih savjetnika. Naglasak je na onim postupcima koji, zbog vremenskog tjesnaca, u kratkom razdoblju mogu osvijetliti snage i slabosti poduzeća, prilike i opasnosti okoline te olakšati izradu podloge za oblikovanje scenarija obnavljanja.

---

<sup>34</sup> Topfer, A.(1999), *Plotzliche Unternehmenskrisen- Gefahr Oder Chance?* Neuwied, Kriftel, Luchterhand, str. 142.

<sup>35</sup> Osmanagić Bedenik, N. op.cit., (bilj. 6), str.211-215.

Ispitivanje mišljenja i razgovor o postojećoj situaciji mogu se provoditi putem DELPHI metode kojom na ista pitanja u isto vrijeme odgovara više osoba. Učestalost podudarnih odgovora na isto pitanje s velikom vjerojatnošću upućuje na simptome zdravlja u bolesti i poduzeću. Razgovor s formalnim i neformalnim vođama u poduzeću te s najvažnijim kupcima, konkurentima i dobavljačima omogućuje zaokruživanje slike o stanju poduzeća.

Analiza portfolia proizvoda slikovito odražava dvodimenzionalnu ovisnost i osobito je zanimljiva kombinacija tržišni rast/likvidnosna situacija. Strategije koje se izvode iz posljednjih kombinacija više su smjernice za uobičajenu reakciju na postojeću situaciju.

Krivulja životnog vijeka proizvoda (uvođenje, rast, zrelost, zasićenje, degeneracija) i njezina analiza dijagnostički je alat koji povećava transparentnost prihoda i dobiti pojedinog proizvoda/usluge u vremenu. Situacija uravnoteženoga ili neuravnoteženoga proizvodnog i prodajnog programa s obzirom na starost proizvoda, sa svim njezinim posljedicama, često je nepoznanica u poduzeću.

Korištenje usluga vanjskih savjetnika često pomaže zbog toga što vanjski savjetnik, neutralni stručnjak, može objektivnije sagledati postojeću situaciju te uvoditi pojedine instrumente prilagodbe.<sup>36</sup>

Prikazani instrumenti analize situacije, dakako, nisu jedini; naglasak je na onim instrumentima koji na učinkovit, ali jednostavan način te u kratko vrijeme omogućuju opisivanje i razumijevanje postojeće situacije poduzeća.

### 3.5. Procesi izlaska iz krize

Proces upravljanja krizom, prikazan putem faza preventivnog upravljanja, identifikacije krize te reaktivnog upravljanja može se precizirati i detaljnije prikazati. Takav je prikaz dvodimenzionalne matrice koja obuhvaća pet razina i pet faza s naglaskom na njihovu umreženju. Matrica omogućuje u svakoj fazi i na svakoj razini istraživanje preduvjeta i posljedice krize. Težište istraživanja opisuje se kratkim pitanjima. Upravljanje krizom,

---

<sup>36</sup> Osmanagić Bedenik, N. op.cit., (bilj. 6), str. 48.

prikazano pomoću ove matrice povećava transparentnost u pojedinim fazama i na pojedinim razinama:<sup>37</sup>

- sadržajno-procesualna razina obuhvaća događaje i sadržaje koji su u kriznom procesu u uzajamnoj ovisnosti. Ključno pitanje jest: Što se kada događa?
- informacijska razina primarno se odnosi na ranu spoznaju i rano upozorenje kao posebne oblike informacije koje omogućuju preventivno djelovanje kao i sveobuhvatnu spoznaju potencijalnih uzroka i posljedica. Ključno pitanje jest: Tko prikuplja – isporučuje koje informacije?
- organizacijska razina odnosi se na oblikovanje procesa i struktura, usmjeravanje organizacije i oblikovanje organizacijskih cjelina za ovladavanje krizom. Ključno pitanje glasi: Tko preuzima koje zadatke i uloge?
- komunikacijska razina odnosi se na informacije medija, kupaca, suradnika i menadžmenta, vlasnika i šire javnosti o pojavi krize, njezinim uzrocima i poduzetim mjerama. Ključno pitanje jest: Tko se, kada, kako i o čemu informira?
- psihološka razina obuhvaća stavove, emocije, stupanj uključenosti, shvaćanje, motivaciju i ponašanje svih koji su u doticaju s krizom i unutar i izvan poduzeća. Ključno pitanje jest: Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti na osobe koje su izravno ili neizravno povezane s krizom?

Zadaća kriznog tima u složenoj kriznoj situaciji jest brza i ciljana analiza uzroka i procjena posljedica kriza, kao i predlaganje i po potrebi ostvarivanje mjera za ovladavanje krizom. Najviša razina odlučivanja pravo je mjesto za krizni štab, organizacijski je to kod predsjednika uprave.

Takva pozicija kriznog tima omogućuje snagu prodora i brzinu odlučivanja o uvođenju pojedinih mjera kao i „pokrivanje leđa“, a za članove kriznog tima ona znači i pozitivan psihološki efekt koji se ne smije podcjenjivati. Krizni tim obilježavaju važnost, hitnost i sposobnost odlučivanja. S obzirom na sastav kriznog tima vrijedi pravilo: svako područje, svaki odjel poduzeća koji može bitno i pozitivno pridonijeti analizi i rješavanju krize i ostvarenju mjera za ovladavanje krizom, mora biti zastupljen u kriznom štabu.

---

<sup>37</sup> Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Zagreb: Ekonomski pregled, 64 (3), str. 279-296.

Sastav kriznog štaba ovisi o konkretnoj krizi, no njegovi članovi su najčešće predstavnici razvoja, proizvodnje, tehnike, logistike, kontrolinga, ljudskih potencijala i pravnih poslova te odnosa s javnošću.<sup>38</sup>

Prethodno je naglašeno razlikovanje između upravljanja krizom u širem smislu, koje obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu te upravljanja krizom u užem smislu, koje obuhvaća aktivnosti vezane uz djelovanje na vrijeme krize, tj. ovladavanja krizom.<sup>39</sup>

U prvoj fazi procesa obnavljanja prvi je zadatak osigurati likvidnost. To je faza mobilizacije svih rezervi novca za očuvanje ključnih funkcija i bitnih poslovnih odnosa. To je razdoblje dnevnog posla i istodobnog unutarnjega i vanjskoga temeljitog propitivanja i analize poduzeća. Potrebno je definirati prioritete, vanjske i unutarnje odgovornosti, po potrebi angažirati vanjsku pomoć te kriznom menadžmentu dodijeliti potrebne ovlasti. Sastavljanje tima za obnavljanje jedan je od prioriteta u ovoj fazi.

Uz osiguranje likvidnosti menadžment istodobno poduzima brze i konkretne mjere restrukturiranja kako bi se uklonili organizacijski nedostaci poduzeća.

U drugoj fazi naglasak je na izradi koncepcije restrukturiranja na temelju analize polazne situacije te započinjanje obnavljanja.

Treću fazu čini konkretna realizacija koncepcije strateškog i operativnog restrukturiranja u poduzeću. Asortiman proizvoda i usluga usredotočuje se i usmjerava na tržišta i grupe kupaca. Na tome se temelje i usklađuju aktivnosti i procesi u poduzeću te se konačno funkcionalno preoblikuje i organizacijska struktura. Pri profesionalnom obnavljanju ova faza može započeti već nakon jedan – dva mjeseca.

Posljednja faza obnavljanja znači utvrđivanje strukturnih promjena i koncentraciju na ključne kompetencije. Opasnost je u zapuštanju i zanemarivanju svih prethodnih procesa, osobito ako je prethodna faza donijela znatne pomake.

Stoga, strateški orijentirana i unaprijed usmjerena dinamika obnavljanja mora se konzekventno nastaviti kako bi se izbjeglo buduće ponavljanje krize.

---

<sup>38</sup> Kešetović, Ž. (2013), Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica s pravom javnosti, Velika Gorica, str.25.

<sup>39</sup> Ibid

Temeljita i detaljna analiza omogućuje otkrivanje stvarnih uspjeha poslovne krize. Rasvjetljavanje pozicije poduzeća na tržištu i prema konkurenciji, kao i rasvjetljavanje njegove unutarnje strukture, tj. organizacije, procesa i kvalitete menadžmenta dimenzije su analize postojećih stanja.

Tek kad su poznati uzroci njegova prosječnog razvoja moguće je definiranje mjera koje će dovesti poduzeće u trajno uspješan položaj. Katalog mjera s planom ostvarenja i prognostičkim pogledom čine jezgru koncepcije preokreta.<sup>40</sup>

### 3.6. Važnost komuniciranja u kriznim situacijama

Zaposlenici često nisu svjesni da njihovo neprikladno/devijantno ponašanje u radnoj sredini predstavlja uzrok mogućih problema u poduzeću. Oni svojim (ne)namjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu cjelokupnom poduzeću. Uzrok je pritom njihovo neznanje, manjak vještina, nesposobnost ili jednostavno nezadovoljstvo koje se najčešće manifestira kao odgovor na kašnjenje ili neisplatu plaća, nepravedan sustav nagrađivanja, lošu radnu atmosferu i općenito neodgovarajuće radne uvjete.

Bez obzira na uzroke, posljedice nezadovoljstva su jasne: namjerna štetna ponašanja u obliku štrajkova, pojačana stopa fluktuacije (s naglaskom na odlazak stručnih kadrova, a ne marginalnih zaposlenika) i apsentizma, neadekvatna radna učinkovitost, pad motivacije i drugi simptomi koji izazivaju poslovnu štetu u samom poduzeću (pogotovo ako poslodavac ne zna njima ovladavati). Navedeni problemi, korak po korak, dovode do nastanka različitih oblika poslovne krize, a u krajnjem slučaju mogu dovesti i do nestanka poduzeća s tržišta. Osnovni problem među zaposlenicima u vrijeme poslovne krize je nedostatak motivacije. Oni postaju nezainteresirani za rad (ponajviše zbog odnosa organizacije prema njima), najkvalitetniji zaposlenici odlaze dok oni koji ostaju proizvode nekvalitetne proizvode, javljaju se štrajkovi te konačno i nepovjerenje prema menadžmentu. Kako bi se navedeno izbjeglo, ili se barem ublažilo, krizni menadžeri ispituju probleme i pokušavaju pronaći što bi to najbolje motiviralo djelatnike. Najvažnije pitanje koje si pritom menadžeri moraju postaviti je: „Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike, ili samo pretpostavljam?“

---

<sup>40</sup> Kešetović, Ž., op.cit., str.25.

No, kako na poslovnu krizu gledaju sami zaposlenici i kako ju oni doživljavaju? Poznato je da za vlastiti neuspjeh često krive druge, iako se zapravo ne shvaća bit problema zbog neznanja ili nezainteresiranosti. Tako su često i zaposlenici u napasti da razloge za krizu traže samo u nekom/nečem drugom - nesposobnom menadžmentu, recesiji, promjeni zakonske regulative, konkurentima, javnosti, odnosno svim drugim interesnim skupinama, internim i eksternim, a sebe ne prepoznaju kao potencijalne izvore krize. Iako se na zaposlenike ne može gledati kao na primarne, a pogotovo ne i jedine krivce za podbačaj poduzeća, nije nevažna niti njihova uloga u rješavanju same poslovne krize, a osobito kada je ona prepoznata.

Potrebno je znati da kriza nastaje pod utjecajem spleta različitih okolnosti i čimbenika – političkih, ekonomskih, socijalno-demografskih, tehnoloških, legislativnih i ekoloških.

Temeljni recept za uspjeh poduzeća koje je zahvaćeno poslovnom krizom nedvojbeno je njihova fleksibilnost kao ključ uspjeha u turbulentnom okruženju. Da bi poduzeće bilo uspješno u svojem djelovanju i opsluživanju ciljanih tržišta s ciljem ne samo preživljavanja već i daljnjeg rasta i razvoja, važan je doprinos kako menadžmenta, tako i ostalih zaposlenika. Upravo se zbog toga krizne situacije promatraju kao „zajednički problemi“ menadžera i zaposlenika, no one nisu samo problemi već i prilike za pozitivne promjene.

U situaciji u kojoj poslovna kriza vidljivo počinje teretiti poduzeće i suočavati ga s kontinuiranim barijerama, važno je imati na umu da je potreban angažman svih onih koji tvore organizaciju, a ne samo menadžera. Zaposlenici su pritom interesna skupina koja je na tzv. prvoj liniji bojišta u organizaciji s obzirom na to da prvi snose negativne posljedice poslovne krize u vidu smanjenja ili izostanka plaća i drugih primanja te otpuštanja. Stoga je u njih potrebno usaditi određeni osjećaj odgovornosti – najgori scenarij jest onaj po kojem zaposlenici na postojeće probleme odmahuju rukom, izbjegavaju ili prebacuju svoje odgovornosti i neodgovorno pristupaju rješavanju problema ignorirajući doprinos kriznog menadžmenta.

Međutim, nije dovoljno pokrenuti samo internu javnost već je isto tako nužno osigurati podršku eksternih dionika poduzeća – dobavljača i distributera, kupaca i potrošača, vlasnika i investitora, medija te lokalne i šire zajednice, a sve u cilju postizanja sinergijskih učinaka. Jedan od najznačajnijih problema koji se javlja u poslovnoj krizi i o kojem ovisi mogućnost buduće kvalitete poslovne suradnje jest odgovor na pitanje: „Je li za poduzeće bolje angažirati novi menadžment ili zadržati postojeći?“ Odgovor prvenstveno ovisi o tome jesu li problemi u poslovanju uzrokovani internim ili eksternim uzrocima.

Ukoliko su uzroci poslovne krize prvenstveno internog karaktera, tada protiv zadržavanja postojećeg menadžmenta prvenstveno govori činjenica da je pod njihovim vodstvom kriza i zahvatila poduzeće. Tu će zaposlenici vrlo diskutabilno i pomalo ironično zahtijevati inicijativu i suradnju od strane zaposlenika. U takvoj situaciji postoji problem otpora, što često rezultira još većim problemima. Međutim, postoje i dobre strane zadržavanja postojećeg menadžmenta: poznavanje poslovanja i iskustvo, razvijeni međuljudski odnosi i kanali komunikacija te značajna emocionalna predanost, što su ujedno i nedostaci novoangažiranih kriznih menadžera.

Konkretna iskustva iz poslovne prakse ukazuju da kod eksterno uzrokovanih poslovnih kriza oko 90 % poduzeća zadržava postojeći menadžment dok interni uzroci krize (jedan od najznačajnijih je upravo djelovanje ili nedjelovanje menadžmenta) pogoduju angažiranju novog menadžmenta, također u 90 % slučajeva.

Neovisno o tome jesu li krizni menadžeri „stari“ ili „novi“ zaposlenici, osnovni argument koji potvrđuje tezu da je poslovna kriza zajednički problem kriznih menadžera i zaposlenika je neophodnost timskog pristupa. Jedna se osoba nije u mogućnosti samostalno suočiti s nastalim problemima već je naglasak na oblikovanju tima kojeg karakterizira splet komplementarnih znanja iz područja ekonomije, financija, kontrolinga, psihologije i mnogih drugih disciplina koje naglašavaju složenost prirode i primjene kriznog menadžmenta. Treba istaknuti da je presudna komponenta timskog rada koja sve članove povezuje u cjelini ipak povjerenje - ono predstavlja osnovnu podlogu za međusobnu suradnju. Potrebno je stoga stvoriti, njegovati te održavati adekvatnu razinu povjerenja među članovima kriznog tima, ali isto tako i na relaciji zaposlenici - krizni menadžment.

Komunikacija u krizi označava ciljano izvještavanje određenih unutarnjih i vanjskih osoba i grupa osoba. U tom kontekstu razlikuju se dvije temeljne različite strategije komuniciranja: defenzivna i ofenzivna.

Defenzivna strategija komuniciranja označava djelomično izvješćivanje unutar poduzeća i izvan njega, u ekstremnom slučaju to može značiti i prešućivanje ili čak i nijekanje pojave krize. Tak kada postoji dovoljno informacija i kada je javnost drugim kanalima upoznata s činjenicom, javlja se i poduzeće sa svojim informacijama. Ovakva komunikacijska strategija naziva se i politikom prikrivanja i zataškavanja.

Ofenzivna strategija komuniciranja slijedi suprotan cilj: informacije se daju cjelovito i pravodobno te je nastup u javnosti otvoren i iskren. Ovakvom se strategijom podrivaju glasine i time izbjegava nesigurnost i gubitak povjerenja. Takva cjelovita komunikacija doduše je nesiguran „hod po žici“, no stvara čvrstu podlogu za pripremu i uvođenje organizacijskih i drugih mjera izlaska iz krize.

Smatra se kako se navedeni načini komuniciranja mogu predočiti analogno vrstama sportova: prikrivanje i zataškavanje odgovara boksu u kojem se zauzima snažna protupoziција za napad. Nasuprot tome, fleksibilno dočekivanje napada i time korištenje snage izvježbanog skoka za vlastite svrhe, obilježje je azijskih borilačkih vještina. Naglasak je na korištenju snage protivničkog napada za vlastitu pobjedu što sadržajno odgovara ofenzivnom priznavanju i spremnosti punog pojašnjenja situacije.

Informacije o krizi poduzeća namijenjene su različitim ciljnim grupama. Komuniciranje i njegov sadržaj ovise o primatelju poruke. Nije nužno da svaki primatelj poruke dobije sve informacije o koncepciji preokreta, no svaki treba steći dojam kako se radi o planiranom procesu koji ima smisao. Kupce treba pravodobno informirati o napuštanju određenih segmenata tržišta i proizvoda. Važno je vjerodostojno obrazloženje kako bi se izbjegao dojam nemoći poduzeća.

Informacija i dijalog s ključnim kupcima temelj su buduće uspješne suradnje. Ključne dobavljače također treba informirati o promjenama kako bi se dobila njihova podrška.<sup>41</sup>

Vlasnici primaju cjelovitu informaciju budući da suodlučuju o upravljanju krizom i nose svoj dio odgovornosti za to. Putem informacija i dijaloga te prezentacijama i redovitim razgovorom banke stječu uvid u proces upravljanja krizom što je temelj povjerenja i daljnje suradnje. Srednji menadžment na temelju potpunih informacija priprema svoj prijedlog i aktivno se uključuje u proces preokreta. Zaposleni u poduzeću imaju pravo na potpunu informaciju i dijalog kao preduvjet njihova uključivanja u proces preokreta.

U otvorenom dijalogu sindikat treba dobiti sve bitne informacije. Stručni i opći tisak te šira zajednica dobivaju informacije prema njihovim potrebama. U središtu tih informacija je poruka kako se odabranim mjerama poboljšava budućnost poduzeća. Takva poruka je vjerodostojnija što se redovitije informiraju primatelji informacija o napredovanju i uspjehu izlaska iz krize.

---

<sup>41</sup> Kešetović, Ž., op.cit., str.25.



Važno je izlaziti ususret individualnim potrebama primatelja informacija, znati što pojedinog primatelja doista zanima te na koji način mu se to najbolje može prenijeti, pismeno ili kroz razgovor, treba li informirati o napredovanju procesa ili otvoriti još neriješena pitanja?

Komunikacija treba biti i racionalna što znači da treba izbjegavati široki spektar varijanti komuniciranja. Najučinkovitije će komunicirati onaj tko ima najbolji pregled nad kompleksnošću preokreta.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 229.

## 4. KRIZNI MENADŽMENT PODUZEĆA HRVATSKA POŠTA D.D.

### 4.1. Hrvatska pošta d.d.

HP-Hrvatska pošta d.d., osnovana 1999. godine, jest dioničko društvo u vlasništvu Republike Hrvatske. Nacionalni je poštanski operator Republike Hrvatske te ima vodeću poziciju na tržištu poštanskih usluga u zemlji, a za svoje poslovanje osvojila je i niz nagrada. Poštanski uredi Hrvatske pošte, njih 1016, predstavljaju jednu od najvećih uslužno-maloprodajnih mreža u zemlji. Uz poštanske i logističke usluge nudi i financijske usluge te usluge maloprodaje i digitalne televizije na cijelom teritoriju Hrvatske. Jedna je od suosnivača i punopravna članica Udruge javnih europskih poštanskih operatora (PostEurop), a Republika Hrvatska članica je Svjetske poštanske unije (UPU).

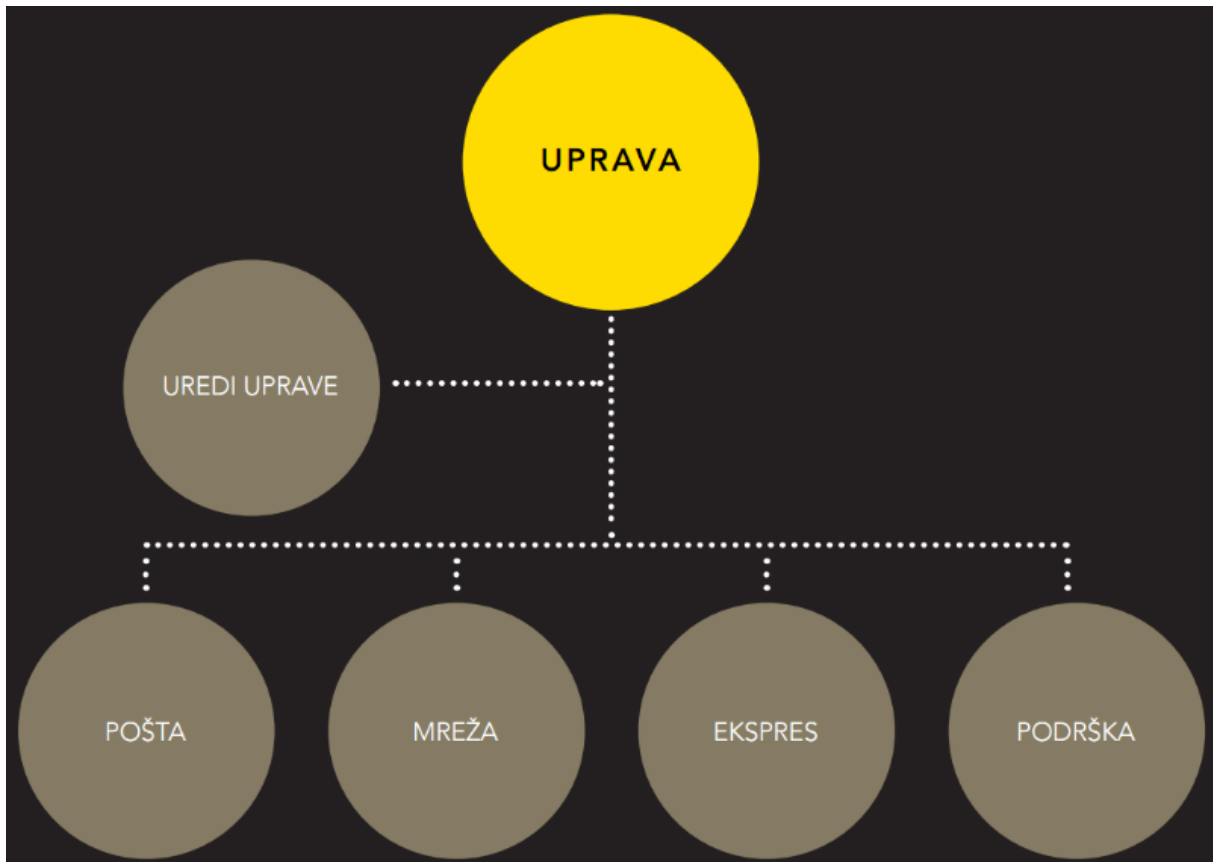
Hrvatska pošta također izdaje poštanske marke Republike Hrvatske. Hrvatska pošta kao samostalno dioničko društvo osnovana je 1. siječnja 1999. godine razdvajanjem javnog poduzeća HPT-Hrvatska pošta i telekomunikacije na dva dionička društva: jedno za poslovno područje pošte (HP-Hrvatska pošta) i drugo za poslovno područje telekomunikacija (HT-Hrvatske telekomunikacije).

Pripreme za pristupanje Republike Hrvatske Europskoj uniji predviđele su liberalizaciju tržišta poštanskih usluga koja je provedena prije samog članstva Hrvatske u EU. 1. siječnja 2011. uvedena HP je prema Zakonu o poštanskim uslugama imenovana davateljem univerzalne usluge. Na temelju ovog Zakona Hrvatska pošta ima pravo i obvezu obavljati tu uslugu u idućih 15 godina.

Današnje poslovanje Hrvatske pošte nastavlja se na tradiciju i kontinuitet poštanske djelatnosti u Republici Hrvatskoj. Hrvatska pošta je nacionalni poštanski operator, a poštanske usluge koje nudi obuhvaćaju prijem, usmjeravanje, prijenos i uručenje poštanskih pošiljaka u unutarnjem i međunarodnom prometu.

Univerzalne poštanske usluge pružaju se na cijelom teritoriju Republike Hrvatske i svim korisnicima pod istim uvjetima.

Slika 2. Organizacijska struktura Hrvatske pošte d.d.



Izvor: <https://hrvatska.posta.hr/divizijski-ustroj/print>, pristupljeno 10.4.2018.

Poslove Društva vodi Uprava, koja je ovlaštena za zastupanje, dok Nadzorni odbor nadzire poslove vođenja Društva. Članovi Uprave i članovi Nadzornog odbora imenuju se na razdoblje od četiri godine.

Hrvatska pošta d.d. od 1. siječnja 2009. godine ustrojena je prema organizacijskoj shemi prilagođenoj potrebama tržišta.

Divizija pošta najveći je organizacijski segment Hrvatske pošte u obavljanju poslova iz dijela osnovne djelatnosti tvrtke kao što su prijevoz, usmjeravanje i dostava pošiljaka u unutarnjem i međunarodnom prometu te prodaja poštanskih usluga.

Divizija mreža je organizacijska jedinica Hrvatske pošte koja upravlja poštanskim uredima te financijskim i maloprodajnim uslugama.

Divizija ekspres pruža poštanske usluge s dodanom vrijednosti koje podrazumijevaju preuzimanje poštanskih pošiljaka na temelju posebnog zahtjeva pošiljatelja na lokaciju koju on odredi te njihov brzi prijenos, praćenje i mogućnost izravne komunikacije s radnikom koji obavlja uslugu radi davanja dodatnih uputa u vezi s uručenjem pošiljke.

Divizija podrška pruža potporu temeljnim djelatnostima Hrvatske pošte u dijelu ekonomskih poslova (financije, računovodstvo i kontroling), poslova održavanja i upravljanja nekretninama, poslova informatike i telekomunikacija, pisarnice te operativne podrške novim uslugama.

HP-Hrvatska pošta d.d. u svojem sastavu ima ovisno društvo HP Produkcija d.o.o. koje je osnovano tijekom 2011. godine. Organizacija društva HP-Hrvatska pošta d.d. zasniva se na segmentaciji unutar kompanije preko korporativnih funkcija i organizacije u četiri divizije i devet ureda Uprave.

Uz univerzalne usluge Hrvatska pošta pruža i brojne druge poštanske usluge: prijem, usmjeravanje, prijenos i uručenje izravne pošte, tiskanica (knjige i tisak), paketa, pošiljaka s plaćenim odgovorom (IBRS/CCRI pošiljaka), pošiljaka ubrzane pošte (EMS) te pošiljaka s dodanom vrijednosti: hpekspres, poslovni paket i e-paket.

Hrvatska pošta uistinu ima veliki broj usluga koji nudi, osim pismovnih pošiljaka i paketnih usluga, nude se i financijske usluge, evotv, Žuti klik, e-pošta.

Hrvatska pošta u suradnji s Hrvatskom poštanskom bankom razvila je sustav „Banka u pošti“. To su obično izdvojeni šalteri ili financijski kutci koji nude financijske usluge kao što su: otvaranje tekućeg računa, ugovaranje raznih štednji, krediti. Također u financijskim kutcima nudi različite vrste osiguranja od partnera Croatia osiguranje d.d.. Financijski kutci za sada se nalaze u 154 odabrana poštanska ureda diljem Hrvatske.

Nova internetska trgovina Hrvatske pošte je *Žuti klik*. Jednostavno i sigurno mjesto za kupovanje putem Interneta i usto raznovrstan asortiman proizvoda po atraktivnim cijenama. No Žuti klik nije ograničen samo na internetsko naručivanje proizvoda, može se naručiti putem kontakt-centra ili u poštanskom uredu. Najveća je pogodnost za sve kupce besplatna dostava kupljenih proizvoda bilo na kućnu adresu bilo u najbližu poštu. Osim što sami odabiru mjesto dostave, kupci sami odlučuju i o načinu plaćanja, a mogu to učiniti karticama, PayPalom ili platiti poštaru prilikom dostave paketa.

Hrvatska pošta prvi je svjetski poštanski operator koji je tržištu ponudio uslugu zemaljske plaćene televizije. *Evotv* digitalna televizija Hrvatske pošte zahvaljujući odličnim rezultatima i odazivu novih korisnika, drži poziciju najbrže rastuće plaćene televizije na tržištu u Hrvatskoj. Usluga *evotv* je nova generacija digitalne televizije. *Evotv* ti omogućuje gledanje televizijskog programa uz pomoć već postojeće antene i DVB-T2 signala. Za prijem *evotv* signala ne treba ni Internet ni telefon. Najbolji dio je što je prenosiv i može se uključiti bilo gdje jer svojim signalom pokriva 94 % kućanstava. Nakon izvrsnog odaziva novih korisnika tijekom 2014. godine interes za *evotv*-om nastavio je rasti i u 2015. godini te do danas ima više od 60 tisuća korisnika. Nove korisnike privlači jednostavno korištenje, inovativan koncept usluge pri čemu korisnik sam bira i plaća ono što gleda, prenosivost i dostupnost.

Digitalne usluge više nisu budućnost Hrvatske pošte, one su sadašnjost. Prateći trendove tehnologije, tržišta i potrebe korisnika, Hrvatska pošta ostaje relevantan posrednik u komunikaciji. To svakodnevno prepoznaje sve više korisnika i poslovnih partnera.

*E-dobra* je usluga koja nudi prodaju bonova ORYX asistencije i HAC i ENC bonova u 842 poštanska ureda te igara Hrvatske lutrije u 682 ureda. Raste broj usluga koje partneri Hrvatske pošte pružaju korisnicima, a oni sami su kroz mrežu koju pruža Hrvatska pošta dostupniji građanima. Ovo je samo početak razvoja platforme za pružanje niz virtualnih dobara.

*ePost shop* brojni artikli iz maloprodajnog asortimana Hrvatske pošte dostupni su i putem internetske trgovine. Osim korisnicima unutar Hrvatske, *ePost shop* jako je zanimljiv i brojnim filatelistima diljem svijeta koji na taj način kupuju poštanske markice za svoje kolekcije. Također, Hrvatska pošta osigurava i dostavu kupljenih artikala svojom logističkom mrežom. *ePostcard* usluga putem besplatne mobilne aplikacije omogućava izradu personaliziranih razglednica. Korisnici ovu aplikaciju mogu preuzeti besplatno i kreirati personaliziranu razglednicu, zatim naručiti i platiti njezino tiskanje i slanje na željenu adresu te tako razveseliti svoje najmilije. Plaćanje SMS-om ili karticom jednostavno je i brzo kao i sama usluga.

*Hakom* je regulatorna agencija za mrežne djelatnosti i nadležan je za rješavanje sporova između korisnika i davatelja poštanskih usluga.

Rješavanjem imovinsko-pravnih odnosa, izradom vlastitog registra nekretnina te ostalih potrebnih aktivnosti, Hrvatska pošta donijela je jasnu strategiju upravljanja nekretninama.

Hrvatska pošta aktivira sve nekretnine koje nisu u funkciji poštanskih poslovanja, a novac dobiven na taj način koristi za gradnju novog sortirnog centra u Velikoj Gorici. Formiranje i uspostava logističkog poštanskog središta ispunjavat će još kvalitetnije i brže uvjete za procese, a posebice razrade i otpreme pošiljaka na dostavu. S novim sortirnim centrom Hrvatska pošta bit će još spremnija za razvoj poštanskog sustava, usluga i cjelokupne organizacije. Krajem 2015. Hrvatska pošta raspisala je natječaj za gradnju novog sortirnog centra čija se ukupna cijena procjenjuje na 345 milijuna kuna vrijednosti investicije, 70.200 m<sup>2</sup> je površina parcele, a 38.211 m<sup>2</sup> ukupna je površina kompleksa.

Vlasnički udio HP-Hrvatska pošta d.d. u Hrvatskoj poštanskoj banci d.d. kao pridruženom društvu, na dan 31. prosinca 2014. godine iznosio je 27,49 % te je nepromijenjen u odnosu na isti dan prethodne godine.<sup>43</sup>

#### 4.2. Uzroci poslovne krize i poslovni izazovi

Neujednačeni trendovi svjetskog i europskog gospodarstva očituju se u činjenici da je gospodarski razvoj u industrijskim razvijenim državama pogođen visokim stupnjem zaduženosti dok rastuća tržišta iskazuju bitno manje stope rasta u odnosu na prethodne godine. Euro zona nastavlja svoj oporavak poslije globalne krize 2008. godine, ali sporije od očekivanog.

Posljedica krize i doba digitalizacije dovelo je do smanjenja poštanskih usluga kako pismovnih pošiljaka, tako i pad paketnog prometa.

Stoga je trend pada pismovnih pošiljaka i dalje prisutan i u zemljama:

- Norveška 7,1 %
- Velika Britanija 4 %
- Švedska 4 %
- Danska 12 %
- Francuska 6,5 %
- Nizozemska 10,7 %,

---

<sup>43</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

a kao rezultat supstitucija fizičkih usluga elektronskim. Pojedine poštanske uprave nastoje ovaj dio svoga poslovanja zadržati na postojećim razinama angažmanom u segmentu konzultantskih marketinških usluga te izravnog marketinga za male i srednje poduzetnike, integriranjem u multimedijску ponudu, većom kvalitetom usluga, rastom broja pismovnih pošiljaka obilježenih barkodom, boljim iskorištavanjem postojećih uređaja za automatsko razvrstavanje, optimiziranjem tehnika rukovanja, a s čime je povezan indeks korisničkog zadovoljstva.

Uz spomenute mjere, nužna racionalizacija poslovanja zbog prihoda iz dijela poštanskih djelatnosti nosi sa sobom i optimiziranje broja zaposlenih (Švedska, Norveška), a s ciljem boljeg iskorištenja resursa pristupa se reorganizaciji poslovanja pri čemu je Njemačka pošta formirala diviziju Post-e-commerce-Parcel, a Francuska pošta Services-Mail-Parcels dok Norveška pošta dio pošiljaka nastoji pridobiti otvaranjem kanala digitalnog Post Box-a.<sup>44</sup>

Gospodarska situacija u Republici Hrvatskoj odredila je i stanje na tržištu poštanskih usluga, ponajviše je bio pad pismovnih pošiljaka i pad paketnih pošiljaka. Također 2008. godine došlo je do pada gotovinskog platnog prometa. Sve je to još dovelo do jačanja konkurencije kao što je City Express.

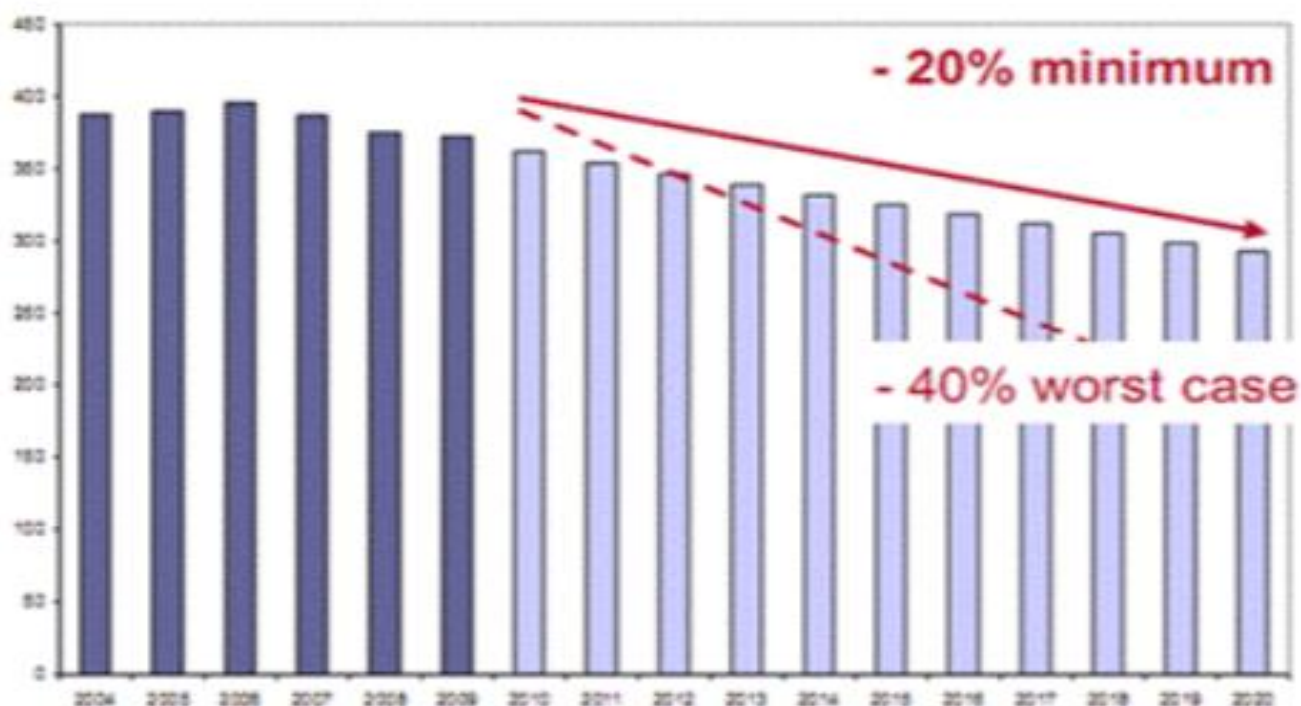
---

<sup>44</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Grafikon 1. Pad pismovnih pošiljaka od 2004. i projekcija do 2020. godine



## EU tržište pisama do 2020



Izvor:[http://www.mppi.hr/UserDocsImages/PPS%20kratka%20HP%20RESTR%2018-12\\_12.pdf](http://www.mppi.hr/UserDocsImages/PPS%20kratka%20HP%20RESTR%2018-12_12.pdf), pristupljeno 10.4.2018.

Prvog siječnja 2013. dolazi do liberalizacije tržišta, Hrvatska pošta je u nezavidnom položaju jer u liberalizaciju ne ulazi sa stopostotnim udjelom na tržištu već sa samo 66 posto, što je do tad bilo neviđeno za razliku od ostalih zemalja. Slika opisuje negativan trend u dijelu pismovnih pošiljaka. Pad pismovnih pošiljaka krenuo je od 2010. godine i nastavlja s daljnjim padanjem. Prema projekcijama EU do 2020. godine tržište pisama bilježit će daljnji



pad, i to od najmanje 20 posto. U nekim, ponešto pesimističnijim, prognozama navodi se da bi taj pad u Europi mogao doseći čak i 40 posto. Na razvijenim tržištima elektronička pošta, kao zamjena za klasičnu poštansku uslugu, uz konkurenciju i pad cijena dovest će do gubitka prihoda većeg od 50 posto. Sve tri pojave gotovo jednako pridonose padu prihoda na tržištu i prema analizama bi na svjetskom poštanskom tržištu 2020. godine mogao biti zabilježen veliki pad od čak 50 posto.

Tablica 1. Udio nacionalnog operatera u Europi, 2012. godine

DRŽAVA	GODINA LIBERALIZACIJE	UDIO KONKURENCIJE	UDIO NACIONALNOG OPERATORA
AUSTRIJA	2011	2,0%	98,0%
BUGARSKA	2011	4,0%	96,0%
GRČKA	2013	1,0%	99,0%
IRSKA	2011	5,0%	95,0%
MAĐARSKA	2013	8,4%	91,7%
NIZOZEMSKA	2009	12,8%	87,2%
NJEMAČKA	2008	10,4%	89,6%
POLJSKA	2013	11,6%	88,4%
PORTUGAL	2011	3,0%	97,0%
SLOVENIJA	2011	0,4%	99,6%
ŠPANJOLSKA	2011	12,0%	88,0%
ŠVEDSKA	1993	11,0%	89,0%

**RH – 34%**  
prije liberalizacije

Izvor:[http://www.mppi.hr/UserDocsImages/PPS%20kratka%20HP%20RESTR%2018-12\\_12.pdf](http://www.mppi.hr/UserDocsImages/PPS%20kratka%20HP%20RESTR%2018-12_12.pdf),  
pristupljeno 10.4.2018.

Nema tržišta u EU na kojem alternativni davatelj ima više od 13 % udjela, čak i godinama nakon liberalizacije. Liberalizacija tržišta poštanskih usluga u Hrvatskoj jedinstven je primjer u Europi jer je nastupila i prije ulaska naše zemlje u EU, dok je primjerice u Poljskoj, koja je članica EU već sedam godina, liberalizacija nastupila isti dan kao i kod nas. Zanimljiv je podatak da u SAD-u nema liberalizacije poštanskih usluga te da ni u jednoj zemlji EU

alternativni davatelj nema više od 13 posto tržišnog udjela, godinama nakon liberalizacije, a kamoli prije nje. Austrija je 2011. godine imala 98 % udjela nacionalnog operatera, Bugarska 2011. godine 96 % udjela nacionalnog operatera, Irska 2011. godine 95 % udjela, Portugal 2011. godine 97 %, a Španjolska je 2011. godine imala 88 % udjela nacionalnog operatera. Zanimljivo je da je 2011. godine Slovenija imala 0,4 % udjela konkurencije i Grčka 2013. 1 % udjela konkurencije na tržištu poštanskih usluga.

Tijekom 2013. i 2014. godine Hrvatska pošta je optimizirala troškove i broj zaposlenih te su provedena dva programa zbrinjavanja viška radnika kroz koje je iz sustava otišlo 978 radnika (765 radnika u 2013. godini i 213 radnika u 2014. godini). Program zbrinjavanja napravljeni su u skladu sa Zakonom o radu te se poštivala sva zakonska procedura i regulativa. Otpremnine (iznos i uvjeti) te rokovi isplate otpremnina bili su utvrđeni u dogovoru sa socijalnim partnerima i regulirani Kolektivnim ugovorom gdje su bili točno navedeni svi uvjeti i rokovi primjena.<sup>45</sup>

*Tablica 2. Pregled tablice radnika 2013. po spolu i u 2014. godini*

<b>Spol</b>	<b>Broj radnika 2013</b>	<b>Udio u 2013</b>	<b>Broj radnika 2014</b>	<b>Udio u 2014.</b>
	1	2	3	4
muškarci	5.315	55%	5.169	55,40%
žene	4.349	45%	4.166	44,6%
<b>Ukupan broj radnika</b>	<b>9.964</b>	<b>100%</b>	<b>9.335</b>	<b>100%</b>

Izvor:

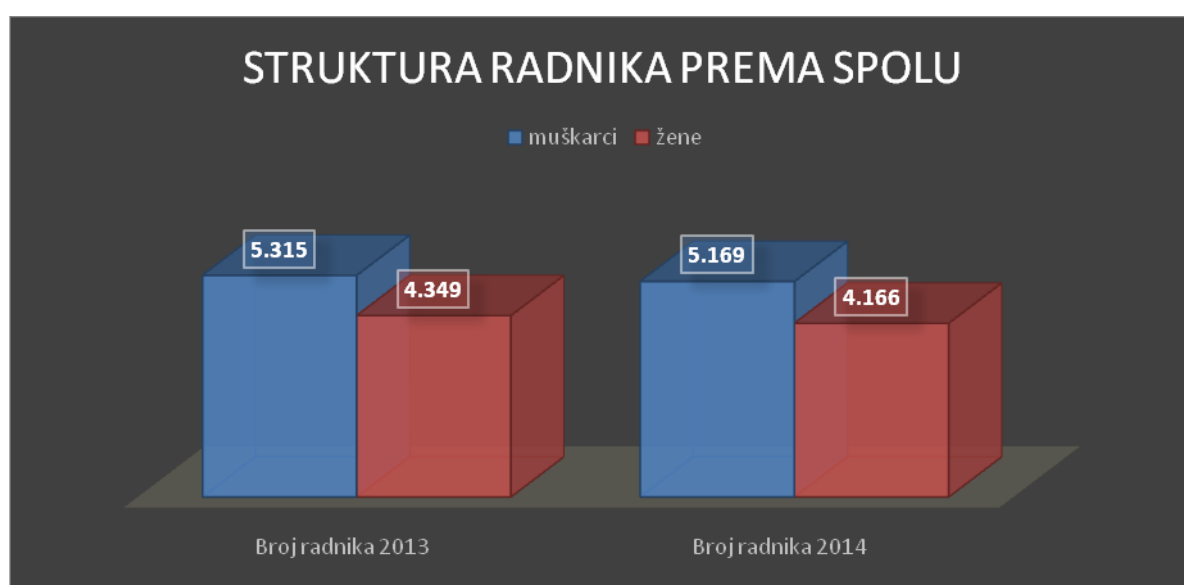
<https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>45</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Broj zaposlenih u Hrvatskoj pošti na dan 31.12.2014. godine bio je 9335 radnika (31.12.2013. - 9664). Sukladno Strateškom planu broj radnika je u 2013. i 2014. godini smanjen za 1208 (31.12.2012. bilo je zaposleno 10.543 radnika).

U 2014. godini radni odnos je zasnovovalo 312 radnika dok je iz kompanije otišao 641 radnik. Kroz program zbrinjavanja (poslovno uvjetovani otkazi) iz sustava je otišlo 213 radnika dok je 191 radnik otišao slijedom osobno uvjetovanih razloga.<sup>46</sup>

*Grafikon 2. Pregled radnika po spolu u 2013. i 2014. godini*



Izvor:

<https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>

Broj zaposlenih muškaraca u Hrvatskoj pošti 2013. godine iznosio je 5315, a broj zaposlenih žena iznosio je 4349. Broj zaposlenih smanjio se u 2014. godini, a broj muškaraca koji su bili zaposleni iznosio je 5169, što je za 146 ljudi manje u odnosu na prethodnu godinu, a broj zaposlenih žena u 2014. godini iznosio je 4166 što je manje za 183.

<sup>46</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Tablica 3. Pregled tablice radnika po stručnoj spremi u 2013. i 2014. godini

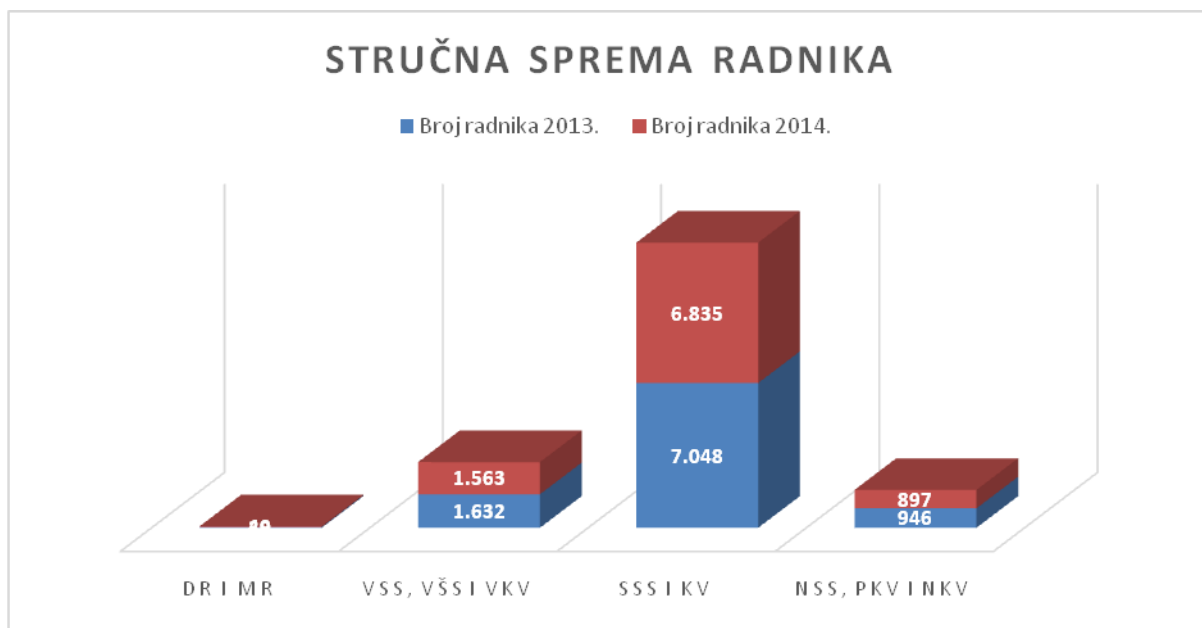
Stručna sprema	Broj radnika 2013.	Udio u 2013.	Broj radnika 2014.	Udio u 2014
DR i MR	38	0,40%	40	0,4%
VSS, VŠS i VKV	1.632	16,90%	1.563	16,7%
SSS i KV	7.048	72,90%	6.835	73,2%
NSS, PKV i NKV	946	9,80%	897	9,6%
<b>UKUPNO</b>	<b>9664</b>	<b>1</b>	<b>9335</b>	<b>100%</b>

Izvor:

<https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjescja/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>

U strukturi zaposlenih prema stručnoj spremi u obje promatrane godine prevladava srednja stručna sprema koju ima oko 73 % ukupno zaposlenih.

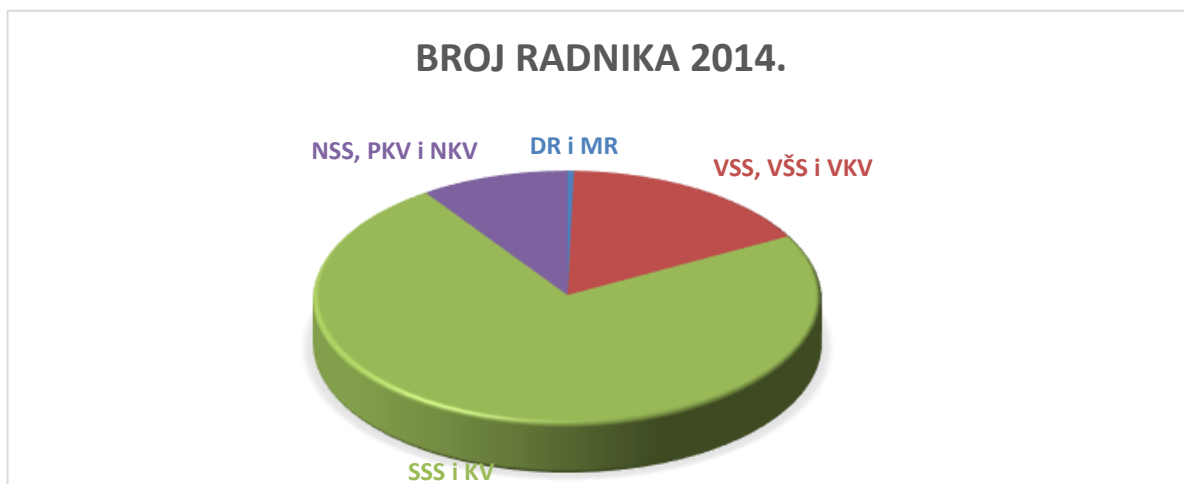
Vidljivo je da u promatranim godinama nema značajnijih odstupanja u postotnom udjelu niti u ostalim kategorijama stručne spreme. U ukupnog broja zaposlenih radnika 79,8 % ima između 10 i 34 godine radnog staža. U obje promatrane godine najviše radnika (oko 39 %) ima između 15 i 24 godine radnog staža.



*Grafikon 3. Pregled radnika po stručnoj spremi u 2013. i 2014. godini*

Izvor: sistematizacija autora

*Grafikon 4. Pregled radnika po stručnoj spremi u 2014. godini*



Izvor: sistematizacija autora

Vidljivo je da i u 2014. godini u HP-Hrvatskoj pošti d.d. i dalje najviše prevladava zaposlenost srednje stručne spreme i kvalifikacija. Najmanji postotak i dalje je onih zaposlenih s titulom magistra struke i doktora, takvih je u 2014. godini 40 zaposlenih što je u odnosu na prethodnu godinu 0,4 % više.

U ukupnom broju zaposlenih radnika 79,8 % ima između 10 i 34 godine radnog staža. U obje promatrane godine najviše radnika (oko 39 %) ima između 15 i 24 godine radnog staža.<sup>47</sup>

Tijekom krize, proaktivno ponašanje ovisi o vrsti, odnosno stilu vodstva koje primjenjuje krizni menadžer u odnosu prema suradnicima, kao i svim članovima organizacije jer upravo on mora druge potaknuti na prihvaćanje promjena.

Pritom se najčešće identificiraju dvije tradicionalne vrste vodstva: transakcijsko i transformacijsko vodstvo, pri čemu je transakcijsko vodstvo u pravilu negativno, a transformacijsko vodstvo pozitivno korelirano s proaktivnošću.<sup>48</sup>

Transakcijsko vodstvo karakterizira isticanje uporabe autoriteta i moći čime se postižu krajnji ciljevi – planiranje i izvršenje definiranog radnog zadatka (u slučaju krize to je planiranje i izvršenje procesa upravljanja poslovnom krizom). Pri tome transakcijski vođa nagrađuje svaki uspješno obavljeni zadatak, a kažnjava neuspješno obavljene zadatke; on ne traži od svojih suradnika (ili bolje rečeno, podređenih) dodatni doprinos već isključivo ispunjenje formalnog zahtjeva radnog mjesta što dovodi do demotiviranosti zaposlenika i rezultira neželjenim statusom direktora kod vođe.<sup>49</sup>

Sasvim je jasno da transakcijsko vodstvo nije dobar izbor ukoliko se želi da zaposlenici budu proaktivni, jer čak i u slučaju da se maksimalno iskoriste prednosti ove vrste vodstva (koji zasigurno ima), primjena ove vrste vodstva potiče ponašanje zaposlenika koje spada samo pod službene zahtjeve nekog radnog mjesta.

Poduzeće u kojem su vidljivi prvi znakovi upozorenja na poslovnu krizu može primjenjivati dvije temeljne komunikacijske strategije u odnosu prema svojim interesnim skupinama - defenzivnu i ofenzivnu. Hrvatska pošta promijenila je Upravu društva te krenula u restrukturiranje.

---

<sup>47</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>48</sup> Ibid

<sup>49</sup> Ibid

Uz pomoć kriznog menadžmenta Hrvatska pošta u svom portfelju počela je nuditi više vrsta ekspresnih pošiljaka (hpekspres, poslovni paket i e-paketi) koje su prilagođene potrebama različitih tržišnih segmenata, čime su pokriveni B2B, B2C i C2C segmenti tržišta te usluge brzjava i brzjavni uputnici. Hrvatska pošta teži biti preferirani ekspresni i logistički partner, kao i lider u regiji u pogledu kvalitete usluge, profitabilnosti i tržišnog udjela.<sup>50</sup>

Kao rezultat takvih nastojanja kriznog menadžmenta, u 2014. godini je nastavljen rast količina i prihoda u segmentu ekspresnih usluga te ostvaren rast u segmentu usluga običnih paketa što je rezultat uspješne borbe s konkurencijom na otvorenom tržištu i praćenja potreba tržišta koje sve više koriste usluge internetskog trgovanja.

Hrvatska pošta pristupila je e-CIP projektu u organizaciji IPC-a (Međunarodne poštanske korporacije) koji je osmišljen za razvoj e-commerce-a u Europi i povećanja količina pošiljaka na jedinstvenom tržištu (izvan Europe u projektu još sudjeluju SAD, Australija i Novi Zeland). Ovom bi se uslugom e-trgovcu garantirali sigurni brzi rokovi uručivanja u svim državama članicama, a pošiljke bi bile pokrivene Track&Trace-om. S aspekta kupaca (primatelja) bilo bi moguće odabrati mjesto dostave (adresa, poštanski ured ili paketomat) te bi postojala mogućnost povrata paketa na trošak pošiljatelja (ERS-Easy Return Service) te niz novih dodatnih usluga. Dalje se planira nastavak postojećih projekata i aktivnosti u svrhu unaprjeđenja procesa i povećanja kvalitete usluge.<sup>51</sup>

#### 4.3. Izlazak iz poslovne krize

Rast broja poštanskih usluga u 2014. godini u Republici Hrvatskoj iznosio je 0,7 % a u čijoj strukturi zamjenske usluge imaju najviši rast (2,6 %), ostale poštanske usluge su nešto manje (1,5 %) dok univerzalna usluga bilježi blagi pad (0,4 %). Učešće univerzalnih usluga u 2014. godini kreće se oko 53,4 % (2013. godine bio je 53,8 %), dok je udio zamjenskih usluga bio 20,9 % (2013.g. - 6,3 %) pri čemu je rast rezultatu prilagodbe poslovanja aktivnije uloge Regulatora na tržištu poštanskih usluga.

---

<sup>50</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>51</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Zbog prilagodbe cjenovne politike Hrvatske pošte (najviše prema državama EU) trend udjela dolaznog i prolaznog međunarodnog prometa nastavlja se i u 2014. godini, a krajem godine iznosio je 8 % ukupnog prometa. Trendovi koji su se javljali na tržištu EU, na neki način, preslikali su se i na domaće poštansko tržište što neminovno vodi do restrukturiranja tržišta te povećane fleksibilnosti davatelja poštanskih usluga slijedom sve sofisticiranijih zahtjeva korisnika te daljnjoj diverzifikaciji poslovanja radi očuvanja poslovne stabilnosti.<sup>52</sup>

Glavni fokus kriznih menadžera bio je jačanje poslovanja liderske pozicije Hrvatske pošte na području pismovnih pošiljaka te optimizacija procesa u cilju smanjenja troškova uz zadržavanje propisanih standarda kvalitete. Najveći uspjeh postignut je u temeljnoj djelatnosti (pismovne pošiljke). Postignut je rast od oko 4 milijuna komada u odnosu na 2013. godinu. Aktivnosti prodaje bile su usmjerene na upoznavanje tržišta s novim uslugama - e-pošta i „printa“, s integriranim uslugama, od produkcije do fizičke u elektronske distribucije pošiljaka.<sup>53</sup>

Kod svih javnih poštanskih operatera u svijetu evidentan je pad prihoda koji je mnogo brži nego što se uspijevaju smanjiti troškovi i ujedno pronaći novi izvor prihoda. Procjene su da će se takav negativan trend i dalje nastaviti. Svjesni globalne situacije i problema da se smanjuju prihodi od temeljne djelatnosti, Hrvatska pošta izradila je Strategiju Hrvatske pošte. Pojedini segmenti Strategije u Hrvatskoj pošti intenzivno su se provodili tijekom 2014. godine i u tom je razdoblju povučen niz poslovnih poteza kojima je cilj dugoročno pridonijeti i smanjenju utjecaja negativnih trendova u poštanskom poslovanju.

Pokrenuti su novi projekti i očekuje se da će se tek u narednim razdobljima vidjeti efekti novih usluga i novih prihoda. Ohrabrujuće je što je slijedom strateških odrednica Hrvatska pošta uspjela stabilizirati svoj tržišni udjel na oko 80 % jer je u Hrvatskoj i prije formalne liberalizacije tržište bilo liberalizirano čime je Hrvatskoj pošti nanesena velika šteta mjerljiva u stotinama milijuna kuna. Gotovo svi poštanski operateri u EU nakon formalne liberalizacije u tržišnu su utakmicu ušli sa 100 % udjela.<sup>54</sup>

Velika većina prihoda Hrvatske pošte potječe od prodaje poštanskih usluga, tj. dostave pismovnih pošiljaka, a trendovi u tom segmentu poslovanja su negativni. U tom smislu riječ

---

<sup>52</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>53</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>54</sup> Ibid



je više o trendu na koji pošte diljem Europe i svijeta nemaju utjecaj. Da bi se zaustavio pad poslovanja, Hrvatska pošta kontinuirano optimizira svo upravljanje troškova poslovanja. U sklopu toga provedene su standardizacija i normizacija radnih procesa što je ujedno značilo i smanjenje broja zaposlenika u skladu s opsegom posla. Osim toga, od početka Strategije na snazi je i novi Kolektivni ugovor u kojem su materijalna prava radnika usklađena s trenutnim financijskim mogućnostima poduzeća.

Generalno gledajući, Hrvatska pošta je od 2013. godine po Strategiji razvoja uspjela vratiti velike korisnike, pokrenute su nove usluge digitalne televizije evotv, servis ePošta, internetska trgovina Žuti klik, a istovremeno su obavljene pripreme radnje za nove usluge za koje se planira da će se naći na tržištu u budućnosti. Kad je riječ o provedbi Strategije u ostalim segmentima, završeno je projektiranje novog sortirnog centra i ishoda je građevinska dozvola, potvrđen je model troškovnog računovodstva te je napravljen i veliki posao u sređivanju stanja nekretnina kako bi ih se stavilo u funkciju biznisa. Radi se intenzivno na uknjiženju kapitalnih nekretnina, a i dalje će se raditi na planiranju eventualne monetizacije onih nekretnina za koje tvrtka smatra da nisu potrebne temeljnoj djelatnosti.

Dosadašnjom provedbom Strategije učinjeno je puno i sve promjene koje su iz toga proizašle dobar su temelj okretanju Pošte tržišnom načinu razmišljanja.

Ulazak u nove profitabilne segmente, a time i stvaranje novih izvora prihoda u najvećoj se mjeri ogledaju u rastu novouvedene usluge digitalne televizije evotv koja se prometnula u najbrže rastuću u ovom segmentu tržišta i u 2014. godini kao i godinu prije s krajnjim rezultatom od oko 60.000 korisnika na kraju poslovne godine.

Nastavljajući s provedbom strategije cilj za naredna razdoblja jest da se Hrvatska pošta vremenom nužno mora transformirati u logističko-uslužno poduzeće.

Jedan od koraka bio je znatno smanjenje broja artikala u maloprodaji, s namjerom da se Pošta više fokusira na usluge poput financijskih, osiguravateljskih i brojnih drugih koje tržište treba. U cilju razvoja novih usluga, veliki pomak napravljen je u dijelu upravljanja projektima, a što je u fokusu Ureda za upravljanje projektima i organizacijom. Upravljanje projektima primjenjuje se s ciljem povećanja uspješnosti projekata u kompaniji, kroz definiranu metodologiju razrade poslovnih ideja, odobravanja i prioritizaciju istih.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Ibid

Cilj Hrvatske pošte jest da tvrtka u budućnosti generira najmanje 25 % prihoda od usluga koje 2012. godine nisu postojale, a dok nove usluge na počnu davati rezultate, i dalje će se morati raditi na reduciranju troškovne baze i usklađenju s prihodima.<sup>56</sup>

*Tablica 4. Financijski pokazatelji poslovanja Hrvatske pošte u periodu od 2014. do 2015. godine, i usporedba financijskih pokazatelja u 2015. godini u odnosu na 2012.*

u mil. Kn	2012.	2013.	2014.	F2015.	2015.vs 2012. (mili.kn.)	2015.vs 2012. u %
Ukupni prihodi	1.596	1.764	1.587	1.640	44	3%
Poslovni prihodi	1.567	1.755	1.577	1.630	63	4%
Prihod od prodaje	1.490	1.471	1.402	1.429	-61	-4%
Ukupni rashodi	1.619	1.731	1.502	1.470	-149	-9%
Poslovni rashodi	1.579	1.693	1.448	1.440	-139	-9%
Trošak zaposlenika	1.072	1.106	903	859	-213	-20%
Otpremnine	13	106	50	17		
Trošak zaposlenika bez otpremnina	1.059	999	854	843	-216	-20%
Trošak kamata	34	34	42	26	-8	-24%
Amortizacija	68	70	71	66	-2	-4%
EBITDA	57	132	201	256	199	350%
EBIT	-11	62	130	190	202	N/A
EBITDA prilagođena	50	40	218	204	154	307%
NETO DOBIT	-25	0	84	152	1.760	N/A
Broj zaposlenika na 31.12	10.664	9.664	9.335	9.516	-1.148	-11%
Neto -dug	272	438	332	207	-65	-24
Neto -dug / EBITDA	4,78x	3,32x	1,66x	0,81x		
ROE	-4,04%	0,19%	12,17%	17,94%		

Izvor:

<https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjescja/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>56</sup> Ibid

EBITDA pokazuje razliku ostvarenih novčanih primitaka i novčanih izdataka s osnovne poslovne aktivnosti pri čemu je iz poslovnih rashoda isključena amortizacija. Za 2014. godinu EBITDA iznosi 200,9 mil. kn što je za 68,9 mil. kn veće od ostvarenja u 2013. godini.

Stopa EBITDA kao i udio vrijednosti EBITDA u poslovnim prihodima za 2014. godinu iznosi 12,7 %.

EBIT, odnosno rezultat iz poslovnih aktivnosti razlika je poslovnih prihoda od poslovnih rashoda (uključujući amortizaciju). Za 2014. godinu EBIT iznosi 129,5 mil. kn dok je za 2013. godinu iznosio 62 mil. kn.

*Tablica 5. Financijski pokazatelji poslovanja Hrvatske pošte u 2013. i 2014. godini*

<b>Pozicija (iznosi u kn)</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2014.vs 2013.</b>	<b>Razlika 2013. i 2014.</b>
				-
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>1.755.060.639</b>	<b>1.577.176.820</b>	<b>89,9</b>	<b>177.833.819</b>
1. Prihodi od prodaje	1.470.952.092	1.401.661.794	95,3	-69.290.298
2. Ostali poslovni prihodi	284.108.547	175.515.026	61,8	108.593.521
				-
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>1.693.090.195</b>	<b>1.447.667.790</b>	<b>85,5</b>	<b>245.422.405</b>
1. Promjene vrij. zaliha proizv odnje u tijeku i got. proizvoda	-	-	0,0	1.245.076,0
2. Materijalni troškov i (a+b+c)	373.748.808	359.340.978	96,1	-14.407.829
a) troškovi sirovina i materijala	104.448.244	104.423.685	100,0	-24.559
b) troškovi prodane robe	81.935.435	57.451.918	70,1	-24.483.517
c) ostali vanjski troškovi	187.365.128	197.465.375	105,4	10.100.247
3. Troškov i osoblja (a+b+c)	1.105.683.014	903.222.484	81,7	202.460.530
				-
a) neto plaće i nadnice	766.272.458	609.071.739	79,5	157.200.719
b) troškovi poreza i doprinosa iz plaće	215.766.758	178.455.308	82,7	-37.311.451
c) doprinosi na plaće	123.643.797	115.695.437	93,6	-7.948.360
4. Amortizacija	69.964.616	71.354.496	102,0	1.389.880
5. Ostali troškovi	67.671.355	76.980.972	113,8	9.309.617
6. Vrijednosno usklađivanje	15.011.244	13.160.035	87,7	-1.851.209

a) dugotrajne imovine (osim financijske imovine)	-	2.386.388	0,0	2.386.988
b) kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)	15.011.244	10.773.647	71,8	-4.237.597
7. Rezerviranja	39.714.985	8.828.775	22,2	-30.886.210
8. Ostali poslovni rashodi	21.296.174	14.780.051	69,4	-6.516.124
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>8.927.318</b>	<b>9.496.481</b>	<b>106,4</b>	569.162
1. Kamate, teč. razl., dividende i sl. prihodi iz odnosa s povezanim pod.	595.532	530.676	89,1	-64.856
2. Kamate, teč. razl., dividende i sl. prihodi iz odnosa s nepovezanim pod.	5.319.920	6.564.995	123,4	1.245.076
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa	2.924.782	2.391.973	81,8	-532.809
4. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	87.084	8.835	10,1	-78.249
5. Ostali financijski prihodi	-	-	0,0	0
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>37.978.798</b>	<b>54.240.346</b>	<b>142,8</b>	<b>16.261.548</b>
1. Kamate, teč. razlike i sl. troškov i iz odnosa s povezanim pod.	3.890.633	13.664.235	351,2	9.773.601
2. Kamate, teč. razlike i sl. troškov i iz odnosa s nepovezanim pod.	33.847.853	33.58.141	99,2	-262.712
3. Nerealizirani gubici (rashodi) financijske imovine	58.790	13.259	22,6	-45.531
4. Ostali financijski rashodi	181.522	6.977.712	!	6.796.190
<b>V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>	-	-	<b>0,0</b>	<b>0</b>
<b>VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>	-	-	<b>0,0</b>	<b>0</b>
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>1.763.987.957</b>	<b>1.586.673.300</b>	<b>89,9</b>	<b>177.314.657</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	<b>1.731.068.993</b>	<b>1.501.908.137</b>	<b>86,8</b>	<b>223.160.856</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>32.918.964</b>	<b>84.765.164</b>	<b>257,5</b>	<b>51.846.199</b>
1. Dobit prije oporezivanja	32.918.964	84.765.164	257,5	51.846.199
2. Gubitak prije oporezivanja	-	-	0,0	0
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>32.429.359</b>	<b>578.548</b>	<b>1,8</b>	<b>-31.850.811</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>489.605</b>	<b>84.186.616</b>	<b>!</b>	<b>83.697.011</b>
1. Dobit razdoblja	489.605	84.186.616	!	83.697.011
2. Gubitak razdoblja	-	-	0,0	0,0

Izvor: [https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-](https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf)

[izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf](https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf), pristupljeno 10.4.2018.

Ukupni prihodi kompanije u 2014. godini iznose 1.586,7 mil. kn ( 2013.: 1,764 mil. kn) i manji su u odnosu na 2013. godinu za 10,1%, odnosno za 177,9 mil. kn. Poslovni prihodi u 2014. godini iznose 1.577,2 mil. kn (2013.: 1.755,1 mil. kn) i manji su za 10,1 %, odnosno za 177,9 mil. kn.

Prihodi od prodaje čine 88,9 % poslovnih prihoda, a preostali dio odnosi se na ostale poslovne prihode. Financijski prihodi iznose 9,5 mil. kn i veći su za 569 tisuća kn u odnosu na 2013. godinu (2013.: 8,9 mil. kn) s osnovnih realiziranih u nerealiziranih tečajnih razlika iz potraživanja za inozemne kupce.

Ukupni rashodi ostvareni su u iznosu od 1.501,9 mil.k n i manji su za 13,2 % ili za 229,2 mil.kn (2013.: 1.731,1 mil. kn), a poslovni rashodi u iznosu od 1.447,7 mil. kn te su manji za 14,5 % ili za 245,4 mil. kn u odnosu na 2013. godinu ( 2013.: 1.693,1 mil. kn).

Financijski rashodi iznose 54,2 mil. kn i veći su za 16,3 mil. kn ( 2013.: 38 mil. kn).

Tablica 3. Prihodi u 2013. i 2014. godini, planirani prihodi 2014. godine, usporedba ostvarenih prihoda 2014. u odnosu na 2013. godinu te plan

Pozicija (iznosi u 000 kn)	2013.	Plan 2014.	2014.	Udio	2014. vs 2013.	2014. vs Plan	Razlika 2014. i 2013.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>1.763.988</b>	<b>1.532.271</b>	<b>1.586.673</b>	<b>100,0%</b>	<b>89,9</b>	<b>103,6</b>	<b>-177.315</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>1.755.061</b>	<b>1.527.127</b>	<b>1.577.177</b>	<b>99,4%</b>	<b>89,9</b>	<b>103,3</b>	<b>-177.884</b>
<b>1. Prihodi od prodaje (a+b+c)</b>	<b>1.470.952</b>	<b>1.348.461</b>	<b>1.401.662</b>	<b>88,3%</b>	<b>95,3</b>	<b>103,9</b>	<b>-69.290</b>
<b>a) Poštanski prihodi</b>	<b>987.875</b>	<b>887.215</b>	<b>975.007</b>	<b>61,4%</b>	<b>98,7</b>	<b>109,9</b>	<b>-12.868</b>
Prihodi od pisama	699.424	628.424	683.551	43,1%	97,7	108,8	-15.873
Prihodi od paketa	20.100	17.650	22.260	1,4%	110,7	126,1	2.160
Prihodi od izravne pošte	26.855	21.274	20.936	1,3%	78,0	98,4	-5.920
Prihodi od tiskanica	21.842	18.865	18.078	1,1%	82,8	95,8	-3.764
Prihodi od prodaje poštanskih maraka	47.102	46.417	43.858	2,8%	93,1	94,5	-3.245
Prihodi od dopunskih i ostalih usluga	48.257	28.828	40.829	2,6%	84,6	141,6	-7.428
Prihod po obračunu u međunarodnom prometu	49.027	42.260	69.470	4,4%	141,7	164,4	20.444
Prihodi od pošiljaka s dodanom vrijednosti	75.267	83.497	76.025	4,8%	101,0	91,1	759
<b>b) Prihodi od ostalih usluga</b>	<b>373.137</b>	<b>364.326</b>	<b>345.400</b>	<b>21,8%</b>	<b>92,6</b>	<b>94,8</b>	<b>-27.738</b>
Prihodi od financijskih usluga	323.301	281.115	281.376	17,7%	87,0	100,1	-41.925
Prihodi od brzovanih usluga	13.981	12.047	9.210	0,6%	65,9	76,4	-4.771
Prihodi od faksimil priopćenja	0	0	2.529	0,2%	0,0	0,0	2.529
Prihodi od telefonskih usluga	1.084	743	725	0,0%	66,9	97,6	-359
Prihodi od poštanskih i brzovanih uputnica	15.255	15.333	14.912	0,9%	97,8	97,3	-343
Prihodi od neadresirane pošte	6.652	7.063	7.644	0,5%	114,9	108,2	992
Prihodi od pristupa mreži	0	10.226	965	0,1%	0,0	9,4	965
Prihodi od ostalih nespomenutih usluga <sup>1</sup>	7.376	7.964	7.188	0,5%	97,5	90,3	-187
Prihodi od digitalne televizije	5.488	29.835	20.850	1,3%	379,9	69,9	15.362
<b>c) Prihodi od prodaje robe</b>	<b>109.940</b>	<b>96.920</b>	<b>81.255</b>	<b>5,1%</b>	<b>73,9</b>	<b>83,8</b>	<b>-28.685</b>
<b>2. Ostali poslovni prihodi</b>	<b>284.109</b>	<b>178.666</b>	<b>175.515</b>	<b>11,1%</b>	<b>61,8</b>	<b>98,2</b>	<b>-108.594</b>
Prihodi od oglašavanja u poštanskom uredu	2.453	2.656	2.805	0,2%	114,3	105,6	351
Prihodi od najмова, restorana, odmarališta i prometa nekretn.	90.119	41.041	11.969	0,8%	13,3	29,2	-78.151
Prihodi temeljem uporabe vl. proizv., robe i usluga za vl. potrebe	5.674	7.800	6.612	0,4%	116,5	84,8	937
Prihodi od ukidanja rezerviranja, subvencija i dr.	185.862	127.169	154.130	9,7%	82,9	121,2	-31.732
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>8.927</b>	<b>5.144</b>	<b>9.496</b>	<b>0,6%</b>	<b>106,4</b>	<b>184,6</b>	<b>569</b>

<sup>1</sup> prihodi od usluga za filateliju, otpremničkih usluga, usl. u ime i za račun Hrvatske lutrije, produkcije dokumenata, prihodi od malih oglasa, fotokopiranja dr.

Izvor: <https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Najveći udio u ukupnim prihodima čine poštanski prihodi, a ostvareni su u iznosu od 975 mil. kn (2013.: 987,9 mil. kn) što je manje za 12,9 mil. kn ili za 1,3 % u odnosu na 2013. godinu. Najveće smanjenje je kod prihoda od pisama. Značajnije povećanje bilježe prihodi po obračunu u međunarodnom prometu. U odnosu na prethodnu godinu veći su za 20,4 mil. kn kao rezultat većeg broja pošiljaka u dolaznom prometu.<sup>57</sup>

Prihodi od ostalih usluga realizirani su u iznosu od 345,4 mil. kn, a u odnosu na prethodnu godinu manji su za 27,7 mil. kn ili za 7,4 %. Najveće smanjenje odnosi se na prihode od financijskih usluga, odnosno isplate mirovina i gotovinskog platnog prometa. Prihodi od usluge digitalne televizije (usluga uvedena krajem 2012. godine) ostvareni su u iznosu od 20,9 mil. kn te su u odnosu na prethodnu godinu veći za 15,4 mil. kn (zbog većeg broja pretplatnika), a u odnosu na Plan manji za 9 mil. kn zbog manjeg broja pretplatnika u odnosu na planirano. Broj aktivnih pretplatnika na dan 31.12.2014. bio je 47.877 dok je 31.12. prethodne godine bilo 31.305 pretplatnika.<sup>58</sup>

U 2014. godini odvojeno je knjiženje prihoda od brzopisnih usluga i faksimil priopćenja pa je pri usporedbi ostvarenja ove dvije usluge u odnosu na 2013. godinu potrebno promatrati zajedno.

Prihodi od prodaje robe ostvareni su u iznosu od 81,3 mil. kn i manji su u odnosu na prethodnu godinu za 28,7 mil. kn, (trgovačka roba za 25,6 mil. kn, komisiona za 3 mil. kn), a što je odraz optimiranja asortimana.

Ostali poslovni prihodi iznose 175,5 mil. kn, a u odnosu na prethodnu godinu manji su za 108,6 mil. kn. S osnove prihoda od prometa nekretnina manji su za 78,2 mil. kn (u 2013. godini knjižen prihod u iznosu od 76,7 mil. kn vezano uz rješavanje vlasničkih odnosa s Hrvatskim Telekomom – nenovčana stavka). Prihodi od ukidanja rezerviranja manji su za 127,3 mil. kn slijedom knjiženja prethodne godine vezano uz izmjenu Kolektivnog ugovora. U 2014. godini knjižen je prihod s osnove nepravednog financijskog opterećenja davatelja univerzalne usluge u iznosu od 94,4 mil. kn.

---

<sup>57</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>58</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.



Financijski prihodi iznose 9,5 mil. kn (2013: 8,9 mil. kn) te su veći za 569 tis. kn. Veći prihodi ostvareni su od realiziranih i nerealiziranih tečajnih razlika, a manji prihodi su od dividendi i ulaganja u investicijske fondove.

Tablica 7. Rashodi u 2013. i 2014. godini, planirani rashodi 2014. godine, usporedba ostvarenih rashoda 2014. u odnosu na 2013. godinu i plan

Pozicija (iznosi u 000 kn)	2013.	Plan 2014.	2014.	Udio	2014. vs 2013.	2014. Plan	Razlika 2014. i 2013.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>1.731.069</b>	<b>1.564.704</b>	<b>1.501.908</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,8</b>	<b>96,0</b>	<b>-229.161</b>
<b>Poslovni rashodi</b>	<b>1.693.090</b>	<b>1.516.293</b>	<b>1.447.668</b>	<b>96,4%</b>	<b>85,5</b>	<b>95,5</b>	<b>-245.422</b>
<b>Materijalni troškovi</b>	<b>373.749</b>	<b>433.828</b>	<b>359.341</b>	<b>23,9%</b>	<b>96,1</b>	<b>82,8</b>	<b>-14.408</b>
a) Troškovi sirovina i materijala	104.448	141.190	104.424	7,0%	100,0	74,0	-25
b) Troškovi prodane robe	81.935	70.011	57.452	3,8%	70,1	82,1	-24.484
c) Ostali vanjski troškovi <sup>1</sup>	187.365	222.627	197.465	13,1%	105,4	88,7	10.100
<b>Troškovi osoblja</b>	<b>1.105.683</b>	<b>886.196</b>	<b>903.222</b>	<b>60,1%</b>	<b>81,7</b>	<b>101,9</b>	<b>-202.461</b>
a) neto plaće i nadnice	766.272	591.070	609.072	40,6%	79,5	103,0	-157.201
b) troškovi poreza i doprinosa iz plaće	215.767	185.873	178.455	11,9%	82,7	96,0	-37.311
c) doprinosi na plaće	123.644	109.252	115.695	7,7%	93,6	105,9	-7.948
<b>Amortizacija</b>	<b>69.965</b>	<b>69.500</b>	<b>71.354</b>	<b>4,8%</b>	<b>102,0</b>	<b>102,7</b>	<b>1.390</b>
<b>Ostali troškovi<sup>2</sup></b>	<b>67.671</b>	<b>84.532</b>	<b>76.981</b>	<b>5,1%</b>	<b>113,8</b>	<b>91,1</b>	<b>9.310</b>
<b>Vrijednosno usklađivanje kratkotrajne i dugotr. imovine</b>	<b>15.011</b>	<b>11.820</b>	<b>13.160</b>	<b>0,9%</b>	<b>87,7</b>	<b>111,3</b>	<b>-1.851</b>
<b>Rezerviranja</b>	<b>39.715</b>	<b>8.000</b>	<b>8.829</b>	<b>0,6%</b>	<b>22,2</b>	<b>110,4</b>	<b>-30.886</b>
<b>Ostali poslovni rashodi<sup>3</sup></b>	<b>21.296</b>	<b>22.417</b>	<b>14.780</b>	<b>1,0%</b>	<b>69,4</b>	<b>65,9</b>	<b>-6.516</b>
<b>Financijski rashodi</b>	<b>37.979</b>	<b>48.411</b>	<b>54.240</b>	<b>3,6%</b>	<b>142,8</b>	<b>112,0</b>	<b>16.262</b>

<sup>1</sup>prijevozne usl., održavanje građ. objekata, prijevoznih sredstava, informatičke opreme i softwera, najamnine, sajmovi, promocije i reklame, telekom. usl., zakup vodova, usluge tehničke podrške evotv, reprezentacija i ost. v. vanjske usl. (komunalije, edukacija, intelekt.usl., tiskanje i kupertir. tiskanje maraka i vrijed., registr. vozila, naknada za ceste, pranje i parkiranje vozila, troškovi čuvanja imovine, sistematski liječ. pregledi i dr.

<sup>2</sup>premije osigur., porezi i doprinosi koji ne zavise od poslovnog rezultata, bankarske usluge, članarine i dr. davanja, ostali nematerij. tr. (struč.literatura, naknade članovima N.O., administr. troš. postupka, troš. nabave programskog sadržaja evotv), troš. međunarodnog obračuna

<sup>3</sup>potpore, izdaci koji nisu u svezi s ostvarivanjem prihoda, sud. presude, nagodba, ostali rashodi iz redovnog poslovanja (neotpisana vrijed. uništene ili otuđene dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine, manjkovi, penali, naknade štete, naknadno utvrđeni troškovi ranijih godina)

Izvor: <https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjescja/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

U odnosu na prethodnu godinu smanjenje troškova vidljivo je u dijelu materijalnih troškova za 14,4 mil. kn, troškova osoblja za 202,5 mil. kn, rezerviranja za 30,9 mil. kn, vrijednosnog usklađivanja za 1,8 mil. kn te ostalih poslovnih rashoda za 6,5 mil. kn



Smanjenje materijalnih troškova odraz je manjih troškova prodane robe s osnove manjih troškova nabavne vrijednosti trgovačke robe uslijed aktivnosti na optimiranju asortimana te nabavne vrijednosti prodanih STB uređaja za uslugu evotv-a.<sup>59</sup>

Amortizacija iznosi 71,4 mil. kn (2013.: 70 mil. kn) pri čemu se 61,5 % ili 43,9 mil. kn odnosi na amortizaciju građevinskih objekata, postrojenja i opreme.

Ostali troškovi ostvareni su sa 77 mil. kn (2013.: 67,7 mil. kn) zbog povećanja troškova vezanih uz uslugu digitalne televizije (troškovi programskog sadržaja te ostali troškovi za evotv i dr.) te naknade za financiranje neto troška (udio Hrvatske pošte u kompenzacijskom fondu) koje u 2013. godini nije bilo.<sup>60</sup>

Troškovi rezerviranja u iznosu 8,8 mil. kn odnose se na rezerviranja po tužbama radnika i ostalih sporova. Manji su za 30,9 mil. kn u odnosu na prethodnu godinu kada su knjižena rezerviranja po osnovi otpremnina za radnike u iznosu od 31,8 mil. kn, rezerviranja po tužbama radnika i ostalih sporova te rezerviranja za neiskorištene godišnje odmore u ukupnom iznosu 8 mil. kn.<sup>61</sup>

Vrijednosno usklađivanje kratkotrajne i dugotrajne imovine iznosi 13,2 mil. kn (2013.: 15 mil. kn) od čega se 3,6 mil. kn odnosi na vrijednosno usklađivanje potraživanja od kupaca usluge evotv-a, a na usklađenje neutuženih nezastarjelih potraživanja od kupaca 4 mil. kn (od čega H1 Telekom 3,2 mil. kn temeljem prijedloga predstečajne nagodbe).

Ostali poslovni rashodi realizirani su u iznosu 14,8 mil. kn, a u odnosu na prethodnu godinu manji za 6,5 mil. kn ili za 30,6 % s osnove rashoda od nenaplativih kamata (HZMO) te troškova neotpisane vrijednosti uništene ili otuđene dugotrajne nematerijalne i materijalne imovine (zamjene zemljišta i nekretnina - Split te prodaje odmarališta Viganj).

Financijski rashodi su veći u odnosu na prethodnu godinu slijedom novog izdanja obveznica te s osnove kamata za dugoročni kredit podignut 2013. godine za isplatu otpremnina.

---

<sup>59</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>60</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>61</sup>Ibid

Tablica 8. Trošak osoblja u 2013. i 2014. godini, planirani trošak osoblja 2014. godine, usporedba ostvarenih troškova osoblja 2014. u odnosu na 2013. godinu i plan

Pozicija (iznosi u 000 kn)	2013.	Plan 2014.	2014.	Udio	2014. vs 2013.	2014. vs Plan	Razlika 2014. i 2013.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>1.731.069</b>	<b>1.564.704</b>	<b>1.501.908</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,8</b>	<b>96,0</b>	<b>-229.161</b>
<b>Troškovi osoblja</b>	<b>1.105.683</b>	<b>886.196</b>	<b>903.222</b>	<b>60,1%</b>	<b>81,7</b>	<b>101,9</b>	<b>-202.461</b>
Neto plaće i nadnice	766.272	591.070	609.072	40,6%	79,5	103,0	-157.201
Troškovi poreza i doprinosa iz plaće	215.767	185.873	178.455	11,9%	82,7	96,0	-37.311
Doprinosi na plaće	123.644	109.252	115.695	7,7%	93,6	105,9	-7.948
Otpremnine (poslovno ili osobno uvjetovani otkaz)	106.388	38.443	49.558	3,3%	46,6	128,9	-56.830
<b>Troškovi osoblja bez otpremnina</b>	<b>999.295</b>	<b>847.753</b>	<b>853.665</b>	<b>-</b>	<b>85,4</b>	<b>100,7</b>	<b>-145.630</b>
<b>Broj radnika na 31. 12.</b>	<b>9.664</b>	<b>9.381</b>	<b>9.335</b>	<b>-</b>	<b>96,6</b>	<b>99,5</b>	<b>-329</b>

Izvor: <https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Troškovi osoblja za 2014. godinu iznose 903,2 mil. kn (2013.: 1.105,7 mil. kn) slijedom smanjenih materijalnih prava temeljem Kolektivnog ugovora od 31. 12. 2013. godine te s osnove Programa zbrinjavanja viška zaposlenih. Smanjenje troškova osoblja u odnosu na prethodnu godinu (bez troškova otpremnina) iznosi 145,6 mil. kn.<sup>62</sup>

Osnovne izmjene Kolektivnog ugovora odnose se na smanjenje vrijednosti boda, manje stope dodatka za minuli rad te manji iznos naknade za topli obrok. Izmijenjen je i način obračuna naknade za prijevoz što je također rezultiralo uštedama.

U 2014. godini isplaćeno je ukupno 49,6 mil. kn otpremnina za radnike koji su kompaniju napustili slijedom poslovno ili osobno uvjetovanog otkaza.

Ostvarenje Plana za 2014. godinu iznosi 101,9 % pri čemu su troškovi osoblja veći od planiranih za 17 mil. kn s osnove povećanja stope doprinosa za zdravstveno osiguranje s 13 % na 15 % od travnja 2014. godine te većih troškova otpremnina zbog odlaska većeg broja radnika od planiranog.

<sup>62</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Tablica 9. Financijski prihodi i rashodi u 2013. i 2014. godini, planirani financijski prihodi i rashodi 2014. godine, usporedba ostvarenih financijskih prihoda i rashoda u 2014. u odnosu na 2013. godinu i plan

Pozicija (iznosi u 000 kn)	2013.	Plan 2014.	2014.	Udio	2014. vs 2013.	2014. vs Plan	Razlika 2014. i 2013.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>1.763.988</b>	<b>1.532.271</b>	<b>1.586.673</b>	<b>100,0%</b>	<b>89,9</b>	<b>103,6</b>	<b>-177.315</b>
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>8.927</b>	<b>5.144</b>	<b>9.496</b>	<b>0,6%</b>	<b>106,4</b>	<b>184,6</b>	<b>569</b>
Povezani poduzetnici	596	36	531	0,0%	89,1	!	-65
Nepovezani poduzetnici	5.320	5.088	6.565	0,4%	123,4	129,0	1.245
od toga Kamate	4.073	4.520	3.792	0,2%	93,1	83,9	-280
Tečajne razlike	896	364	2.656	0,2%	296,6	!	1.760
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>1.731.069</b>	<b>1.564.704</b>	<b>1.501.908</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,8</b>	<b>96,0</b>	<b>-229.161</b>
<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>37.979</b>	<b>48.411</b>	<b>54.240</b>	<b>3,6%</b>	<b>142,8</b>	<b>112,0</b>	<b>16.262</b>
Povezani poduzetnici	3.891	14.407	13.664	0,9%	351,2	94,8	9.774
od toga Kamate i naknade po kreditima	2.958	13.740	10.442	0,7%	353,1	76,0	7.485
Ostali financijski rashodi <sup>1</sup>	0	0	2.269	0,2%	0,0	0,0	2.269
Nepovezani poduzetnici	33.848	33.833	33.585	2,2%	99,2	99,3	-263
od toga Kamate s osnovne obveznice	31.843	31.913	31.814	2,1%	99,9	99,7	-29
Rashodi od tečajnih razlika	978	1.500	1.520	0,1%	155,5	101,4	543
Ostali financijski rashodi <sup>2</sup>	240	171	6.991	0,4%	!	!	6.751
<b>REZULTAT FINANCIJSKIH OPERACIJA</b>	<b>-29.051</b>	<b>-43.267</b>	<b>-44.744</b>	<b>-</b>	<b>154,0</b>	<b>103,4</b>	<b>-15.692</b>

<sup>1</sup>nerealizirani dobiti

<sup>2</sup>naknade agentima pri izdavanju vrijednosnih papira i SDA i ostali financijski rashodi (trošak otkupa obveznica)

Izvor: <https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Financijski prihodi iznose 9,5 mil. kn i čine 0,6 % ukupnih prihoda. Prihodi od nepovezanih poduzetnika ostvareni su u iznosu od 6,6 mil. kn i veći su za 1,2 mil. kn s osnove realiziranih tečajnih razlika iz potraživanja u inozemstvu od kupaca.

Financijski rashodi ostvareni su u iznosu od 54,2 mil. kn i veći su za 16,3 mil. kn s osnove interkalarni i redovne kamate koja je iznosila 10 mil. kn po dugoročnom kreditu podignutom u ukupnom iznosu od 165 mil. kn. Također u studenom je knjiženo 9,8 mil. kn troškova slijedom otkupa postojećih obveznica te troškova emisije novih obveznica.

U studenom 2014. godine Hrvatska pošta je provela izdanje obveznica ukupnoga nominalnog iznosa od 400 mil. kn i rokom dospjeća 2019. godine, a u svrhu restrukturiranja ročnosti duga, odnosno refinanciranja obveza po obveznicama izdanima 31. svibnja 2012. godine s rokom dospjeća 31. svibnja 2015. godine. Ostvarena kamata na obveznice iz 2012. godine bila je 7,75 %, a za nove obveznice iznosi 5,125 %. Novo izdanje obveznica predstavlja povoljne uvjete financiranja što će u narednih pet godina generirati uštedu od oko 10 mil. kn na troškovima financiranja, odnosno kumulativno preko 50 mil. kn u pet godina.

Tablica 10. Usluge u 2013. i 2014. godini, planirane usluge 2014. godine, usporedba usluga za 2014. u odnosu na 2013. godinu i plan

Pozicija (broj usluga)	2013.	Plan 2014.	2014.	Udio	2014. vs 2013.	2014. vs Plan	Razlika 2014. i 2013.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>UKUPNI BROJ USLUGA</b>	<b>390.681.947</b>	<b>369.444.509</b>	<b>392.924.488</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,6</b>	<b>106,4</b>	<b>2.242.541</b>
<b>UNIVERZALNE POŠTANSKE USLUGE</b>	<b>187.693.735</b>	<b>176.923.558</b>	<b>185.356.378</b>	<b>47,2%</b>	<b>98,8</b>	<b>104,8</b>	<b>-2.337.357</b>
Pismovne pošiljke	155.163.072	145.686.435	153.044.256	39,0%	98,6	105,1	-2.118.816
Preporučene pošiljke	30.816.354	29.590.646	30.608.589	7,8%	99,3	103,4	-207.765
Pošiljke s označenom vrijednosti	806.800	827.100	703.349	0,2%	87,2	85,0	-103.451
Paketi do 10 kg	897.063	805.776	983.201	0,3%	109,6	122,0	86.138
Sekogrami	10.446	13.601	16.983	0,0%	162,6	124,9	6.537
<b>ZAMJENSKE POŠTANSKE USLUGE</b>	<b>20.131.459</b>	<b>20.456.652</b>	<b>26.162.750</b>	<b>6,7%</b>	<b>130,0</b>	<b>127,9</b>	<b>6.031.291</b>
<b>OSTALE POŠTANSKE USLUGE</b>	<b>36.613.421</b>	<b>34.426.771</b>	<b>30.680.967</b>	<b>7,8%</b>	<b>83,8</b>	<b>89,1</b>	<b>-5.932.454</b>
Pristup mreži <sup>1</sup>	0	3.338.343	312.448	0,1%	0,0	9,4	312.448
Izravna pošta	24.459.903	19.511.745	19.117.337	4,9%	78,2	98,0	-5.342.566
Tiskanice	8.566.781	7.496.744	7.596.448	1,9%	88,7	101,3	-970.333
Paketi iznad 10 kg	127.049	115.063	122.197	0,0%	96,2	106,2	-4.852
Pošiljke s plaćenim odgovorom	538.987	495.356	631.110	0,2%	117,1	127,4	92.123
Pošiljke ubrzane pošte (EMS i EMS-hpekspres)	23.284	22.354	20.878	0,0%	89,7	93,4	-2.406
Pošiljke s dodanom vrijednosti (hpekspres)	1.884.698	2.180.023	1.891.922	0,5%	100,4	86,8	7.224
e-PAKETI	353.803	410.938	392.027	0,1%	110,8	95,4	38.224
Poslovni paketi	592.190	692.640	582.063	0,1%	98,3	84,0	-10.127
Poštanske usluge s dodanom vrijednosti	66.726	163.566	14.537	0,0%	21,8	8,9	-52.189
<b>OSTALE USLUGE</b>	<b>146.243.332</b>	<b>137.637.528</b>	<b>150.724.393</b>	<b>38,4%</b>	<b>103,1</b>	<b>109,5</b>	<b>4.481.061</b>
Brzjav i i faksimil priopćenja	1.053.430	1.001.339	926.496	0,2%	88,0	92,5	-126.934
Posredovanje telefonskih razgovora	274.366	182.772	168.928	0,0%	61,6	92,4	-105.438
Usluge u ime i za račun HPB	59.695.664	54.912.976	57.644.083	14,7%	96,6	105,0	-2.051.581
Ostale financijske usluge <sup>2</sup>	1.118.417	1.026.761	996.478	0,3%	89,1	97,1	-121.939
Uputnice	1.062.518	1.071.407	1.048.244	0,3%	98,7	97,8	-14.274
Neadresirana pošta	60.028.127	57.208.934	69.556.937	17,7%	115,9	121,6	9.528.810
Prodaja robe	20.105.518	19.429.920	17.783.482	4,5%	88,5	91,5	-2.322.036
Ostale usluge <sup>3</sup>	2.905.292	2.803.419	2.590.078	0,7%	89,2	92,4	-315.214
Uplate na eBox-u	0	0	9.667	0,0%	0,0	0,0	9.667

<sup>1</sup>davatelj poštanskih usluga

<sup>2</sup>uplate i isplate ostalih financijskih usluga (Western Union, mjenjački poslovi, Tax-Free čekovi, ECI uputnice)

<sup>3</sup>usluge oglašavanja u poštanskom uredu, usluge u ime i za račun HL, usluge za ostale poslovne partnere, evotv i dr.

Izvor: <https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.



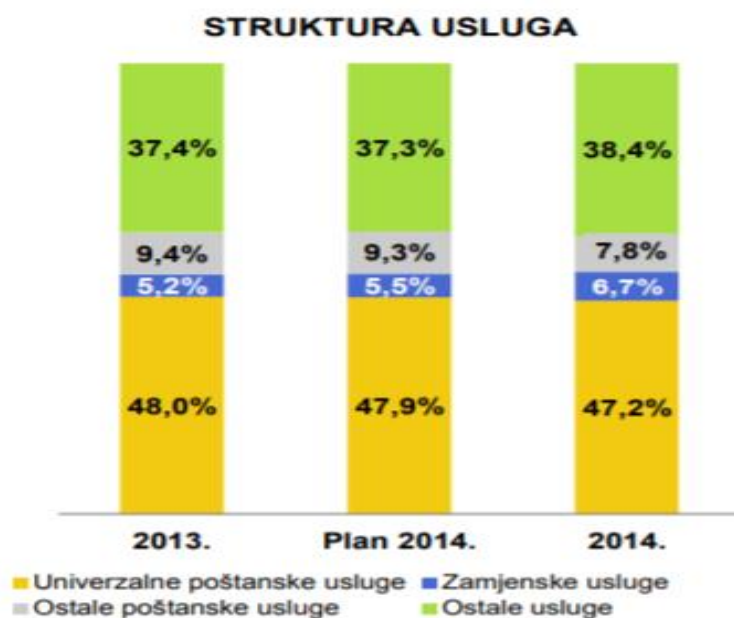
Univerzalne poštanske usluge čine 47,2 % ukupnog broja usluga, ostvarene su u količini od 185,4 mil. komada i u odnosu na 2013. godinu manje su za 1,2 %. <sup>63</sup>

Zamjenske poštanske usluge ostvarene su u količini od 26,2 mil. komada usluga, što je 30 % više u odnosu na prethodnu godinu zbog promjene u strukturi usluga.

Ostale poštanske usluge iznose 30,7 mil. komada usluga, a u odnosu na prethodnu godinu manje su za 16,2 % ili 5,9 mil. komada. Najveće smanjenje zabilježeno je kod usluga izravne pošte za 5,3 mil. komada i tiskanica za 970 tis. komada.

Ostale usluge ostvarene su u količini od 150,7 mil. komada što je 38,4 % ukupnih usluga, a u odnosu na prethodnu godinu veće su za 3,1 % ili za 4,5 mil. komada s osnove većeg broja neadresirane pošte za 9,5 mil. komada ili 15,9 %. Suprotno tome, usluge u ime i za račun HPB manje su za 2,1 mil. komada te usluge prodaje robe za 2,3 mil. komada u odnosu na prethodnu godinu.

*Grafikon 5. Pregled strukture usluga u 2013. i 2014. godini te planirane usluge u 2014. godini*

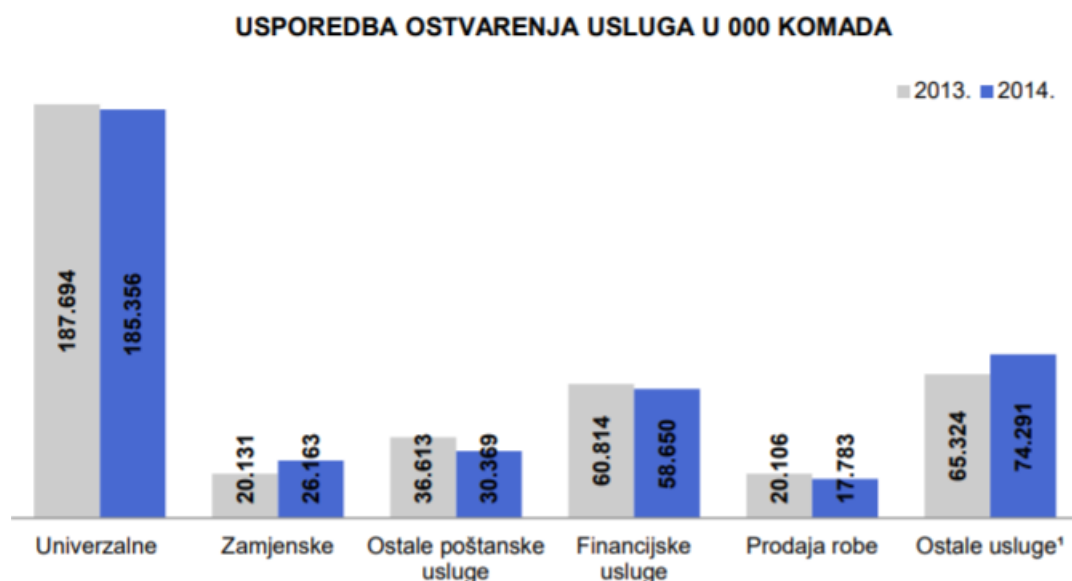


Izvor: <https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjescja/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>63</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjescja/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Prikaz usluga da se vidi koliko su zauzimali 2013. godine i 2014. godine te koji je bio plan za 2014. godinu. Plan za univerzalne poštanske usluge za 2014. g bio je 47,9 % a ostvareno je 47,2 %, što je manje od očekivanoga.

Grafikon 6. Usporedba ostvarenja usluga u 2014. u odnosu na 2013. godinu u 000 komada



<sup>1</sup> brzojavi, posredovanje telefonskih razgovora, uputnice, neadresirana pošta i ostale usluge (oglašavanje u poštanskim uredima, usluge u ime i za račun HL, usl. za ostale poslovne partnere (sklapanje korisničkih ugovora za uslugu evotv) i dr.

Izvor: <https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

U 2014. godini univerzalne usluge mjere se u 185.356.000 komada, zamjenske usluge su porasle za 6.032.000 komada u odnosu na prethodnu godinu 2013. godinu. Ostale poštanske usluge pale su za 6.244.000 komada u odnosu na 2014. godinu. T<sup>64</sup>akođer u 2014. godine smanjile su se i financijske usluge te maloprodajne usluge.

<sup>64</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Tablica 11. Bilanca, Aktiva na dan 31.12.2013. i 31.12.2014. godine, usporedba ostvarenog u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu

Pozicija (iznosi u kunama)	Stanje 31.12.2013.	Stanje 31.12.2014.	2014.vs 2013.	Razlika 2013. i 2014.
<b>B. DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>1.040.813.662</b>	<b>1.025.740.504</b>	<b>98,6</b>	<b>-15.073.158</b>
<b>I. Nematerijalna imovina</b>	<b>28.892.788</b>	<b>29.771.839</b>	<b>103</b>	<b>879.051</b>
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i usl. marke, software i ost. prava	20.316.042	26.440.765	130,1	6.124.723
5. Nematerijalna imovina u pripremi	8.576.746	3.331.074	38,8	-5.245.672
<b>II. Materijalna imovina</b>	<b>615.787.463</b>	<b>594.984.424</b>	<b>96,6</b>	<b>-20.803.039</b>
1. Zemljište	135.210.062	135.786.198	100,4	576.136
2. Građevinski objekti	328.751.845	317.202.914	96,5	-11.548.930
3. Postrojenja i oprema	46.432.630	45.425.647	97,8	-1.006.982
4. Alati, pogonski inventar i transportna sredstva	75.677.982	71.034.456	93,9	-4.643.525
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	9.749	64.543	!	54.795
7. Materijalna imovina u pripremi	20.769.629	16.592.727	79,9	-4.176.902
8. Ostala materijalna imovina	8.935.568	8.877.937	99,4	-57.631
<b>III. Dugotrajna financijska imovina</b>	<b>379.648.093</b>	<b>377.471.529</b>	<b>99,4</b>	<b>-2.176.564</b>
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	331.250.520	331.250.520	100	0
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	48.303.116	46.126.553	95,5	-2.176.564
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	44.456	44.456	100	0
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	50.000	50.000	100	0
<b>IV. Potraživanja</b>	<b>11.681.724</b>	<b>18.433.417</b>	<b>157,8</b>	<b>6.751.693</b>
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	11.321.013	10.205.387	90,1	-1.115.626
3. Ostala potraživanja	360.711	8.228.031	!	7.867.319
<b>V. Odgođena porezna imovina</b>	<b>4.803.594</b>	<b>5.079.295</b>	<b>105,7</b>	<b>275.701</b>
<b>C. KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>371.411.745</b>	<b>493.699.552</b>	<b>132,9</b>	<b>122.287.807</b>
<b>I. Zalihe</b>	<b>42.595.832</b>	<b>28.781.526</b>	<b>67,6</b>	<b>-13.814.306</b>
1. Sirovine i materijal	14.847.618	12.746.350	85,8	-2.104.268
4. Trgovačka roba	27.748.215	15.420.223	55,6	-12.327.991
5. Predujmovi za zalihe	-	617.953	0	617.953
<b>II. Potraživanja</b>	<b>258.044.752</b>	<b>176.859.064</b>	<b>68,5</b>	<b>-81.185.688</b>
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	7.224.659	6.937.304	96	-287.355
2. Potraživanja od kupaca	239.762.748	152.533.636	63,6	-87.229.112
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	1.583.528	2.320.113	146,5	736.585

4. Potraživanja od zaposlenika i članov a poduzetnika	349.556	233.100	66,7	-116.455
5. Potraživ anja od države i drugih institucija	3.971.903	10.628.144	267,6	6.656.241
6. Ostala potraživanja	5.152.358	4.206.767	81,6	-945.591
<b>III. Kratkotrajna financijska imovina</b>	<b>24.012.883</b>	<b>104.055.212</b>	433,3	80.042.329
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	4.009.000	99.046.376	!	95.037.376
7. Ostala financijska imovina	20.003.883	5.008.835	25	-14.995.048
<b>IV. Novac u banci i blagajni</b>	<b>46.758.278</b>	<b>184.003.751</b>	<b>393,5</b>	<b>137.245.473</b>
<b>D. PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČ. PRIHODI</b>	<b>46.991.083</b>	<b>53.859.152</b>	<b>114,6</b>	<b>6.868.069</b>
<b>E. UKUPNO AKTIVA</b>	<b>1.459.216.490</b>	<b>1.573.299.208</b>	<b>107,8</b>	<b>114.082.718</b>
<b>F. IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>160.606.145</b>	<b>144.320.521</b>	<b>89,9</b>	<b>-16.285.624</b>

Izvor:<https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Ukupna imovina Hrvatske pošte na dan 31.12. 2014. godine je veća za 7,8 % i iznosi 1.573,3 mil. kn (31.12. 2012: 1.459,2 mil. kn).

Dugotrajna imovina čini 65,2 % aktive i iznosi 1.025,7 mil. kn. Na povećanje aktive najviše su utjecale promjene na kratkotrajnoj imovini, odnosno rast kratkotrajne financijske imovine za 80 mil. kn (oročeni depozit u iznosu 99 mil. kn) te rast novca u banci i blagajni koji na 31. 12. 2014. godine iznosi 184 mil. kn.<sup>65</sup>

Naime, u prosincu je temeljem Zahtjeva za nadoknadu nepravdnog financijskog opterećenja (neto troška) za 2013. godinu, Hrvatskoj pošti kao davatelju univerzalne usluge, iz Državnog proračuna uplaćen iznos od 87,7 mil. kn.<sup>66</sup>

Aktivna vremenska razgraničenja na dan 31. 12. 2014. godine iznose 53,9 mil. kn, a uglavnom se odnose na obračunate prihode za pismovne usluge u međunarodnom prometu.

<sup>65</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>66</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.



Tablica 12. Bilanca, Pasiva na dan 31.12.2013. i 31.12.2014. godine, usporedba ostvarenog u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu

Pozicija (iznosi u kunama)	Stanje 31.12.2013.	Stanje 31.12.2014.	2014.vs 2013.	Razlika 2013. i 2014.
<b>A. KAPITAL I REZERVE</b>	<b>609.787.328</b>	<b>691.489.341</b>	<b>113,4</b>	<b>81.702.013</b>
<b>I. Temeljni (upisani) kapital</b>	<b>952.636.100</b>	<b>952.636.100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
<b>II. Kapitalne rezerve</b>	-	-	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Rezerve iz dobiti</b>	<b>79.517.658</b>	<b>79.571.658</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
1. Zakonske rezerve	71.935.663	71.935.663	100	0
5. Ostale rezerve	7.581.995	7.581.995	100	0
<b>IV. Revalorizacijske rezerve</b>	<b>2.939.552</b>	<b>5.424.156</b>	<b>184,5</b>	<b>-2.484.603</b>
<b>V. Zadržana dobit ili preneseni gubitak</b>	<b>419.916.482</b>	<b>419.426.877</b>	<b>99,9</b>	<b>489.605</b>
1. Zadržana dobit	-	-	0	0
2. Preneseni gubitak	419.916.482	419.429.877	99,9	489.605
<b>VI. Dobit ili gubitak poslovne godine</b>	<b>489.605</b>	<b>84.186.616</b>	<b>!</b>	<b>83.697.011</b>
1. Dobit poslovne godine	489.605	84.186.616	!	83.697.011
2. Gubitak poslovne godine	-	-	0	0
<b>VII. Manjinski interes</b>	-	-	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. REZERVIRANJA</b>	<b>66.533.751</b>	<b>38.899.253</b>	<b>58,5</b>	<b>-27.634.498</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	58.149.245	22.882.087	39,4	-35.267.498
3. Druga rezerviranja	8.384.506	16.017.165	191	7.632.660
<b>C. DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>516.264.221</b>	<b>474.818.638</b>	<b>92</b>	<b>-41.445.583</b>
1. Obveze prema pov ezanim poduzetnicima	110.000.000	68.750.00	62,5	-41.250.000
2. Obv eze za zajmov e, depozite i slično	-	571.668	0	571.668
6. Obveze po vrijednosnim papirima	398.722.466	398.707.117	100	-15.350
8. Ostale dugoročne obveze	7.541.755	6.789.854	90	-751.901
<b>D. KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>208.439.254</b>	<b>315.351.270</b>	<b>151,3</b>	<b>106.912.016</b>
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	27.129.152	63.317.219	233,4	36.188.067
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	466.040	348.750	74,8	-117.290
4. Obveze za predujmove	2.684.657	2.165.834	80,7	-518.823
5. Obveze prema dobavljačima	79.969.564	53.548.690	67	-26.420.874
6. Obveze po vrijednosnim papirima	-	98.056.135	0	98.056.135
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	747.768	314.627	42,1	-433.142
8. Obveze prema zaposlenicima	60.656.007	61.160.305	100,8	504.298
9. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	32.190.902	30.009.450	93,2	-2.181.451

12. Ostale kratkoročne obveze	4.595.164	6.430.261	139,9	1.835.096
<b>E. ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOB.</b>	<b>58.191.936</b>	<b>52.740.707</b>		<b>-5.451.229</b>
<b>F. UKUPNO PASIVA</b>	<b>1.459.216.490</b>	<b>1.573.299.208</b>	<b>107,8</b>	<b>114.082.718</b>
<b>G. IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>160.606.145</b>	<b>144.320.521</b>	<b>89,9</b>	<b>-16.285.624</b>

Izvor:<https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

Ukupni kapital i rezerve na dan 31. 12. 2014. godine iznosili su 691,5 mil. kn što je povećanje od 81,7 mil. kn (31. 12. 2013.: 609,8 mil. kn). Rezerviranja (31. 12. 2014.: 38,9 mil. kn) su manja za 27,6 mil. u odnosu na 31. 12. 2013. godine kada su iznosila 66,5 mil. kn s osnove rezerviranja za otpremnine slijedom programa zbrinjavanja viška radnika te rezerviranja za troškove neiskorištenih godišnjih odmora.<sup>67</sup>

Dugoročne obveze iznose 474,8 mil. kn i manje su za 41,4 mil. kn (31. 12. 2013.: 516,3 mil. kn) s osnove vraćenog dijela glavnice u iznosu od 41,3 mil. kn po kreditu podignutom u 2013. godini u ukupnom iznosu od 165 mil. kn.<sup>68</sup>

Kratkoročne obveze iznose 315,4 mil. kn i veće su za 106,9 mil. kn slijedom reklasifikacije knjigovodstvenog iznosa obveznica iz dugoročnih obveza u kratkoročne obveze po vrijednosnim papirima te kredita na dugoročni i kratkoročni dio.

Obveze prema dobavljačima manje su za 26,4 mil. kn. Pasivna vremenska razgraničenja na 31. 12. 2014. godine manja su za 5,5 mil. kn i iznose 52,7 mil. kn pri čemu se na dugoročni dio pasivnih vremenskih razgraničenja (odgođeni prihod na temelju državne subvencije) odnosi 25,5 mil. kn, a na ukalkulirani trošak po međunarodnom obračunu 25 mil. kn.<sup>69</sup>

<sup>67</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>68</sup>Ibid

<sup>69</sup>Ibid

Upisani temeljni kapital na dan 31. 12. 2014. godine iznosi 952,6 mil. kn i sastoji se od 9.526.361 dionice nominalne vrijednosti 100,00 kn. Društvo je u stopostotnom vlasništvu Republike Hrvatske. Ukupne rezerve ostale su nepromijenjene i iznose 79,5 mil. kn, od čega se na zakonske rezerve odnosi 90,5 %. Pozicija kapitala i rezervi veća je za 81,7 mil. u odnosu na stanje krajem 2013. godine, slijedom ostvarene dobiti u poslovanju za izvještajnu godinu u iznosu od 84,2 mil. kn.<sup>70</sup>

U 2014. godini ostvarene su investicije u vrijednosti od 41,9 mil. kn, pri čemu se na obnavljanje opreme i sredstava rada za redovno poslovanje odnosi 16,5 mil. kn ili 39,4 % ukupnih investicijskih ulaganja, na ulaganja u projekte 19,9 mil. kn ili 47,4 %, a na područje nekretnina (poštanski uredi i drugi objekti) 5,5 mil. kn ili 13,1 % ukupnih ulaganja.

Investicijskim ulaganjima u opremu obuhvaćena je nabava transportnih sredstava za potrebe obavljanja osnovne djelatnosti (nabavljeno je ukupno 500 mopeda), nabava kontejnera za prijenos paketnih pošiljaka, kao i nabava informatičke opreme, čime je osiguran kontinuitet u poslovanju.

Glavni investicijski projekti koji su obilježili 2014. godinu su:<sup>71</sup>

- VDI projekt virtualizacije desktop infrastrukture (privatni oblak Hrvatske pošte) - izgrađeno je rješenje, izvršena integracija, prilagodba i funkcionalna uspostava u postojeću infrastrukturu
- ERP UPD sustav, isporučeno je cjelovito programsko rješenje za upravljanje prijevozom i dostavom, što obuhvaća softverske licence, usklađenje digitalnih podatkovnih podloga i integraciju s prostornim podacima te nabavu i instalaciju informatičke opreme s licencama
- SES projekt, to jest sustav za upravljanje odnosima s postojećim klijentima i potencijalnim kupcima radi postizanja što bolje efikasnosti u prodajnom procesu evotv i eBox usluga i servisa. U 2014. godini su isporučene licence i aplikativno rješenje, a projekt će se nastaviti u 2015. godini
- izgradnja novog sortirnog centra (NSC) – radi se o strateškom projektu Hrvatske pošte. Nakon što su u 2013. godini izvedeni pripremni radovi kao što je čišćenje zemljišta, rušenje

---

<sup>70</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

<sup>71</sup><https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.

postojećih objekata i postavljanje zaštitne ograde, u 2014. godini je ugovoreno projektiranje proizvodnog dijela s podrškom te visokog regalnog skladišta. Projekt izgradnje novog sortirnog centra će se nastaviti u 2015. godini.

#### 4.4. Hrvatska pošta u budućnosti

Hrvatska pošta tvrtka je velikih potencijala. U razvojnoj strategiji Pošta 2020 donesenoj 2017. godine zadana je misija, vizija i vrijednost tvrtke te su zacrtani planovi razvoja poslovanja. Danas posluje na liberaliziranom tržištu. Iako se pisma manje šalju, dobrim poslovnim odlukama i proaktivnim odnosom prema korisnicima Hrvatska pošta je najtežim vremenima stabilizirala tržišni udio. Hrvatska pošta je uz naglasak na kvalitetu dostave vodeća u brojnim uslugama koje pruža.

Korisnici usluga očekuju usluge s većom dodanom vrijednosti, a to se postiže diversifikacijom poslovanja i ponudom kompletnih usluga. Također, danas je život bez internetske trgovine i paketa nezamisliv, sigurno i brzo niz je usluga za dostavu paketa od običnog do onoga uručenog hpekspresom, ekspresnom kurirskom dostavom Hrvatske pošte. Tržište paketa posljednjih godina bilježi globalni rast, a to najviše veže uz rast internetske trgovine.

Od 2013. godine do danas Hrvatska pošta je optimirala troškove, povećala internu efikasnost, vratila tržišni udio u području pismovnih pošiljaka sa 66 % na 82 % proaktivnim pristupom i kvalitetnom uslugom. Ujedno, Hrvatska pošta prilagodila se u potpunosti poštanskim direktivama EU. Pokrenut je veći broj digitalnih usluga poput evotv digitalne televizije i ePošte i proširen je asortiman usluga u poštanskim uredima na financijske i osiguravateljske. Također, Hrvatska pošta pripremila se za investiciju gradnje novog sortirnog centra. Ove promjene podržane su otvorenom komunikacijom sa zaposlenicima i drugim interesnim stranama te prilagodbom kompanijske kulture.

Razliku između dobrih i još boljih poduzeća čini njihova sposobnost da ideje i planove pretvore u uspješne projekte, proizvode ili usluge.

Snaga Hrvatske pošte je u tome što pruža usluge na cijelom teritoriju Hrvatske, u dnevnom je kontaktu s više od milijun korisnika, koji imaju povjerenja u njene usluge.

Uz mogućnost uvođenja novih tehnologija mogu se osvojiti i dodatna tržišta.

Kako bi ostala dugoročno stabilna tvrtka, Hrvatska pošta treba ponajprije otkloniti slabosti, kao što su troškovna nefleksibilnost, tromost velikog sustava, neprilagodljivost u procesu nabave i nepostojanje budućih velikih izvora prihoda, ali i prijetnje koje su i dalje povezane s recesijom, nezakonitom konkurencijom i daljnjom konsolidacijom na tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

Menadžment je odavno postao reprezentativna ekonomska grana bez čijeg razumijevanja i pomoći je gotovo nemoguće upravljati poslovnim procesima društva ili poduzeća. Posebno je zanimljiv krizni menadžment budući da su vremena obilježena krizom. Upravljanje poslovnim procesima unatoč krizi može biti znanje kojim društvo može zadržati kvalitetu poslovanja ili je čak unaprijediti. Stoga se i krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem, u kojem se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se osobito kod povećane nesigurnosti i brzih promjena ne mogu isključiti krizne situacije.

Brojni stečajni poduzeća kao i očekivanje da ih bude i više, čine neophodnim produbljanje znanja o poslovnoj krizi, njezinim obilježjima i izvorima, kao i instrumentima prikladnim za ovladavanje krizom. Sve intenzivnija konkurentska borba kao i greške u upravljanju poduzećem vode i uspješna poduzeća u krizu, a s njima i njihove dobavljače i kupce.

Poslovna kriza više nije tema samo za poslovne konzultante i savjetnike već je to izazov za svako poduzeće u izgradnji i korištenju instrumenata učinkovitog upravljanja poslovnom krizom. To znači koristiti instrumente preventivnog djelovanja te instrumente identifikacije i ovladavanja krizom. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizni razvoj, preokretom krizu prevladati i krenuti prema novom uspjehu, jer što je kriza dublja, to je zahtjevnije i dugotrajnije njeno ovladavanje, a i posljedice su dalekosežnije.

Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. U posljednjih nekoliko godina kako i sa svjetskom krizom tako je i Hrvatska pošta dovedena u nepovoljno stanje te joj je bila narušena financijska stabilnost u likvidnost. Nakon što se poduzeće našlo u krizi koje je bilo uvjetovano globalnom financijskom krizom, Hrvatska pošta primjenjuje restrukturiranje.

Tvrtka Hrvatska pošta našla se u velikim problemima zbog pada poslovanja pisama, pada paketnog prometa, liberalizacije tržišta, jake konkurencija koja je uzimala sve velike klijente. Stoga je Hrvatska pošta poslovala sa sve većim gubitcima. Od 100 posto tržišnog udjela

Hrvatska pošta je na rezerviranom tržištu imala 66 posto, a konkurencija koja nije trebala imati udio držala je čak 34 posto udjela. Zbog kršenja donedavno rezerviranog područja, Hrvatska pošta je u dostavi pisama do 50 grama od 2008. do 2013. godine izgubila gotovo 800 milijuna kuna.

Menadžment je morao donijeti vrlo važne odluke o budućem poslovanju kao i odluke o novim uslugama koje sve može Hrvatska pošta ponuditi. Strateške smjernice kriznog menadžmenta bile su: održati stabilnim osnovno poslovanje, optimalizacija procesa i troškova, optimiziranje broja zaposlenika, stvaranje novih izvora prihoda (koji ne potječu iz osnovnog poslovanja), upravljanje nekretninama. Jedna od najvećih posljedica krize je otpuštanje zaposlenika uz program zbrinjavanja i to skoro tisuću.

Najveća snaga Hrvatske pošte su njezini zaposlenici. Tvrtka novom strategijom restrukturiranjem stvara nove mogućnosti i izlazi iz krizne situacije. Hrvatska pošta je u proteklih nekoliko godina uspjela stabilizirati svoje temeljne djelatnosti, otvoriti nove segmente poslovanja, digitalizirati brojne usluge u skladu s trendovima, ali i zahtjevima tržišta. Velik broj zaposlenika uspješno se prilagodio promjenama uvedenim u novo poslovanje te je danas Hrvatska pošta stabilno i perspektivno poduzeće.

## PREGLED LITERATURE

1. Brčić, M. (2013), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Zagreb: Ekonomska misao i praksa
2. Buble, M. (1993), Management, Split: Ekonomski fakultet, str. 5. i 6.
3. Cerović, Z. (2003), Hotelski menadžment, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 3.
4. Certo, S.C., Certo, S.,T. (2008), Moderni menadžment, Zagreb: Mate, str. 51.
5. Drucker, P. (1989), The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View, London:Taylor and Francis Group, str. 145.
6. Filozovski rječnik, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989.g., str.182.
7. Gordon, J.,R., sur.(1990), Management and Organization Behavior, Boston: Allynand Bacon, str. 29.
8. Kešetović, Ž. (2013), Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica s pravom javnosti, Velika Gorica, str. 25.
9. Luecke, R. (2005), Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić & Partneri, Zagreb, str. 22.
10. Massie, J.L. (1965), Management Theory, u knjizi: James G.March, Handbook of Organizations, RandMCNallyandCompany, Chicago, str. 387-422.
11. Osmanagić Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb, Školska knjiga, str. 12.
12. Osmanagić Bedenik, N.(2010), Krizni menadžment, stručni rad, Zagreb:Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Teorija misao i praksa, godina 8, br.1, str.102, dostupno na: file://C:/Users/pazinj/Downloads/7.pdf
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber., F. (2004), Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb: Masmedia, str. 20.



14. Sikavica, P., Novak, M. (1999), Poslovna organizacija, Informator, 1999.g. str. 72-7
15. Tomašević, D. (2013), Krizni menadžment, repertorij – interni materijal za studente VPŠ Libertas, Zagreb, str.10.
16. Topfer, A. (1999), Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance? Neuwied, Kriftel, Luchterhand, str. 142.
17. Weihrich, H., i Koontz, H. (1998), Menadžment, Zagreb: Mate d.o.o., 11. izdanje, str. 4.

#### **INTERNET IZVORI:**

1. <http://intranet.posta.int/>, pristupljeno 20.12.2017.
2. <http://profitiraj.hr/>, pristupljeno 20.12.2017.
3. <http://www.ebizmags.com/>, pristupljeno 10.04.2018.
4. [http://www.mppi.hr/UserDocsImages/PPS%20kratka%20HP%20RESTR%2018-12\\_12.pdf](http://www.mppi.hr/UserDocsImages/PPS%20kratka%20HP%20RESTR%2018-12_12.pdf), pristupljeno 10.4.2018.
5. <http://www.poslovna.hr/>, pristupljeno 20.11.2017.
6. <http://www.poslovni.hr/>, pristupljeno 20.11.2017.
7. <https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2014/godisnj-izvjestaj-o%20poslovanju-za%202014.pdf>, pristupljeno 10.4.2018.
8. <https://hrvatska.posta.hr/hrvatska-posta>, pristupljeno 16.12.2017.
9. <https://lider.media/>, pristupljeno 21.12.2017.

## PREGLED SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### PREGLED SLIKA

Slika 1. Prikaz podjele uzroka krize .....	15
Slika 2. Organizacijska struktura Hrvatske pošta d.d.....	34

### PREGLED TABLICA

Tablica 1. Udio nacionalnog operatera u odabranim zemljama Europe, 2012. godine .....	40
Tablica 2. Pregled broja i udjela radnika po spolu u 2013. i 2014. godini.....	41
Tablica 3. Pregled strukture radnika po stručnoj spremi u 2013. i 2014. godini .....	433
Tablica 4. Financijski pokazatelji poslovanja Hrvatske pošte u periodu od 2014. do 2015. godine, i usporedba financijskih pokazatelja u 2015. godini u odnosu na 2012.....	499
Tablica 5. Financijski pokazatelji poslovanja Hrvatske pošte u 2013. i 2014. godini .....	50
Tablica 6. Prihodi u 2013. i 2014. godini, planirani prihodi 2014. godine, usporedba ostvarenih prihoda 2014. u odnosu na 2013. godinu te plan.....	533
Tablica 7. Rashodi u 2013. i 2014. godini, planirani rashodi 2014. godine, usporedba ostvarenih rashoda 2014. u odnosu na 2013. godinu i plan .....	555
Tablica 8. Trošak osoblja u 2013. i 2014. godini, planirani trošak osoblja 2014. godine, usporedba ostvarenih troškova osoblja 2014. u odnosu na 2013. godinu i plan.....	577
Tablica 9. Financijski prihodi i rashodi u 2013. i 2014. godini, planirani financijski prihodi i rashodi 2014. godine, usporedba ostvarenih financijskih prihoda i rashoda 2014. u odnosu na 2013. godinu i plan.....	588
Tablica 10. Usluge u 2013. i 2014. godini, planirane usluge 2014. godine, usporedba usluga 2014. u odnosu na 2013. godinu i plan .....	599
Tablica 11. Bilanca, Aktiva na dan 31.12.2013. i 31.12.2014. godine, usporedba ostvarenog u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu .....	62
Tablica 12. Bilanca, Pasiva na dan 31.12.2013. i 31.12.2014. godine, usporedba ostvarenog u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu .....	64

### PREGLED GRAFIKONA

Grafikon 1. Pad pismovnih pošiljaka od 2004. i projekcija do 2020. godine .....	39
Grafikon 2. Pregled radnika po spolu u 2013. i 2014. godini .....	42
Grafikon 3. Pregled radnika po stručnoj spremi u 2013. i 2014. godini .....	44

Grafikon 4. Pregled radnika po stručnoj spremi u 2014. godini .....	44
Grafikon 5. Pregled strukture usluga u 2013. i 2014. godini te planirane usluge u 2014. godini .....	60
Grafikon 6. Usporedba ostvarenja usluga u 2014. u odnosu na 2013. godinu u 000 komada .	61

# ŽIVOTOPIS



## Europass Životopis

### Osobni podaci

Prezime / Ime	<b>Jukić/ Kristina</b>
Adresa(e)	Pavlenski put 5F
Telefonski broj(evi)	092-1681-926
E- mail	Kristinababic0@gmail.com
Državljanstvo	Hrvatsko
Datum rođenja	25.09.1989.
Spol	Žensko

### Radno iskustvo **Hrvatska pošta d.d.**

	-tajnik člana Uprave -tajnik predsjednika Uprave -stručni suradnik za marketing -Odjel za planiranje, istraživanje i trade marketing; koordinador za marketing
Glavni poslovi i odgovornosti	-marketinški Ugovori za teleoperatere -oglašavanje po poštanskim uredima -suradnja s HPB marketinški dio za financijske kutke
Ime i adresa poslodavca	HP- Hrvatska pošta d.d., Jurišićeva 13, 10 000 Zagreb Ured za korporativni marketing i razvoj

Vrsta djelatnosti ili sektor	poštanske i logističke usluge																																																							
<b>Obrazovanje i osposobljavanje</b>																																																								
Datumi	2009.-2012.																																																							
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Stručni prvostupnik (baccalaurea)																																																							
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanje	Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet																																																							
<b>Osobne vještine i kompetencije</b>																																																								
Materinski jezik	Hrvatski																																																							
Drugi jezik(ci)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Razumijevanje</th> <th colspan="4">Govor</th> <th colspan="2">Pisanje</th> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td colspan="4"></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td colspan="4"></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Slušanje</td> <td colspan="2">Čitanje</td> <td colspan="2">Govorna interakcija</td> <td colspan="2">Govorna produkcija</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td>B2</td> <td></td> <td>B2</td> <td></td> <td>B2</td> <td></td> <td>B2</td> <td></td> <td>B2</td> </tr> </thead> </table>									Razumijevanje			Govor				Pisanje																				Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija					B2		B2		B2		B2		B2
Razumijevanje			Govor				Pisanje																																																	
Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija																																																		
	B2		B2		B2		B2		B2																																															
Društvene vještine i kompetencije	Prednost, točnost, komunikativnost, želja za daljnjim obrazovanjem i usavršavanje,																																																							
Računalne vještine	Vješto baratanje Microsoft Office alatima (Word, Power Point, Excel, Outlook)																																																							
Vozačka dozvola	Vozačka B kategorija																																																							