

# STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA HP-HRVATSKA POŠTA D. D.

---

Slabinjac, Tomislav

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:366597>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-19**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

TOMISLAV SLABINJAC

**STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA HP-HRVATSKA  
POŠTA D. D.**

diplomski rad

Rijeka, 2023.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poduzetništvo

## **STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA HP-HRVATSKA POŠTA D. D.**

diplomski rad

MENTOR

dr. sc. socio. Ljerka Tomljenović, profesor stručnog studija

STUDENT

Tomislav Slabinjac

MBS: 2423000057/21

Rijeka, 2023.

## SAŽETAK

Važnost strategijskog menadžmenta se ogleda u načinu izrade strategija i planova. Prikladni alati strategijske analize omogućuju menadžerima donošenje pravovremenih odluka u pogledu poslovanja i buduće strategije poslovanja. Strategijski analizirati se može interne i eksterna okolina poduzeća kao i njegova financijska obilježja. Strategijskom analizom se može saznati trenutno stanje poslovanja te koja su njegova perspektivna obilježja. Kroz rad su objašnjene metode strategijske analize te je ista provedena na primjeru društva HP-Hrvatska pošta d. d. Provedena analiza društva HP-Hrvatska pošta d. d. temelji se na javno dostupnim podacima i na godišnjim izvještajima o poslovanju same tvrtke.

**Ključne riječi:** strategijska analiza, interna okolina, eksterna okolina, financijski pokazatelji, perspektiva poduzeća

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Znanstvene metode .....	1
1.4. Struktura rada .....	2
2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA .....	3
2.1. Strategijsko upravljanje .....	4
2.2. Strategijska analiza .....	5
2.2.1. Interna okolina.....	6
2.2.2. Eksterna okolina .....	7
2.3. SWOT analiza .....	11
2.4. Financijska analiza kao dio strategijske analize .....	13
3. OSNOVNI PODACI O DRUŠTVU HP-HRVATSKA POŠTA D. D.....	17
3.1. Društveno odgovorno poslovanje tvrtke HP-Hrvatska pošta d. d .....	18
4. STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA HP-HRVATSKA POŠTA D. D.....	21
4.1. Analiza interne okoline poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d. ....	21
4.2. Analiza eksterne okoline HP-Hrvatska pošta d. d. ....	24
4.3. SWOT analiza HP-Hrvatska pošta d. d. ....	31

4.4. Financijska analiza poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.....	32
5. STRATEGIJSKA PERSPEKTIVA PODUZEĆA HP-HRVATSKA POŠTA D. D.....	40
6. ZAKLJUČAK.....	42
POPIS LITERATURE.....	44
POPIS SLIKA .....	46
POPIS TABLICA.....	47
POPIS SHEMA .....	48

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja**

Kako bi se utvrdila strategijska perspektiva poduzeća potrebno je provesti određene metode analize poslovanja kao što su SWOT analiza, metode analize interne i eksterne okoline, analize financijskog stanja kroz financijske pokazatelje poslovanja i dr. Kroz ovaj diplomski rad analizira se interna i eksterna okolina kao i financijsko stanje HP-Hrvatske pošte d. d. Rezultati provedene strategijske analize ukazuju na strategijsku perspektivu i sliku stanja HP-Hrvatska pošta d. d.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Objasniti metode strategijske analize te utvrditi stanje i potencijal poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d. kao strategijsko važnog društva za Republiku Hrvatsku. HP-Hrvatska pošta d. d. predstavlja jednu od velikih karika na poštanskom tržištu Republike Hrvatske. Cilj je izrada mišljenja odnosno zaključaka o stvarnom stanju HP-Hrvatska pošta d. d., što ono predstavlja za Republiku Hrvatsku, kakvu strategijsku važnost ona posjeduje te u kojem smjeru se ona kreće. Neka od istraživačkih pitanja na koja diplomski rad daje odgovore su:

- što je to strategijska analiza,
- koje se metode koriste prilikom izrade strategijske analize,
- kakav je financijski položaj HP-Hrvatske pošte d. d.,
- kakva je strategijska perspektiva poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.?

## **1.3. Znanstvene metode**

Tijekom izrade diplomskog rada korištenje su sljedeće znanstvene metode:

- induktivna metoda,
- deduktivna metoda,
- metoda analize,
- metoda sinteze,



- metoda generalizacije,
- metoda konkretizacije,
- i metoda deskripcije.

#### **1.4. Struktura rada**

UVOD koji je prva cjelina ovog diplomskog rada odnosi se na definiranje problema, predmeta, objekta istraživanja kao i na navođenje korištenih znanstvenih metoda i strukture rada.

TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA je drugi naslov diplomskog rada. Ovaj dio teorijski definira i objašnjava pojmove strategijskog upravljanja, strategijske analize, interne i eksterne okoline, SWOT analize te načine financijske analize.

Treće poglavlje ovog rada pod nazivom OSNOVNI PODACI O DRUŠTVU HP-HRVATSKA POŠTA D. D. daje osnovne podatke o samom poduzeću, kao što su: osnovna djelatnost, struktura, struktura vlasništva te društveno odgovorno poslovanje.

STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA HP-HRVATSKA POŠTA D. D. je naslov četvrtog poglavlja ovog rada. Kroz ovo poglavlje se provodi strategijska analize te se daju rezultati iste.

Peti naslov imena STRATEGIJSKA PERSPEKTIVA PODUZEĆA HP-HRVATSKA POŠTA D. D. daje pregled rezultata strategijske analize kao i odgovor na perspektivu poduzeća.

ZAKLJUČAK koji je ujedno o zadnji, šesti dio rada daje sumu prikaza prethodno navedenih analiza kao i kratki osvrt na najvažnije pojmove koji se vežu uz strategijsku analizu.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategija je pojam koje svoje korijene vuče iz starogrčkog jezika (*strategus*), tada se odnosila na osobe s visokim vojnim činom, današnji ekvivalent te riječi bi bio general. Strategija kao pojam se kroz povijest najviše vezala s vojnim umijećem sve do prve industrijske revolucije. Tijekom tridesetih i četrdesetih godina prošlog stoljeća riječ strategija se počinje koristiti u ekonomskom kontekstu ponajprije zbog paradigme kreiranja i realizacije poslovne politike (Buble et al., 1997., 17-20.).

Prvu definiciju strategije je napisao Alfred Chandler, on je definira kao: „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva“. Nakon toga mnogi su autori koristili tu definiciju kao temelj svojih inačica definicije strategije, kao primjerice Igor Ansoff koji proširuje definiciju tako da tvrdi da strategija ima takozvanu zajedničku nit za pet međusobno povezanih pitanja koji se odnose na područje proizvod-tržište, vektor rasta, konkurentsku prednost, interno generiranu sinergiju i donošenje ili kupnju odluka (Buble et al., 2005., 3-4.).

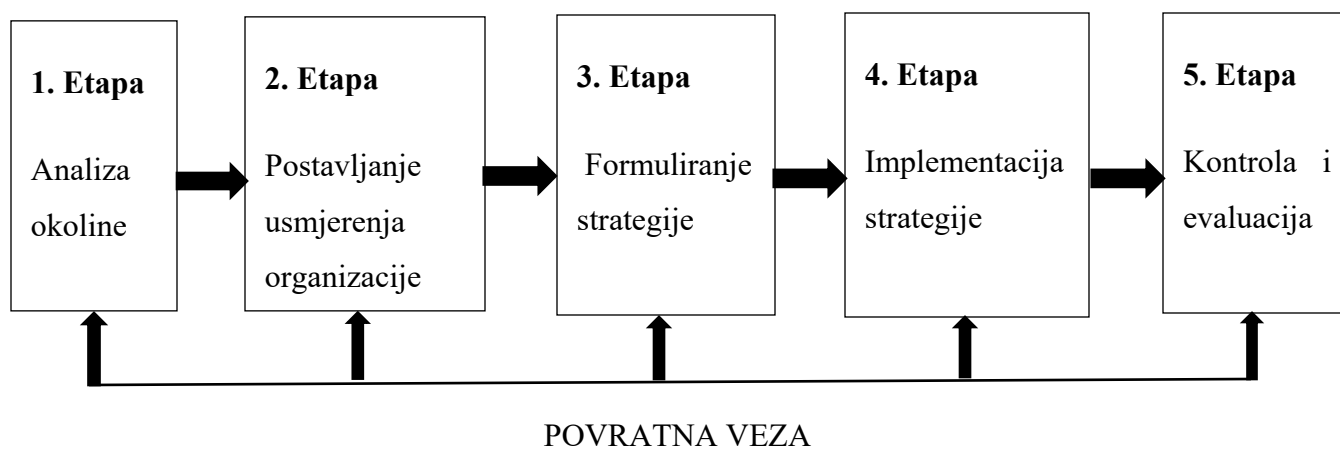
Kvalitetno izrađena strategija i dobra provedba strategije su preduvjet za ostvarenje dobitne strategije koja podrazumijeva ostvarivanje plana. Uspješna strategija podrazumijeva izradu i provedbu uzimajući u obzir vanjske i unutarnje okolnosti poslovnog sustava. Stvaranje i izrada strategije su najvažniji menadžerski zadaci, činjenica je da dobro menadžersko stvaranje neke strategije za posljedicu ima povećanje prihoda, veću zaradu, bolju stabilnost na tržištu kao i bolji povrat uloženog u poslovni proces (Thompson, Strickland i Gamble, 2008., 3-15.).

## 2.1. Strategijsko upravljanje

Strateški menadžment se razvio tijekom vremena, a ubrzano u 20. stoljeću zbog sve dinamičnijeg i kompleksnijeg vanjskog okruženja. Fokus se prebacuje s unutarnje okoline na vanjsku te kao posljedica toga se strateški menadžment uvelike usmjerio ka elementima vanjske okoline. Predviđanje, anticipacija kao i uključivanje u odlučivanje postaju srž strateškog menadžmenta (Perkov, Gregurić – Bajza i Perkov, 2018., 87-88.).

Strateški menadžment Wheelen i Hunger definiraju kao: „set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća“ dok primjerice Certo i Peter strateški menadžment definiraju kao: „kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini“. Iz prethodno navedenih definicija se može zaključiti da je to kontinuirani proces, da se rad menadžera proteže u više etapa, da menadžeri pomoću donošenja odluka nastoje ostvariti ciljeve, da poduzeće mora biti u mogućnosti odgovoriti na utjecaje iz okoline te da je sam proces iterativan (Buble et al., 2005., 5.).

Schema 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Buble et al., Strateški menadžment, 2005., str. 8

## 2.2. Strategijska analiza

Autor u svome radu (Džubur, 1998., 292) definira strategijsku analizu kao : „fazu procesa strategijskog upravljanja, usmjerena razumijevanju strategijskog položaja u kojemu se poduzeće nalazi i pripremi izbora između postojećih strateških alternativa“.

Korištenjem alata strategijske analize se nastoji pronaći najadekvatnija strategija pomoću koje se žele ostvariti poslovni ciljevi. Strategija kao takva se može koristiti pri definiranju ciljeva tvrtke. Poželjno je koristiti strategijsku analizu u smislu planiranja poslovanja jer se koristeći njom mogu oblikovati strategije za ponudu na tržištu, jer može poslužiti kao vodilja ka ostvarenju unaprijed zacrtanih važnih ciljeva. Strategijska analiza odgovora na ključna pitanja kao što su tko, što, gdje, zašto i kako. Tko se odnosi na one koji će obavljati posao, točnije na ljudski faktor. Što se odnosi na izvršenje, primjerice na jedinice proizvodnje ili prodaje. Gdje se odnosi na tržište i na okolinu u kojem se djeluje. Zašto se odnosi na srž analize, zašto se analiza provodi odnosno koji se benefiti mogu izvući. Kako se odnosi na financijske izvore, tehnologiju i opremu koje služe kao podloga za uspjeh (Džubur, 1998., 293-295.).

Prema autoru (Džubur, 1998., 296.) analiza uključuje:

- prikaz strategijskih snaga i slabosti,
- ocjenu uspjeha ključnih područja
- opažanja i strategijske nekonzistentnosti,
- pisanu kritiku postojeće strategije,
- grafičku analizu ključnih marketinških koncepata.

Najčešće korišteni element strategijske analize jest okolina, a ona prema autoru (Buble et al. 1997., 71.). se može definirati kao: „ukupnost činitelja koji utječu na ostvarivanje strategije razvoja poduzeća pri čemu management na njih ne ostvaruje nikakav ili pak neznatan utjecaj“.

### 2.2.1. Interna okolina

Interna okolina ili unutarnja okolina je za razliku od eksterne okoline pod velikim utjecajem same tvrtke. Iz gledišta suvremenog poslovanja važnost interne i eksterne okoline je jednaka. Usmjerenost kao i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala važna su obilježja interne okoline. Internu analizu moguće je najbolje shvatiti iz koncepta SWOT analize, odnosno kroz otkrivanja snage, slabosti, prilike i prijetnji (Buble et al., 2005., 22-23.).

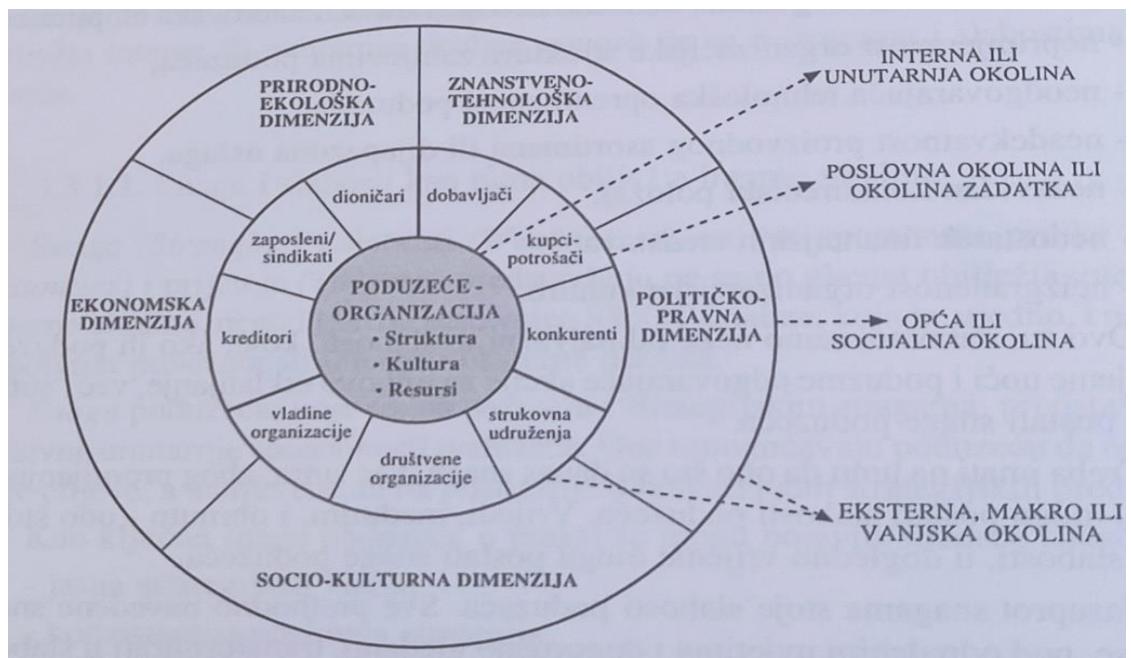
Neki od primjera ključnih snaga koje se mogu pojaviti u realnom sektoru prema autoru (Buble et al., 2005., 24.) su:

- jasna strateška vizija,
- konzistentna poslovna strategija,
- jak konkurentski položaj,
- kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluga,
- raspoloživost financijskih sredstava,
- izgrađenost organizacijske kulture i tako dalje.

Strategijske slabosti predstavljaju unutarnje nesposobnosti koje ne pomažu kvalitetnom odvijanju poslovnih procesa. U praksi one se predstavljaju u obliku manjka iskorištavanja određenih kapaciteta bili oni ljudski ili neki drugi. U praksi je moguće utvrditi neke od primjera strategijskih slabosti, a neke od njih su: nedostatak financijskih sredstava, neizgrađenost organizacijske kulture, nezavidan položaj na tržištu, neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća, nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strategijske vizije, nedostatak stručnog kadra i slično. Cilj interne analize jest identificirati strategijske prednosti kao i strategijske slabosti kako bi se pomoću relevantnih informacija same analize moglo unaprijediti poslovanje u cjelini (Buble et al, 2005., 24.).

Wheelen-Hungerov pristup govori o podjeli interne okoline na njezine ključne dimenzije, a one su: organizacijska struktura, organizacija kultura kao i organizacijski resursi. Slika 1 u nastavku ukazuje na kompleksnost različitih segmenata koji čine okolinu poduzeća, kao i povezanost interne okoline s eksternom okolinom.

Slika 1: Ključne dimenzije interne i eksterne okoline



Izvor: Buble et al., Strategijski management, 1997., str. 102

### 2.2.2. Eksterna okolina

Vanjska ili eksterna okolina se odnosi na vanjske utjecaje ili različite dijelove okoline koji utječu na poduzeće u cjelini. Eksterna okolina se dijeli na dva dijela, a ona su takozvana opća ili socijalna okolina te poslovna okolina ili okolina zadatka (Buble et al., 1997., 74-75.).

Opća okolina se tumači kroz pet različitih dimenzija, a one su: prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i socio-kulturna. U nastavku će se opisati pojedina dimenzija opće okoline. Prirodno-ekološka dimenzija obuhvaća sirovine, ljude koji svojim djelovanjem utječu na poslovanje poduzeća. Znanstveno-tehnološka dimenzija se odnosi na mogućnosti današnje tehnologije kao i na znanstveno shvaćanje određenih elemenata društva i sličnog. Ekonomska dimenzija predstavlja okosnicu za djelovanje poduzeća, kroz ovu dimenziju se prepliću različiti segmenti koji utječu na poslovanje poduzeća kao što su primjerice oblik vlasništva, strategijska usmjerenja ili pak stanja na tržištu. Političko-pravna dimenzija se ogleda kroz društveno-ekonomske odnose unutar društva, tiče je se zakonodavstvo kao i raspodjela

političke moći koja može utjecati na redovno poslovanje poduzeća. Socio-kulturna se temelji na sustavima vrijednosti, normama, oblicima ponašanja i pravilima u okruženju u kojem poduzeće postoji i posluje (Buble et al., 1997., 75.).

Najvažnije metode analize opće okoline prema autorima (Buble et al., 2005., 26.). su:

- skeniranje opće ili socijalne okoline,
- izrada ETOP profila,
- analiza i procjena ranjivosti,
- analiza i procjena tehnologije.

**Skeniranje opće okoline** podrazumijeva analitički postupak analize prethodno navedenih dimenzija opće okoline. Zbog lakše analize pojedine dimenzije se mogu promatrati kao pojedini tipovi okoline iz kojih onda proizlazi:

- analiza prirodne ili fizičke okoline,
- analiza znanstveno-tehnološke okoline,
- analiza socijalno-kulturne okoline,
- analiza demografske okoline,
- analiza ekonomske okoline,
- analiza političko pravne okoline.

Uočiti, identificirati i procijeniti segmente i strategijske faktore koji mogu utjecati na poduzeće predstavljaju cilj ovakve vrste analize (Buble et al., 2005., 26-27.).

Ovakva analiza se provodi kroz četiri koraka. Prvi korak se odnosi na dodjeljivanje faktora (+) s ocjenama od 0 do 5, te faktore s (-) s ocjenama od -5 do 0, uzimajući u obzir da ocjena 0 na skali znači „nema utjecaja“, a ocjena 5 znači „presudan utjecaj“. Drugi korak se odnosi na izračun prosječne ocjene svake izabrane dimenzije tako da se zbroje ocjene svih elemenata te podijele sa s njihovim brojem. Treći korak se odnosi na dodjelu faktora važnosti, koristi se skala od 0 do 10 gdje 0 predstavlja „nema važnosti“, a 10 „presudnu važnost“. Zadnji

korak koji je ujedno i četvrti se svodi na prikaz rezultata skeniranja okoline (Buble et al., 2005., 28.).

**Izrada ETOP profila** se koristi pri procesu strategijskog predviđanja, ova vrsta analize predstavlja koncept koji je posvećen utvrđivanju jačini prilika i prijetnji te procijeniti moguće utjecaje različitih prilika i prijetnji koje mogu utjecati na poslovanje u budućnosti kao i u sadašnjosti. Autor ETOP profila P. Kotler govori o izradi dvije matrice koja se može sažeti u jednu matricu, matricu prilika i prijetnji. Analiza prilika i prijetnji služi društvu kao alat pri boljoj izradi i odabiru strategije, tako da ukaže na prilike i da eliminira prijetnje (Buble et al., 2005., 30-31.).

**Analiza i procjena ranjivosti** služi kao alat pri identificiranju prilika i prijetnji. Analiza započinje utvrđivanjem onih elemenata o kojim ovisi poslovanje poduzeća kao i prijetnji čiji utjecaj mogu razoriti elemente koji služe kao krvotok poduzeća. Prije navedene predstavlja i prvi korak analize, nakon toga slijedi procjena ako se prijetnje realiziraju, treba rangirati prijetnje po vjerojatnosti ostvarenja i jačine. Zadnji dio analize se odnosi na procjenu jačine odgovara poduzeća na utvrđene prijetnje (Buble et al., 2005., 32.).

**Analiza i procjena tehnologije** predstavlja još jedan način kako bolje utvrditi prilike i prijetnje iz okoline, ova vrsta analize se odvija kroz dva koraka: prvi jest skeniranje tehnologije te procjena tehnologije. Prvi korak ukazuje na tehnologije koju rabi poduzeće, tehnologije koju koriste konkurenti te koje su nove tehnologije koje dolaze. Drugi korak odnosno procjena tehnologije predstavlja matricu koja se sastoji od važnosti tehnologije i položaja tehnologije te se razdvaja u četiri kvadranta. (Buble et al., 2005., 33-35.).

Autor (Ekonomski fakultet Osijek, [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzment\\_i\\_okolina3.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzment_i_okolina3.pdf), 8. 5. 2023.) definira poslovnu okolinu kao: „činitelji u tijesnoj vezi s poslovanjem poduzeća i njegovom sposobnošću opsluživanja potreba okoline.“

Poslovna okolina se sastoji od devet sudionika koji utječu na poslovanje poduzeća, a ona su:



- dobavljači,
- kupci,
- konkurenti,
- dioničari,
- zaposleni i sindikati,
- kreditori,
- vladine organizacije,
- društvene organizacije,
- strukovna udruženja (Pleština, 2010., 3)

**Skeniranje poslovne okoline** kao jedan od alata analize podrazumijeva izradu tablice i opis elemenata izabranih poslovnih dimenzija, kao i dodjela plusa i minusa, gdje plus predstavlja priliku, a minus prijetnju. Skeniranje poslovne se može provesti kroz sljedeće korake:

1. odabir dimenzija,
2. opis elemenata svake od izabranih dimenzija,
3. utvrđivanje je li navedeni elementi predstavljaju priliku (+) ili prijetnju (-)
4. utvrđivanje ocjena utjecaja (onima sa + ocjena od 0 do 5, a onima sa – ocjena od 0 do – 5 pri čemu na skali ocjena 0 znači „nema utjecaja“, a ocjena 5 označava „presudan utjecaj“),
5. dodjeljivanje ocjene važnosti – od 0 do 10 (ocjena 0 znači “nema važnosti”, a ocjena 10 predstavlja “presudnu važnost”),
6. izračun težine prilika-prijetnji množenjem ocjena utjecaja i važnosti faktora,
7. zbrajanje težine prilika-prijetnji i utvrđivanje sume (Pleština, 2010., 3).

**Analiza konkurencije** polazi od činjenice da su konkurenti jedni od važnih faktora eksterne okoline, u svrhu toga važno je posvetiti veliku pažnju njima. Ova vrsta analize se može podijeliti u dvije podskupine, prva je skeniranje konkurencije koja za zadatak ima identificiranje glavnih konkurenata i praćenje konkurenata u smislu prilika i prijetnji. Cilj ovako analize jest

poduzimanje akcija od kojih poduzeće može iskoristiti svoje konkurentske prednosti u odnosu na svoje konkurente na tržištu. Druga podskupina jest analiza strukture konkurencije, a temelji se na pet konkurentskih snaga koje je razvio M. E. Porter. Ova vrsta analize se svodi na deset ključnih faktora: potencijalna stopa rasta, mogućnost dolaska novih konkurenata, jačina konkurencije u smislu intenziteta rivalstva, utjecaj zamjenskih proizvoda i supstituta, ovisnost o komplementarnim proizvodima / uslugama, snaga i mogućnost cjenkanja kupaca i dobavljača, stupnju tehnologije, postotku primjene inovacija te jačine kompetencija menadžmenta (Buble et al., 2005., 39-40.).

**Analiza zainteresiranih za poduzeće (*stakeholder analiza*)** utvrđuje one subjekte poslovanja od čijih aktivnosti ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Prilikom provođenja ove vrste analize važno je identificirati subjekte zainteresirane za poduzeće, njihove pretpostavke i radnje koje namjeravaju ostvariti te na temelju toga dati ocjenu o važnosti njihovih pretpostavki kao i procijeniti mogućnost njihova ostvarenja. Važno je identificirati podupiruće i opiruće pretpostavke jer na temelju tih informacija se mogu realizirati strategijske prilike i eliminirati strategijske prijetnje (Buble et al., 2005., 41.).

### **2.3. SWOT analiza**

SWOT je prvi put prezentiran 1969. godine od grupe istraživača sa sveučilišta Harvard, svoju veliku primjenu ostvaruje u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća jer su menadžeri uvidjeli da korištenjem SWOT analize mogu uskladiti resurse poduzeća s okolinom u kojem poduzeće biva. Ova vrste analize se temelji na više strategijskih čimbenika koje se nazivaju snage, slabosti, prilike i prijetnje (Gonan Božac, 2008., 2.).

Shema 2: Shema SWOT analize

	POZITIVNO	NEGATIVNO
UNUTARNJE	<b>SNAGE</b> ( <i>Strengths</i> )	<b>SLABOSTI</b> ( <i>Weaknesses</i> )
VANJSKO	<b>PRILIKE</b> ( <i>Opportunities</i> )	<b>PRIJETNJE</b> ( <i>Threats</i> )

Izvor: Obrada autora prema: Gonan Božac, M., SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE, *Economic research* – Ekonomska istraživanja, 2008., str. 3

Kod utvrđivanja snaga treba se voditi sljedećim pitanjima (Gonan Božac, 2008., 3):

- „Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati?“

Dok se kod utvrđivanja slabosti može voditi sljedećim pitanjima (Gonan Božac, 2008., 3):

- „Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li nekakvo izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?“

Prilikom definiranja prilika poslovanja u SWOT analizi treba se voditi sljedećim pitanjima (Ostvari mjere, Kako napraviti SWOT analizu, <https://www.ostvari-mjere.com.hr/poslovni-plan/kako-napraviti-swot-analizu/>, 8. 5. 2023.):

- „Od čega možemo imati koristi i kako da iskoristimo tržište?
- Ugled i brend tvrtke može rasti u slučaju boljeg dojma poslovanja?
- Koje su trenutne promjene na tržištu?
- Postoji li vremensko ograničenje kako bi se iskoristila prilika?“

Prijetnje predstavljaju ugrozu redovitom poslovanju poduzeća. Poduzeće treba biti spremno odgovoriti na potencijalne prijetnje. Radi lakšeg pristupa ovom dijelu SWOT analize moguće se voditi sljedećim pitanjima (Gonan Božac, 2008., 4):

- „Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Postoje li promjene u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
- Štete li promjene položaju poduzeća na tržištu?“

Korištenjem SWOT analize nastoji se iskoristiti snage i prilike i ujedno minimalizirati slabosti i prijetnje. Korištenjem ovog alata poduzeća mogu doći do važnih informacija koje se onda mogu ogledati u donošenju važnih strategijskih odluka i planova. U modernom dinamičnom poslovnom okruženju treba iskoristiti sve moguće upotrebljive alate kako bi se ostvarila konkurentna prednost, a SWOT analiza koja je vrlo jednostavna i svakodnevno upotrebljiva može pomoći u očuvanju stabilnosti poslovanja (ACJ-AIMS, SWOT analiza – što je, primjeri i predložak, <https://www.acj-aims.hr/blog/kako-nam-swot-analiza-pomaze-u-strateskom-planiranju>, 8. 5. 2023.)

## **2.4. Financijska analiza kao dio strategijske analize**

Provođenje financijske analize u dinamičnom okruženju je potrebno zbog dobivanja relevantnih informacija pomoću kojih menadžment može donesti ključne odluke u vezi s poslovanjem. Zbog toga, može se reći da je financijska analiza u korelaciji s menadžmentom. Informacije dobivene pomoću provođenja samo financijske analize treba uzeti s odmakom, jer te informacije ne daju nužno stvarnog stanja u poduzeću (Gulin, Tušek i Žager, 2004., 176-178). Financijskom analizom ne koriste se samo menadžeri, nego i drugi subjekti poslovanja kao što su: banke, dobavljači, agencije i investitori. Primjerice investitore samo zanima isplativost njihova potencijalnog ulaganja, dok banke zanima solventnost i likvidnost poduzeća (Vukičević, 2006., 69.).

Na temelju parametara sigurnosti i uspješnosti poslovanja se temelje kriteriji dobrog i kvalitetnog poslovanja. Parametar sigurnosti se odnosi na financijsku stabilnost poduzeća, dok se parametar uspješnosti bavi rentabilnošću i profitabilnošću poslovanja. Pokazatelji sigurnosti se dijele na: pokazatelje likvidnosti, pokazatelje zaduženosti i pokazatelje aktivnosti, dok se pokazatelji uspješnosti dijele na: pokazatelje ekonomičnosti, profitabilnosti, investiranja i aktivnosti. Pokazatelje treba staviti u usporedbu sa standardnim veličinama kako bi se dobila konkretna informacija (Gulin, Tušek i Žager, 2004., 181-182).

Likvidnost se odnosi na sposobnost poduzetnika da svoju nenovčanu imovine pretvori u novac i usko je vezana sa solventnošću. Praćenje i omogućavanje likvidnosti za poduzetnika predstavlja jedan od temeljnih zadataka koji utječu na održavanje svakodnevnog poslovanja (Proklin, Zima, 2011., 72.-89.). Pokazatelji zaduženosti utvrđuju u kojoj mjeri poduzeće koristi vanjske odnosno tuđe izvore financiranja u svom poslovanju. Pokazatelji aktivnosti se odnose na efikasnost obrtanja imovine poduzeća te ih je zbog toga moguće pronaći u drugoj literaturi kao koeficijente obrtaja. Ekonomičnost i njeni pokazatelji jedni su od najbitnijih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Izračun ekonomičnosti se služi isključivo prihodima i rashodima te pokazuje koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Pokazatelji profitabilnosti pružaju bitne informacije za vodstvo poduzeće, a one se odnose na količinu povrata uloženog kapitala (Mijoč, Martinović i Mahaček, 2010., 68-70). Bitne informacije za dioničare i ostale subjekte se mogu pronaći u pokazateljima investiranja, ova vrsta pokazatelja ukazuje na uspješnost ulaganja u poduzeće. Podaci koji se koriste pri izračunu se mogu pronaći u financijskim izvještajima (Gulin, Tušek i Žager, 2004., 200-202).

U nastavku je dan sumirani pregled pokazatelja uspješnosti i sigurnosti poslovanja s pripadajućim načinom izračuna kao i sa standardnom veličinom ako postoji prema autorima (Mijoč, Martinović i Mahaček, 2010., 68-70 i Gulin, Tušek i Žager, 2004., 200-202) :

#### POKAZATELJI LIKVIDNOSTI,

- koeficijent tekuće likvidnosti, kratkotrajna imovina / kratkotrajne obveze, 2 i veći,
- koeficijent trenutne likvidnosti, novac / kratkoročne obveze, minimalno 0,10,

- koeficijent ubrzane likvidnosti, kratkotrajna imovina – zalihe / kratkoročne obveze, 1 i veći,
- koeficijent financijske stabilnosti, dugotrajna imovina / (kapital + dugoročne obveze), <1,

#### POKAZATELJI ZADUŽENOSTI,

- koeficijent zaduženosti, ukupne obveze / ukupna imovina, konzervativno stajalište  $\leq 0,50$ , suvremeno stajalište do maksimalno 0,70,
- koeficijent vlastitog financiranja, kapital i rezerve / ukupna imovina, konzervativno stajalište  $\geq 0,50$ , suvremeno stajalište  $\geq 0,30$ ,
- koeficijent financiranja, ukupne obveze / kapital i rezerve,  $\leq 1,00$ ,
- stupanj pokriva I, vlastiti kapital / dugotrajna imovina,  $\geq 1$ ,
- stupanj pokriva II, (vlastiti kapital + dugoročne obveze) / dugotrajna imovina,  $>1$ ,

#### POKAZATELJI AKTIVNOSTI,

- koeficijent obrtaja ukupne imovine, ukupni prihod / ukupna imovina,
- koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine, ukupni prihod / kratkotrajna imovina,
- koeficijent obrtaja potraživanja, prihodi od prodaje / potraživanja ,
- trajanje naplate potraživanja, 365 / koeficijent obrtaja potraživanja,

#### POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI,

- ekonomičnost ukupnog poslovanja, ukupni prihodi / ukupni rashodi,
- ekonomičnost poslovanja, prihod od prodaje / rashodi od prodaje,
- ekonomičnost financiranja, financijski prihodi / financijski rashodi,
- ekonomičnost izvanrednih aktivnosti, izvanredni prihodi / izvanredni rashodi,

#### POKAZATELJI PROFITABILNOSTI,

- neto marža profita, neto dobit + kamate / ukupni prihod,
- bruto marža profita, dobit prije poreza + kamate / ukupni prihodi,

- neto rentabilnost imovine, neto dobit + kamate / ukupna imovina,
- rentabilnost vlastitog kapitala, neto dobit / vlastiti kapital,

#### POKAZATELJI INVESTIRANJA,

- dobit po dionici (*Earnings per share – EPS*), neto dobit / broj dionica,
- dividende po dionici (*Dividends per share – DPS*), dio neto dobiti za dividend / broj dionica,
- odnos cijene i dobiti po dionici (*P/E*), tržišna cijena dionice / dobit po dionici,
- ukupna rentabilnost imovine (*RDu*), dobit po dionici / tržišna cijena dionice,
- dividenda rentabilnost dionice (*RDe*), dividenda po dionici / tržišna vrijednost dionice.

### 3. OSNOVNI PODACI O DRUŠTVU HP-HRVATSKA POŠTA D. D.

HP-Hrvatska pošta predstavlja najveću logističku tvrtku na tržištu Republike Hrvatske, najveći je davatelj poštanskih usluga s vodećim statusom na tržištu, pokriva više od 80 % tržišta. Hrvatska pošta je jedna od predvodnika u zelenoj tranziciji. Kroz svoju strategiju pod nazivom Pošta2022 nastoje se staviti u fokus korisnici kao i radnici poduzeća. HP-Hrvatska pošta kroz strategijske investicije izlazi u susret brzorastućem tržištu paketnih usluga. 100 % vlasnik HP-Hrvatska pošta d. d. jest Republika Hrvatska, s temeljnim kapitalom od 952.636.100,00 kuna (Hrvatska pošta, Tko smo i što radimo, <https://www.posta.hr/tko-smo-i-sto-radimo/6501>, 10. 5. 2023.)

Slika 2: Logo HP-Hrvatska pošta d. d.



Izvor: Hrvatska pošta, Logotipi, <https://www.posta.hr/logotipi-6497/6497>, 10. 5. 2023.

Osim prethodno navedenog, HP-Hrvatska pošta d. d. nudi korisnicima i druge usluge, kao što financijske usluge, digitalne usluge (ePošta i Žuti klik), e-trgovina (Paket24) i ostale usluge koje se odnose na nove tržišne segmente (Hrvatska pošta, Čime se bavimo?, <https://www.posta.hr/cime-se-bavimo/6502>, 10. 5. 2023.).



HP-Hrvatska pošta d. d. se služi divizijskom organizacijskom strukturom kako bi tvrtka bila u skladu s najsuvremenijim standardima i kako bi naravno lakše odgovorila na potrebe pojedinih tržišta. Poduzeće je podijeljeno na četiri divizije:

- divizija pošta,
- divizija mreža,
- divizija ekspres,
- divizija podrška.

Prve tri divizije su teritorijalno organizirane, a divizija podrška centralizirana. Sljedeće brojke govore o važnosti poslovanja HP-Hrvatska pošta d. d. (u nastavku Hrvatska pošta) i zašto ona ima strategijsku važnost za Republiku Hrvatsku, u travnju 2023. godine Hrvatska pošta ima:

- 9153 radnika
- 3179 šalterskih radnika
- 3274 poštara
- 1016 poštanskih ureda
- 270 paketomata
- 1367 vozila
- 235 milijuna poštanskih usluga godišnje (Hrvatska pošta, Organizacijska struktura, <https://www.posta.hr/organizacijska-struktura-32/32>, 10. 5. 2023.)

### **3.1. Društveno odgovorno poslovanje tvrtke HP-Hrvatska pošta d. d**

U nastojanju ostvarivanja boljeg imidža i prihvatljivijeg načina poslovanja tvrtke se odlučuju za implementaciju društveno odgovornog poslovanja, što autorice (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014., 40) definiraju kao: „poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Stoga se pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje

resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.“

## **ZAKLADA VAŠA POŠTA**

Zaklada Vaša pošta se temelji na smjernicama održivog razvoja ujedinjenih naroda te djeluje na državnoj razini. Pomoću zaklade se skrbi za štíćenike dvadeset dječjih domova u Hrvatskoj. Zaklada da se financira godišnjim uplatama Hrvatske pošte, dok partneri kao što su Croatia osiguranje ne uzimaju nikakvu naknadu za svoje usluge. Ova vrsta društveno odgovornog poslovanja se provodi tako da se ugovara polica životnog osiguranja za svakog korisnika u iznosu u od šest tisuća eura te mu se po izlasku iz doma otplaćuje prije navedeni iznos u ratama kroz dvije godine. Glavni zadatak zaklade Vaša pošta jest pružanje šanse mladim ljudima da se što bolje integriraju u društvo (Hrvatska pošta, Zaklada Vaša pošta, <https://www.posta.hr/zaklada-vasa-posta-99/99>, 10. 5. 2023.)

## **MI I DRUŠTVO**

S obzirom na to da Hrvatska pošta djeluje na području cijele Republike Hrvatske veliki fokus je dan na ljude i društvo. Hrvatska pošta veliku pažnju posvećuje svojim radnicima, nagrađuje ih i razvija njihove temeljne snage. Stipendiranjem mladih Hrvatska pošta brine i sljedećim generacijama poslovno aktivnih građana te im nudi mogućnost prakse. U slučaju izvanrednih okolnosti, kao što je bila COVID-19 kriza Hrvatska pošta je otvorila svoja vrata Hrvatskom Crvenom križu i Caritasu te je i donirala respirator jednoj od hrvatskih bolnica (Hrvatska pošta, Mi za društvo, <https://www.posta.hr/mi-za-drustvo/6463>, 10. 5. 2023.)

## **MI ZA OKOLIŠ**

Kroz prije navedenu strategiju Pošta2022 se navode načini kako pomoći ka ostvarenju zelene tranzicije Hrvatske pošte. Proširenjem voznog parka s vozilima na električni pogon, postavljanjem paketomata kao i s pomoći održivog gospodarenja otpadom Hrvatska pošta nastoji

brinuti o planetu i okolišu u kojem djeluje (Hrvatska pošta, Mi za okoliš, <https://www.posta.hr/mi-za-okolis/293>, 10. 5. 2023.).

HP-Hrvatska pošta d. d. implementacijom društveno odgovornog poslovanja nastoji ujedno pomoći zajednici u kojoj djeluje kao i što želi utjecati na percepciju sadašnjih i budućih korisnika usluga koja Hrvatska pošta nudi. Društveno odgovorno poslovanje jedna je od bitnih stavki prošlih kao i sadašnjih strategijskih planova Hrvatske pošte. Društvenim odgovornim poslovanjem Hrvatska pošta nastoji ostvariti strategijske ciljeve vezane uz prepoznavanje tvrtke koja vraća svojoj zajednici.

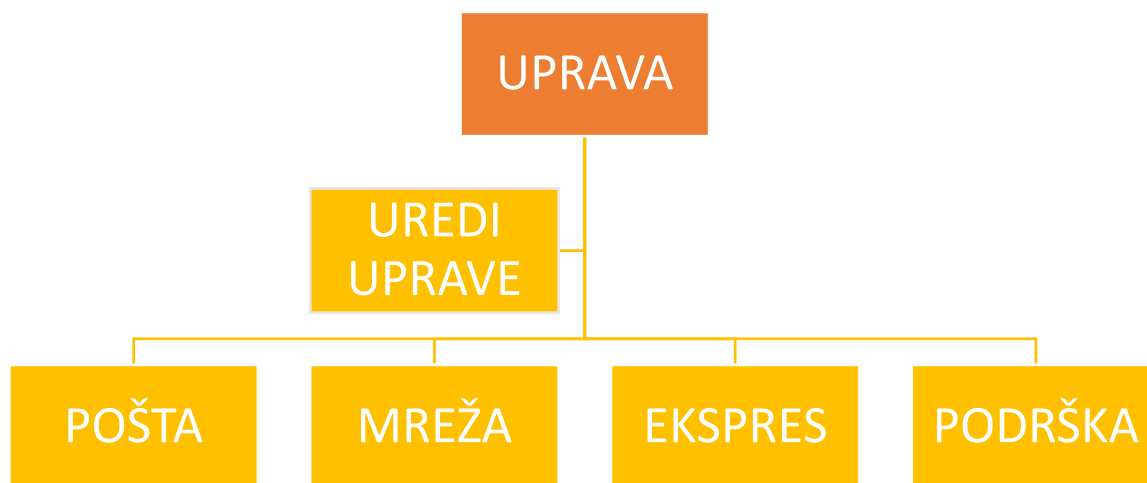
## 4. STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA HP-HRVATSKA POŠTA D. D.

U nastavku ovog rada bit će opisana i provedena strategijska analiza HP-Hrvatske pošte d.d.. U nastavku ovog poglavlja opisan će se rezultati dobiveni primjenom metoda analize interne, eksterne okoline, SWOT analiza kao i analiza pomoću ključnih financijskih pokazatelja poslovanja.

### 4.1. Analiza interne okoline poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.

Analiza interne okoline Hrvatske pošte će se provesti na primjeru internih čimbenika organizacije, organizacijske strukture i organizacijske kulture. U nastavku je prikazana divizijska organizacijska struktura Hrvatske pošte (Shema 3).

Shema 3: Organizacijska struktura HP-Hrvatska pošta d. d.



Izvor: izrada autora prema: Hrvatska pošta, Organizacijska struktura <https://www.posta.hr/organizacijska-struktura-32/32>, 12. 5. 2023.

2009. godine tadašnja nova uprava poduzeća radikalno mijenja organizacijski ustroj, tako da se organizacijska struktura oblikuje u divizijsku strukturu. Preoblikovanjem u ovu vrstu organizacijske strukture poduzeće Hrvatska pošta uvelike je povećala svoju kvalitetu usluga, svoju upravljivost, optimizirao se broj djelatnika i bila je podijeljena jasna odgovornost svih razina menadžmenta. Divizija pošta se danas isključivo bavi dostavom pošte, pripremom pošiljaka, fakturiranjem, prodajnim poštanskim uslugama. Organizacijom divizija pošta je unaprijedila i olakšale svoje komunikacijske kanale što je dovelo do optimizacije rada čitave divizije. U planu je u budućnosti organizirati sortiranje i distribuciju iz jednog velikog distribucijskog centra koji bi se trebao nalaziti u na području Zagreba. Na ovaj način bi se optimizirao današnji sustav distribucije. Divizija mreža se bavi financijskim, poštanskim, telekomunikacijskim, osiguravajućim te maloprodajnim uslugama. Iako se Hrvatsku poštu percipira kroz slanje pošte, ona svojom paletom usluga uvelike odudara od te percepcije. Danas u Hrvatskoj pošti se mogu zadovoljiti razne potrebe modernog društva, kao što su primjerice ugovaranje telekomunikacijskih kanala te primjerice otvaranje štednje. Divizija ekspres se odvija kroz tri ključna procesa, prvi je prikupljanje pošiljaka, drugi obrada i prijevoz pošiljaka i treći uručenje pošiljaka. Zadatak ove divizije jest efikasno i pravovremeno uručenje paketa, ovom vrstom razmišljanja Hrvatska pošta može konkurirati ostalim dostavljačima kao što su: DPD, GLS i ostali. Današnji klijenti žele svoju naručenu robu vidjeti u što bržem roku kod sebe, a Hrvatska pošta ima kapacitete da im te želje ostvare. Divizija podrške kao što joj ime i sugerira bavi se unaprjeđenjem opreme, modernizacijom i pronalaskom novih poslovnih rješenja koje je moguće implementirati u poslovanje. Jedna od zadaća ove divizije je i olakšavanje svakodnevnog rada zaposlenicima. Postojanje ovakve vrste divizije koja je u ovom slučaju centralizirana omogućuje ostalim divizijama da se isključivo bave svojom specijaliziranom vrstom posla, što u konačnici rezultira većom efikasnošću i efektivnošću poslovanja čiji je cilj u konačnici zadovoljan korisnik.

*Organizacijska kultura* Hrvatske pošte je oblikovana kroz Kodeks korporativnog upravljanja, Kodeks poslovnog ponašanja i kroz Etički kodeks (Slika 3). Kodeks korporativnog upravljanja u suštini definira organe društva te njihove dužnosti. Kodeks poslovnog ponašanja uređuje poslovanje društva sa stalnim korisnicima i partnerima kroz svoja načela. Načela govore

o odgovornosti prema radnicima, klijentima, zajednici, tržištu i zakonima. Kodeks kao takav je formiran tako da se svi subjekti s kojima društvo radi osjećaju dostojanstvo i jednako. Etički kodeks donesen je 2020. godine te on služi kao okvir za ponašanje radnika Hrvatske pošte. Prethodno navedeni kodeks se temelji na sljedećim načelima (Hrvatska pošta, Etički kodeks, [https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2021/KODEKSI/Eticki\\_kodeks-HP.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2021/KODEKSI/Eticki_kodeks-HP.pdf), 20. 7. 2023):

- načelo poštovanja zakona i drugih propisa,
- načelo jednakosti i poštovanja dostojanstva osobe – pošten odnos prema radnicima,
- načelo stručnosti i odgovornosti – profesionalnost u poslovanju,
- načelo poštenja, objektivnosti i nepristranosti – etičnost u postupanju,
- načelo povjerljivosti i zaštite podataka – sigurnost i pouzdanost u poslovanju,
- načelo kreativnosti i inovativnosti – kvaliteta i izvrsnost u poslovanju,
- načelo namjenskog korištenja resursa Društva,
- orijentacija prema korisnicima i poslovnim partnerima,
- načelo lojalne konkurencije,
- načelo zaštite okoliša i zdravlja ljudi.

Od prethodno navedenih načela važno je istaknuti načelo kreativnosti i inovativnosti kao i načelo zaštite okoliša i zdravlja ljudi. Navedena načela primarno se odnose na radnike i zajednicu. Hrvatska pošta kroz svoju poslovnu politiku njeguje i motivira svoje zaposlenike sve u svrhu povećanja poslovne izvrsnosti. Može se zaključiti da Hrvatska pošta razumije da su ljudi, odnosno ljudski potencijali srž poduzeća te da bez njih se ne mogu ostvariti ciljevi svih razina. Neki od primjera kako organizacijska kultura oblikuje organizaciju posla u Hrvatskoj pošti bi bili (Hrvatska pošta, Etički kodeks, [https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2021/KODEKSI/Eticki\\_kodeks-HP.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2021/KODEKSI/Eticki_kodeks-HP.pdf), 20. 7. 2023):

- stručnost i profesionalizam u radu svakodnevna su nužnost,
- nužnost poticanja suradnje te dijeljenje znanja,

- radnici ne smiju primati darove jer to utječe na njihovu nepristranost i objektivnost,
- povjerljive informacije se dijele samo onda kada Uprava da odobrenje za to,
- radnici ne smiju dijeliti poslovne informacije kao ni informacije korisnika i tako dalje.

Slika 3: Temelji organizacijske kulture



Izvor: Hrvatska pošta, Kodeksi, <https://www.posta.hr/kodeksi/8749>, 12. 5. 2023.

## 4.2. Analiza eksterne okoline HP-Hrvatska pošta d. d.

Tablice 1 i 2 u nastavku ovog rada prikazuju analizu odnosno skeniranje opće ili socijalne okoline.

Prirodno-ekološka okolina:

Hrvatska pošta kroz svoju zelenu tranziciju stavlja fokus na brigu za okoliš. Električnim vozilima, električnim punionicama, paketomatima te sveobuhvatnim održivim sustavom gospodarenje otpadom poduzeće Hrvatska pošta nastoji smanjiti emisije CO<sub>2</sub> i smanjiti svoj negativni utjecaj na okoliš. Hrvatska pošta drži više od 80 % hrvatskog tržišta, koristi se suvremenim tehnologijama u svom poslovanju, susreće se s negativnim demografskim trendom kao i opasnošću širenja rata u Ukrajini na prostore Europske unije čija je članica Republika Hrvatska. Hrvatska pošta se u ovom trenutku susreće s posljedicama COVID-19 krize, kao što je porast inflacije, porast kamatnih stopa no i rastom upotrebe e-trgovine i ostalih internetskih

usluga. Ulazak Republike Hrvatske u Schengenski prostor uvelike je olakšao logističke probleme u slučaju slanja paketa unutar navedenog prostora.

#### Ekonomska okolina

Sve povoljniji ekonomski uvjeti koji se mogu povezati s europskim integracijama Republike Hrvatske imaju za posljedicu povećanja pristupačnosti različitim tržištima, većoj kupovnoj moći inozemnih korisnika i jednim dijelom domicilnih korisnika. Stalnim ulaganjem u logističke koridore otvaraju se vrata lakšim prometovanjem paketa, pisama i ostalih usluga vezanih uz poštanski promet.

#### Znanstveno-tehnološka okolina

Razvoj tehničko-tehnoloških rješenja kao i ubrzani rast ICT-a pozitivno utječe na industrije koje mogu uklopiti tehnološka rješenja u svoje poslovanje. Nova tehnološka rješenja dostupna su Hrvatskoj pošti, no odluka je menadžmenta u kojoj mjeri se žele implementirati. Treba napomenuti da Hrvatska pošta već i koristi neke suvremene alate kao što je primjerice praćenje pošiljke u stvarnom vremenu.

#### Političko-pravna okolina

U Republici Hrvatskoj postoji relativno stabilna politička vlast i okolina, no ne u onoj mjeri gdje ne bi došlo do krucijalnih promjena. Na globalnim razinama postoje političke nesuglasice i potencijalna žarišta problema. Pod potencijalnim žarištima se podrazumijevaju države koje su relativno blizu Republici Hrvatskoj i za koje je Republika Hrvatska vezana što ekonomskim putevima pa i povijesnim, a to su: Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Kosovo. Pravna situacija u okolini gdje Hrvatska pošta djeluje nije na zavidnoj razini, sudski procesi dugo traju, velika je razina korupcije, spora birokracija i tako dalje.



## Socijalno-kulturna okolina

Iako postoje problemi u okolini, stanje društva se mijenja. Ljudi postaju sve tolerantniji, prate globalne trendove te nastoje brinuti o okolini gdje žive. Vezani su uz domaće kulturne vrijednosti, no prihvaćaju i strane običaje i tradiciju.

Tablica 1: Skeniranje opće ili socijalne okoline poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.

<b>Dimenzije opće ili socijalne okoline</b>	<b>Prilika/prijetnja</b>	<b>Utjecaj faktora</b>	<b>Važnost faktora</b>	<b>Težina prilika/prijetnji</b>
PRIRODNA ILI FIZIČKA OKOLINA				
<b>Prirodni uvjeti</b>	+	2	5	+10
<b>Ekološki uvjeti</b>	-	2	4	-8
<b>Raspoloživa prirodna bogatstva</b>	+	1	5	+5
EKONOMSKA OKOLINA				
<b>Tržišni faktori</b>	+	3	6	+18
<b>Financijski faktori</b>	-	3	7	-21
<b>Ekonomski faktori</b>	+	2	5	+10
<b>Faktori ekonomske politike</b>	+	4	7	+28
ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA				

OKOLINA				
<b>Tehnički faktori</b>	+	3	7	+28
<b>Tehnološki faktori</b>	+	5	6	+30
<b>Tehno-ekonomski faktori</b>	+	1	5	+5
POLITIČKO-PRAVNA OKOLINA				
<b>Politički odnosi</b>	-	1	3	-3
<b>Pravna okolina</b>	-	3	6	-18
SOCIJALNO-KULTURNA OKOLINA				
<b>Kulturne karakteristike</b>	+	4	6	+24
<b>Socijalni trendovi</b>	+	2	3	+6
<b>UKUPNO</b>				<b>+114</b>

Izvor: izrada autora

Tablica 2: Prosječna ocjena razine utjecaja faktora poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.

<b>DIMENZIJE OPĆE ILI SOCIJALNE OKOLINE</b>	<b>PROSJEČNA OCJENA UTJECAJA FAKTORA</b>	<b>PROSJEČNA OCJENA VAŽNOSTI FAKTORA</b>
<b>PRIRODNA ILI FIZIČKA OKOLINA</b>	$(2+2+1):3= 1,66$	$(5+4+6):3= 5$
<b>EKONOMSKA OKOLINA</b>	$(3-3+2+4):4= 1,5$	$(6+7+5+7):3= 8,33$
<b>ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA OKOLINA</b>	$(3+5+1):3= 3$	$(7+6+5):3= 6$
<b>POLITIČKO-PRAVNA OKOLINA</b>	$(-1-3):2= - 2$	$(3+6):2= 4,5$
<b>SOCIJALNO-KULTURNA OKOLINA</b>	$(4+2):2= 3$	$(6+3):2= 4,5$

Izvor: izrada autora

Pomoću tablice 1 se može zaključiti da prilike prevladavaju u skeniranju opće okoline Hrvatske pošte, točnije sve dimenzije su pozitivne osim političko-pravne. Prosječna razina utjecaja faktora poduzeća ukazuje na to da najveću važnost predstavljaju ekonomska i znanstveno-tehnološka okolina zbog toga što poslovanje poduzeća i njegova konkurentnost ovisi o ekonomskim faktorima i korištenjem novih saznanja i tehnologija.

Skeniranje poslovne okoline HP-Hrvatska pošta d. d. je provedeno kroz tablicu 3 u nastavku ovog rada. Pod dobavljače Hrvatske pošte podrazumijevaju se poduzeća od kojih se obnavlja vozni park te ostale popratne usluge toga tipa.

Kupci odnosno potrošači Hrvatske pošte mogu biti:

- ljudi,
- ugostiteljski obrti,
- obrazovne ustanove,

- visokoobrazovne ustanove,
- institucije,
- sva privatna i državna poduzeća koja djeluju na tržištu i slični.

Konkurenti Hrvatske pošte su:

- DPD Croatia d. o. o.,
- GLS Croatia d. o. o.,
- UPS Croatia d. o. o.,
- Overseas TRADE d. o. o.,
- Intereuropa d. o. o.,
- Tisak d. d.,
- Gebruder Weiss d. o. o.,
- DHL International d. o. o.,
- poslovne banke,
- pružatelji telekomunikacijskih usluga,
- maloprodajni lanci.

Hrvatska pošta je u 100 % vlasništvu Republike Hrvatske, iz toga se može zaključiti da način poslovanja, smjer kretanja i donošenja odluka može biti usko vezanu uz političku volju i ambicije. Sindikat Hrvatske pošte predstavlja okosnicu za poštivanje prava radnika unutar poduzeća.

Dobavljači, dioničari, kreditori, strukovna udruženja te društvene organizacije u slučaju HP-Hrvatske pošte d. d. imaju mali utjecaj te slabu važnost na poslovanje. Velik utjecaj kao i važnost imaju kupci, zaposlenici, konkurenti, vladine agencije i sindikati. Oni predstavljaju elemente koji su od krucijalne važnosti za Hrvatsku poštu, za te kategorije se može reći da su to one kategorije koje se vežu uz obavljanje svakodnevnog poslovanja.

Tablica 3: Skeniranje poslovne okoline poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.

AKTERI POSLOVNE OKOLINE	UTJECAJ (od +5 do -5)	VAŽNOST (od 0 do 10)	PONDER (1x2)
	1	2	3
Dobavljači	1	5	5
Kupci / potrošači	4	7	28
Konkurenti	4	7	28
Dioničari	1	2	2
Zaposlenici	3	6	18
Sindikati	3	6	18
Kreditori	1	3	3
Vlade / državne agencije	4	5	20
Društvene organizacije / zajednice	2	1	2
Strukovna udruženja	1	1	1

Izvor: izrada autora

Iz prethodno izrađene tablice 3 se može zaključiti da dobavljači, dioničari, kreditori, društvene organizacije nemaju presudan utjecaj na poslovanje Hrvatske pošte. Najveći ili presudan utjecaj na poslovanje ili kreiranje poslovnih strategija imaju kupci / potrošači, konkurenti te vlada. Konkurencija Hrvatske pošte je vrlo velika i diversificirana po svim vrstama poslovanja koje Hrvatska pošta ima u svom portfelju, velik broj konkurenata se bavi baš temeljnom uslugom

Hrvatske pošte, a ona jest dostava pošte, paketa i ostalog. Kupci kroz svoje preferencije i volju utječu na tržišnu utakmicu.

### 4.3. SWOT analiza HP-Hrvatska pošta d. d.

U nastavku je prikazana SWOT analiza poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d. (Tablica 4).

Tablica 4: SWOT analiza HP-Hrvatska pošta d. d.

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veličina poduzeća</li> <li>- velik broj zaposlenih</li> <li>- pokrivenost tržišta (80%)</li> <li>- poslovna tradicija</li> <li>- široka paleta usluga</li> <li>- državno vlasništvo</li> <li>- velika logistička mreža</li> <li>- prikladna organizacijska struktura (divizijska)</li> <li>- poslovanje usklađeno sa smjericama zelene tranzicije</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljno brzo zadovoljenje korisnika</li> <li>- loša percepcija poduzeća</li> <li>- manjak radne snage</li> <li>- pad volumena pisama</li> <li>- nedovoljno korištenje suvremenih tehnika i tehnologija</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekspanzija na ostala tržišta</li> <li>- dostupnost europskih fondova</li> <li>- rast e-trgovine</li> <li>- nabavka i razvoj novih tehnologija</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- negativna demografska slika Republike Hrvatske</li> <li>- širenje rata u Ukrajini na prostore Europske unije</li> <li>- prejak utjecaj nagle zelene tranzicije</li> <li>- promjena političke volje</li> <li>- negativni ekonomski trendovi</li> </ul>

	- dolazak još konkurencije
--	----------------------------

Izvor: izrada autora

HP-Hrvatska pošta d. d. je jedna od većih tvrtki koje posluju na hrvatskom tržištu što se tiče broja zaposlenih i opsega poslovanja. Iz te činjenice se može zaključiti da si može priuštiti benefite velikih poduzeća. Hrvatska pošta je utkani brend Hrvatske, samim time dio je hrvatske kulture i tradicije. Široka paleta usluga koje se nužno ne tiču isključivo poštanskih usluga ukazuje na diversifikaciju poslovanja što ukazuje da Hrvatska pošta nije jednodimenzionalna tvrtka s jednom djelatnošću. Ulaskom u Schengenski prostor Hrvatska pošta dobila je priliku na lakšu ekspanziju poslovanja na prostoru Europske unije. Smjernice Europske unije zahtijevaju i potiču zelenu tranziciju, a Hrvatska pošta može iskoristiti tu priliku tako da europskim financiranjem investira u svoj vozni park i ostale tehnološke dijelove poduzeća.

Analiza brzine dostave paketa još nije na razini konkurenata, poduzeće se također susreće s problemom manjka radnika, pogotovo poštara. Pad volumena slanja papirnate pošte utječe na temeljnu djelatnost poduzeća, ali porast paketne dostave zbog povećane online kupovine predstavlja povoljni trend za Hrvatsku poštu. Hrvatska pošta, kako je prethodno navedeno je u 100% vlasništvu države što ukazuje na to da vodstvo Hrvatske pošte može oblikovano putem političke volje, a ne nužno potrebnim kompetencijama i kvalifikacijama. Inflacija i ostali ekonomsko nepovoljni trendovi negativno utječu na poslovanje i rast investicija u poduzeće, što za posljedicu može imati smanjenje konkurentnosti.

#### **4.4. Financijska analiza poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.**

U nastavku će se provesti financijska analiza Hrvatske pošte pomoću javno dostupnih informacija, odnosno pomoću godišnjih izvješća. Sadržaj financijske analize sastoji se od prikaza pokazatelja poslovanja za 2021. godinu sve u svrhu boljeg razumijevanja financijskog stanja

tvrtke te u kojoj mjeri financijsko poslovanje omogućava investicije i buduću stratejsku perspektivu.

Iz tablice 4 se može zaključiti da su prihodi od maloprodaje manji za 5,7 milijuna kuna u odnosu na 2020. godinu, dok su prihodi od prodaje robe putem internetskih kanala veći za 1,8 milijuna kuna u odnosu na 2020. godinu. Ostatak poslovnih prihoda veći su u 2021. godini za 19,4 milijuna kuna nego u 2020. godini. Financijski prihodi su 68,1 milijun kuna i puno su veći nego 2020. godine kada su bili 5,4 milijuna kuna. Ukupni rashodi u 2021. godini veći su za 3,2%, odnosno za 53,5 milijuna kuna u odnosu na 2020. godinu. Najveći rast kod poslovnih rashoda se odnosi na troškove osoblja, a oni iznose 51,3 milijun kuna. Ova pojava se dogodila zbog proširenja broja radnika, povećanja naknada radnicima i zbog preuzimanja Tiska d. d. Na visinu rashoda utječe i porast materijalnih troškova koji su veći za 35,1 milijuna kuna, a to sve zbog porasta cijene energenata i potrošnje energenata (Hrvatska pošta, godišnje izvješće za 2021. godinu).

Autor (Hrvatska pošta, godišnje izvješće za 2021. godinu) zaključuje da je EBITDA koja je usklađena s najmovima pada u odnosu na 2021. godinu zbog rasta poslovnih rashoda, pogotovo u dijelu materijalnih troškova i amortizacije, dok je razina poslovnih prihoda ista u odnosu na prošlu 2020. godinu.

Autor (Hrvatska pošta, godišnje izvješće za 2021. godinu) tumači da je: „Neto dug, s uključenim obvezama po najmovima, povećan je za 11,3% u odnosu na 2020. godinu te je bitno manji u odnosu na planirani, a kao rezultat smanjenja intenziteta investicijskog ciklusa tijekom 2021. godine uslijed većeg fokusa na strateški važna ulaganja.“

Tablica 5 u nastavku ovog rada daje prikaz na neke od ključnih pokazatelja poslovanja, kao i na njihove strukture i odnos na prošlu 2020. godinu.



Tablica 5: Prikaz pokazatelja poslovanja poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d. za 2021. godinu

Naziv pozicije (u mil. kn)	2020.	Plan 2021.	2021.	2021. vs 2020.	2021. vs Plan	Razlika 2021. vs 2020.	Razlika 2021. vs Plan
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>1.705,9</b>	<b>1.705,2</b>	<b>1.775,7</b>	<b>104,1%</b>	<b>104,1%</b>	<b>69,9</b>	<b>70,5</b>
Poslovni prihodi	1.700,5	1.702,1	1.707,6	100,4%	100,3%	7,1	5,5
Prihodi od prodaje	1.509,5	1.568,8	1.553,3	102,9%	99,0%	43,8	-15,6
Prihod od poštanskih usluga	1.152,1	1.192,4	1.182,3	102,6%	99,1%	30,1	-10,2
Prihod od financijskih usluga	217,7	220,1	217,6	99,9%	98,9%	-0,1	-2,5
Prihod od maloprodaje	66,5	74,0	60,9	91,6%	82,3%	-5,6	-13,1
Prihod od ostalih usluga	73,2	82,4	92,6	126,5%	112,4%	19,4	10,2
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>1.661,4</b>	<b>1.608,9</b>	<b>1.714,8</b>	<b>103,2%</b>	<b>106,6%</b>	<b>53,5</b>	<b>105,9</b>
Poslovni rashodi	1.614,4	1.597,9	1.703,8	105,5%	106,6%	89,4	105,9
Troškovi osoblja	970,2	945,7	1.021,5	105,3%	108,0%	51,3	75,8
Otpremnine	3,6	8,0	5,7	159,4%	71,8%	2,1	-2,3
Trošak zaposlenih bez otpremnina	966,6	937,7	1.015,8	105,1%	108,3%	49,2	78,0
Trošak kamata	7,5	8,4	8,3	110,3%	99,4%	0,8	0,0
Amortizacija	150,1	172,8	167,9	111,9%	97,2%	17,8	-4,8
<b>EBITDA</b>	<b>236,2</b>	<b>277,0</b>	<b>171,7</b>	<b>72,7%</b>	<b>62,0%</b>	<b>-64,5</b>	<b>-105,3</b>
<b>EBITDA usklađena za najmove</b>	<b>201,4</b>	<b>232,9</b>	<b>129,0</b>	<b>64,0%</b>	<b>55,4%</b>	<b>-72,4</b>	<b>-103,9</b>
<b>EBIT</b>	<b>86,1</b>	<b>104,3</b>	<b>3,8</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,6%</b>	<b>-82,3</b>	<b>-100,5</b>
<b>EBITDA stopa (%)</b>	<b>13,9</b>	<b>16,3</b>	<b>10,1</b>	<b>-3,8 p.p.</b>	<b>-6,2 p.p.</b>	-	-
<b>EBITDA stopa usklađena (%)</b>	<b>11,8</b>	<b>13,7</b>	<b>7,6</b>	<b>-4,3 p.p.</b>	<b>-6,1 p.p.</b>	-	-
<b>Dobit prije oporezivanja</b>	<b>44,5</b>	<b>96,4</b>	<b>60,9</b>	<b>136,9%</b>	<b>63,2%</b>	<b>16,4</b>	<b>-35,4</b>
<b>Neto dobit</b>	<b>35,9</b>	<b>78,2</b>	<b>48,6</b>	<b>135,6%</b>	<b>62,2%</b>	<b>12,8</b>	<b>-29,6</b>
Broj zaposlenih na 31.12.	9.429	9.149	9.553	101,3%	104,4%	124	404
Investicije	190,8	243,2	127,8	67,0%	52,6%	-62,9	-115,3
Tržišni udio	82,9%	-	87,0%	4,1 p.p.	-	-	-
Novac i novčani ekvivalenti	141,7	112,0	103,2	72,8%	92,1%	-38,5	-8,8
Neto dug	223,6	335,5	248,9	111,3%	74,2%	25,3	-86,6
Neto dug / EBITDA	0,95x	1,21x	1,45x	153,1%	119,7%	0,0	0,0
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,21%	0,89%	1,04%	-0,2 p.p.	0,2 p.p.	-	-
Imovina	1.902,3	1.947,3	1.899,9	99,9%	97,6%	-2,5	-47,4
Kapital i rezerve	1.104,3	1.188,1	1.153,0	104,4%	97,0%	48,6	-35,2
<b>ROE</b>	<b>3,2%</b>	<b>6,6%</b>	<b>4,2%</b>	<b>1,0 p.p.</b>	<b>-2,4 p.p.</b>	-	-
<b>ROA</b>	<b>1,9%</b>	<b>4,0%</b>	<b>2,6%</b>	<b>0,7 p.p.</b>	<b>-1,5 p.p.</b>	-	-

Izvor: Hrvatska pošta, Godišnji financijski izvještaji, [https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko\\_izvjesce/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021\\_v05\\_ZA%20WEB\\_.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko_izvjesce/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021_v05_ZA%20WEB_.pdf), 15. 5. 2023

Sustavnim pregledom ukupnih prihoda, prihoda od prodaje, ukupnih rashoda, neto dobiti i neto dugom (Tablica 6) možemo zaključiti sljedeće:

- ukupni prihodi su bili najveći 2019. godine, nakon toga veliki pad u 2020. godini.
- prihodi od prodaje od najveći 2020. godine te pad 2021. godine,
- slab trend rasta prihoda od prodaje nakon 2020. godine,
- ukupni rashodi su najveći 2020. godine i nakon toga postoji veći trend rasta ukupnih rashoda od ukupnih prihoda,
- neto dobit najveća 2020. godine, godine 2021. smanjena za više od pola u odnosu na prošlu
- neto dobit poslovanja 2021. godine je na razinama 2018. godine
- neto dug iz godine u godinu raste, a najveći 2021.godine.

Tablica 6: Prikaz pokazatelja poslovanja HP-Hrvatske pošta d. d. po godinama

Naziv pozicije (u mil. kn)	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	Trend
Ukupni prihodi	1.663,0	1.715,1	1.903,2	1.705,9	1.775,7	
Prihodi od prodaje	1.518,1	1.575,2	1.640,4	1.509,5	1.553,3	
Ukupni rashodi	1.576,5	1.658,3	1.763,0	1.661,4	1.714,8	
Neto dobit	70,4	39,4	114,0	35,9	48,6	
Neto dug	17,5	112,9	192,7	223,6	248,9	

Izvor: Hrvatska pošta, Godišnji financijski izvještaji, [https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko\\_izvjesce/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021\\_v05\\_ZA%20WEB\\_.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko_izvjesce/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021_v05_ZA%20WEB_.pdf), 15. 5. 2023

Iz konsolidirane tablice podataka poslovanja (Tablica 7) se može zaključiti:

- sveukupni prihodi i rashodi su veći u 2021. u odnosu na 2022. godinu,
- neto dobit veća u 2021. godini u odnosu na 2022. godinu,
- bilanca se ne mijenja puno,
- smanjenje novca i novčanih ekvivalenata u odnosu na 2020. godinu,
- smanjenje investicija,

- raste broj zaposlenih,
- broj poštanskih usluga nezamjetno raste, dok se broj ostalih usluga smanjuje.

Tablica 7: Konsolidirani pokazatelji poslovanja HP-Hrvatske pošte d. d.

Osnovni pokazatelji poslovanja (Iznosi u mil. kn)	2020.	2021.	% promjene
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>1.706,1</b>	<b>1.776,1</b>	<b>4,1%</b>
Poslovni prihodi	1.700,7	1.707,9	0,4%
Financijski prihodi	5,4	67,7	!
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>1.666,5</b>	<b>1.718,2</b>	<b>3,1%</b>
Poslovni rashodi	1.619,8	1.707,2	5,4%
Financijski rashodi	46,7	11,0	-76,4%
<b>Dobit ili gubitak prije oporezivanja</b>	<b>39,6</b>	<b>57,9</b>	<b>46,3%</b>
<b>Neto dobit</b>	<b>31,8</b>	<b>46,1</b>	<b>45,1%</b>
<b>Marža neto dobiti</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,7%</b>	<b>+0,8 p.p.</b>
<b>Bilanca stanja na 31.12.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>% promjene</b>
<b>Ukupna imovina</b>	<b>1.880,4</b>	<b>1.875,0</b>	<b>-0,3%</b>
Dugotrajna imovina	1.410,3	1.438,4	2,0%
Kratkotrajna imovina	470,1	436,6	-7,1%
<b>Ukupni kapital i obveze</b>	<b>1.880,4</b>	<b>1.875,0</b>	<b>-0,3%</b>
Kapital i rezerve	1.081,7	1.127,9	4,3%
Dugoročne obveze	346,4	299,8	-13,4%
Kratkoročne obveze	452,3	447,4	-1,1%
<b>Novčani tokovi</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>% promjene</b>
Neto novčani tok od poslovnih aktivnosti	158,5	109,3	-31,0%
Neto novčani tok od investicijskih aktivnosti	-156,6	-64,2	-59,0%
Neto novčani tok od financijskih aktivnosti	-60,7	-84,0	38,5%
<b>Novac i novčani ekvivalenti na kraju razdoblja</b>	<b>144,0</b>	<b>105,4</b>	<b>-26,8%</b>
<b>Investicije</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>% promjene</b>
Ulaganja u dugotrajnu imovinu	190,8	127,8	-33,0%
Omjer ulaganja u dugotrajnu imovinu / prihodi	11,2%	7,5%	-3,7 p.p.
<b>Zaposlenici</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>% promjene</b>
Broj zaposlenih na 31.12.	9.471	9.589	1,2%
<b>Usluge (u mil. komada)</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>% promjene</b>
<b>Ukupan broj usluga</b>	<b>310,0</b>	<b>302,1</b>	<b>-2,5%</b>
Poštanske usluge	231,0	235,0	1,7%
Financijske usluge	39,6	35,9	-9,3%
Ostale usluge	26,4	20,0	-24,2%
Prodaja robe	13,0	11,2	-13,8%

Izvor: Hrvatska pošta, Godišnji financijski izvještaji,  
[https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko\\_izvjesce/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021\\_v05\\_ZA%20WEB\\_.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko_izvjesce/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021_v05_ZA%20WEB_.pdf), 15. 5. 2023

U nastavku ovog rada bit će prikazani izračuni nekih od tradicionalnih pokazatelja sigurnosti i uspješnosti poslovanja.

Pokazatelji likvidnosti predstavljaju mogućnost da poduzeće podmiri svoje dospjele dugove, likvidnost je usko vezana uz solventnost. U tablici 8 su prikazani neki od pokazatelja likvidnosti. Koeficijent tekuće likvidnosti Hrvatske pošte za 2021. godinu iznosi 0,98. Ovaj podatak ukazuje na to da poduzeće nije u potpunosti likvidno, literatura tumači da bi ova vrsta pokazatelja trebala biti barem 2 ili veća. Koeficijent trenutne likvidnosti u omjere stavlja novac i kratkoročne obveze. Izračun ove vrste pokazatelja ukazuje na koeficijent od 0,23. Literatura tumači da bi ova vrsta koeficijent trebala iznositi barem 0,10. Hrvatska u ovom pogledu ima dovoljno novca da odmah podmiri 20 % svojih obveza. Manjak likvidnosti može proizvesti negativne posljedice za redovno poslovanje Hrvatske pošte kao i manjak sredstava za daljnje investicije.

Tablica 8: Prikaz odabranih pokazatelja likvidnosti HP-Hrvatske pošte d. d.za 2021. godinu

NAZIV	IZNOS
<b>Koeficijent tekuće likvidnosti</b>	0,98
<b>Koeficijent trenutne likvidnosti</b>	0,23

Izvor: prikaz autora

Pokazatelji zaduženosti predstavljaju jedne od najvažnijih vrsta pokazatelja koji prikazuju financijsko stanje unutar određene tvrtke. Unutar tablice 9 u nastavku prikazani su neki od pokazatelja zaduženosti Hrvatske pošte. Izračun koeficijenta zaduženosti Hrvatske pošte iznosi 0,40, što znači da je koeficijent vlastitog financiranja 0,60. Oba koeficijenta ostaju u okviru konzervativnog stajališta zaduženosti. Stupanj pokrića II iznosi 0,87, a literatura tvrdi da mora biti veći od 1, ovaj podatak ide u svrhu marginalne likvidnosti poduzeća.

Tablica 9: Prikaz odabranih pokazatelja zaduženosti HP-Hrvatske pošte d. d. za 2021. godinu

NAZIV	IZNOS
<b>Koeficijent zaduženosti</b>	0,40
<b>Koeficijent vlastitog financiranja</b>	0,60
<b>Koeficijent financiranja</b>	0,66
<b>Stupanj pokrića II</b>	0,87

Izvor: prikaz autora

Pokazatelji ekonomičnosti poslovanja se odgledaju kroz prihode, odnosno u omjer se stavljaju prihodi i rashodi. Ako su rezultati veći od 1, može se zaključiti da je društvo ekonomično. U slučaju Hrvatske pošte to je i činjenica, no treba uzeti u obzir da poslovanje nije visoko ekonomično, a na to ukazuje činjenica da je pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja 1,04 a pokazatelj poslovanja 1,00 (Tablica 10).

Tablica 10: Prikaz odabranih pokazatelja ekonomičnosti poslovanja HP-Hrvatske pošte d. d. za 2021. godinu

NAZIV	IZNOS
<b>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</b>	1,04
<b>Ekonomičnost poslovanja</b>	1,00

Izvor: prikaz autora

Profitabilnost predstavlja jednu od glavnih ciljeva svakog poduzeća koje posluje na slobodnom tržištu. Iz pokazatelja profitabilnosti se mogu očitati informacije koje ukazuju na količinu povrata prije uloženog kapitala. Neto marža profita i rentabilnost su prikazani u tablici

11. Neto marža profita Hrvatske pošte 2021. godine iznosi 2,7, dok rentabilnost vlastitog kapitala iznosi 0,05. Navedeni podaci ukazuju da je poduzeće profitabilno, no ne u velikoj mjeri.

Tablica 11: Prikaz bitnih pokazatelja profitabilnosti HP-Hrvatske pošte d. d. za 2021. godinu

<b>NAZIV</b>	<b>IZNOS</b>
<b>Neto marža profita</b>	2,7
<b>Rentabilnost vlastitog kapitala</b>	0,05

Izvor: prikaz autora

Iz prethodno navedenog se može zaključiti da je tvrtka HP-Hrvatska pošta d. d. u dobrom financijskom položaju, no ne u idealnom. Svakako bi u budućnosti trebalo staviti naglasak na povećanje likvidnosti. Dobar financijski položaj Hrvatskoj pošti omogućuje da može nastaviti investirati u svoje poslovanje pa tako da ostvari svoje strategijske ciljeve. Pozitivan financijski rezultat iz godine u godinu raste, ako se taj trend nastavi u budućnosti proširit će obujam investicija i načina kako ostvariti neke buduće strategijske ciljeve.

## **5. STRATEGIJSKA PERSPEKTIVA PODUZEĆA HP-HRVATSKA POŠTA D. D.**

HP-Hrvatska pošta d. d. jedna je od najvećih državnih tvrtki u 100 % vlasništvu Republike Hrvatske, vođeni tom činjenicu njezin rast i opstanak na poštanskom tržištu je gotovo zagarantiran. Proširenjem portfelja usluga Hrvatska pošta sudjeluje na raznim sektorskim tržištima, kao što su financijski, telekomunikacijski i slični. Diversifikacijom svojeg poslovanja Hrvatska pošta ne stavlja „sva jaja u jednu košaru“, no treba uzeti u obzir da su ipak poštanske usluge temelj poslovanja. Danas se Hrvatska pošta susreće sa zelenom tranzicijom, digitalnom transformacijom i optimizacijom poslovanja, a sve prethodno navedene aktivnosti pridonose očuvanju tržišne dominacije. Hrvatska pošta kroz svoje investicije i kroz korištenje europskih fondova stalno ulaže u ljude, vozni park, distribucijske centre, ICT opremu i ostalu opremu. To joj omogućuje da prati trendove suvremenog poslovanja i da se uspješno natječe s konkurentima na tržištu. Financijski elementi poslovanja Hrvatske pošte su zadovoljavajući, društvo je profitabilno, marginalno ekonomično i stabilno.

Uzimajući u obzir sve prethodno navedeno, Hrvatska pošta kroz svoje strategije (zadnja strategija Pošta2022) pod prioritetne točke stavlja održivost, smanjenje emisije CO<sub>2</sub> i usmjerenost na ljude, tehnike i nove tehnologije. Hrvatska pošta zbog svoje strategijske uloge i vlasničke strukture predstavlja jednu od onih tvrtki koja ima osigurani vijek trajanja na tržištu Republike Hrvatske. Država kroz javne financije uvijek može sanirati propuste poslovanja Hrvatske pošte ako je to slučaj, no Hrvatska pošta danas ima pozitivan trend poslovanja te joj je perspektiva poslovanja dugoročno osigurana.

U kontekstu odvijanja redovnog poslovanja Hrvatska pošta se susreće s velikim manjkom radnika, ponajprije poštara koji predstavljaju srž poslovanja tvrtke. S tim razlogom fokus Hrvatske pošte za buduće pa i sadašnje inačice strategija razvoja bi trebao biti na promociji radnih mjesta tvrtki, na poticanje ili subvencioniranje osoba koje se odlučuju za posao u Hrvatskoj pošti. Korištenje robotike i automatike u jednoj mjeri mogu zamijeniti ljudski faktor, no pitanje je koliko to košta i koji je krajnji utjecaj na efikasnost i efektivnost poslovanja. Mogući

strategijski korak Hrvatske pošte bi mogao biti fokus na preuzimanje tvrtki sličnih interesa kao u prošlosti (Tisak d. d.).

Divizija ekspres nastoji povećati efektivnost svoga posla, no može se primijetiti da neki od konkurenata nude bržu dostavu paketa korisnicima. Tu postoji prilika za povećanje konkurentnosti Hrvatske pošte u pogledu brzine dostave. Potencijalno novim ulaganjem u tehnologije i procese postoji mogućnost poboljšanja efikasnosti dostave paketa. Divizija mreža se bavi financijskim, poštanskim, osiguravajućim pa i maloprodajnim uslugama. Iz prethodno navedenog se može zaključiti da se ova vrsta divizije sastoji od usluga koje se nužno ne percipiraju kao poštanske. Mogući fokus ove divizije za budućnost bi mogao biti povećanje obujma svojih usluga, na primjerice savjetodavne i slične. Također promoviranje već postojećih usluga u onoj mjeri gdje bi u budućnosti glavna djelatnost Hrvatske pošte bile baš usluge iz divizije mreža, zbog toga što je pitanje vremena gdje se neki dokumenti više neće slati isključivo poštom. Divizija podrška se bavi optimizacijom te unaprjeđenjem sveukupne usluge Hrvatske pošte. Ona kao takva predstavlja ključni element u omogućavanju redovnog poslovanja kao i ona podrška pri pronalaženju novih tehnoloških rješenja i njihove implementacije. Divizija pošta bi trebala nastaviti s investicijama koje su u skladu sa smjernicama Europske unije. Nastaviti s ulaganjem u vozni park koji je bolji za okoliš, no posebnu pažnju odnosno investicije trebaju usmjeriti ka stvaranju radnog kadra i promocije radnih mjesta, što u konačnici znači da bi Hrvatska pošta trebala nastojati poboljšati uvjete koji su vezani uz rad u poduzeću.



## 6. ZAKLJUČAK

Strategijski menadžment predstavlja jedno od najbitnijih polja vezana uz strukturiranje i izradu strategija poslovanja poduzeća. Korištenje alata strategijske analize uvelike pomaže pri identificiranju vanjskih i unutarnjih utjecaja na poslovanje. Anticipacija odnosno identifikacija elementa služi kvalitetnijoj i otpornijoj izradi strategije. Elementi okoline se dijele na interne i eksterne, interna okolina se odnosi na sve one elemente koji su pod kontrolom samog poduzeća, kao što su: organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi. Analizom interne okoline nastoji se identificirati strategijske prednosti kao i strategijske slabosti kako bi se pomoću dobivenih informacija analize moglo utjecati na uspješnost poslovanja. Eksterna okolina predstavlja vanjske utjecaje koji utječu na poduzeće. Samu eksternu okolinu moguće je podijeliti na opću ili socijalnu okolinu i na poslovnu okolinu. Opću okolinu moguće je promatrati kroz pet dimenzija, kroz prirodno-ekološku, znanstveno-tehnološku, ekonomsku, političko-pravnu i socio-kulturnu okolinu. Neke od metoda kako provesti analizu opće okoline su: izrada ETOP profila, skeniranje opće okoline, analiza i procjena ranjivosti i analiza i procjena tehnologije. Poslovna okolina se odnosi na one subjekte koji su u vezi sa sposobnošću zadovoljavanja potreba okoline. Moguće je identificirati devet ključnih sudionika poslovne okoline, a oni su: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposleni, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Skeniranjem poslovne okoline, analizom konkurencije i analizom zainteresiranih za poduzeće nastoji identificirati prilike, prijetnje i njihov potencijalni utjecaj na poduzeće. SWOT analizom koja isprepliće vanjsko i interno okruženje se identificiraju moguće prijetnje, slabosti kao i snage i prilike poduzeća. Ova vrsta analize također služi ka boljem razumijevanju sveukupne slike poduzeća u okolini u kojoj se nalazi. Financijsko poslovanje i analiza financijskog poslovanja putem pokazatelja uspješnosti i sigurnosti poslovanja služi ka boljem razumijevanju ekonomsko-financijskog stanja unutar poslovanja, odnosno kakva je likvidnost, solventnost i profitabilnost.

Predmet strategijske analize ovoga rada jest HP-Hrvatska pošta d. d. koja je u 100 % vlasništvu Republike Hrvatske te je jedno od ključni poduzeća u državnom vlasništvu. HP-Hrvatska pošta d. d. drži nešto više od 80 % tržišta poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj. Ovo poduzeće zbog svoje važnosti i obujma poslovanja ima velik utjecaj na zajednicu kojoj pripada.

HP-Hrvatska pošta d. d. kroz svoje društveno odgovorno poslovanje socijalno, okolišno pomaže zajednici kroz svoje projekte i izdvajanja. Interna analiza putem organizacijske strukture i organizacijske strukture sugerira da su divizijska organizacijska struktura i jasna pravila unutar tvrtke jedna od prednosti koje proizlaze iz internog uređenja. Divizijska struktura omogućuje društvu fokusiranost na pojedine dijelove poslovanja te nastoji sve svoje mogućnosti i htijenja usmjeri ka svome poslu. Skeniranje opće i poslovne okoline ukazuje na prevagu prilika nad prijetnjama što može ukazivati na stabilnu sadašnjost i budućnost. Analizom financijskog poslovanja zaključeno je da je društvo marginalno likvidno, ekonomično, profitabilno i sveukupno ipak financijsko stabilno, no ne u onoj mjeri gdje bio poduzeće htjelo biti. Gotovo monopolnim tržišnim udjelom u poštanskom tržištu i 100 % državnim vlasništvom, kao i uspješnim dosadašnjim poslovanjem društvu HP-Hrvatska pošta d. d. je osigurana strategijska perspektiva u budućnosti ukoliko bude pratilo trendove i prilagođavalo se tržišnim promjenama.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Buble et al. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
2. Buble et al. (1997) *Strategijski management*. Split: Sveučilište u Splitu
3. Thompson, A., Strickland A.J., i Gamble, J., (2008) *STRATEŠKI MENADŽMENT: U potrazi za konkurentskom prednošću: Teorija i slučajevi iz prakse*. Zagreb: Mate
4. Gulin, D., Tušek, B., i Žager, L., (2004) *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: HZRFD
5. Vukičević, M., (2006) *Financije poduzeća*. Zagreb: Golden marketing-tehnička knjiga

### ČLANCI:

1. Proklin, M., i Zima, J., Utjecaj likvidnosti i solventnosti na poslovanje poduzetnika, *Ekonomski vjesnik*, Vol. XXIV, No.1, 2011., str. 72-89.
2. Mijoč, I., Martinović, J., Mahaček, D.: Analiza financijskih izvještaja, *Računovodstvo i financije*, RRIF br. 11/10., 2010., str. 63 - 75.
3. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., i Perkov, M. (2018) Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), str. 81-94.
4. Gonan Božac, M., (2008) SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE, *Economicresearch – Ekonomska istraživanja*, 21(1), str 19-34.,<https://hrcak.srce.hr/21453> (3. 5. 2023.)
5. Džubur, S. (1998). STRATEGIJSKA ANALIZA POSLOVNOG SUSTAVA, *Ekonomska misao i praksa*, 7(2), str. 291-311., <https://hrcak.srce.hr/222527> (5. 5.2023.)
6. Vrdoljak Raguž, I., i Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *OeconomicaJadertina*, 4(1), str. 40-58., <https://hrcak.srce.hr/130001>: (26.06.2023.)

## INTERNET IZVORI:

1. Hrvatska pošta, Kodeksi, <https://www.posta.hr/kodeksi/8749>, 12. 5. 2023.
2. Hrvatska pošta, Godišnji financijski izvještaji, [https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko\\_izvjescje/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021\\_v05\\_ZA%20WEB\\_.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko_izvjescje/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021_v05_ZA%20WEB_.pdf), 15. 5. 2023
3. Hrvatska pošta, Organizacijska struktura, <https://www.posta.hr/organizacijska-struktura-32/32>, 12. 5. 2023.
4. Hrvatska pošta, Zaklada Vaša pošta, <https://www.posta.hr/zaklada-vasa-posta-99/99>, 10. 5. 2023.
5. Hrvatska pošta, Mi za društvo, <https://www.posta.hr/mi-za-drustvo/6463>, 10. 5. 2023.
6. Hrvatska pošta, Mi za okoliš, <https://www.posta.hr/mi-za-okolis/293>, 10. 5. 2023.
7. Hrvatska pošta, Čime se bavimo?, <https://www.posta.hr/cime-se-bavimo/6502>, 10. 5. 2023.
8. Hrvatska pošta, Logotipi, <https://www.posta.hr/logotipi-6497/6497>, 10. 5. 2023.
9. Hrvatska pošta, Tko smo i što radimo, <https://www.posta.hr/tko-smo-i-sto-radimo/6501>, 10. 5. 2023.
10. ACJ-AIMS, SWOT analiza – što je, primjeri i predložak, <https://www.acj-aims.hr/blog/kako-nam-swot-analiza-pomaze-u-strateskom-planiranju>, 8. 5. 2023.
11. Ostvari mjere, Kako napraviti SWOT analizu, <https://www.ostvari-mjere.com.hr/poslovni-plan/kako-napraviti-swot-analizu/>, 8. 5. 2023.
12. Ekonomski fakultet Osijek, [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzment\\_i\\_okolina3.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzment_i_okolina3.pdf), 8. 5. 2023.
13. Pleština, T., (2010) ANALIZA POSLOVNE OKOLINE, *Financijski klub*, <https://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/pt14112010.pdf>, 5. 5. 2023.
14. Hrvatska pošta, Kodeks poslovnog ponašanja, [https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2021/KODEKSI/Kodeks\\_poslovnog\\_ponasanja.pdf](https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2021/KODEKSI/Kodeks_poslovnog_ponasanja.pdf), 20. 7. 2023.

## **POPIS SLIKA**

<b>Redni broj</b>	<b>Naslov</b>	<b>Broj stranice</b>
1.	Ključne dimenzije interne i eksterne okoline	7
2.	Logo HP-Hrvatska pošta d. d.	17
3.	Temelji organizacijske kulture	24

## POPIS TABLICA

<b>Redni broj</b>	<b>Naslov</b>	<b>Broj stranice</b>
1.	Skeniranje opće ili socijalne okoline poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.	26-27
2.	Prosječna ocjena razine utjecaja faktora poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.	28
3.	Skeniranje poslovne okoline poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d.	30
4.	SWOT analiza HP-Hrvatska pošta d. d.	31-32
5.	Prikaz pokazatelja poslovanja poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d. za 2021. godinu	34
6.	Prikaz pokazatelja poslovanja poduzeća HP-Hrvatska pošta d. d. po godinama	35
7.	Konsolidirani pokazatelji poslovanja HP-Hrvatske pošte d. d.	36
8.	Prikaz odabranih pokazatelja likvidnosti HP-Hrvatske pošte d. d. za 2021. godinu	37
9.	Prikaz odabranih pokazatelja zaduženosti HP-Hrvatske pošte d. d. za 2021. godinu	38
10.	Prikaz odabranih pokazatelja ekonomičnosti poslovanja HP-Hrvatske pošte d. d. za 2021. godinu	38
11.	Prikaz bitnih pokazatelja profitabilnosti HP-Hrvatske pošte d. d. za 2021. godinu	39

## **POPIS SHEMA**

<b>Redni broj</b>	<b>Naslov</b>	<b>Broj stranice</b>
1.	Etape u procesu strateškog menadžmenta	4
2.	Shema SWOT analize	12
3.	Organizacijska struktura HP-Hrvatska pošta d. d.	21