

# Pružanje javnih usluga na primjeru poduzeća Hrvatska pošta

---

Gašpar, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Pozega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:078961>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Pozega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI**



**STUDENT: IVANA GAŠPAR, JMBAG: 0253031596**

**PRUŽANJE JAVNIH USLUGA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA HRVATSKA POŠTA**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2024. godine.

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG  
RAZVOJA U POŽEGI

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ UPRAVNI STUDIJ

**PRUŽANJE JAVNIH USLUGA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA HRVATSKA POŠTA**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA EKONOMIKA UPRAVE

MENTOR: dr.sc. Antun Marinac, prof.struč.stud.

STUDENT: Ivana Gašpar

JMBAG studenta: 0253031596

Požega, 2024. godine

## SAŽETAK

Javne su usluge one usluge koje se pružaju radi dobrobiti građana od strane vlade ili kakvih drugih javnih institucija. Javne usluge komunikacije imaju vitalnu ulogu za razvoj društva u ekonomskom i socijalnom pogledu. Predmet i svrha rada je prikaz poštanskih javnih usluga kroz poduzeće Hrvatska pošta. Poštanske usluge podrazumijevaju slanje pismovnih pošiljaka, paketa, preporučenih pošiljaka, pošiljaka s označenom vrijednosti, izravne pošte i tiskanica u unutarnjem i međunarodnom prometu. Ipak, u današnjim uvjetima poslovanja se zadaća poštanskog prometa polagano mijenja. Temeljno poslovanje Hrvatske pošte čine poštanske i financijske usluge, no osim njih, ovo poduzeće konstantno uvodi i razvija nove i inovativne usluge te na taj način otvara nove segmente tržišta. Osim toga, neprestano se radi i na razvoju logističkih usluga, sukladno trendovima prisutnima na tržištu. U razvoju poslovanja Hrvatske pošte digitalizacija procesa dostave te isporučivanja pošiljaka predstavlja velik daljnji korak.

Ključne riječi: javne usluge, poštanske usluge, Hrvatska pošta

## SUMMARY

Public services are those services that are provided for the benefit of citizens by the government or some other public institutions. Public communication services play a vital role in the economic and social development of society. The subject and purpose of the work is the presentation of public postal services through the Hrvatska pošta company. Postal services include the sending of letter items, packages, registered items, items with marked value, direct mail and stationery in domestic and international traffic. However, in today's business conditions, the task of postal traffic is slowly changing. The core business of Croatian Post consists of postal and financial services, but apart from them, this company constantly introduces and develops new and innovative services, thereby opening up new market segments. In addition, we are constantly working on the development of logistics services, in accordance with the trends present in the market. In the development of the business of Croatian Post, the digitization of the delivery process and the delivery of shipments represents a major further step.

Keywords: public services, postal services, Croatian Post

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Metodologija istraživanja .....	1
1.3. Kratki pregled strukture rada .....	2
2. JAVNE USLUGE .....	3
2.1. Javne usluge komunikacije .....	5
2.1.1. Poštanske usluge .....	6
3. HRVATSKA POŠTA .....	8
3.1. Razlog i ciljevi poslovanja poduzeća Hrvatska pošta d.d. ....	9
3.2. Infrastruktura .....	10
3.3. Organizacijska struktura .....	10
3.4. Korporativno upravljanje .....	13
3.5. Ulaganja u radnu snagu .....	14
3.6. Društveno odgovorno poslovanje .....	15
3.7. Razvojna strategija .....	16
3.8. Javne usluge Hrvatske pošte .....	18
3.8.1. Temeljno poslovanje .....	18
3.8.2. Poštanske usluge .....	19
3.8.3. Ekspresne usluge .....	20
3.8.4. Financijske usluge .....	20
3.8.5. Maloprodaja .....	21
3.8.6. Ostale usluge .....	21
4. TRENDOVI NA TRŽIŠTU POŠTANSKIH USLUGA .....	24
5. ZAKLJUČAK .....	27
6. POPIS LITERATURE .....	28
7. POPIS SLIKA I TABLICA .....	30

# 1. UVOD

Općenito govoreći, pod izrazom „javna usluga“ označavaju se sve javne usluge, kao i njihovi pružatelji. Javne su usluge dakle usluge koje se pružaju radi dobrobiti građana od strane vlade ili kakvih drugih javnih institucija, a njihovo se financiranje provodi najčešće iz poreza te iz drugih javnih izvora i ove se usluge pružaju svim članovima društva, neovisno o tome kakva je njihova financijska situacija.

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet i svrha rada je prikaz javnih usluga, osobito javnih usluga komunikacije kroz poduzeće Hrvatska pošta. Na spomenutom se primjeru prikazuju javne usluge koje poduzeće nudi. Javne usluge su izravno ili neizravno pod kontrolom države i pod njezinom regulacijom, kako bi se cjelokupno stanovništvo osiguralo u pogledu opskrbe određenim proizvodima, potrebnim za održavanje kvalitete života. Kada se priča o poštanskim uslugama, tada se pod njima podrazumijeva slanje pismovnih pošiljaka, paketa, preporučanih pošiljaka, pošiljaka s označenom vrijednosti, izravne pošte i tiskanica u unutarnjem i međunarodnom prometu. Kao svrha rada biti će istaknut teorijski pristup temi i raznolikost javnih usluga koje nudi promatrano poduzeće.

## 1.2. Metodologija istraživanja

Metode koje će se koristiti u ovom radu su metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda nabiranja te metoda dedukcije.

Deskriptivna metoda će biti korištena kako bi se opisali i prikazali pojmovi, stanja i spoznaje o kojima će biti govora u radu.

Analiza će se kao metoda koristiti kod istraživanja i povezivanja teorije s primjerom poduzeća.

Sintezom će biti objedinjeni dijelovi proučavani u analizi, dok će se metoda nabiranja koristiti kod navođenja različitih karakteristika javnih usluga, kod isticanja različitih univerzalnih poštanskih usluga itd.

Metoda dedukcije će biti korištena pri zaključivanju.

### 1.3. Kratki pregled strukture rada

Nakon uvodnog poglavlja, u radu se najprije obrađuje poglavlje pod nazivom Javne usluge. U sklopu toga poglavlja, pojmovno će se odrediti ove usluge i opisati način na koji se one pružaju, a također će biti nabrojane njihove karakteristike.

U zasebnom će se potpoglavlju opisati javne usluge komunikacije, s obzirom da u ovu vrstu javnih usluga spadaju poštanske usluge. Bit će nabrojane i ostale usluge obuhvaćene ovim pojmom te će se istaknuti njihova važnost za razvoj društva.

Potom će se u idućem poglavlju navesti činjenice o Hrvatskoj pošti, opisan će se način poslovanja, usluge koje se nude te će biti opisana unutarnja organizacija Hrvatske pošte. Naglasit će se razlozi i ciljevi poslovanja promatranog poduzeća te će se opisati infrastruktura istog, kao i organizacijska struktura. Biti će riječi i o korporativnom upravljanju, koje mora biti kvalitetno uspostavljeno kako bi se poslovanje bilo dugoročno uspješno. Ukratko će se opisati i ulaganja u radnu snagu te društveno odgovorno poslovanje, nakon čega će slijediti upoznavanje s razvojnom strategijom poduzeća. Zatim će se opisati sve javne usluge koje Hrvatska pošta nudi te će svaka od njih biti detaljno istražena. Potom će se navesti trendovi u poštanskom poslovanju.

Na kraju rada biti će naveden zaključak o temi.

## 2. JAVNE USLUGE

Općenito govoreći, pod izrazom „javna usluga“ označavaju se sve javne usluge, kao i njihovi pružatelji. Europska unija u svom pravu pod javnim uslugama podrazumijeva usluge koje su u općem interesu, a mogu biti gospodarske i negospodarske usluge. (Stanković, 2018: 57)

Prema Marincu i Sudariću „usluge od općeg gospodarskog interesa (tržišne usluge) jesu - poštanske usluge, telekomunikacije, prijevoz, opskrba vodom, strujom, plinom, ali i usluge gospodarenja otpadom itd. Ove usluge imaju jasnu paneuropsku dimenziju i regulirane su posebnim zakonskim okvirom - Ugovorom Europske komisije (*EC Treaty*), koji regulira jedinstveno tržište i zaštitu tržišnog natjecanja u Europskoj uniji“. (Marinac i Sudarić, 2019: 37) Pored usluga od općeg negospodarskog interesa (netržišne), može se uočiti kako i usluge od općeg interesa pokrivaju širok spektar aktivnosti.

Posebnost ovih usluga ispoljava se u tome, što se radi o vrsti usluga kod kojih su državne intervencije uobičajene sa svrhom osiguravanja kontinuiteta njihove ponude, kvalitete i povoljnih cijena, a u konačnici njihove dostupnosti svima.

Države imaju realnu potrebu za intervencijom, kada je tržište nefunkcionirajuće, pri čemu mogu organizirati i financijski poduprijeti pružanje neke usluge koja je u općem interesu. Ove usluge stoga mogu podrazumijevati sve općekorisne usluge za koje privatni službenici nemaju interes, odnosno nije im u cilju pružanje istih pa se kod određenih dijelova stanovništva javlja nemogućnost zadovoljenja osnovnih životnih potreba, bilo da se radi o prometnoj izoliranosti ili udaljenosti. (Stanković, 2018: 57)

„Posebno je važna uloga i velika sloboda odlučivanja nacionalnih, regionalnih i lokalnih tijela u osiguranju, naručivanju i organiziranju usluga od općeg interesa u najvećoj mogućoj mjeri povezanih s potrebama korisnika“ (Marinac, 2013: 554)

Javne su usluge dakle usluge koje se pružaju radi dobrobiti građana od strane vlade ili kakvih drugih javnih institucija. Financiranje javnih usluga se provodi najčešće iz poreza te iz drugih javnih izvora i ove se usluge pružaju svim članovima društva, neovisno o tome kakva je njihova financijska situacija. Cilj ovakvih usluga je poboljšati kvalitetu života, kao i pristup obrazovanju i zdravstvu, ali i pristup sigurnosti, komunikacijama, prometu itd.

Javne usluge su izravno ili neizravno pod kontrolom države i pod njezinom regulacijom, kako bi se cjelokupno stanovništvo osiguralo u pogledu opskrbe određenim proizvodima, potrebnim za održavanje kvalitete života. Javne se usluge pružaju kroz državne subjekte ili tvrtke, no moguće je i da javna usluga postane privatnom, ukoliko je poduzeće



koje tu uslugu pruža pod nadzorom države i njezinom kontrolom. Pružanje određenih usluga država može preuzeti na sebe radi zadovoljenja osnovnih potreba i osiguranja minimalnog pristupa stanovništvu, poput vode i struje.

Javnu službu karakterizira sljedeće:

- najčešće subvencioniranje cijene radi osiguranja dostupnosti Njegova se cijena obično subvencionira kako bi se osiguralo da bude dostupna stanovništvu,
- dopušteno ili nedopušteno natjecanje među vladom i privatnim ponuditeljima,
- nepovezanost javne službe sa stjecanjem dobiti od strane države,
- pravilno funkcioniranje poboljšava trebalo socijalnu skrb i ravnopravnost između građana,
- financiranje iz većeg javnog duga ili direktno kroz sredstva koja su prikupljena od poreznih obveznika,
- pristupanje javnim službama predstavlja jednog od faktora koji je uključen u Indeks humanog razvoja (HDI).

Javne se usluge mogu podijeliti na:

- zdravstvene usluge - usluge pružanja medicinske skrbi, bolnice, ambulante, hitne službe, preventivni programi i sl.,
- usluge obrazovanja - javne škole, sveučilišta, knjižnice, obrazovne subvencije i stipendije,
- sigurnost i pravda – odražavaju se kroz djelovanje policije, vatrogasaca, pravosuđe, zatvore i sudove,
- promet – odnosi se na usluge javnog prijevoza, održavanje prometnica i na uspostavljanje i održavanje prometne regulacije,
- komunalne usluge – obuhvaća vodoopskrbu, odvodnju, odvoz i reciklažu otpada, grijanje, rasvjetu, urbanističko planiranje,
- socijalne usluge – obuhvaćaju skloništa za beskućnike, pružanje pomoći starima i nemoćnima, pružanje socijalne pomoći,
- komunikacije – ove javne usluge odnose se na poštanske usluge i telekomunikacije,
- zaštita okoliša – odnosi se na očuvanje prirodnih resursa, upravljanje otpadom i zaštitu prirode.

Javne su usluge neophodne za održavanje ravnoteže unutar društva jer omogućuju svim građanima pristup temeljnim potrebama, neovisno o njihovoj ekonomskoj situaciji. Pružanje javnih usluga se odvija na osnovi javne politike. Neke od javnih usluga su sljedeće:

- distribuiranje električne energije,
- distribuiranje prirodnog plina,
- distribuiranje toplinske energije,
- elektroničke komunikacijske usluge,
- usluge javne vodoopskrbe i javne odvodnje,
- opskrbljivanje plinom,
- obavljanje dimnjačarskih poslova,
- usluge opskrbe električnom energijom u univerzalnoj usluzi,
- poštanske usluge,
- usluge prijevoza putnika u javnom prometu,
- usluge prikupljanja miješanog i biorazgradivog komunalnog otpada. (eGrađani, URL.)

Trgovci koji pružaju javne usluge moraju pružiti mogućnost upoznavanja korisnika s općim uvjetima poslovanja prije no što to poslovanje krene, a isto tako korisnika moraju upoznati i s cjelokupnim uvjetima upotrebljavanja javnih usluga. Prodaja ovakvih usluga se obračunava kroz primjenjivanje cijena koje su utvrđene specijalnim propisima. (eGrađani, URL.)

Klasifikacija javnih usluga može izgledati i ovako:

- osnovne javne usluge – ključne su za kvalitetan životni standard te su najčešće vezane izravno za kućanstvo, kao što je primjerice pitka voda,
- upravne javne usluge – ove su javne usluge povezane s postupcima provođenim u javnim institucijama, kao što je stjecanje vozačke dozvole,
- pomoćne javne usluge – pružaju se u izvanrednim situacijama, kada dođe do ugroze integriteta ili života građana, a pružaju ih, primjerice, policijska služba.

Koncesija za javne usluge je oblik pravnog odnosa koje je uređen ugovorom. Predmet spomenutog ugovora je pružanje usluga u općem interesu, bilo da se radi o jednoj usluzi ili više njih, a pri tome su iste određene zakonom, kojim se uređene pojedine koncesije ili usluge. (Struna, URL)

Uloga koju javni sektor ima određuje se cjelinom gospodarskih i resornih politika vlade, kao što su obrazovna politika, stambena politika, zdravstveni sustav i dr.

## 2.1. Javne usluge komunikacije

Kada se radi o javnim uslugama komunikacija, one se odnose na široku paletu usluga kojima se omogućava komunikacija među ljudima i organizacijama te su ovakve usluge vrlo

važne za održavanje konekcije u društvu. Osim toga, one također pružaju mogućnost za razmjenu informacija, ideja, transakcije u gospodarstvu i trgovini itd. Javne usluge komunikacije obuhvaćaju usluge poput:

- poštanskih usluga – poštanske se usluge odnose na slanje pisama, paketa i drugih pošiljki unutar zemlje te na međunarodnom području, a ovim su uslugama obuhvaćene i usluga praćenja, osiguranja te usluga brze dostave,
- telekomunikacijskih usluga – telekomunikacijske se usluge odnose na fiksnu telefoniju, mobilnu telefoniju, širokopojasni Internet te televiziju, a pružaju mogućnost komuniciranja preko poruka, video-poziva, glasovnim putem,
- elektroničke komunikacije – usluge elektroničke komunikacije se odnose na elektroničku poštu, društvene mreže, različite internetske platforme namijenjene digitalnoj komunikaciji,
- medijskih usluga – medijske se usluge odnose na televiziju, radio, novine, časopise i online medijske platforme preko kojih se mogu saznati razne informacije, vijesti, a isto tako omogućuju zabavu i učenje,
- informacijskih usluga – cilj ovih usluga je pružiti informacije o vremenu, vijestima te raznim temama koje interesiraju građane,
- kritičnih komunikacijskih usluga – obuhvaćaju komuniciranje u hitnim situacijama, poput davanja upozorenja o prijetnjama ili katastrofalnim događajima,
- servisa za osobe s poteškoćama – riječ je o prilagođenim uslugama namijenjenim osobama s invaliditetom, a ove usluge pružaju mogućnost pristupa komunikacijskim sredstvima za navedene osobe.

Javne usluge komunikacije imaju vitalnu ulogu za razvoj društva u ekonomskom i socijalnom pogledu, a navedene su usluge najčešće regulirane od strane vlade, radi osiguranja pristupa ovih usluga svim građanima. To se u pravilu čini putem javnih poduzeća i reguliranih privatnih tvrtki.

#### 2.1.1. Poštanske usluge

Kada se priča o poštanskim uslugama, tada se pod njima podrazumijeva slanje pismovnih pošiljaka, paketa, preporučenih pošiljaka, pošiljaka s označenom vrijednosti, izravne pošte i tiskanica u unutarnjem i međunarodnom prometu. Glavna zadaća poštanskog prometa je prenošenje poruka putem pismovnih pošiljaka, kao i manjih paketa te pružanje

usluga platnog prometa. (Tabak, 2003) Međutim, u današnjim uvjetima poslovanja se zadaća poštanskog prometa polagano mijenja.

Poštanske se usluge mogu ugrubo podijeliti na:

- univerzalne usluge – dostupne su za sve korisnike na području cijele Hrvatske, a uvjeti za njihovo korištenje su jednaki za sve,
- zamjenske poštanske usluge – ovakve usluge ne moraju biti u dostupnosti za sve korisnike poštanskih usluga, a spadaju u univerzalne usluge,
- ostale poštanske usluge – riječ je o uslugama čija je osnovna usluga praćena i dodanim vrijednostima poput preuzimanja na adresi, praćenja pošiljaka, uručenja u točno određeno vrijeme itd., te su to i tiskanice te izravna pošta.

Ugovorni se odnos među pošiljateljem i davateljem poštanskih usluga realizira momentom u kojem pošiljatelj predaje poštansku pošiljku na koju se stavlja otisak žiga s nadnevkom davatelja poštanskih usluga. Navedeno se čini u skladu s uvjetima određenim Zakonom o poštanskim uslugama te općim uvjetima davatelja poštanskih usluga. Ukoliko se pošiljka oštetiti, tada će naknada štete ovisiti o tome koja je vrsta poštanske usluge odabrana.

Obveza davatelja poštanskih usluga je prenošenje poštanske pošiljke i njezino uručivanje u onom stanju u kojemu je ista zaprimljena. Također ima obvezu osiguranja tajnosti sadržaja poštanske pošiljke. Prema Zakonu o poštanskim uslugama (Zakon o poštanskim uslugama, Narodne novine 144/12, 153/13, 78/15, 110/19) davatelj poštanskih usluga je pravna ili fizička osoba koja vrši poštanske usluge.

Sve zemlje unutar Europske unije su dužne osigurati poštansku uslugu koja je trajna, pristupačna i univerzalna, i to na području cijele države. Univerzalna poštanska usluga koja se pri tome mora jamčiti je sljedeća:

- usluga (preuzimanje i dostava) tijekom radnih dana u tjednu,
- prikupljanje sortiranje, prijevoz i distribucija poštanskih pošiljaka težine do deset kilograma.
- usluge preporučene i vrijednosne pošiljke. (Eur-lex, URL.)

Poštanske se usluge naplaćuju prema cjeniku poštanskih usluga, koji mora biti javno objavljen i istaknut u poslovnom prostoru pošte od strane davatelja poštanskih usluga. U Republici Hrvatskoj je Hrvatska pošta ovlašten davatelj poštanskih usluga.

### 3. HRVATSKA POŠTA

Hrvatska se pošta do 1991. godine zvala „PTT“, označavajući time poštu, telefon i telegraf. (Mance, Jajetić, 2016: 349) Dioničko društvo Hrvatska pošta d.d. je osnovano godine 1999. i djeluje kao vodeća organizacija na tržištu poštanskih usluga unutar Hrvatske. Riječ je o nacionalnom poštanskom operatoru, koji se nalazi u vlasništvu Republike Hrvatske te se bavi platnim i poštanskim prometom. (Pošta.hr, URL.) U Hrvatskoj trenutno posluje 1016 poštanskih ureda Hrvatske pošte. Prema tome, može se reći kako se radi o uslužno-maloprodajnoj mreži koja je svojom veličinom jedna od najvećih u zemlji. Hrvatska je pošta se ujedno ističe i kao jedini davatelj poštanskih usluga sukladno Zakonu o poštanskim uslugama. Sjedište Hrvatske pošte nalazi se u Zagrebu, a registrirana je za obavljanje 71 djelatnosti. Radi se o poduzeću koje u ponudi za svoje poslovne te privatne korisnike ima široku paletu usluga. Njezino temeljno poslovanje čine poštanske i financijske usluge, no osim njih, Hrvatska pošta konstantno uvodi i razvija nove i inovativne usluge te na taj način otvara nove segmente tržišta. To su prvenstveno usluge iz digitalnog segmenta, kao što su ePošta te mPošta, internetska trgovina Žuti klik, zatim usluge koje Pošta nudi u suradnji s državnim i javnim institucijama. Osim toga, neprestano se radi i na razvoju logističkih usluga, sukladno trendovima prisutnima na tržištu. Hrvatska je pošta “jedna od samo pet certificiranih državnih tvrtki” (Jakovac, Domjančić, 2017: 6).

Usluge Hrvatske pošte, bilo da se radi o poštanskim uslugama, financijskim, maloprodajnim, osiguravateljskim, digitalnim i ostalim uslugama, digitalnim i ostalim uslugama, dostupne su svakome, na bilo kojem dijelu teritorija države. (Znakovi hrvatske kvalitete, URL.)

Hrvatska je pošta 2009. restrukturirala poslovanje, ukinuvši 20 županijskih središta, nakon čega je uvela divizijsku organizaciju. (Balkić, Majić, 2018: 272) Organizacija Hrvatske pošte svojim ustrojstvom ne prati županijski administrativni ustroj, što je čini jedinom državnom tvrtkom koja posluje na taj način. Unutrašnja je organizacija Hrvatske pošte segmentirana na način da se koncentrirana na pojedinačne usluge i proizvode uz istovremeno integriranje poslovnih segmenata poduzeća u cjelovitu korporaciju. U Hrvatska je pošti također uvedena nova unutrašnja organizacija s podjelom glavnih poslovnih segmenata na Divizije te na Regija. Na taj je način omogućeno obavljanje temeljnog poslovanja još učinkovitije i racionalnije iz razloga što se na taj način prate potrebe korisnika koje se neprestano mijenjaju.

U Hrvatskoj je pošti poslovanje do 31.12.2023. bilo podijeljeno na sljedeće divizije:

- Poštu,
- Ekspres,
- Mrežu i
- Podršku.

Organizacija divizija Pošta, Mreža i Ekspres su po prirodi bile teritorijalne, dok je organizacija divizije Podrška bila centralizirana kako bi bila troškovno učinkovitija.

Regije Hrvatske pošte podijeljene su na:

- službu dostave,
- službu upravljanja mrežom poštanskih ureda,
- odjel prijevoza i poslova sortiranja po područjima te područjima održavanja i čišćenja.

Poslovna se komunikacija u promatranom poduzeću poboljšava kroz podršku upravi, kojom se bavi trinaest ureda na području cijele Hrvatske. Na taj je način poboljšana i poslovna komunikacija, a usmjerenost cjelokupne organizacijske strukture bazira se na korisniku. (Pošta.hr, URL.)

Hrvatska je pošta regulirana Zakonom o poštanskim uslugama te Pravilnikom o obavljanju univerzalne usluge. Program rada Pošte je, prema najnovijim odlukama Europske regulatorne grupe za poštanske usluge, usmjeren na preispitivanje poštanskog sektora i njegovog regulatornog okvira kako bi se išlo što više u smjeru ekološke održivosti i digitalizacije, na promicanje konkurentnog jedinstvenog tržišta Europske unije te u smjeru osiguranja održivosti univerzalne usluge koja je orijentirana na korisnika. (Hrvatska pošta, 2023: 30)

Kod odabira strategije za zadovoljavanje potreba kupaca ključno je neprestano prikupljanje informacija te učenje o istima. (Poljak, Ivanović, Aržek, 2023: 237)

### 3.1. Razlog i ciljevi poslovanja poduzeća Hrvatska pošta d.d.

Misija poduzeća je biti na usluzi hrvatskim građanima, dok je vizija biti pouzdanom tvrtkom kojoj će njezina izvrsnost olakšati osvajanje novih tržišta. Vrijednosti koje Hrvatska pošta njeguje su (Hrvatska pošta, 2023: 7):

- povjerenje,
- proaktivnost,

- izvrsnost.

Ove vrijednosti predstavljaju temelje za ostvarenje misije poduzeća i za prilagodbu kulture poduzeća. Povjerenje se odnosi na otvorenu međusobnu komunikaciju, kao i na osnaživanje rada u timu. Proaktivnost obuhvaća dijeljenje informacija i traženje rješenja onda kada je to izvedivo. Na taj se način pridonosi unapređenju poslovnih procesa. Kontinuiranim usavršavanjem se održava izvrsnost, kao jedna od vrijednosti koje poduzeće njeguje. Kao okosnica rada promatranog poduzeća ističe se djelatnost pružanja poštanskih usluga, te je upravo to i razlog njezina poslovanja.

Prednosti Hrvatske pošte su “tradicija, pouzdanost, financijska stabilnost i snaga brenda.” (Jakovac, Domjančić, 2017: 4) Osobe zaposlene u Hrvatskoj pošti se ističu svojom kompetentnošću, stručnošću, kvalitetnom i dostupnošću. Korisnici usluga spomenutog poduzeća iskazuju veliko povjerenje prema djelatnicima Hrvatske pošte.

### 3.2. Infrastruktura

Hrvatska pošta zapošljava nešto manje oko 9.000 radnika te ima na raspolaganju moderan vozni park, stroj za automatsko razrađivanje paketa, koji ima kapacitet od 15.000 paketa po satu, šest strojeva namijenjenih automatskom sortiranju pošiljaka. Broj poštanskih ureda Hrvatske pošte u Republici Hrvatskoj iznosi 1.016, čime Hrvatska pošta prednjači u broju poslovnica u odnosu na druga poduzeća. Ove su poslovnice raspoređene u 800 naselja te su na taj način lako dostupne korisnicima. (Hrvatska pošta, 2023: 20)

Broj šaltera Hrvatske pošte iznosi 2.125, a broj postavljenih paketomata iznosi 300. Hrvatska pošta godišnje izvrši 235 milijuna poštanskih usluga. (Pošta.hr, URL.)

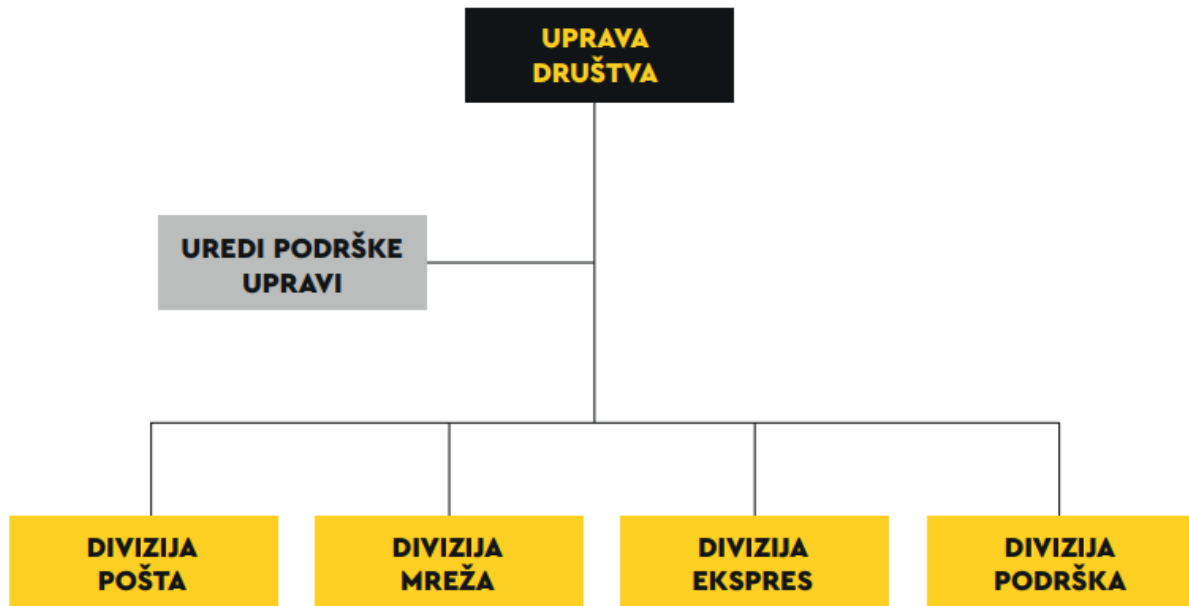
### 3.3. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura promatranog poduzeća se do 31.12.2023. temeljila na divizijskoj strukturi tj. na principu segmentacije u poduzeću kroz korporativne funkcije i kroz organizacije za poštu, među, podršku itd. Na ovaj se način svaka cjelina organizacije mogla koncentrirati na pojedinačne proizvode te na pojedinačne usluge, a da se pri tome osiguravala integracija poslovnih segmenata Pošte u cjelovito korporativno tijelo radi iskorištavanja prednosti sinergije te ekonomije razmjera. Dijelovi koji su činili temeljnu organizaciju ovog poduzeća su:

- Uprava društva,

- Uredi podrške upravi,
- Divizija pošta,
- Divizija mreža,
- Divizija ekspres,
- Divizija podrška. (Hrvatska pošta, 2023: 20)

Slika 1. Organizacijska struktura Hrvatske pošte



Izvor: Hrvatska pošta, 2023: 20

Uprava Društva je uvela različite urede za podršku Upravi, kako bi se provodilo strateško upravljanje, a to su:

- „Ured za informacijske tehnologije
- Ured za internu reviziju
- Ured za korporativne komunikacije
- Ured za korporativni marketing
- Ured za korporativnu sigurnost
- Ured za nabavu
- Ured za regulativu i međunarodne poslove
- Ured za pravne poslove
- Ured za strategiju, razvoj i korisničko iskustvo
- Ured za upravljanje ljudskim resursima i



- Ured za logistiku i regionalnu ekspanziju.“ (Hrvatska pošta, 2023: 21)

Divizije koje su prikazane na slici organizirane su od strane Uprave Društva kako bi se registrirane djelatnosti poduzeća učinkovitije obavljale. Načelo funkcionalnosti je ono na kojemu se ove divizije temeljile. To su:

- Divizija pošta – predstavljala je najveći segment organizacije unutar Hrvatske pošte i u njemu su se obavljale aktivnosti unutar osnovne poštanske djelatnosti. To su bili poslovi kao što su prijem, sortiranje, otprema, prijevoz, usmjeravanje, dostava, uručivanje poštanskih pošiljaka, kurirske usluge, prijevoz, otprema, dostava i uručenje tiskovina, zatim organizacija i obavljanje poštanskog prometa;
- Divizija ekspres – ova je divizija imala odgovornost za žurnu dostavu pošiljaka i paketa koja se odnosila na preuzimanje pošiljaka od pošiljatelja, brzi prijenos, izravno komuniciranje s radnikom zaduženim za obavljanje usluge dostavljanja pošiljke itd. Divizija ekspres je također razvijala alternativne kanale za isporučivanje pošiljaka putem paketomata te pribavljala sva odobrenja, postavljanja;
- Divizija mreža – zadužena za upravljanje radom najraširenije mreže poslovnica u Republici Hrvatskoj, sa sveukupno 1016 poštanskih ureda. Ova je divizija također imala obvezu praćenja realizacije, poštanskih, financijskih, maloprodajnih i drugih usluga koje poštanski uredi nude. Hrvatska poštanska banka surađuje s Hrvatskom poštom te iz tog razloga pravne osobe mogu dobiti uslugu Banke u sklopu Pošte te
- Divizija podrška – radilo se o organizacijskoj cjelini Pošte koja je davala podršku tvrtkinim temeljnim djelatnostima vezanim uz ekonomske poslove, poput financija, računovodstva i kontrolinga, ali i poslove održavanja te upravljanja nekretninama, projektima itd. Divizija podrške je isto tako izrađivala regulatorne izvještaje i vršila izračun neto troška te financijskih planova poduzeća. (Hrvatska pošta, 2023: 21)

Korporativna strategija Pošta2025(30) osmišljena je kako bi se ispunili dugoročni ciljevi Hrvatske pošte, a njome će “Hrvatska pošta svoj srednjoročni i dugoročni razvitak temeljiti na strateškim smjernicama s fokusom na: inovativna poslovna rješenja, transformaciju i ljude, infrastrukturu i tehnologiju.” (Hrvatska pošta, URL.) Prema novoj korporativnoj strategiji, ukinute su divizije Pošta, Ekspres i Mreža. Unutarnja je organizacija Hrvatske pošte prema ustroju uspostavljenom 01.01.2024. sačinjena od sljedećih segmenata:

- Uprave Društva,
- Ureda podrške Upravi,
- Regija,

- Nacionalno skladišno-sortirnog centra (Hrvatska pošta, URL.).

Ova reorganizacija predstavlja ozbiljan korak za Hrvatsku poštu, namijenjen unaprjeđenju poslovanja i smanjenju troškova poslovanja. Osim toga, ovakva bi organizacija trebala osigurati i povećanje konkurentnosti na današnjem užurbanom tržištu. Reorganizacijom će pretpostaviti stvaranje poslovne infrastrukture koja će biti jedna od pretpostavki kreiranja novih poslovnih modela (Poslovni dnevnik, URL.). Nova organizacija objedinjuje radnike i omogućuje veću fleksibilnost radne snage.

### 3.4. Korporativno upravljanje

Kako bi organizacija vršila kvalitetno korporativno upravljanje, mora biti prisutna predanost Uprave, Nadzornog odbora, rukovoditelja i dioničara, a postupanje mora ne samo biti sukladno propisima, nego je poželjno da ga i nadilazi. Na taj će se način stvoriti temelji poslovanja koje će biti usklađeno s najvišim standardima etike, koje će biti transparentno i koje će biti u stanju uspostaviti učinkovit sustav odgovornosti. Ovakvo će poslovanje također moći uspješno izbjegavati sukobe interesa te će imati pozitivan utjecaj na društvo u smislu društveno odgovornog poslovanja.

Hrvatska se pošta kod svog poslovanja drži načela koje propisuje Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele. Radi se o Kodeksu koji zbirno obuhvaća načela profesionalnog ponašanja i običaja, a njima se osnažuje korporativna i vlasnička odgovornost. Standard ponašanja se održava kako bi se podigla dobrobit za sve uključene u poslovanje. Unaprjeđenje visokog standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja je ostvareno navedenim Kodeksom, kao i Kodeksom korporativnog upravljanja HP – Hrvatske pošte d.d. Na ovaj se način pospješuje djelotvorno i odgovorno upravljanje, a u konačnici se postiže i dobrobit Društva, čemu je razlog povećanje vjerodostojnosti, profesionalnosti i konkurentnosti. Osim toga, posebnim je Kodeksom korporativnog upravljanja Hrvatskoj pošti dana mogućnost postupanja u skladu s načelima i dobrim poslovnim praksama drugih društava na tržištu. Kodeks je pridonio kvalitetnijem strateškom i operativnom nadzoru tijekom 2022. Uz to, pridonio je i boljem strateškom i operativnom nadzoru te većoj financijskoj i društvenoj učinkovitosti. (Hrvatska pošta, 2023: 16)

Republika Hrvatska je jedini vlasnik dionica Hrvatske pošte, a dioničare predstavlja Oleg Butković, kao ministar mora, prometa i infrastrukture. Hrvatska pošta nema izvršne

direktore nego dualistički sustav upravljanja. Njome upravljaju Uprava, Nadzorni odbor i Glavna skupština. Također ne postoje dionice koje imaju posebna prava kontrole.

Uprava je zadužena za vođenje poslova Hrvatske pošte, a ujedno ima ovlaštenje za njezino zastupanje. Odnosno, to znači kako Uprava donosi odluke vezane uz ostvarivanje poslovnih strategija, planova i programa rada. Posao Nadzornog odbora je nadziranje poslova vođenja Hrvatske pošte. Članove navedenih tijela bira se na četverogodišnji period. Kao dio Nadzornog odbora ističe se Revizijski odbor, kao njegovo savjetodavno tijelo, a njegova je funkcija davanje pomoći i podrške Nadzornom odboru. Revizijski odbor izvještava Nadzorni odbor o tome kakav je ishod zakonske revizije. Osim toga, zadužen je i za praćenje procesa financijskog izvještavanja, praćenje djelotvornosti sustava interne kontrole i internih revizija. Revizijski odbor također kontrolira revizije godišnjih financijskih izvještaja te konsolidiranih izvještaja. U slučaju da samo jedan član čini Upravu, tada on ujedno ima ulogu direktora Društva. Zakon i Statut društva HP – Hrvatska pošta d.d. određuju zaduženja i ovlasti svakih članova Uprave, kao i Poslovnik o radu Uprave. Odjel za praćenje usklađenosti poslovanja ustanovljen je kako bi identificirao rizike usklađenosti, tj. potrebe za usklađivanjem internih akata i procedura s pravnom regulativom. (Hrvatska pošta, 2023: 17-18)

### 3.5. Ulaganja u radnu snagu

Hrvatska pošta posluje društveno odgovorno i stoga potiče zaposlenike na različite načine za davanje svog maksimuma. Ujedno nastoji i privući nove zaposlenike, što je osobito izazovno u današnjim uvjetima konkurentskog tržišta. Hrvatska je pošta u 2022. godini povećala primanja svojim djelatnicima, na radnim mjestima koja su razvrstana u prva tri platna razreda. Djelatnici koji ostvare izvrsne rezultate također budu nagrađeni za svoj rad, a onim zaposlenicima koji rade na operativnim radnim mjestima se isplaćuje i varijabilni dodatak, čime se dodatno promiče kultura izvrsnosti.

Hrvatska pošta ulaže u radnu snagu i na način da svojim zaposlenicima omogućuje pohađanje edukacija iz Sustava za eUčenje, kojima se njeguje cjeloživotno učenje i usvajanje novih znanja, što je nužno u današnjim uvjetima kada se neprestano uvode nove tehnologije i procesi. (Hrvatska pošta, 2023: 12)

Radnici su najvažniji resurs Hrvatske pošte, a razvoj i upravljanje ljudskim resursima čini sastavni element Razvojne strategije Pošta 2022. Radnici imaju prava na organiziranje i kolektivno pregovaranje, slobodu udruživanja i pravo na jednakost plaća. Hrvatska pošta pokušava kreirati radno okruženje koje će:

- razvijati raznolikosti,
- osnaživati radnike za njihovo doprinošenje konstantnom unapređenju poslovanja,
- razmišljati kreativno prilikom rješavanja problema itd.

Sprječavanje diskriminacije je vrlo važno za poslovanje Hrvatske pošte te je isto istaknuto u brojnim internim aktima, kao što su Kolektivni ugovor za radnike Hrvatske pošte d.d., Pravilnik o radu i Etički kodeks. Tijela radničkih vijeća omogućuju svakom radniku da bude neizravno uključen u donošenje odluka važnih za njihov položaj kod poslodavca.

Hrvatska je pošta u 2022. godini dobila priznanje Certifikat Poslodavac Partner od strane SELECTIO tvrtke, koje se dodjeljuje tvrtkama koje su pokazale izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Razvojna strategija Pošta 2022. postavlja Akademiju Hrvatske pošte kao jednu od temeljnih inicijativa s ciljem pružanja stručnih poštanskih i općih menadžerskih znanja polaznicima. Ovaj je projekt pokrenut 2017. godine. Cilj ove inicijative je:

- razvijati i osnaživati temeljna menadžerska znanja,
- akumulirati specifična kompanijska znanja,
- bolje međusobno razumijevanje,
- učinkovitiji zajednički rad itd. (Hrvatska pošta, 2023: 42-44)

### 3.6. Društveno odgovorno poslovanje

Znanje se u sklopu Hrvatske pošte razvija kroz jačanje kompetencija i uporabu svih pozitivnih odlika kulture, a pri tome se poduzeće vodi imperativom izvrsnosti. (Jakovac, Domjančić, 2017: 5)

Sukladno zelenoj strategiji i prelasku na modele održivog poslovanja, aktivnosti koje Hrvatska pošta provodi su usklađene s nacionalnim te međunarodnim ciljevima koji se temelje na dokumentima kao što su:

- Pariški sporazum,
- Zeleni plan Europske unije,
- Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske 2030.

Hrvatska je pošta sudionik IPC-ovog programa “*Sustainability Measurement and Management System*”, kojemu je cilj smanjenje emisije ugljika i smanjiti broj vozila na fosilna goriva, na način da se dio postojećeg voznog parka zamijeni s vozilima na alternativna goriva, i to barem 50%, a od toga da 25% vozila bude električno. Promatrano je poduzeće također nositelj projekta *GreenPosts*, kojemu je cilj osmišljavanje i implementiranje

tečaja za trening te izrada virtualnog foruma na kojemu se mogu razvijati vještine i kompetencije poštanskih djelatnika vezane uz proaktivno razmišljanje. Krajem 2022. godine je Hrvatska pošta brojala 350 e-vozila.

### 3.7. Razvojna strategija

Hrvatska se pošta u ostvarivanju svog potencijala oslanja na digitalizaciju i društveno odgovorno poslovanje, zbog usmjerenosti poduzeća na potrebe korisnika, ali i djelatnika. Poduzeće je investiralo 62 milijuna kuna u nove strojeve za sortiranje pošiljaka, čime se najveća ulaganja usmjeravaju u razvoj temeljnog poslovanja, te je osmišljen izravan marketing koji je stvoren sukladno zahtjevima tržišta, kao i korisnika. Osim navedenog, Hrvatska se pošta širi prema novim tržištima i uspostavlja strateška partnerstva, a jedno od spomenutih tržišta je i internet trgovina Žuti klik, kojim je poduzeće otvorilo širi lanac vrijednosti usluga za korisnike. (Jakovac, Domjančić, 2017: 6)

Uvedena je i usluga ePošte, odnosno platforme namijenjene plaćanju računa, slanju I primanju te arhiviranju računa, pisama i ostale dokumentacije. Skladišna se logistika također razvija jer ona povezuje kratkoročne i dugoročne logističke projekte, a ovim je projektima zajednički cilj kreiranje stabilnog izvora prihoda. Razvojna strategija Hrvatske pošte se vodi trendovima unutar poštanskog i logističkog sektora. Na poslovanje Hrvatske pošte uvelike utječu trendovi ponašanja korisnika poštanskih i ostalih usluga, trendovi u e-trgovini, tehnologiji, digitalizaciji itd. Koncentracija promatranog poduzeća nalazi se u korisničkom iskustvu i temeljnom poslovanju, što se ostvaruje kroz:

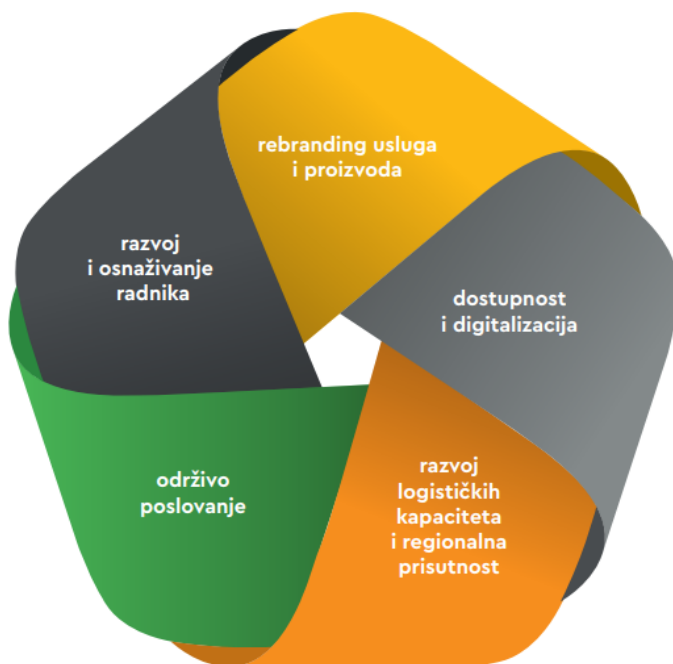
- transparentnost svih usluga,
- dostupnost i digitalizaciju,
- razvoj logističkih kapaciteta,
- digitalnu transformaciju,
- održivo poslovanje.

Navedeni su čimbenici ključni kako bi se nastavilo stabilno poslovanje te kako bi se osigurali doprinosi hrvatskom gospodarstvu. Osiguranje konstantne dostupnosti univerzalnih poštanskih usluga kroz prilagodbu cijena novim tržišnim okolnostima je u fokusu djelovanja Hrvatske pošte. Kroz procese digitalizacije, ovo poduzeće nastoji pridonijeti gospodarstvu države te je stoga omogućena digitalna dostava podataka kroz siguran i certificirani kanal. Osim digitalizacije dostavljačkog procesa, uvedeno je i bezgotovinsko plaćanje, bilo na

dostavi ili u poštanskim uredima. Hrvatska je pošta na taj način ojačala svoju ulogu financijskog partnera, a uz sve navedeno očigledno je transformiranje cjelokupnog poslovanja Hrvatske pošte kako bi se stvorile nove vrijednosti za korisnike. Korporativna je kultura također izložena prilagodbama s ciljem ostvarivanja strateških ciljeva. Menadžerske se vještine upotpunjuju, a radnike se kontinuirano educira kako bi u svom radu pokazivali izvrsnost. Zbog značajnog porasta trenda e-trgovine sklopljena su strateška partnerstva s više svjetskih internetskih trgovaca u sklopu prodaje putem elektroničkog kataloga, odnosno prodaje proizvoda i usluga izravno potrošačima.

Uvođenje paketomata je označilo značajno unapređenje posljednje faze dostave, a kroz održivo poslovanje se omogućuje zelena transformacija poslovanja, smanjenje negativnog utjecaja koje poslovanje Hrvatske pošte ima na okoliš itd. Kada se radi o prelasku na ekološki prihvatljivo poslovanje, ono obuhvaća zelene projekte kao što su nabava električnih vozila, uvođenje paketomata koji djeluju kao zeleni dostavni kanal, ulaganje u obnovljive energetske izvore, gradnju energetski djelotvornih objekata i sustavno gospodarenje otpadom. Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj imaju veliku važnost za korisnike, ali i zaposlenike Hrvatske pošte. Okolnosti koje imaju utjecaj na plan poslovanja su aktualni poslovni trendovi i spoznaje o relevantnim budućim potrebama tržišta i korisnika. (Hrvatska pošta, 2023: 34)

Slika 2. Razvojna strategija Hrvatske pošte



Izvor: Hrvatska pošta, 2023: 35

## 3.8. Javne usluge Hrvatske pošte

### 3.8.1. Temeljno poslovanje

Temeljna je djelatnost Hrvatske pošte pružanje poštanskih usluga, no uz to također nudi i raznovrsne druge usluge. Svoje temeljno poslovanje ovo poduzeće nastavlja kroz razvoj infrastrukture i kroz konstantno poboljšavanje i automatizaciju procesa na način da uvodi inovacije i digitalizira svakodnevni rad.

Usluge koje Hrvatska pošta nudi su mnogobrojne. Poduzeće se pri tome fokusira na daljnje razvijanje iskustva korisnika sukladno promjenama u njihovu ponašanju, potrebama i očekivanjima. Navedene usluge u ponudi su one poput (Pošta.hr, URL.):

- pismovne usluge u nacionalnom i međunarodnom prometu,
- paketne usluge u nacionalnom i međunarodnom prometu,
- tradicionalne usluge brzojava,
- usluge novčanog poslovanja i druge financijske usluge,
- prodaje maloprodajnog asortimana,
- mogućnosti ugovaranja police osiguranja,
- ponude usluge za HZMO,
- prodaje putem internetske trgovine Žuti klik
- plaćanja usluga mobilnim aplikacijama KEKS *Pay* te *AirCash*,
- paketomata namijenjenih preuzimanju i slanju pošiljaka itd.
- Paket24 je usluga Hrvatske pošte koja je u svojoj osnovi usluga brze paketne dostave te je u partnerskom odnosu s velikim domaćim i svjetskim poduzećima.
- Paketomata, koji predstavljaju nov sustavni kanal Hrvatske pošte, a riječ je o automatiziranim uređajima koje sačinjavaju pretinci raznih dimenzija. Paketomati su postavljeni na frekventne i lako dostupne lokacije i dostupni su u bilo koje doba dana, svaki dan. Paketomati se nalaze na 300 lokacija diljem Hrvatske.

Temeljno se poslovanje razvija kroz ulaganje u ljude i tehnologije, kao i u novi centar za sortiranje. Novim sortirnim centrom se poboljšavao poštanski sustav, usluga te cjelokupna organizacija. Novi sortirni centar obuhvaća podršku, visokoregalno skladište, podatkovni centar, trafostanicu, kotlovnice, komunalnu infrastrukturu itd., a nalazi se u blizini Velike Gorice, kraj Zračne luke “Franjo Tuđman”.

U razvoju poslovanja Hrvatske pošte digitalizacija procesa dostave te isporučivanja pošiljaka predstavlja velik daljnji korak. Također se radi na razvoju znanja i kompetencija zaposlenika te se razvijaju logistički kapaciteti. (Jakovac, Domjančić, 2017: 5)

U posljednjih je nekoliko godina Hrvatska pošta svojim temeljnim aktivnostima poslovanja postigla značajan pomak prema pružanju novih usluga. Internetska je prodaja, kao i maloprodajna te logistička mreža, postala platformom potencijalnog aktivnog nositelja niza proizvoda i usluga različitih ponuditelja na tržištu. (Sopta, 2020: 46)

### 3.8.2. Poštanske usluge

S obzirom na svoju ulogu nacionalnog poštanskog operatora, Hrvatska pošta obavlja poštanske usluge poput prijama, usmjeravanja, prijenosa i uručivanja poštanskih pošiljaka. Poštanske usluge predstavljaju najveći udio u poslovanju Hrvatske pošte. Poštanske usluge koje su navedene na internetskim stranicama Hrvatske pošte su:

- Slanje pošiljaka,
- Dostava pošiljaka,
- Pošiljke s opasnom robom,
- Ponude za poslovne korisnike itd. (Pošta.hr, URL.)

Riječ je o univerzalnim poštanskim uslugama koje su dostupne za sve korisnike pod jednakim uvjetima.

Kod dostavljanja pošiljaka važno je napomenuti kako Hrvatska pošta obavlja podnošenje carinskih deklaracija kako bi se pošiljke pustile u slobodan promet, a to čini carinskom tijelu zaduženom za carinske pošiljke unutar međunarodnog poštanskog prometa. Hrvatska pošta pri tome djeluje kao carinski zastupnik te podnosi podatke carinskom tijelu prilikom uvoza pošiljaka koje dolaze izvan Europske unije. (Pošta.hr, URL.)

Usluge otpremništva, tj. špedicije, su također u ponudi Hrvatske pošte. Ove se usluge obavljaju kod uvoza, izvoza te kod posebnih usluga poput pregleda pošiljaka (kod sanitarnih, tržnih, veterinarskih te fitosanitarnih inspekcija). Kod slanja pošiljaka izvan zemlje, ubrzana pošta je najjednostavnija opcija, a ujedno i najbrža. Ono što pošiljatelj treba učiniti prije slanja pošiljke je provjeriti je li dopušteno uvesti predmet slanja ili je potrebno posjedovati kakav dokument kako bi uvoz bio legalan, primjerice račun, zdravstveni certifikat itd.



Kada se radi o slanju paketa, njih pošiljatelji mogu predate na dostavu u bilo kojem poštanskom uredu, a ugovorni korisnici dobivaju rabate na osnovi ukupnog mjesečnog prometa kojeg su ostvarili. (Pošta.hr, URL.)

### 3.8.3. Ekspresne usluge

Ekspresne usluge Hrvatske pošte su prilagođene korisnicima, kako privatnim tako i poslovnim. Paket24 je jedina usluga kojom je ravnomjerno pokriven čitav teritorij države. Ova usluga također jamči kako će pošiljke moći biti dostavljene već sljedećeg dana i to u više od 200 mjesta. Preuzimanje pošiljaka vrši se na korisnikovoj adresi. Preuzimanje i uručenje pošiljaka se vrši i subotom, a za poslovne korisnike se obavlja svaki dan u vrijeme koje je prethodno dogovoreno. Za ekspresne je usluge zadužena divizija ekspres. Ova divizija obuhvaća “preuzimanje poštanskih pošiljaka na temelju posebnog zahtjeva pošiljatelja na lokaciji koju odredi te njihov brz prijenos, praćenje i mogućnost izravne komunikacije s radnikom koji obavlja uslugu radi davanja dodatnih uputa u vezi s uručenjem pošiljke.” (Hrvatska pošta, 2021)

### 3.8.4. Financijske usluge

U Hrvatskoj pošti korisnici mogu platiti račune te obaviti druge gotovinske uplate. Plaćanje računa je moguće bez plaćanja naknade. Također je moguće ugovoriti prijam gotovinskih uplata, a podnositelj uplate ne mora platiti naknadu u poštanskom uredu, nego dobiva mjesečnu fakturu.

Hrvatska pošta nudi i financijske usluge za svoje korisnike, kao što su:

- Slanje i primanje novca putem uplatnica ili putem Western Uniona
- Otvaranje računa
- Ugovaranje štednje u Hrvatskoj poštanskoj banci
- Predavanje zahtjeva za otvaranje kartica
- Ugovaranje različitih vrsta osiguranja kroz Croatia osiguranje

Osim navedenih usluga, Hrvatska pošta također nudi „financijski kutak“ za svoje korisnike u kojemu korisnici mogu dobiti financijsko savjetovanje i prodajni razgovor, savjete o kreditnom poslovanju itd. Banka u Pošti omogućuje korisnicima ugovaranje štednje, postavljanje tekućih računa, pruža usluge mjenjačnice i kredita.

Hrvatska pošta, osim navedenog, isplaćuje gotovinu korisnicima i poslovnim partnerima, a moguće je dogovoriti i dostavu gotovog novca na kućnu adresu. Ovakva je usluga jedinstvena u Hrvatskoj. Hrvatska poštanska banka nudi svoje usluge u gotovo 1000 poštanskih ureda, a ove su usluge namijenjene za privatne tvrtke, male i srednje poduzetnike, lokalnu upravu i samoupravu i povezane poslovne subjekte. (Pošta.hr, URL.)

### 3.8.5. Maloprodaja

Hrvatska pošta nudi u svom maloprodajnom programu igračke, čestitke, razglednice, knjige, školski pribor, tehničku robu itd. Svojim partnerima također omogućuju prodaju, odnosno plasman svojih proizvoda u prostorima poštanskih ureda. Prodaja asortimana maloprodaje je prilagođena potrebama korisnika koji dolaze u poštanske urede. Maloprodajni se asortiman prodaje s većim maržama. (Hrvatska pošta, 2023: 21)

Prodaja maloprodajnog asortimana je značajan izvor prihoda za Hrvatsku poštu, no kupci ovakvog asortimana najčešće dolaze bez konkretne namjere i odluku o kupnji donose trenutno, dok obavljaju kakvu drugu standardnu uslugu koju Hrvatska pošta nudi. Nakon što je uvedena usluga prodaje asortimana Žutog klika u poštanskim uredima, došlo je i do povećane ciljane kupnje, a na taj su se pak način poštanski uredi pretvorili u prvi izbor kupnje. Poštanski su uređi podijeljeni u kategorije, što ovisi o njihovom potencijalu prodaje, a o toj će kategoriji ovisiti veličina asortimana. Poštanski uredi koji se nalaze na frekventnijim lokacijama nemaju isti promet kao oni uredi u ruralnim sredinama. Ipak, kako bi svi kupci dobili istu ponudu, odnosno razinu usluge, provedena je konvergencija s digitalnim prodajnim kanalom. (Poljak, Ivanović, Aržek, 2023: 240)

S obzirom da je posljednjih godina opao interes za pismovnim pošiljaka te za plaćanjem računa u poštanskim uredima, smanjio se i broj kupaca koji kupuju maloprodajni asortiman ponuđen u tim uredima. To ukazuje kako su kupci osnovnih poštanskih usluga ujedno i kupci maloprodajnog asortimana. Stoga je Hrvatska pošta uvela Žuti klik, internetsku trgovinu putem koje kupci mogu naručiti željeni proizvod bez ikakve povezanosti s pismovnim pošiljkama i ostalim osnovnim poštanskim uslugama.

### 3.8.6. Ostale usluge

Hrvatska je pošta, zbog svjesnosti vlastite prednosti nad konkurencijom što se tiče logističkog potencijala na hrvatskom tržištu, uspostavila web kanal kao logičan smjer razvoja

prodaje. Iz tog je razloga bilo vrlo važno prepoznati koje su kategorije proizvoda tražene kod kupaca. (Poljak, Ivanović, Aržek, 2023: 237)

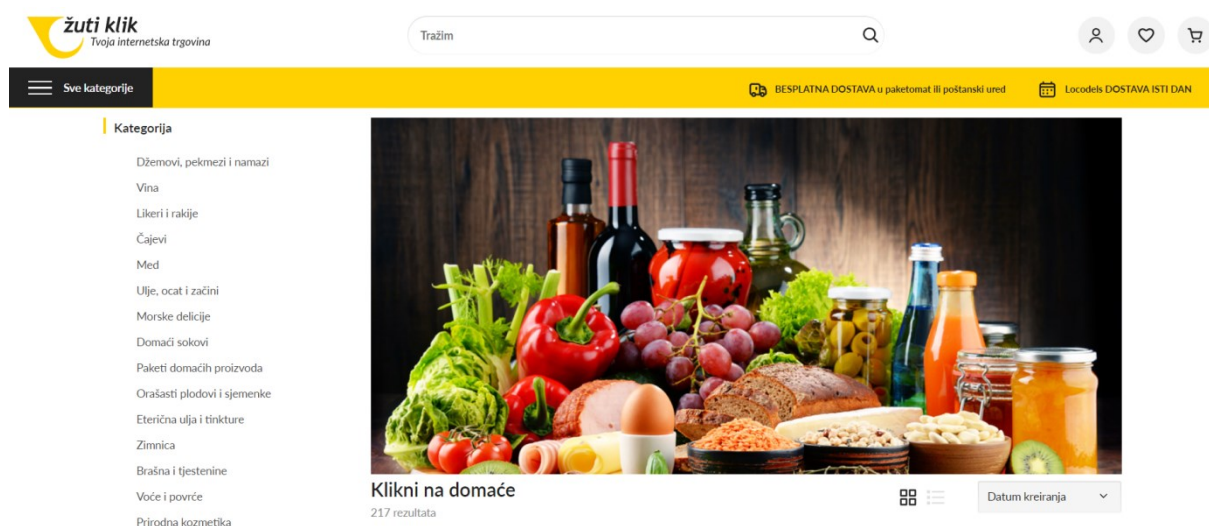
Žuti je klik internetska trgovina Hrvatske pošte koja nudi raznovrsni asortiman. Proizvodi u ponudi se mogu naručiti putem interneta, ali i pozivom korisničkoj službi te u poštanskim uredima u kojima se nalaze katalogi s proizvodima. Internetska trgovina Hrvatske pošte fokusira se na domaće proizvode te na poznate brendove i pruža mogućnost posebnih funkcionalnosti kako bi se ostvarila mogućnost za realizaciju dodatnih prihoda. Žuti klik ima bogat asortiman proizvoda, podijeljenih u 14 kategorija te ima vrlo raznovrsnu ponudu domaćih prehrambenih proizvoda, koje su proizveli lokalni OPG-ovi. Žuti klik predstavlja digitalizaciju Hrvatske pošte te njezin razvoj i pokretanje novih poslovnih projekata. Sposobnost poduzeća da se prilagodi digitalnom svijetu u suvremenim uvjetima poslovanja omogućuje opstanak istog na tržištu. Žuti je klik pokrenut 2017. godine, a kroz njega se ostvaruje jedan dio strateškog iniciranja posvećenom digitalizaciji, a na ovaj se način usluge također približavaju kupcima. Porast online trgovine ima utjecaj i na rast količine paketa i na porast prometa maloprodaje unutar poštanskih ureda. Sve navedeno ima izravan utjecaj na ukupno poslovanje poduzeća. Žuti klik je, kao prodajna platforma, osmišljen kako bi spojio prodavatelja ili dobavljača i kupca na jednom, centralnom mjestu. Proizvodi se objavljuju na internetskim stranicama, na kojima se zatim i prodaju, a dobavljači tih proizvoda su dužni voditi administraciju vlastite baze proizvoda u ugovorenim okvirima. Ono što ova usluga nudi je višekanalni pristup prodaji, na način da se proizvode kupe na web stranici ili kontaktiranjem centra Hrvatske pošte te na taj način naručiti željeni proizvod. Osim toga, proizvode je moguće naručiti i u poštanskom uredu. Svaki poštanski ured ima kataloge proizvoda, a kataloge je moguće dostaviti zainteresiranim i potencijalnim kupcima na kućnu adresu. Proizvodi naručeni preko Žutog klika će biti naplaćeni prema izdanom računu, kojeg ispisiuje dobavljač izravno iz web shop aplikacije, a račun se zatim prilaže paketu. Kupci mogu željeni proizvod platiti pouzećem (prilikom preuzimanja), plaćanjem jednokratno ili obročno karticama te virmanskim plaćanjem (predračunom). Asortiman proizvoda koji su u ponudi na Žutom kliku je mnogobrojan pa se u tako u ponudi nalazi oko 120.000 proizvoda, a fokus je na redovnim kupcima, koji koriste loyalty program i koji primarno kupuju proizvode za nadopunu, kao što su prehrambeni proizvodi, sredstva za čišćenje, kozmetika i sl. Primarni cilj predstavljaju vjerni korisnici usluga i proizvoda Hrvatske pošte, kojima se nastoji prezentirati noviji oblik kupovine. Promocijom proizvoda s ovog web shopa se nastoji osvijestiti kupce o novoj platformi za kupovinu te o proizvodima u ponudi, a također se nastoje istaknuti određeni proizvodi kako bi isti potaknuli kupce na redovnu kupnju. Za

promociju se koriste newsletteri, društveni mediji, nagradne igre, popusti, portali, katalog, plakati i predlošci u poštanskim uredima.

Žuti klik, kao usluga, donosi razne prednosti za Hrvatsku poštu, poput:

- produljenja lanca vrijednosti logističkih usluga,
- povećanja konkurentnosti kod ugovaranja logističkih usluga,
- povećanja izvora prihoda,
- doseg novih kupaca,
- izravnog komuniciranja s kupcima,
- nastavka izgradnje imidža poduzeća koje je digitalno orijentirano. (Poljak, Ivanović, Aržek, 2023: 237)

Slika 3. Izgled stranice internetske trgovine Žuti klik



Izvor: Žuti klik. URL: <https://zutiklik.hr/zutiklik/hr/%C5%BDuti-klik/Klikni-na-doma%C4%87e/c/KlikniNaDomace> [pristup 20.12.2023.]

Žuti klik obuhvaća cjelokupan asortiman koji se nalazi u poštanskim uredima, gdje je namijenjen maloprodaji i na ovaj način svi korisnici mogu naručiti bilo koji proizvod, ciljano i s namjerom.

#### 4. TRENDOMI NA TRŽIŠTU POŠTANSKIH USLUGA

U Hrvatskoj su u prošloj godini poslovala 24 davatelja poštanskih usluga, a Hrvatska pošta je pri tome obavljala univerzalnu uslugu imenovanog davatelja, a ostali davatelji poštanskih usluga su djelovali kao pružatelji zamjenskih i ostalih poštanskih usluga, uz Hrvatsku poštu. Na tržištu je udio koji ima Hrvatska pošta u pružanju poštanskih usluga tijekom 2021. i 2022. iznosio gotovo 87%. (Hrvatska pošta, 2023: 26)

Kada je došlo do izbijanja pandemije koronavirusa 2020. godine, kod brojnih je poštanskih operatora nastupio pad ukupnih količina pošiljaka za više od petine. Premda je naknadno, u 2021. godini, zabilježen blagi rast od približno 0,6%, ukupne su količine pošiljaka ostale su uvelike ispod razina prije spomenute pandemije.

Rast e-trgovine utjecao je na dobivenu korist poštanskih operatora, a pri tome je važno napomenuti kako ovaj segment predstavlja jednog od najvažnijih i potencijalno dugotrajnih učinaka pandemije, zbog porasta inflacije koja je potaknuta ratom u Ukrajini i postpandemijskom ekspanzijom nastupila je ekonomska i geopolitička neizvjesnost, a ukupna količina pošiljaka u ovoj situaciji bilježi kontinuirani pad. Poštanski su operatori bili primorani povećati troškove zbog porasta troškova energija i plaća. Ovakvo je nesigurno okruženje poslovanja utjecalo sve jaču potrebu poštanskih operatora za prilagođavanjem svojih strategija. Pri tome je fokus prebačen na kvalitetu usluge i kontroliranje troškova, kao i na povećanje učinkovitosti putem optimizacije poslovnih procesa. Zabilježen je značajan pomak poslovanja od pisama prema paketnom poslovanju, što je izravna posljedica razvoja i rasta e-trgovine. Digitalizacija uvelike utječe na pad kvantitete poštanskih pošiljaka, a sve navedeno dodatno ukazuje na potrebu za ulaganjem u sektore poput e-trgovine i logistike. Uz to, kroz maloprodajne i financijske usluge pokušavaju se pronaći alternativni izvori prihoda u segmentima koji nužno nemaju povezanost s poštanskim uslugama. (Hrvatska pošta, 2023: 25)

Tijekom 2022. godine zabilježen je porast količine pisama u odnosu na plan, i to za 3,3%. Razlog ovog porasta se može pronaći u slanju pismenih obavijesti od strane financijskih institucija poput banaka i osiguratelja zbog uvođenja nove službene valute, eura. Nasuprot toga, zabilježen je pad preporučenih pošiljaka od 6,8% u odnosu na godinu prije, 2021. Do pada preporučenih pošiljaka je ponajviše došlo zbog smanjenog opsega rada javno-upravnih tijela, prvenstveno sudova. Količina pošiljaka Paket24 je tijekom 2022. godine varirala te se nakon usporenog rasta u početkom godine oporavila u drugom dijelu godine, da bi na kraju godine zabilježila oko 28% više pošiljaka Paket24 nego prethodne godine. Prema

tome, ostvareno je 21,7% više prihoda i više od 11 milijuna komada pošiljaka Paket24. U navedenim su količinama najveći udio imale internetske trgovine odjećom i modnim dodacima, kao što su About You i Zalando.

Višekanalna dostava paketa je velika komparativna prednost, pri čemu je potrebno istaknuti paketomate, koji su postavljeni na još više lokacije i time postavili Hrvatsku poštu na mjesto tržišnog lidera kod segmenta isporuke pošiljaka pomoću paketomata. Pad je zabilježen i kod prispijeca pismovnih pošiljaka u postotku od oko 45% u 2022., u odnosu na godinu prije. Pad od 3% zabilježen je u odlaznom pismovnom prometu, dok je dolazni paketni promet zabilježio rast od oko 10%. Međunarodni odlazni promet također bilježi rast broja paketa za otprilike 14%, a razlog tomu je znatno povećanje broja povratnih paketa koje korisnici vraćaju internetskim trgovcima. U promatranoj je godini također potpisano više bilateralnih sporazuma s drugim poštanskim operatorima kako bi se povećala količina pošiljaka u međunarodnom prometu, a da kvaliteta usluge ostane ista.

Veća kvaliteta dostave tiskovina pretplatnicima je također bila fokusom strategije za 2022. godinu te je otvoreno 36 novih zona na kojima poštari vrše dostavu, a u ovim zonama nalazi se više od 400 pretplatnika. Nabavljena su i nova termička vozila, termički mopedi te prikolice. Vozni park Hrvatske pošte se redovno obnavlja i unapređuje u pogledu energetski učinkovitih vozila, kojih tvrtka sada broji 450. (Hrvatska pošta, 2023: 48-49)

Financijske usluge bilježe spor, no konstantan rast u pogledu prihoda Hrvatske pošte. Gotovinski platni promet bilježi najveći udio, a rast prihoda je također zabilježio porast u 2022. godini zbog izmjene u cjeniku neugovornih uplata i pologa utržaka. Ovaj je cjenik valjan od kolovoza 2022. godine. Isplate jednokratnog novčanog primanja koje su uvedene radi pružanja pomoći umirovljenicima i socijalno ugroženima su pridonijele rastu prihoda. Zabilježen je pad kod količine gotovinskog platnog prometa, a uzrok tome je trend sve većeg korištenja digitalnih kanala plaćanja.

Mjenjačko poslovanje je također zabilježilo rast u prihodima tijekom 2022. godine, što ukazuje na odličnu turističku sezonu. Došlo je i do porasta prijenosa novca poštanskom uputnicom, kod kojega je porast od 11% u odnosu na realizaciju prihoda u načinjenih u godini prije, 2021. Tijekom 2022. godine je također zabilježen rast prihoda kod prodaje polica Croatia osiguranja, i to u iznosu od 16% u odnosu na prethodnu godinu, kao i porast prihoda od usluga koje Hrvatska pošta obavlja surađujući s Hrvatskom poštanskom bankom. Zabilježena je i suradnja u pogledu razvoja bankarskih usluga za fizičke i za pravne osobe. (Hrvatska pošta, 2023: 50)

Tablica 1. Poslovni prihodi Hrvatske pošte od javnih usluga u razdoblju 2018.-2022.

<b>Poslovni prihodi u mil. kn.</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>1.575,2</b>	<b>1.640,4</b>	<b>1.509.464</b>	<b>1.570,0</b>	<b>1.614,1</b>
<b>Prihodi od poštanskih usluga</b>	1.170,4	1.253,1	1.152,1	1.182.275	1.218,6
<b>Prihodi od financijskih usluga</b>	253,1	250,9	217,7	217,6	221,7
<b>Prihodi od maloprodaje</b>	68,5	68,6	66,5	60,9	50,0
<b>Prihodi od logističkih usluga</b>			9,2	30,9	54,7
<b>Prihodi od ostalih usluga</b>	83,2	67,8	36,8	78,5	78,1

Izvor: autor, prema: Hrvatska pošta (2020); Hrvatska pošta (2022)

Kao što je vidljivo u tablici 1, prihodi od prodaje Hrvatske pošte bili su najveći u 2019. godini, kada su iznosili 1.640,4 milijuna kuna. Tada su ujedno najviši bili i prihodi od poštanskih usluga, nakon čega je uslijedio lagani pad. Prihodi od poštanskih usluga su ponovno porasli u 2022. godini, približivši se tako 2019. godini u visini prihoda od prodaje, kao i prihoda od poštanskih usluga.

Prihodi od maloprodaje su bili najviši tijekom 2018. i 2019. godine, nakon čega bilježe pad, a najniži su zabilježeni 2022. godine. Logističke su usluge, odnosno prihodi od istih, zabilježili značajan porast.

Vidljivo je kako poštanske usluge, kao osnovne usluge koje nudi, i dalje donose najviše prihoda Hrvatskoj pošti, a tek potom slijede financijske usluge. Logističke su usluge tijekom prijašnje tri godine doživjele značajan porast, što ukazuje na velik potencijal ovog segmenta usluga.

## 5. ZAKLJUČAK

Javne se usluge odnose na sve općekorisne usluge za koje privatni službenici nemaju interes te se kod određenih dijelova stanovništva javlja nemogućnost zadovoljenja osnovnih životnih potreba. Ove se usluge pružaju radi dobrobiti građana od strane vlade ili kakvih drugih javnih institucija. Financiranje javnih usluga se provodi najčešće iz poreza te iz drugih javnih izvora i ove se usluge pružaju svim članovima društva, neovisno o tome kakva je njihova financijska situacija. Kada se radi o javnim uslugama komunikacija, one se odnose na široku paletu usluga kojima se omogućava komunikacija među ljudima i organizacijama te su ovakve usluge vrlo važne za održavanje konekcije u društvu. Osim toga, one također pružaju mogućnost za razmjenu informacija. Poštanske se usluge odnose na slanje pisama, paketa i drugih pošiljki unutar zemlje te na međunarodnom području.

Dioničko društvo Hrvatska pošta d.d. je osnovano godine 1999. i djeluje kao vodeća organizacija na tržištu poštanskih usluga unutar Hrvatske. Riječ je o nacionalnom poštanskom operatoru, koji se nalazi u vlasništvu Republike Hrvatske te se bavi platnim i poštanskim prometom. Usluge Hrvatske pošte, bilo da se radi o poštanskim uslugama, financijskim, maloprodajnim, osiguravateljskim, digitalnim i ostalim uslugama, dostupne su svakome, na bilo kojem dijelu teritorija države.

Temeljna je djelatnost Hrvatske pošte pružanje poštanskih usluga, no uz to također nudi i raznovrsne druge usluge. Svoje temeljno poslovanje ovo poduzeće nastavlja kroz razvoj infrastrukture i kroz konstantno poboljšavanje i automatizaciju procesa na način da uvodi inovacije i digitalizira svakodnevni rad. Poduzeće se fokusira na daljnje razvijanje iskustva korisnika sukladno promjenama u njihovu ponašanju, potrebama i očekivanjima. Višekanalna dostava paketa je velika komparativna prednost, pri čemu je potrebno istaknuti paketomate, Financijske usluge bilježe spor, no konstantan rast u pogledu prihoda Hrvatske pošte. Gotovinski platni promet bilježi najveći udio.

Može se zaključiti kako poštanske usluge, kao osnovne usluge koje nudi, i dalje donose najviše prihoda Hrvatskoj pošti, a tek potom slijede financijske usluge. Logističke su usluge tijekom prijašnje tri godine doživjele značajan porast, što ukazuje na velik potencijal ovog segmenta usluga.



## 6. POPIS LITERATURE

1. eGrađani. URL: <https://gov.hr/hr/pruzanje-javnih-usluga/532> [pristup 13.10.2023.]
2. Eur-lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/HR/legal-content/summary/postal-services-in-the-eu.html> [pristup 13.10.2023.]
3. Hrvatska pošta (2020) *Godišnje izvješće za 2019. godinu*. Zagreb: Hrvatska pošta.
4. Hrvatska pošta (2021) *Godišnje izvješće za 2020. godinu: Nova dimenzija poslovanja*. Zagreb: Hrvatska pošta.
5. Hrvatska pošta (2022) *Godišnje izvješće za 2021. godinu*. Zagreb: Hrvatska pošta.
6. Hrvatska pošta (2023) *Godišnje izvješće 2022*. Zagreb: Hrvatska pošta d.d.
7. Jakovac, D., Domjančić, K., ur. (2017) *Razvojna strategija Pošta 2022*. Zagreb: Hrvatska pošta.
8. Mance, I., Jajetić, T. (2016) *Dobra praksa u poslovima zaštite na radu u HP-u*, Sigurnost, 58 (4), str. 349-354
9. Marinac, A., Sudarić, Ž. (2019) *Ekonomika javne uprave*, Veleučilište „Lavoslav Ružička” u Vukovaru, Veleučilište u Požegi, Vukovar
10. Marinac A. (2013) *Značaj usluga od općeg interesa u promicanju teritorijalne kohezije Europske unije*, Zbornik radova treće Međunarodne konferencija razvoj javne uprave, Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, Vukovar, str. 554-565
11. Poljak, J., Ivanović, S., Aržek, A. (2023) *Ekonomika informacijskog sektora na primjeru poštanskih usluga*, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, 13 (1), str. 236-246
12. Poslovni dnevnik, URL: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/za-prilagodbu-trzistu-hp-trazi-partnera-i-placa-do-800-tisuca-eura-4396913> [pristup 30.01.2024.]
13. Pošta.hr. URL.: <https://www.posta.hr/organizacijska-struktura-32/32> [pristup 13.10.2023.]
14. Sopta, M. (2020) *Upravljanje digitalnom transformacijom državnog poduzeća*, Notitia – časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme, 6 (1), str. 39-48
15. Stanković, D. (2018) *Uloga postupka javne nabave u financiranju usluga od općeg gospodarskog interesa*. Zagrebačka pravna revija, 7 (1), str. 53-69
16. Struna. URL: <http://struna.ihjj.hr/naziv/koncesija-za-javne-usluge/20743/> [pristup 13.10.2023.]
17. Tabak, P. (2003) *Poštanski promet I*. Zagreb: Rabus Media.
18. Zakon o poštanskim uslugama, Narodne novine 144/12, 153/13, 78/15, 110/19

19. Znakovi hrvatske kvalitete. URL: <https://znakovi.hgk.hr/proizvod/postanske-usluge/>  
[pristup 13.10.2023.]
20. Žuti klik. URL: <https://zutiklik.hr/zutiklik/hr/%C5%BDuti-klik/Klikni-na-doma%C4%87e/c/KlikniNaDomace> [pristup 20.12.2023.]

## 7. POPIS SLIKA I TABLICA

### **Slike**

Slika 1. Organizacijska struktura Hrvatske pošte.....	11
Slika 2. Razvojna strategija Hrvatske pošte .....	17
Slika 3. Izgled stranice internetske trgovine Žuti klik .....	23

### **Tablice**

Tablica 1. Poslovni prihodi Hrvatske pošte od javnih usluga u razdoblju 2018.-2022.....	
---	--

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Ivana Gašpar**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom **Pružanje javnih usluga na primjeru poduzeća Hrvatska pošta** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 11. ožujka 2024.

Ivana Gašpar

