

# Strategije cestovnih prijevozničkih poduzeća u kriznim vremenima

---

**Bakarić, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:067416>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Stručni preddiplomski studij poslovna ekonomija, Trgovinsko poslovanje**

**STRATEGIJE CESTOVNIH PRIJEVOZNIČKIH PODUZEĆA U  
KRIZNIM VREMENIMA**

Završni rad

**Student: Ana Bakarić**  
**JMBAG studenta: 0068230624**  
**Mentor: Izv.prof. dr. sc. Dora Naletina**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Stručni preddiplomski studij poslovna ekonomija, Trgovinsko poslovanje**

**STRATEGIJE CESTOVNIH PRIJEVOZNIČKIH PODUZEĆA U  
KRIZNIM VREMENIMA**

**STRATEGIES OF ROAD TRANSPORTATION COMPANIES  
DURING CRISIS TIME**

Završni rad

**Student: Ana Bakarić**

**JMBAG studenta: 0068230624**

**Mentor: Izv.prof. dr. sc. Dora Naletina**

**Zagreb, rujan 2023.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis)

## Sažetak

U kriznim vremenima, strategije cestovnih prijevoznčkih poduzeća igraju ključnu ulogu u održavanju njihove konkurentnosti i preživljavanju na tržištu. Takve strategije obično uključuju prilagodbu poslovnog modela kako bi se smanjili troškovi, povećala operativna efikasnost i diverzificirala ponuda usluga. Poduzeća često teže optimizaciji rute i voznog parka kako bi smanjila gorivo i povećala produktivnost. Također, digitalna transformacija može biti ključna za bolje upravljanje resursima i komunikaciju s klijentima. Krizna vremena također mogu predstavljati priliku za cestovne prijevoznike da se usmjere na posebne tržišne niše i prilagode svoje usluge novim zahtjevima na tržištu. Kroz inovativne strategije, cestovna prijevoznička poduzeća mogu bolje prebroditi izazove i osigurati održivi uspjeh u turbulentnim ekonomskim uvjetima.

**Ključne riječi:** strategije, cestovna prijevoznička poduzeća, konkurentnost, vozni park, upravljanje resursima

## Summary

In times of crisis, the strategies of road transport companies play a key role in maintaining their competitiveness and survival in the market. Such strategies usually involve adapting the business model to reduce costs, increase operational efficiency and diversify service offerings. Companies often strive to optimize routes and fleets in order to reduce fuel and increase productivity. Also, digital transformation can be crucial for better resource management and communication with clients. Times of crisis can also represent an opportunity for road carriers to focus on specific market niches and adapt their services to new market demands. Through innovative strategies, road transport companies can better overcome challenges and ensure sustainable success in turbulent economic conditions.

**Key words:** strategies, road transport companies, competitiveness, vehicle fleet, resource management

## SADRŽAJ

Sažetak .....	4
Summary .....	4
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. KARAKTERISTIKE CESTOVNOG PRIJEVOZA .....	3
2.2. Povijesni razvoj cestovnog prijevoza .....	8
2.3. Regulatorni okvir cestovnog prijevoza u Republici Hrvatskoj .....	12
3. TRŽIŠTE CESTOVNOG PRIJEVOZA ROBE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	18
3.1. Analiza prometa cestovnog prijevoza robe .....	20
3.2. Vodeća prijevozna poduzeća .....	23
3.3. Strategije poslovanja cestovnih prijevoznika robe .....	25
<b>3.3.1. Primjer poduzeća u kriznim vremenima</b> .....	27
3.3.2. Krizni menadžment i strateška pitanja .....	30
3.4. Mogućnosti strateškog restrukturiranja .....	33
4. ZAKLJUČAK .....	35
LITERATURA .....	36
POPIS SLIKA .....	39
POPIS TABLICA .....	40
POPIS GRAFIKONA .....	41
ŽIVOTOPIS .....	42

## **1. UVOD**

Cestovni prijevoz je jedan od najvažnijih segemenata u logističkom lancu, a njegova uloga postaje sve važnija u svijetu koji se sve više oslanja na brzu i učinkovitu dostavu robe. Međutim, u kriznim vremenima poput ekonomskih recesija, prirodnih katastrofa, terorističkih napada ili kriza izazvanih pandemijom poput nedavne pandemije COVID-19, cestovni prijevoz se suočava s brojnim izazovima. Također, cestovni prijevoz je ključan za funkcioniranje gospodarstva, pa tako krizne situacije mogu ozbiljno ugroziti stabilnost i održivost gospodarstva pojedine države. Strategije cestovnih prijevozničkih poduzeća u kriznim vremenima ključne su za preživljavanje i oporavak ne samo samih poduzeća, već i cijelog sektora te se zahtijeva brza i učinkovita reakcija, a cestovna prijevoznička poduzeća moraju biti spremna na promjene u poslovanju kako bi se prilagodila novim uvjetima. Krizna vremena su itekako izazovna za cestovni prijevoz i to iz više razloga. Na primjer, mogu dovesti do smanjenja potražnje za prijevozom, povećanja troškova goriva i održavanja vozila, teškoća u nabavi i distribuciji robe. U takvim okolnostima cestovna prijevoznička poduzeća moraju biti spremna prilagoditi se novim uvjetima i pronaći načine za održavanje svoje konkurentnosti i profitabilnosti. Postoji niz različitih strategija koje cestovna prijevoznička poduzeća mogu primijeniti u kriznim vremenima, a neke od njih uključuju smanjenje troškova, diversifikaciju poslovanja, povećanje fleksibilnosti, različita ulaganja u tehnologiju i digitalizaciju, suradnju s drugim cestovnim prijevozničkim poduzećima.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Upravljanje cestovnim prijevozničkim poduzećima u kriznim vremenima zahtijeva strateški pristup i planiranje kako bi se prebrodili izazovi i kako bi se osigurala održivost poslovanja. Cilj ovog završnog rada je istražiti strategije koje cestovna prijevoznička poduzeća mogu primijeniti kako bi se suočila s kriznim vremenima. Također, analiza različitih aspekata upravljanja u kriznim situacijama, uključujući financijske strategije, operativne prilagodbe i komunikacijske metode. Kroz ovaj rad, cilj je pružiti relevantne informacije i alate za upravljanje cestovnih prijevozničkih poduzeća kako bi se uspješno nosili s izazovima kriznih vremena. Razumijevanje najboljih strategija i praksi može pomoći poduzećima da minimiziraju rizike, održe kontinuitet poslovanja i pronađu nove prilike za rast i razvoj čak i u najtežim okolnostima. Također će se detaljnije istražiti različite strategije koje se mogu primijeniti u cestovnim prijevozničkim poduzećima tijekom kriznih vremena, uključujući njihovu primjenu, prednosti, nedostatke i

izazove. Ovaj rad ima za cilj i pružiti korisne smjernice i informacije koje mogu pomoći cestovnim prijevozničkim poduzećima da razvijaju strategije otpornosti i održivosti na tržištu. U sklopu ovog rada prezentirat će se primjeri odabranih cestovnih prijevozničkih poduzeća koja su uspješno primijenila pogodne strategije u kriznim vremenima. Analiziranje njihovih iskustava pružit će uvid u praktične primjere strategija i njihov utjecaj na daljnje poslovanje.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Pri prikupljanju podataka i izvora za završni rad na temu 'Strategije cestovnih prijevozničkih poduzeća u kriznim vremenima' koristili su se različiti izvori i metode. Koristili su se akademski članci, istraživački radovi, knjige i znanstvene publikacije koje se bave tom temom. U svrhu ostvarivanja rada, analizirat će se studije slučaja stvarnih cestovnih prijevozničkih poduzeća koja su se suočila s kriznim situacijama. Takve studije pružaju uvid u konkretne strategije i prakse koje su poduzeća primijenila kako bi se prebrodili izazovi. Prilikom pisanja rada korištena je metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda analize i metoda sinteze.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj završni rad strukturiran je u četiri poglavlja.

U uvodnom poglavlju objašnjava se predmet cilja rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada.

Fokus drugog poglavlja je na karakteristikama cestovnog prijevoza. Tako poglavlje započinje definiranjem ključnih pojmova, a potom se daje povijesni razvoj cestovnog prijevoza. Poglavlje se zaključuje analizom regulatornog okvira cestovnog prijevoza u Republici Hrvatskoj.

Tržište cestovnog prijevoza robe predmet je analize trećeg poglavlja. Tako se u sklopu istoga analizira promet na ovom tržištu, potom vodeća prijevoznička poduzeća, strategije cestovnih prijevozničkih poduzeća i mogućnosti za daljnji napredak istih.

Zaključna razmatranja iznesena su u četvrtom poglavlju.



## **2. KARAKTERISTIKE CESTOVNOG PRIJEVOZA**

Cestovni promet je jedan od najvažnijih oblika prijevoza koji oblikuje našu suvremenu, društvenu i gospodarsku strukturu. Karakteristike cestovnog prometa su ključni faktori koji utječu na njegovu učinkovitost, sigurnost i održivost. Neke od glavnih karakteristika cestovnog prometa su za početak prometna gustoća i kapacitet. Jedna od osnovnih karakteristika cestovnog prometa je prometna gustoća, odnosno broj vozila koja se kreću cestama u određenom vremenskom intervalu. Prometna gustoća može značajno varirati ovisno o lokaciji, vremenu i nekim drugim čimbenicima. Kako prometna gustoća raste, tako se i povećava i opterećenje na cestovnu infrastrukturu, što može dovesti do povećanja gužvi i smanjenja brzine kretanja vozila. Kapacitet cesta predstavlja maksimalni broj vozila koji cesta može primiti bez značajnog smanjenja brzine kretanja. Upravljanje prometnom gustoćom i povećanje kapaciteta ključni su izazovi s kojima se susrećemo u cestovnom prometu.

Druga glavna karakteristika cestovnog prometa je sigurnost. Sigurnost je jedan od najvažnijih aspekata cestovnog prometa. Broj prometnih nesreća, ozljeda i smrtnih slučajeva povezanih s cestovnim prometom ostaje izazov s kojim se suočavamo svakodnevno. Ključne karakteristike koje utječu na sigurnost uključuju brzinu kretanja vozila, poštivanje prometnih propisa, stanje cestovne infrastrukture te ponašanje vozača i ostalih sudionika u prometu. Implementacija prometnih politika, edukacija vozača i poboljšanje sigurnosnih mjera na cestama ključni su faktori za smanjenje broja prometnih nesreća i povećanja sigurnosti u cestovnom prometu. Treća važna karakteristika cestovnog prometa je utjecaj kakav cestovni promet ima na okoliš. Emisija štetnih plinova i stakleničkih plinova iz vozila doprinosi globalnom zatopljenju i klimatskim promjenama.

Osim toga, izgradnja i održavanje cestovne infrastrukture također može imati negativan utjecaj na prirodu i okoliš. Nekoliko karakteristika cestovnog prometa izravno utječe na okoliš. Prvo, emisija iz vozila, poput ugljičnog dioksida, dušikovog oksida i čestica, značajno pridonose onečišćenju zraka. Ova onečišćenja imaju štetan utjecaj na kvalitetu zraka, što može negativno utjecati na zdravlje ljudi i ekosustave. Naravno, izgradnja i održavanje cestovne infrastrukture često zahtijevaju uništavanje prirodnih staništa, krčenje šuma i iskorištavanje prirodnih resursa što može dovesti do gubitka bioraznolikosti i degradacije ekosustava. Kvaliteta cestovne

infrastrukture igra ključnu ulogu u učinkovitosti i sigurnosti cestovnog prometa. Dobar dizajn i održavanje cesta, prometnih znakova, semafora i ostalih prometnih sustava ključni su za jednostavnije odvijanje prometa. Tehnologija također igra sve važniju ulogu u cestovnom prometu, kao što su sustavi pametnog prometa, navigacijski uređaji, senzori i komunikacijska infrastruktura. Napredak u tehnologiji omogućuje poboljšanje učinkovitosti prometa, smanjenje gužvi i bolje funkcioniranje prometne mreže. Međutim, izazov predstavlja modernizacija postojeće infrastrukture i usklađivanje sa sve složenijim zahtjevima prometnog sustava. Također, implementacija naprednih tehnoloških rješenja može biti poprilično skupa i zahtijevati prilagodbe regulativnog okvira.. Neke još od karakteristika cestovnog prometa su fleksibilnost, pristupačnost, brzina, prilagodljivost, trošak, dostava vrata do vrata i individualna mobilnost.

Cestovni prijevoz pruža veliku fleksibilnost jer omogućuje da teret dosegne gotovo svako odredište dostupno cestom, može se prilagoditi različitim rutama i rasporedu zavisno o potrebama korisnika usluga. Cestovni prijevoz često omogućuje relativno brzo putovanje, posebno kada su u pitanju kraće udaljenosti. Brzina ovisi o uvjetima na cestama, prometu i ograničenjima brzine, ali u usporedbi s nekim drugim vrstama prijevoza, kao što su željeznica ili pomorski prijevoz, cestovni prijevoz je uvelike efikasniji i brži. Kada je riječ o dostavi vrata-do-vrata, teret može biti prevezen izravno od početne točke do krajnje točke bez potrebe za pretovarom ili prebacivanjem na drugi oblik prijevoza. Jedna od negativnih karakteristika cestovnog prijevoza jesu prometne gužve koje mogu biti prisutne, posebno u urbanim područjima što može rezultirati kašnjenjem i sporijim putovanjima te nezadovoljnim korisnicima usluga.

## **2.1. Definiranje ključnih pojmova**

Neki od ključnih pojmova koji se vežu za cestovni promet su ceste, vozila, prometna signalizacija, prometna pravila, gužve, sigurnost u prometu, ekološki aspekti. Valja napomenuti i infrastrukturu, prometni inženjering, prometnu analizu, tehnološki napredak, edukacija i svijest. Ceste su infrastrukturni elementi koji omogućuju kretanje vozila i povezivanje različitih mjesta. Ceste mogu biti autoceste, lokalne ceste, gradske ulice ili seoske ceste. Pod pojmom vozila podrazumijevaju se sva motorna vozila koja se koriste za prijevoz putnika i tereta. To uključuje osobne automobile, kamione, motocikle, autobuse i teretna vozila.

Pod pojmom prometna signalizacija ubrajamo sustav prometnih znakova, svjetala i signalizacija koje se koriste za reguliranje prometa na cestama. Prometna signalizacija obuhvaća i prometne znakove, semafore, pješačke prijelaze i druge oznake koje vozači i pješaci moraju poštivati. Prometna pravila jesu pravila koja reguliraju ponašanje sudionika u prometu na cestama. Ta pravila uključuju ograničenje brzine, pravila prvenstva prolaska, vožnju u određenim trakama, zabranu vožnje pod utjecajem alkohola i druga pravila koja osiguravaju sigurnost i učinkovitost prometa. Gužve su situacije kada je promet na cestama preopterećen, a vozila se kreću sporije ili se čak zaustavljaju. Gužve mogu biti uzrokovane velikim brojem vozila, prometnim nesrećama, radovima na cestama ili drugim čimbenicima.

Sigurnost u prometu odnosi se na mjere i prakse koje se poduzimaju kako bi se smanjile prometne nesreće i zaštitili sudionici u prometu. To uključuje nošenje sigurnosnih pojaseva, održavanje vozila, edukaciju vozača i provedbu zakona o sigurnosti u prometu. Infrastruktura uključuje sve fizičke komponente cestovnog prometa, poput cesta, raskrižja, mostova, tunela, parkirališta i benzinskih postaja. Kvaliteta i održavanje infrastrukture imaju izravan utjecaj na protok prometa i iskustvo vozača. Prometni inženjering je disciplina koja se bavi projektiranjem, planiranjem i upravljanjem prometom na cestama. Prometni inženjeri pručavaju protok prometa, analiziraju prometne obrasce i koriste tehnike i alate kako bi poboljšali sigurnost i učinkovitost cestovnog prometa.

Prometna analiza je proces prikupljanja, analiziranja i interpretiranja podataka o prometu na cestama. Prometna analiza pomaže u razumijevanju prometnih uzoraka, identifikaciji problema i donošenju informiranih odluka o prometnim politikama i planiranju prometa. Upravljanje ovim ključnim pojmovima igra ključnu ulogu u razvoju prometnih politika, urbanog planiranja i osiguravanja glatkoće i sigurnosti cestovnog prometa. Razlikujemo nekoliko vrsta cestovnog prijevoza koje se koriste za prijevoz putnika i tereta. Osobni prijevoz uključuje korištenje osobnih automobila, motocikala ili bicikala za prijevoz pojedinica ili malih skupina putnika te omogućuje veliku fleksibilnost i individualnost u putovanju. Javni prijevoz obuhvaća razne oblike prijevoza koji su dostupni za korištenje javnosti. To uključuje autobuse, tramvaje, metro sustave ili vlakove, te pruža prijevoz većem broju ljudi na putovanjima koja imaju već unaprijed određene rute i rasporede putovanja. Teretni prijevoz koristi se za prijevoz određenog tereta od

jedne do druge točke te se za takve namjene koriste kamioni, kamioneti i druga teretna vozila za prijevoz robe. Takva vrsta cestovnog prijevoza omogućuje dostavu tereta od proizvođača do potrošača ili distribucijskih centara. Specijalizirana vrsta prijevoza uključuje specijaliziranu vrstu vozila za određene svrhe (hitna pomoć, vatrogasna vozila, vozila za prijevoz osoba s invaliditetom, vozila za prijevoz opasnih materijala ili tvari).

Teret se smatra roba koja je ukrcana u određeno prijevozno sredstvo i koja pomoću kretanja prijevoznog sredstva mijenja svoj položaj. Svaki teret ima svoju apsolutnu masu i gustoću te zauzima određenu zapremninu prijevoznog sredstva. Teret se prema svojim svojstvima može podijeliti na (Protega, 2010.):

- a) generalni teret,
- b) rasuti teret,
- c) tekući teret,
- d) plinoviti teret,
- e) izvanredni (vangabaritni) teret.

Cestovni prijevoz tereta široko je rasprostranjena i popularna metoda prijevoza tereta zbog svoje fleksibilnosti, brzine i pristupačnosti. Prijevoz tereta u cestovnom prometu odnosi se na prijevoz robe pomoću adekvatnih cestovnih prijevoznih sredstava koja se razlikuju prema ukupnoj masi, nosivosti, dimenzijama, konstrukcijskim značajkama, vrsti pogonskog goriva, namjeni i slično. Vozila namijenjena za prijevoz tereta u cestovnom prometu dijele se na (Zakon o prijevozu u cestovnom prometu, 2013.):

- a) kamion bez prikolice,
- b) kamion s prikolicom
- c) tegljač s poluprikolicom.

Dodatna podjela cestovnih vozila namijenjenih za prijevoz tereta temelji se na teretu koji se prevozi. Detaljnija podjela cestovnih vozila i njihovih priključnih vozila prema teretu koji se prevozi prikazana je na sljedećoj slici (*Slika 1.*) (Protega, 2010.).

Slika 1. Dodatna podjela cestovnih vozila i priključnih vozila za prijevoz tereta

<b>KAMION KIPER:</b>	
<b>KAMION S KRANOM:</b>	
<b>CISTERNA:</b>	
<b>POLUPRIKOLICA:</b>	
<b>SPECIJALNA POLUPRIKOLICA:</b>	

Izvor: Osnove tehnologije prometa (Tehnologija cestovnog prometa), Veselko Protega, dipl.inž. (2010.)

## 2.2. Povijesni razvoj cestovnog prijevoza

Cestovni prijevoz, kao način prijevoza robe i ljudi putem cesta, ima dugu povijest koja seže unatrag tisućama godina. Prva forma cestovnog prijevoza bila je pješčenje. Ljudi su se kretali pješice, noseći teret na svojim leđima ili uz pomoć životinja poput konja, volova ili magaraca. To je bio dominantan oblik prijevoza sve do razvoja tehnologije. Uz napredak tehnologije, ljudi su počeli koristiti kolica i kola koja su vučena životinjama. Kolica su prva vrsta prijevoznog sredstva s kotačima, koja su omogućila lakši transport tereta. Kasnije su se razvila veća vozila poput kočija koja su korištena za prijevoz ljudi. U različitim civilizacijama ceste su postajale važne za povezivanje gradova i teritorija. Stari Egipćani, Rimljani, Kinezi i mnoge druge civilizacije gradile su ceste koje su olakšavale trgovinu, vojne operacije i putovanja. Rimski putevi, kao što je Via Appia, postali su poznati po svojoj kvaliteti i dugovječnosti.

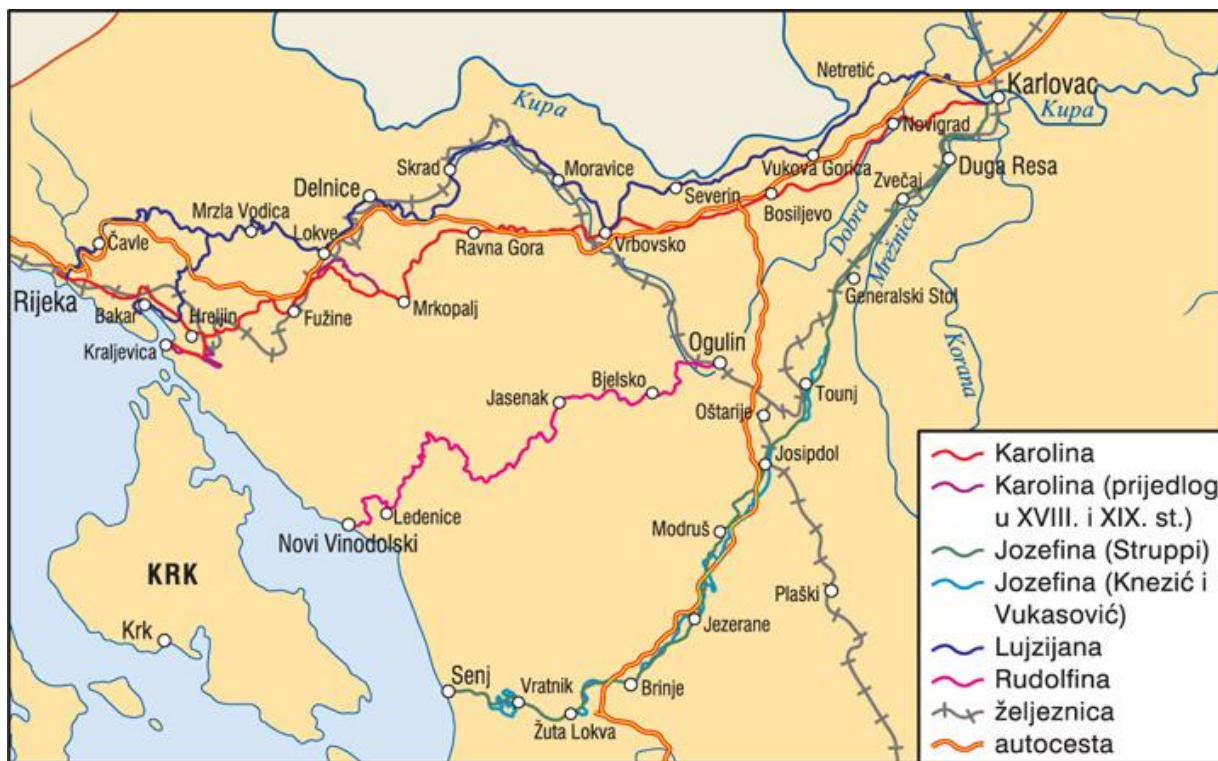
U 18. i 19. stoljeću dolazi do značajnijih inovacija u cestovnom prijevozu. Dizajn kotača poboljšan je radi veće učinkovitosti i udobnosti. Uvedena su prva vozila s pogonom na paru, poput parnih trkaćih kola. Kasnije su se razvili automobili s motorima s unutarnjim izgaranjem, poput onih koje je proizveo Carl Benz i Henry Ford, što je dovelo do popularizacije osobnih automobila. S rastom broja vozila i potrebom za kvalitetnom cestovnom mrežom, države su počele ulagati u izgradnju cesta i razvoj infrastrukture. Gradnja autoputeva, mostova i tunela postala je važna kako bi se omogućio brži i sigurniji cestovni prijevoz.

U 20. i 21. stoljeću, cestovni prijevoz doživljava značajan napredak. Uvođenje električnih vozila, autonomnih vozila i pametnih sustava za upravljanje prometom mijenja način na koji se koriste ceste. U suvremenom dobu, gradnja i održavanje prometne infrastrukture postaju prioritet kako bi se podržao rastući broj vozila i poboljšala učinkovitost prometa. Autoputevi se proširuju, izgrađuju se brze ceste i poboljšavaju se cestovne mreže u gradovima. Napredak tehnologije utječe na razvoj cestovnog prijevoza na različite načine. Prijevozna sredstva postaju sve naprednija, uključujući tehnologiju za sigurnost, navigaciju, komunikaciju i udobnost. Povijesna cestovna mreža općenito se sastojala od uzdužnih prometnih pravaca, a razlog tome su bila ograničena znanja u izgradnji cesta ali i problematika prolaska preko poprečnih cestovnih pravaca zbog savladavanja prirodnih prepreka, kao što su planine i uzbrdice. Prve moderne makadamske ceste na području današnjeg teritorija Republike Hrvatske bile su izgrađene u 18.

stoljeću. Navedene ceste služile su kao poveznica hrvatskog teritorija te su imale svrhu pružiti neometano i brzo prometovanje zaprežnih vozila koja su prevozila žitarice i ostalu robu iz Panonske nizine prema Jadranskomu moru. Makadamske ceste koje su ojačale trgovinske veze na hrvatskom području prikazane su na sljedećoj slici (*Slika 2*), a najznačajnije su (Feletar & Hozjan, 2018.):

- a) Karolinska cesta:
  - izgradnja: 1720. - 1727. godine,
  - duljina: 106 km,
- b) Jozefinska cesta:
  - izgradnja: 1765. - 1779. godine,
  - duljina: 113 km,
- c) Lujzijanska cesta:
  - izgradnja: 1803. - 1811. godine,
  - duljina: 134 km,
- d) Rudolfova cesta:
  - izgradnja: 1867. - 1874. godine.

Slika 2. Kartografski prikaz makadamskih cesta na hrvatskom području



Izvor: (Feletar & Hozjan, 2018.)

Uvođenje pametnih sustava za upravljanje prometom omogućuje bolje reguliranje prometa i smanjenje gužvi. Razvoj cestovnog prijevoza bit će usko povezan s napretkom tehnologije, održivosti i potrebama prometnih sustava u budućnosti. U možda nama ne tako dalekoj budućnosti trebalo bi se pojaviti nekoliko zanimljivih trendova i inovacija koje će oblikovati način na koji se putnici i teret kreću cestom. Električna vozila predstavljaju sve veći udio u cestovnom prijevozu, jer električna vozila nude nultu emisiju stakleničkih plinova i smanjenje ovisnosti o fosilnim gorivima. Napredak u baterijskoj tehnologiji će omogućiti veći broj i domet električnih vozila te brže vrijeme punjenja što će uvelike učiniti električna vozila praktičnijim i privlačnijim za prijevoz. Tehnologija autonomnih vozila napreduje relativno brzo, pa se tako u budućnosti očekuje sve veća prisutnost samovozećih vozila, koja koriste senzore, umjetnu inteligenciju i algoritme za sigurnost i učinkovitost. Samovozeća vozila mogu smanjiti prometne gužve i osigurati veću mobilnost. Koncept dijeljenja prijevoza postaje sve popularniji, jer platforme za dijeljenje vožnje omogućuju ljudima da dijele svoja vozila s drugim putnicima, smanjujući broj vozila na cestama i promovirajući veću iskoristivost vozila. Osim toga, dijeljenje



tereta može poboljšati učinkovitost teretnog prijevoza. Uz sve navedeno veliki si naglaska stavlja na održivost i niskouglični prijevoz.

Republika Hrvatska je na trećoj paneuropskoj konferenciji o prometu uključena u paneuropsku prometnu mrežu sa V., X. i VII paneuropskim prometnim koridorom. Uspostavom Europske unije paneuropski prometni koridori prestaju postojati te se uspostavlja osnovna transeuropska mreža prometnica (TEN-T). Transeuropska prometna mreža je mreža cesta, željeznica, zračnih, morskih i vodnih luka koje u cjelini čine čvrstu mrežu koja povezuje sve zemlje Europske unije na prometnoj razini i čini lakšu robno . trgovinsku razmjenu između zemalja Unije. Prema Smjernicama Europskog parlamenta iz 2013. godine, definirano je ukupno devet prometnih koridora koji su prikazani na sljedećoj slici (Slika 2). Kroz Republiku Hrvatsku trenutno prolaze dva TEN-T prometna koridora, a to su Mediteranski koridor, koji predstavlja cestovni i željeznički prometni pravac te Koridor Rajna - Dunav koji predstavlja u potpunosti riječni prometni pravca. Koridori TEN-T prometne mreže se ponovno određuju svakih 10 godina, te se ove godine očekuje ponovno ažuriranje koridora (TEN-T Days - Položaj Hrvatske u prometnoj mreži Europske unije), (Europski parlament, 2023.).

Slika 3. Koridori Transeuropske prometne mreže



*Izvor: (Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture)*

### **2.3. Regulatorni okvir cestovnog prijevoza u Republici Hrvatskoj**

Regulatorni okvir cestovnog prijevoza u Republici Hrvatskoj sastoji se od raznih zakona, propisa i regulativa koje uređuju organizaciju i pružanje usluga cestovnog prijevoza kako putnika tako i tereta koji se prevozi. Neki od ključnih elemenata tog regulativnog okvira jesu za početak Zakon o prijevozu u cestovnom prometu. Ovaj zakon propisuje osnovna pravila i uvjete za obavljanje cestovnog prijevoza putnika i tereta. To je zakon koji definira kategorije prijevoznika, uvjete registracije vozila, pravila o radnom vremenu vozača, sigurnosne standarde, prava i obveze teretnih prijevoznika te druge važne elemente. Zakon o prijevozu opasnih tvari regulira prijevoz opasnih tvari cestom, odnosno propisuje uvjete za prijevoznike, vozače i vozila koji prevoze opasne tvari, kao i postupke u slučaju izvanrednih situacija ili nesreća. Zakon o tržištu unutarnjeg prijevoza uređuje tržište prijevoza putnika i tereta u Hrvatskoj. Propisuje pravila i postupke za dobivanje dozvola za obavljanje prijevoza, pristup tržištu, uvjete konkurencije, prava i obveze prijevoznika te zaštitu putnika i tereta.

Uredba o uvjetima za obavljanje djelatnosti cestovnog prijevoza tereta detaljnije regulira uvjete i zahtjeve za dobivanje dozvola za obavljanje prijevoza tereta. Uključuje zahtjeve za stručnu osposobljenost vozača, tehničke uvjete vozila, financijsku sposobnost prijevoznika te druge relevantne aspekte. Zakon o međunarodnom cestovnom prijevozu tereta regulira prijevoz tereta u međunarodnom prometu. Propisuje uvjete i postupke za obavljanje međunarodnog prijevoza tereta, pravila o dozvolama i licencama, radnom vremenu vozača, korištenju stranih vozila te druge aspekte specifične za međunarodni prijevoz tereta.

Uredba o ograničenjima prometa teretnih vozila na cestama propisuje ograničenja i uvjete za promet teretnih vozila na određenim cestama ili u određenim vremenskim razdobljima. Ovdje se reguliraju dimenzije, težina i drugi parametri vozila, kao i ograničenja koja se odnose na određene dijelove mreža cesta. Uz navedene osnovne i primarne zakone, razlikujemo i Zakon o sigurnosti prometa na cestama koji ima za cilj osigurati sigurnost prometa na cestama, uključujući i prijevoz tereta. Propisuje pravila koja se odnose na tehničku ispravnost vozila, ograničenja brzine, obveze vozača, prometne znakove i signalizaciju te kaznene odredbe za prekršaje.

Zakon o carinskom postupku regulira carinske postupke u vezi s uvozom, izvozuom i tranzitom tereta. Propisuje carinske formalnosti, dokumentaciju, carinske deklaracije, carinske nadzore i postupke te druge aspekte koji se odnose na carinski tretman tereta. Zakon o zaštiti okoliša propisuje odredbe o zaštiti okoliša i prirode, uključujući i prijevoz tereta. Regulira se primjena mjera zaštite okoliša u vezi s prijevozom tereta, kao što su ograničenja emisija vozila, postupci odlaganja otpada, prijevoz opasnih tvari te druge mjere usmjerene na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš. Potrebno je napomenuti da se regulative i propisi mogu mijenjati tijekom vremena, pa je uvijek važno pratiti ažuriranja i konzultirati relevantne izvore kao što su Ministarstva prometa i infrastrukture Republike Hrvatske ili Agencije za sigurnost prometa kako bi se osiguralo pridržavanje trenutnih zakonskih zahtjeva u području prijevoza tereta. Važnu prekretnicu u uređenju javnog cestovnog prometa predstavlja Zakon o javnom cestovnom prometu, kojim su postavljeni temelji nove funkcionalne podjele cesta na državne, županijske i lokalne ceste, prema potrebi povezivanja svih regija Hrvatske i povezati hrvatsku cestovnu mrežu s europskom mrežom.

Radi sigurnog odvijanja cestovnog prometa i adekvatnog pružanja prijevozne usluge nužno je pridržavati se zakonske regulative. Zakonska regulativa u Republici Hrvatskoj temelji se na pravnim aktima reguliranim od strane Vlade i Sabora Republike Hrvatske, ali i na pravnim aktima i uredbama Europske unije koje su većinom sastavni dio zakona Republike Hrvatske, a to postaju kroz izmjene i dopune zakona. Zakonska regulativa kojoj podliježe cestovni prijevoz sastoji se od (Cestovni promet - Propisi):

- a) Zakona o cestama (NN 84/11, 22/13, 54/13, 148/13, 92/14, 110/19, 144/21, 144/22, 04/23),
- b) Zakona o sigurnosti prometa na cestama (NN 67/08, 48/10, 74/11, 80/13, 158/13, 92/14, 64/15, 108/17, 70/19, 42/20, 85/22, 114/22),
- c) Zakona o prijevozu u cestovnom prometu (NN 82/13, 41/18, 98/19, 30/21, 89/21, 114/22),
- d) Zakona o prijevozu opasnih tvari (NN 79/07),
- e) Zakona o kombiniranom prijevozu tereta (NN 120/16),
- f) Zakona o radnom vremenu, obveznim odmorima mobilnih radnika i uređajima za bilježenje u cestovnom prometu (NN 75/13, 36/15, 46/17, 152/22),
- g) Zakona o promicanju čistih vozila u cestovnom prijevozu (NN 52/21),

- h) Zakona o pružanju informacija o multimodalnim putovanjima (NN 62/20),
- i) Zakona o provedbi Uredbe (EU) br. 281/2012 Europskog parlamenta i vijeća od 16. veljače 2011. o prvima putnika u prijevozu autobusima i izmjeni Uredbe (EZ) br. 2006/2004 (NN 127/13. 114/22),
- j) Zakona o carinskoj službi (NN 68/13, 30/14, 115/16, 39/19, 98/19),
- k) Zakona o provođenju Protokola uz Konvenciju o ugovoru i međunarodnom prijevozu robe cestom (CMR) (NN 05/16. 06/16),
- l) Zakona o obveznim osiguranjima u prometu (NN 15/05, 36/09, 75/09, 76/13, 125/14).

Zakon o cestama temeljni je zakon koji se tiče cestovne infrastrukture te se njime definira što je to javna cesta, od čega se sastoji te razvrstavanje cesta na području Republike Hrvatske. Ceste u Republici Hrvatskoj se dijele na (Zakon o cestama, 2011.):

- a) javne ceste,
- b) nerazvrstane ceste.

Prema Zakonu o cestama, definicija javnih cesta glasi: „Javne ceste su ceste razvrstane kao javne ceste sukladno ovom Zakonu, koje svatko može slobodno koristiti na način i pod uvjetima određenim ovim Zakonom i drugim propisima.“ Javnu cestu čine cestovne građevine, građevine za odvodnju ceste i pročišćavanje otpadnih voda sakupljenih na cestovnoj građevini, zemljišnog pojasa s objiju strana ceste, građevina koje pružaju uslugu naplate cestarina, benzinske postaje i slično, prometni znakovi i uređaji za nadzor i sigurno vođenje prometa i oprema ceste te građevine i oprema za zaštitu ceste, prometa i okoliša. Javne ceste na području Republike Hrvatske dijele se na (Zakon o cestama, 2011.):

- a) autoceste,
- b) državne ceste,
- c) županijske ceste,
- d) lokalne ceste.

Zakon o prijevozu u cestovnom prometu definira osnovne pojmove koji su usko vezani za prijevoz robe i putnika, kao što su dozvole za prijevoz, putnički i teretni terminali, vozna karta,

teretni list, linijski prijevoz putnika i slično. Navedenim Zakonom definirano na koji način vozači mogu upravljati vozilima namijenjenim prijevozu tereta i prijevozu putnika.

Vozači vozila namijenjenih za obavljanje prijevoza tereta mogu upravljati vozilom (Zakon o prijevozu u cestovnom prometu, 2013.):

- a) od 18 godina starosti:
  - vozilom C i CE kategorije, ako imaju svjedodžbu o stručnoj osposobljenosti (SSO) o početnim kvalifikacijama,
  - vozilom C1 i C1E kategorije, ako imaju svjedodžbu o stručnoj osposobljenosti (SSO) o ubrzanim početnim kvalifikacijama,
- b) od 21 godine starosti:
  - vozilom C i CE kategorije, ako imaju svjedodžbu o stručnoj osposobljenosti (SSO) o ubrzanim početnim kvalifikacijama.

Vozači vozila namijenjenih za obavljanje prijevoza putnika mogu upravljati vozilom (Zakon o prijevozu u cestovnom prometu, 2013.):

- c) od 21 godina starosti:
  - vozilom kategorija D1 i D1E te vozilom kategorija D i DE kojim se obavlja linijski prijevoz putnika na relacijama do 50 km ako imaju svjedodžbu o stručnoj osposobljenosti (SSO) o ubrzanim početnim kvalifikacijama,
- d) od 23 godine starosti:
- e) vozilom kategorija D i DE, ako imaju svjedodžbu o stručnoj osposobljenosti (SSO) o početnim kvalifikacijama.

Zakonom o prijevozu u cestovnom prometu definirano je izdavanje licencija za unutarnji prijevoz, odnosno za prijevoz tereta i putnika u unutarnjem cestovnom prijevozu te za autotaksi prijevoz. Licencija se izdaje za razdoblje od 10 godina i nije prenosiva, a zahtjev za izdavanjem nove se mora ponijeti minimalno 3 mjeseca prije isteka trenutno valjane licencije. Licencija se smatra obveznim dokumentom u cestovnom prijevoznom sredstvu. Obvezni dokumenti koji se moraju nalaziti u vozilu koje obavlja prijevoz na području Republike Hrvatske i Europske unije su (Zakon o prijevozu u cestovnom prometu, 2013.):

- a) kopija licencije,
- b) kvalifikacijska kartica vozača,
- c) putni list za povremeni i naizmjenični prijevoz putnika u međunarodnom prijevozu,
- d) teretni list za prijevoz tereta,
- e) ugovor o podvozarstvu,
- f) odgovarajuće dozvole za određenu vrstu prijevoza,
- g) potvrdu za vozača iz trećih država (izdaje Ministarstvo),
- h) potvrdu o prijavi prijevoza za vlastite potrebe.

Uz navedene zakone, veliku važnost kod definiranja i provođenja zakonske regulative imaju i pravilnici i odluke koji predstavljaju dodatnu nadopunu zakona. Neki od bitnih pravilnika i odluka u cestovnom prijevozu su (Cestovni promet - Propisi):

- a) Pravilnik o aktivnostima i postupcima za poboljšanje sigurnosti cestovne infrastrukture i reviziji cestovne sigurnosti (NN 55/22, 47/23),
- b) Pravilnik o izvanrednom prijevozu (NN 92/18, 45/20, 47/23),
- c) Pravilnik o posebnim uvjetima za vozila kojima se obavlja javni cestovni prijevoz i prijevoz za vlastite potrebe (NN 50/18, 56/19, 107/20, 127/21, 147/21, 71/22),
- d) Pravilnik o početnoj i periodičnoj izobrazbi vozača (NN 14/22),
- e) Pravilnik o ispitu o stručnoj osposobljenosti za obavljanje djelatnosti javnog cestovnog prijevoza (NN 25/19, 04/21),
- f) Pravilnik o osnovnim uvjetima kojima javne ceste izvan naselja i njihovi elementi odgovaraju sa stajališta sigurnosti prometa (NN 110/01, 90/22)
- g) Odluka o odvijanju i načinu organizacije javnog prometa za vrijeme trajanja proglašene epidemije bolesti COVID-19 (NN 51/20, 56/20),
- h) Odluka o mjerama za vozače teretnih vozila međunarodnog transporta za vrijeme proglašene epidemije bolesti COVID-19 (NN 55/20).

Na temelju Zakona o zaštiti pučanstva od zaraznih bolesti donesena je Odluka o odvijanju i načinu organizacije javnog prometa za vrijeme trajanja proglašene epidemije bolesti COVID-19 te Odluka o mjerama za vozače teretnih vozila međunarodnog transporta za vrijeme proglašene epidemije bolesti COVID-19. Navedene odluke donesene su od strane Stožera civilne zaštite

Republike Hrvatske te se smatraju valjanima i nužno je pridržavati ih se sve do ukidanja pandemije navedene bolesti. Obje odluke definiraju način ponašanja vozača tijekom trajanja pandemije, dok Odluka o odvijanju i načinu organizacije javnog prometa za vrijeme trajanja proglašene epidemije bolesti COVID-19 definira način ponašanja putnika u cestovnim prijevoznim sredstvima.

### **3. TRŽIŠTE CESTOVNOG PRIJEVOZA ROBE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Tržište cestovnog prijevoza robe u Republici Hrvatskoj je relativno razvijeno i konkurentno tržište. U Republici Hrvatskoj cestovni prijevoz je jedan od glavnih načina transporta robe i tereta iz razloga što je cestovni prijevoz u Republici Hrvatskoj izrazito fleksibilan, brz i dostupan. Tržište cestovnog prijevoza u Republici Hrvatskoj sastoji se od privatnih prijevoznika čiji je zadatak pružanje usluga prijevoza robe i tereta za različite klijente. Takva vrsta prijevoznika često koristi vlastite kamione ili koriste vozni park. Hrvatska je zemlja koja se nalazi na izrazito važnom tranzitnom putu, smještena je između središnje Europe i Jadranskog mora, pa se tako tržište cestovnog prijevoza u Hrvatskoj usredotočuje na međunarodni prijevoz robe. Mnogi kamioni putuju kroz Hrvatsku na putu prema susjednim zemljama ili kao tranzitna ruta za prijevoz robe između Europe i jugoistočne Europe.

Također, tržište cestovnog prijevoza u Republici Hrvatskoj je izrazito konkurentno. Pa tako, postoji mnogo prijevoznika koji se natječu za posao, a cijene prijevoza mogu varirati ovisno o različitim faktorima poput udaljenosti, vrste robe koja se prevozi, sezonskog faktora te ponude i potražnje. Cestovni prijevoz robe svugdje pa tako i u Hrvatskoj podliježe određenim zakonima i regulativama. Zato prijevoznici moraju posjedovati odgovarajuće dozvole i licence, te se pridržavati pravila o sigurnosti u prometu, radno vrijeme prijevoznika te ostalih relevantnih propisa kojih su se dužni svi prijevoznici bez iznimke pridržavati. Također, Hrvatska kao članica Europske unije, Hrvatska je uključena u europsko tržište cestovnog prijevoza robe i tereta. To bi značilo da su hrvatski prijevoznici u mogućnosti pružati usluge prijevoza robe između Hrvatske i ostalih zemalja unutar Europske unije, te se samim time koristiti prednostima slobode kretanja robe i pristupom jedinstvenom europskom tržištu. U razvijanje cestovne infrastrukture Republika Hrvatska je uložila znatne napore i materijalna sredstva, a samim time se podržao rast tržišta cestovnog prijevoza robe. Autoceste te druge brze prometnice uvelike olakšavaju prijevoz robe, prijevoz je brz i učinkovit širom zemlje. Iako je Hrvatska dosta materijalnih sredstava uložila u razvoj cestovnog prijevoza, i dalje se kontinuirano ulaže u modernizaciju i održavanje cestovne infrastrukture kako bi se osigurala sigurnost i kvaliteta cestovnog prijevoza. Nadalje, Hrvatska također ulaže u tehnologiju i digitalizaciju u cestovnom prijevozu robe. Pa tako brojne hrvatske tvrtke koriste najnovija softverska rješenja kako bi se pratilo i upravljalo vozilima s teretom, rutama, logistikom kako bi se optimizirale operacije i kako bi se poboljšala učinkovitost.



Pandemija COVID-19 je relativno noviji događaj koji je uvelike utjecao na tržište cestovnog prijevoza robe, kao i na ostale industrije kako svugdje u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj. Putovanja su ograničena, u određenim periodima kada je pandemija bila uvelike raširena zatvarale su se granice te se dogodio pad potražnje za određenim vrstama robe što je utjecalo na poslovanje prijevoznika. Iako je to bio snažan udarac za gotovo sve prijevoznike, ublažavanjem mjera i poboljšanja situacije kada je riječ o pandemiji COVID-19, tržište cestovnog prijevoza u Hrvatskoj se počelo oporavljati.

Hrvatska je zemlja koja prati globalne trendove održivosti i smanjenju emisija stakleničkih plinova, pa se sve veća pažnja posvećuje ekološkim inicijativama u cestovnom prijevozu robe. Prijevoznici pomažu na način da prelaze na vozni park s manje emisija te koriste alternativna goriva. U svrhu toga, potiče se uporaba intermodalnog prijevoza kako bi se smanjila ovisnost o cestovnom prijevozu. Definicija intermodalnog prijevoza kao logističkog koncepta, odnosi se na korištenje više vrsta transporta i infrastrukture kako bi se roba prevozila od jednog mjesta do drugog. Pa tako, umjesto korištenja jedne vrste prijevoza, intermodalni prijevoz kombinira različite vrste kao što su cestovni, željeznički, vodeni ili pak zračni prijevoz. Kada promatramo kontekst cestovnog prijevoza, intermodalni prijevoz uglavnom uključuje upotrebu kamiona za prijevoz robe do blizine odredišta, tada se roba prebacuje na drugi način prijevoza kao što su vlak, brod ili zrakoplov. Nakon toga, roba se ponovno prebacuje na kamion te se dostavlja do konačnog odredišta. Prednosti koje intermodalni prijevoz nosi sa sobom je iskorištavanje svih prijevoznih sredstava na najbolji mogući način. Na primjer, željeznički prijevoz može biti u takvim situacijama efikasniji i ekološki prihvatljiviji za prijevoze velike udaljenosti, dok je cestovni prijevoz efikasniji za kraće rute i dostavu do krajnjeg odredišta. Zbog toga intermodalni prijevoz nudi brzinu, fleksibilnost, bolju učinkovitost i održivost. Intermodalni prijevoz je postao izrazito raširen zbog smanjenja troškova prijevoza, uspješnije logistike, boljeg utjecaja na okoliš i povećane učinkovitosti transporta robe.

Slika 4. Hrvatska mreža autocesta i poluautocesta



Izvor: <http://www.huka.hr/mreza-autocesta>

### 3.1. Analiza prometa cestovnog prijevoza robe

U analizu prometa cestovnog prijevoza robe uključuje se procjena volumena odnosno kvantifikacija ukupnog volumena robe koja se prevozi cestovnim putem kroz određeno vremensko razdoblje. Pod vremenskim razdobljem cestovnog prijevoza robe podrazumijeva se godišnji promet, određeni mjesečni podaci te podaci za određene industrijske sektore i njihove potrebe za prijevozom robe. Analiza prometa cestovnog prijevoza robe također identificira vrste

robe koje se uglavnom prevoze cestovnim putem. Razlikujemo kategorije proizvoda poput hrane, sirovina, industrijske opreme, različitog građevinskog materijala i slično. Vrlo je važno identificiranje roba koje se prevoze zbog potreba i zahtjeva logističkih lanaca. Uz identifikaciju vrsta roba koje se prevoze, potrebno je i važno identificirati ključne destinacije i rute kojima će se ta roba prevoziti. To može uključivati identifikaciju čvorišta prometa, trgovačkih centara, luka, industrijskih zona i drugih mjesta koja su izrazito važna za logistiku i samu distribuciju robe, te se na taj način procjenjuju rute koje su najfrekventnije za prijevoz robe. Kada se analizira promet cestovnog prijevoza robe tada je nužno da se prate i analiziraju trendovi u prometu, poput sezonskih varijacija, godišnjeg rasta ili pada prometa, određenih fluktuacija u pojedinim sektorima i slično. Praćenje trendova u prometu je izrazito važno kako bi se postiglo bolje razumijevanje odnosa ponude i potražnje za prijevozom robe te mogućnost boljeg i učinkovitijeg planiranja te prilagodbe.

Izrazito je važno na vrijeme i što točnije procijeniti kapacitet i opterećenje cestovnih mreža. Dakle, potrebno je procijeniti koliko su ceste opterećene prometom robe, te mogu li podnijeti povećanje prijevoza robe u budućnosti. Analiza kapaciteta može ukazati na određene potrebe za poboljšanjem i razvojem prometne infrastrukture. Kako bi došlo do poboljšanja i razvoja prometne infrastrukture potrebno je često analizirati i pratiti tehnološke inovacije. Tako se može češće primjenjivati automatizacija, telematika, pametni sustavi za praćenje vozila i upravljanja logističkim lancem. Ulaganje i analiziranje tehnoloških inovacije ima mnogo prednosti kada je riječ o cestovnom prijevozu robe jer se na taj način može poboljšati efikasnost, sigurnost i značajnija održivost prijevoza robe. Analiza cestovnog prijevoza robe također obuhvaća i neke ekonomske aspekte koji su vrlo važni jer su u pitanju određeni troškovi prijevoza, cijene goriva koje se u zadnjim periodima uvelike mijenjaju, također je potrebno obratiti pažnju na konkurencije na tržištu, učinkovitosti lanca opskrbe i slično. Uspješna procjena ekonomske održivosti može pomoći pri donošenju poslovnih odluka. Uz navedene osnovne i primarne analize koje je potrebno provesti u svakom poduzeću koje za primarno djelatnost ima prijevoz određenih vrsta robe, postoje i dodatni faktori i elementi koje je potrebno uzeti u obzir. Pa bi tako, analiza prometa cestovnog prijevoza trebala uzeti u obzir demografske promjene koje mogu značajno utjecati na prometnu industriju. To može uključivati promjene u populaciji, urbanizaciju, migracije radne snage i potrebe za transportom u različitim regijama. Važno je

također razmotriti i obratiti pažnju na međunarodne aspekte, što može uključivati procjene trgovinskih sporazuma, carinske postupke, međunarodne regulative, granice te prijevoz robe preko granica. Analiza prometa cestovnog prijevoza robe ima važnu ulogu u razumijevanju stanja, trendova i izazova u prometnoj industriji. Pružaju se informacije koje su potrebne za planiranje, optimizaciju te unapređenje svih logističkih aktivnosti te mogućnost olakšavanja pri donošenju strateških odluka vezanih za prijevoz robe putem cestovne mreže.

Tablica 1. Količina prevezene robe za sve vrste prijevoza

<b>PREVEZENA ROBA</b>	<b>MJERNA JEDINICA</b>	2020. 1.-III.	2020. X.-XII.	2020. 1.-XII.	2021. 1.-III.
<b>Željeznički prijevoz</b>	tis. t	3 671	4 073	14 992	3 538
<b>Cestovni prijevoz</b>	tis. t	19 470	21 615	80 693	18 026
<b>Pomorski i obalni prijevoz</b>	tis. t	3 747	5 034	17 400	4 197
<b>Prijevoz na unutarnjim vodnim putevima</b>	tis. t	211	312	948	175
<b>Zračni prijevoz</b>	tis. t	1	0	1	0
<b>Cjevovodni transport</b>	tis. t	2 152	2 438	9 253	1 989

Izvor: Državni zavod za statistiku, Transport u 2020./21.

Na temelju podataka iz Tablice 1 može se zaključiti kako je cestovni transport robe u Republici Hrvatskoj najrazvijeniji te da se najviše robe transportira na takav način. Odmah poslije cestovnog prijevoza, najviše se iskorištava željeznica kao mogućnost prijevoza robe. U Republici Hrvatskoj najmanje se transportira zračnim prijevozom i prijevozom na unutarnjim vodnim putevima. Iz ove tablice može se isčitati kako je prijevoz robe u 2021. godini uslijed posljedica pandemije COVID-19 znatno pao u svim vrstama prijevoza koje se koriste u Republici Hrvatskoj. Može se zaključiti da je cestovni prijevoz u Republici Hrvatskoj na visokom nivou razvijenosti, međutim najviše se koristi za unutarnji prijevoz robe dok su transporti u strane zemlje još uvijek relativno mali (Tablica broj 2).

Tablica 2. Cestovni prijevoz robe

	MJERNA JEDINICA	2020. 1.-III.	2020. X.-XII.	2020. 1.-XII.	2021. 1.-III-
Prevezena roba- ukupno	tis. t	19 470	21 615	80 693	18 026
Unutarnji prijevoz	tis. t	15 809	17 274	66 323	14 460
Otišlo u strane zemlje	tis. t	1 224	1 540	5 049	1 240
Došlo iz stranih zemalja	tis. t	(1 360)	1 411	4 840	1 167
Prijevoz u inozemstvu	tis. t	(1 077)	1 391	4 481	1 159
Tonski kilometri	mil.	2 921	3 536	12 254	3 078
Unutarnji prijevoz	mil.	1 117	1 128	4 487	1 004
Otišlo u strane zemlje	mil.	640	787	2 647	661
Došlo iz stranih zemalja	mil.	600	742	2 394	629
Prijevoz u inozemstvu	mil.	564	879	2 726	785
Cestovni javni prijevoz robe					
Prevezena roba	tis. t	11 351	10 265	43 545	9 281
Tonski kilometri	mil.	2 536	2 934	10 381	2 558

Izvor: Državni zavod za statistiku, Transport u 2020./21.

### 3.2. Vodeća prijevozna poduzeća

Da bi se neko poduzeće okarakteriziralo kao vodeće prijevozna poduzeće potrebno je imati opsežnu i razvijenu mrežu cesta koja pokriva veliki dio teritorija Republike Hrvatske ili čak i međunarodne rute. Jedno takvo vodeće prijevozna poduzeće mora pružati razne usluge uključujući prijevoz, skladištenje robe, distribuciju, carinske usluge i ostale logističke usluge. Prijevozna poduzeća dužna su svojim klijentima omogućiti cjelovito rješenje za njihove logističke potrebe. Također, iznimno je važno iskustvo i stručnost poduzeća pa tako vodeća prijevozna poduzeća imaju dugogodišnje iskustvo i već održanu reputaciju na tržištu. Potrebno je posjedovati kvalitete poput dokazane pouzdanosti i kvalitetne usluge te u konačnici zadovoljstvo klijenta koji koriste takve usluge. Poduzeća koja su vodeća na tržištu uglavnom

pokrivaju šire geografsko područje bilo da se radi o lokalnom, regionalnom ili međunarodnom području na kojem vrše svoje prijevoznicike rute. Takva poduzeća često posjeduju svoj vozni park koji može obuhvaćati razne vrste vozila kojima se prevozi roba od jednog do drugog mjesta. Vozila se mogu razlikovati po veličini, kako bi se mogla zaprimiti i uspješno transportirati roba različitih veličina i potreba. Imajući raznoliku flotu vozila omogućuje se prilagodljivost i sposobnost zadovoljavanja potreba i želja klijenta koji koriste usluge poduzeća. Vodeća prijevoznicike poduzeća kako bi zadržala svoje mjesto na velikom prometnom tržištu trebaju svakodnevno ulagati u tehnologiju i digitalne sustave kako bi poboljšali svoju učinkovitost i praćenje logističkih operacija. Naravno nužna su ulaganja i u prijevozna sredstva koja se koriste za prijevoz robe te u sustave za praćenje vozila, robe koja se prevozi i slično. Važno je kako bi se zadržalo vodstvo na tržištu i poštovanje prema klijentima, na način da se poštuje rok isporuke, kvaliteta i sigurnost robe koja se prevozi do konačnog odredišta.

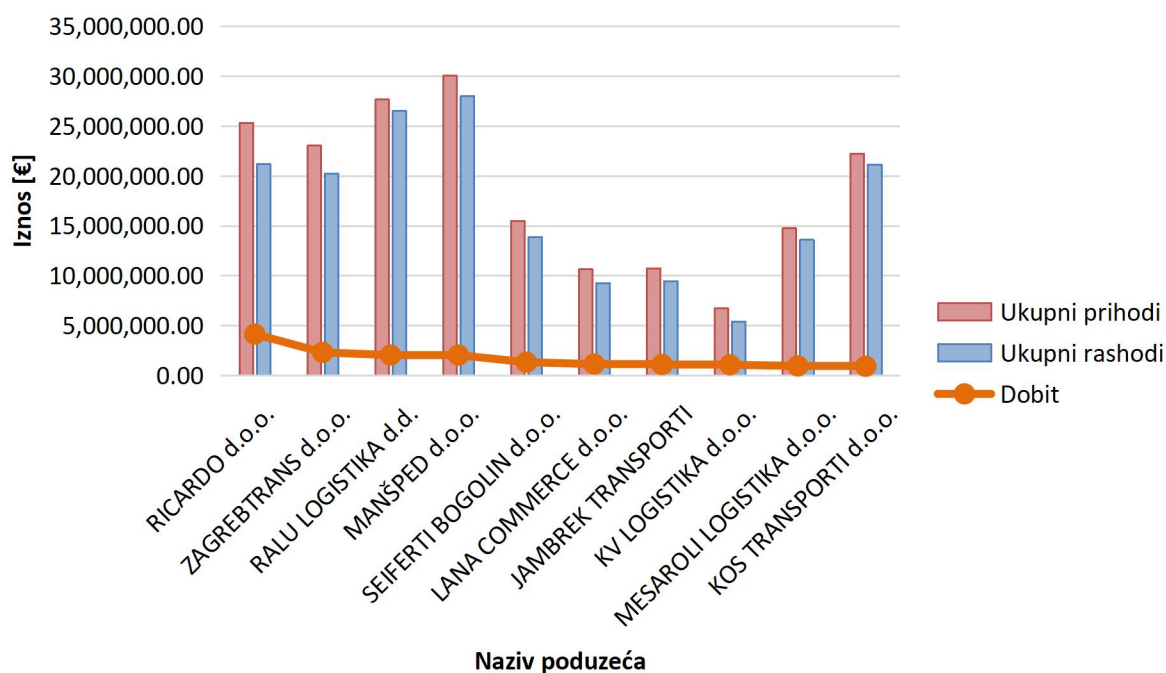
Tablica 3. Cestovni prijevoznici tereta s najvećom dobiti u 2020. godini

Rang	Naziv	Ukupni prihodi [EUR]	Ukupni rashodi [EUR]	Dobit [EUR]
1.	RICARDO d.o.o.	25.316.079,37	21.175.924,08	4.140.155,29
2.	ZAGREBTRANS d.o.o.	23.043.201,27	20.256.951,36	2.304.067,95
3.	RALU LOGISTIKA d.d.	27.652.929,86	26.505.143,01	2.033.578,87
4.	MANŠPED d.o.o.	30.027.208,18	27.995.752,87	2.031.455,31
5.	SEIFERTI BOGOLIN d.o.o.	15.490.344,42	13.871.922,49	1.320.591,94
6.	LANA COMMERCE d.o.o.	10.643.440,18	9.264.184,75	1.131.992,83
7.	JAMBREK TRANSPORTI	10.754.794,61	9.469.374,21	1.083.416,29
8.	KV LOGISTIKA d.o.o.	6.734.355,30	5.429.026,48	1.062.047,91
9.	MESAROLI LOGISTIKA d.o.o.	14.750.414,76	13.591.479,20	947.640,85
10.	KOS TRANSPORTI d.o.o.	22.216.603,62	21.161.191,85	913.929,26

Izvor: (FINA, 2020.)

Deset cestovnih prijevoznika tereta s najvećom dobiti u 2020. godini prikazani su u Tablici 3. Podaci o prijevoznicima, kao što su ukupni prihodi, ukupni rashodi i dobit preuzeti su od strane Financijske agencije (FINA) te konvertirani u eure i prikazani na Grafikonu 1. Prema podacima FINA-e za 2020. godinu, poduzeće s najvećim ukupnim prihodima u 2020. godini je Manšped d.o.o. sa ukupnim prihodom od 30.027.208,18 € (226.240.000,00 HRK), dok je poduzeće s najmanjim ukupnim prihodima u 2020. godini KV LOGISTIKA d.o.o. sa ukupnim prihodom od 6.734.355,30 € (50.740.000,00 HRK).

Grafikon 1. Cestovni prijevoznici tereta s najvećom dobiti u 2020. godini



Izvor: (FINA, 2020.)

### 3.3. Strategije poslovanja cestovnih prijevoznika robe

Strategije poslovanja cestovnih prijevoznika robe ovise o brojnim i specifičnim uvjetima na tržištu, zadanim ciljevima i ostalim drugim čimbenicima. Kako bi uspješno poslovali u svome sektoru, prijevoznici robe mogu primijeniti nekoliko različitih strategija. Rute se moraju pažljivo planirati kako bi se na neki način minimiziralo vrijeme i udaljenost putovanja, pa tako korištenje tehnologije za optimizaciju ruta može uvelike pomoći u smanjenju troškova goriva i povećanju ukupne produktivnosti. Također je nužno za što uspješnije poslovanje učinkovito upravljati voznom parkom, vrlo je važno redovito održavanje vozila kojim se prevozi roba, praćenje

njihove iskoristivosti, upravljanje troškovima i osiguranje pravovremenog nabavljanja novih vozila u slučaju takve potrebe. Cestovni prijevoznici mogu razmotriti diversifikaciju svojih usluga poslovanja kako bi bili u mogućnosti za svaku vrstu prilagodbe svojim klijentima. Mogu se razmotriti odluke poput pružanja dodatnih logističkih usluga kao što je na primjer skladištenje, prekogranični prijevoz, upravljanje zalihama ili praćenje robe i zaliha. Rad i investiranje u tehnološke sustave je iznimno važna strategija kod cestovnih prijevoznika jer bolja tehnologija može poboljšati učinkovitost i konkurentnost. Digitalne platforme za komunikaciju s klijentima mogu u velikoj mjeri poboljšati operativne procese i pružiti bolju uslugu. U vrijeme krize, važno je održavati dobar odnos s postojećim klijentima, te održavati redovitu komunikaciju kako bi ih se informiralo o promjenama, kako bi pružali podršku i prilagođavali se njihovim potrebama. To će pomoći u očuvanju postojećih poslovnih veza i izgradnji povjerenja. Kako se održava dobar odnos s korisnicima usluga, važno je voditi brigu i o zaposlenima. Sigurnost i zdravlje svojih vozača i radnika uvijek mora biti na prvom mjestu. Mora se osigurati da se svi pridržavaju svih relevantnih propisa i smjernica te da se provode mjere zaštite. Konkurencija u industriji prijevoza robe je široka i česta, stoga je ključno da cestovni prijevoznici budu inovativni, konkurentni te da pružaju visokokvalitetnu uslugu kako bi zadovoljili potrebe svojih klijenata i izgradili povjerenje. Iako je važno na tržištu biti konkurentan, za učinkovitije i bolje poslovanje potrebna su partnerstva i suradnje s drugim tvrtkama u lancu opskrbe.

Partnerstva s dobavljačima, proizvođačima ili drugim logističkim tvrtkama mogu rezultirati boljim iskorištavanjem kapaciteta, većom dostupnošću tereta i smanjenjem troškova. Kontinuirano praćenje i optimizacija troškova ključno je za održavanje konkurentnosti. Prijevoznici mogu analizirati i optimizirati troškove goriva, održavanja vozila, osiguranja, logističke infrastrukture i upravljanja osobljem kako bi povećali profitabilnost. Inovacija i internacionalizacija također mogu biti od velike važnosti za dobru strategiju cestovnih poduzeća. Cestovni prijevoznici mogu razmotriti širenje svojeg poslovanja na međunarodno tržište, pa tako mogu svojim klijentima pružiti dodatne usluge kao što su prekogranično pružanje usluga prijevoza robe, ili uspostavljanje suradnje i partnerstva s inozemnim tvrtkama i otvaranje podružnica u drugim zemljama. Također jedna od važnih strategija tokom kriznih vremena je informiranost o svim postojećim promjenama u zakonodavstvu i regulativama koje mogu utjecati



na cestovni promet. Važno je pravovremeno prilagoditi svoje poslovanje kako bi poduzeće poslovalo u skladu s propisima i izbjegli kazne ili neke druge negativne posljedice.

### ***3.3.1. Primjer poduzeća u kriznim vremenima***

Jedan od primjera iz 1997. godine je tvrtka United Parcel Service (UPS), jedna od najvećih svjetskih logističkih tvrtki koja se bavi brzom dostavom i logistikom. Naime, 1997. godine United Parcel Service se suočio s krizom kada su se pojavili problemi u rukovanju velikim volumenom pošiljaka tijekom blagdana. Nažalost, došlo je do velikih kašnjenja prilikom isporuka, pogrešno usmjerenih pošiljaka te u konačnici nezadovoljnih korisnika. Da bi se situacija što uspješnije riješila tvrtka United Parcel Service morala je poduzeti hitne korake te je uložila značajna sredstva u poboljšanje svoje infrastrukture i tehnologije. Uvedeni su napredni sustavi praćenja i upravljanja pošiljkama te su nastojali povećati kapacitete svojih distribucijskih centara, također su povećali broj zaposlenih i uložili u obuku istih kako bi se maksimalno poboljšala kvaliteta usluga. Kroz postavljene strategije i mjere, United Parcel Service je uspio prevladati krizu koja se našla pred njima te su značajno poboljšali svoje daljnje poslovanje. Tvrtka je implementirala nove strategije rukovanja pošiljkama i logističkim procesima kako bi se bolje nosila s potražnjom za uslugama tokom blagdanskim perioda te zadovoljila potrebe rastućeg tržišta e-trgovine. Nakon krize, United Parcel Service se usredotočio na daljnje inovacije odnosno razvoj novih usluga. Inovacije koje su se pojavile bile su dostava na isti dan, ekspresna dostava, logističke usluge za globalne trgovce te su proširili svoje usluge u sektorima zdravstva, tehnologije i druge industrije. Primjer tvrtke United Parcel Service pokazuje kako se može putem ulaganja u infrastrukturu, tehnologiju i ljudske resurse uspješno proći kroz krizu u logističkom sektoru. Sposobnost prilagodbe, investiranje u kvalitetu svojih usluga i inovacije ključni su faktori koji su im omogućili da se oporave i zadrže svoj položaj kao lideri u industriji cestovnog prijevoza.

Jedan od primjera poduzeća u cestovnom prijevozu koje je prošlo kroz krizna vremena je i tvrtka FedEx Corporation. FedEx je američka tvrtka koja pruža usluge brze isporuke i transporta robe diljem svijeta. Jedna od najvećih kriznih situacija s kojom se FedEx suočio bila je globalna financijska kriza 2008. godine. Financijska kriza dovela je do smanjenja općeg gospodarskog aktiviteta, te su mnoge tvrtke smanjile svoje budžete za transport i logistiku što je rezultiralo

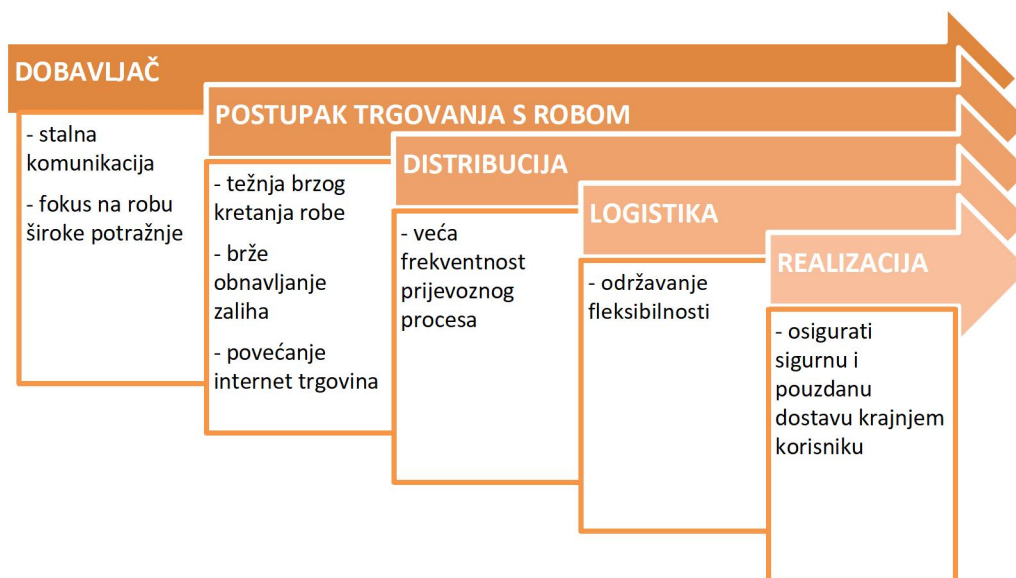
padom potražnje za FedEx-ovim uslugama prijevoza. Kako bi se suočili s izazovima koji su se našli pred njima, FedEx-ovi vlasnici i zaposlenici su postavili određene strategije i niz mjera. Smanjili su operativne troškove i pokrenuli program optimizacije mreže koji je uključivao zatvaranje manje profitabilnih ruta te distribucijskih centara. Na taj način tvrtka FedEx je prilagodila svoje usluge i ponude kako bi privukli nove korisnike te zadržali već postojeće. FedEx se također usredotočio na diversifikaciju svoga poslovanja, pa je tako pored svojih postojećih usluga proširio svoje usluge na logistiku, e- trgovinu i druga usko povezana područja. To im je omogućilo da iskoriste nove trendove na tržištu i kompenziraju smanjenje potražnje u tradicionalnom transportnom poslovanju. Inicijative i prilagodbe omogućile su FedEx-u da se oporavi od financijske krize. Tvrtka je nastavila rasti te širiti svoje poslovanje na globalnoj razini, te je danas jedan od najvećih konkurenata u industriji cestovnog prijevoza i logistike. Jedan takav primjer pokazuje kako je FedEx uspješno prošao kroz krizno razdoblje prilagođavajući se promjenama na tržištu, smanjujući troškove i uvođenjem inovacija u svoje usluge. Fleksibilnost i sposobnost prilagodbe ključni su faktori koji su im omogućili da uspješno savladaju izazove i nastave rasti.

Važno je napomenuti u ovome poglavlju i utjecaj pandemije COVID-19 na prijevozna poduzeća, njihovo poslovanje i konkurentnost na tržištu. Pandemija COVID-19 imala je značajan utjecaj na cestovna prijevozna poduzeća diljem svijeta, te postoji nekoliko primjera na koje načine su poduzeća osjetila utjecaj pandemije na svome poslovanju. Mnoga prijevozna poduzeća suočila su se s naglim smanjenjem potražnje za prijevozom robe zbog globalnih restrikcija putovanja, zatvaranja tvornica i ograničavanja u mnogim sektorima gospodarstva. To je rezultiralo padom broja narudžbi i tereta koji treba transportirati. Ograničenja putovanja i zatvaranja granica otežali su prijevoz robe i tereta između država i regija. Mnoga poduzeća su se suočila s poteškoćama u dobivanju potrebnih dozvola i prupusnica za prelazak preko granica, što je uvelike otežalo nesmetanu opskrbu. U nekim slučajevima, prijevozna poduzeća su se morala prilagoditi promjenama u potrebama na tržištu. Na primjer, povećana potražnja za dostavom hrane i medicinskih potrepština rezultirala je većim fokusom na sektore koji su bili ključni za borbu protiv pandemije. Također, većina poduzeća su se suočila s financijskim izazovima zbog smanjene potražnje i ograničenog poslovanja. Visoki troškovi održavanja vozničkih parkova i plaćanja zaposlenih, uz smanjen prihod, doveli su do poteškoća u poslovanju za mnoge

prijevoznike. U cilju zaštite vozača i osoblja, prijevozna poduzeća su morala implementirati strože sigurnosne mjere i protokole, kao što su dezinfekcija vozila, nošenje maski i opće društveno distanciranje. Te dodatne mjere su mogle utjecati na operativnu učinkovitost i zahtijevale su niz dodatnih resursa.

Lanci opskrbe država bili su direktno na udaru krizne situacije nastale pandemijom COVID-19 te su dobavljači i trgovci, odnosno prijevoznička poduzeća morali uložiti sve napore kako bi zadovoljili potražnju na tržištu te kako bi čitav lanac opskrbe funkcionirao. Lanci opskrbe bili su primorani na brzu prilagodbu trenutno nastalu situaciju. Menadžment većine poduzeća bio je fokusiran na prioriteta područja lanca opskrbe, koji su prikazani sljedećom slikom (Slika 5). Jednolikom intervencijom na prioriteta područja lanca opskrbe omogućuje lakši prolazak kroz kriznu situaciju. Svako prioriteta područje mora biti povezano i ujednačeno sa prethodnim kako bi čitav lanac opskrbe mogao funkcionirati u navedenoj kriznoj situaciji (HUBBIG, 2020.).

Slika 5. Prioriteta područja opskrbnih lanaca za vrijeme pandemije COVID-19



Izvor: (HUBBIG, 2020.)

Cestovna prijevoznička poduzeća u cestovnom prometu trpjela su značajne posljedice krizne situacije prouzrokovane pandemijom COVID-19. Navedena poduzeća morala su ograničiti kapacitete prijevoznih sredstava te se moglo popuniti samo jedna trećina ukupnog kapaciteta

prijevoznog sredstva namijenjenog za prijevoz putnika. Velik broj korisnika javnog prijevoza tijekom pandemije radilo je od kuće te je dio korisnika i nakon pandemije ostao raditi od kuće, ili je promijenio mjesto rada i nema više potrebu za korištenjem javnog prijevoza te je dio korisnika promijenio svoje navike vezane za prijevoz od mjesta stanovanja do mjesta rada. Navedeno je prouzročilo drastičan pad korisnika javnog putničkog prijevoza što je direktno prouzročilo kriznu situaciju u cestovnim prijevoznim poduzećima. Neka od poduzeća i nakon pandemije snose posljedice navedene krizne situacije (Kunjin & Stojanović, 2021.)

### *3.3.2. Krizni menadžment i strateška pitanja*

Krizni menadžment sastoji se od formiranja posebnog tima ili odbora koji je zadužen za upravljanje u kriznim situacijama. Pod pojmom upravljanja u kriznim situacijama smatra se identifikacija, prevencija, upravljanje i oporavak, pa tako krizni menadžment uključuje planiranje i organiziranje strategija i postupaka kako bi se organizacija pripremila na krizne situacije. Za početak pokušao bi se smanjiti rizik od njihovog nastanka, a u slučaju nastanka reagiralo bi se učinkovito i efikasno. U posebno odabranom timu koji sačinjava krizni menadžment nalaze se obično visoko rangirani menadžeri i stručnjaci iz različitih područja, kao što su na primjer operacije, komunikacije, financije i pravni sektor. Ciljevi kriznog menadžmenta uključuju minimiziranje negativnih posljedica na organizaciju, zaštitu reputacije tvrtke, očuvanje poslovnih operacija i sigurnost zaposlenika te brz i učinkovit oporavak nakon krize. Krizni menadžment i strateška pitanja su izuzetno važni aspekti poslovanja te ih poduzeća moraju uzeti u obzir kako bi se što uspješnije nosile s neočekivanim događajima i kako bi se osigurao dugoročni uspjeh. Prvi korak koji krizni menadžment mora poduzeti je identifikacija potencijalnih kriznih situacija koje bi mogle negativno utjecati na daljnje poslovanje poduzeća. To uključuje analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu predstavljati prijetnje ili izazove za tvrtku.

Brojni su izazovi s kojima se tvrtka može susresti i koji mogu negativno utjecati na buduće poslovanje i uspjeh, neke od kriznih situacija kojima se bavi krizni menadžment jesu prirodne katastrofe, financijske krize, moguće političke nestabilnosti ili gubitak ključnih resursa. Nakon identifikacije potencijalnih kriznih situacija potrebno je detaljno razraditi plan za rješavanje nastale situacije koja može biti kobna za daljnje poslovanje tvrtke. Jedan takav krizni plan mora sadržavati strategija za suočavanje s kriznim situacijama, jasno definirane uloge i odgovornosti

unutar organizacije, nužni su komunikacijski protokoli, koraci za obnovu poslovanja i procjena rizika. Kao što je navedeno na početku ovoga poglavlja, nužno je sastaviti stručan tim za upravljanje krizom te koji će biti odgovoran za provedbu prethodno osmišljenog kriznog plana. Jedan takav tim stručnjaka mora biti dobro obučen za takve situacije, imati jasno definirane uloge unutar tima i odgovornost kao i mogućnost brzog reagiranja u slučaju krizne situacije. U slučaju krizne situacije te negativnog utjecaja na poslovanje tvrtke ključna je i vrlo važna komunikacija. Tvrtka je dužna imati jasno definirane kanale komunikacije s internim dionicama kao što su zaposlenici i menadžment, zatim s eksternim dionicama kao što su klijenti, dobavljači, mediji te regulatorna tijela.

Otvorena, transparentna i iskrena komunikacija pomaže u zadržavanju povjerenja i minimiziranju negativnih posljedica. Tijekom krize moguće je da će tvrtka biti primorana prilagoditi svoje već postojeće strategije kako bi se nosila s promjenjivim uvjetima. Neki od uvjeta koji se mogu promijeniti su diversifikacija proizvoda ili usluga te restrukturiranje operativnih procesa zbog smanjenja troškova. Vrlo je važna i analiza nakon krize točnije poznata kao postkrizna analiza, odnosi se na procese evaluacije i refleksije nakon što se krizna situacija smiri. Nakon krizne situacije koja u većoj ili manjoj mjeri utječe na daljnje poslovanje poduzeća nužno je izvući pouku, te identificirati slabosti u odgovoru na krizu te pronalaženje područja za poboljšanje u budućnosti sličnih događaja.

Prvi važan korak u postkriznoj analizi je prikupljanje relevantnih informacija o krizi, njenom tijeku i odgovoru organizacije te njihovim rezultatima. Sljedeći važni koraci su identifikacija snaga i slabosti, prilika za poboljšanje te analiza komunikacije. Strategija je važna stavka o kojoj se treba razmišljati i kontinuirano je provoditi s ciljem što uspješnijeg poslovanja nekog poduzeća. Strateška pitanja su pitanja koja variraju ovisno o kontekstu, industrijama i organizacijama. Prilikom oblikovanja strategije, nužno je pitati se nekoliko pitanja čiji odgovori uvelike govore o uspješnosti provođenja strategije. Pitanje konkurentske prednosti je vrlo važno jer se za odgovor na to pitanje mora uzeti više stvari u obzir. Potrebno je usporediti svoje poduzeće s poduzećima koja su mu konkurentna promatrajući jedinstvenost i inovativnost svojih usluga koja se pružaju korisnicima, također je vrlo bitno razmišljati o diferenciranju na tržištu. Potrebno je odrediti svoju ciljnu skupinu te na najbolji mogući način razumijeti njihove potrebe

te ih nastojati ispuniti i pružiti im određeno zadovoljstvo ispunjavanjem njihovih želja. Kod strateških pitanja koja se baziraju na pojmu konkurentnosti važno je kontinuirano biti inovativan i lansirati često nove proizvode ili nove usluge kako bi se zadržali stalni kupci, a privukli potencijalni stalni kupci. Jedno poduzeće koje posluje uspješno mora razmišljati o optimizaciji svojih resursa, to se odnosi na ljude, tehnologiju, financijska sredstva i infrastrukturu, pa tako nužno je razmišljati o potencijalnim kriznim situacijama te kako ih što bezbolnije i lakše riješiti, a da to ne djeluje previše na poslovanje poduzeća i korisnike usluga.

Kako bi jedna organizacija uspješno poslovala mora sadržavati talentirani kadar, što je ključno za daljnji razvitak, pa tako jedno od strateških pitanja je također kako možemo privući, zadržati ili razvijati talentirane ljude? Ovdje se postavljaju pitanja angažmana zaposlenika, razvoja njihovih vještina i izgradnja organizacijske kulture koja potiče uspjeh. Treba napomenuti kako je svaka organizacija sama za sebe, te ne postoje točno određena strateška pitanja koja si poduzeća postavljaju prilikom određivanja svoje strategije, već ta ista poduzeća sama sebi postavljaju strateška pitanja obzirom na svoje potrebe i ciljeve kada je riječ o poslovanju.

U cestovnom prometu se strateška pitanja često fokusiraju na poboljšanje sigurnosti, učinkovitosti, održivosti i iskustvu korisnika. Pitanja o smanjenju prometnih nesreća, ozljeda i smrtnih slučajeva očituje se kroz primjenu boljih infrastrukturnih rješenja, edukacije vozača, poboljšanja regulative i uvođenje inovacija u tehnologiju. Pitanja koja se bave optimizacijom prometnih tokova, poboljšanjem prometne infrastrukture, primjenom prometnih pametnih sustava i promicanjem novijih alternativnijih oblika prijevoza, uvelike utječu na smanjenje gužvi i ujedno povećanja protoka prometa. Danas vrlo je važna tema o emisiji stakleničkih plinova te je to ujedno i jedno od strateških pitanja koja si postavljaju poduzeća u kontekstu cestovnog prometa. Pitanja o inovacijama u tehnologiji, upravljanje prometnom infrastrukturom, održavanje i obnova vozila koja se koriste, održivi oblici prijevoza i osiguranje bolje učinkovitosti logistike i prijevoza kao i brojna druga pitanja, primjeri su strateških pitanja koja mogu poduzeću osigurati uspješnije poslovanje, a korisnicima usluga veće zadovoljstvo.

### **3.4. Mogućnosti strateškog restrukturiranja**

Prilikom strateškog restrukturiranja važno je razmotriti iznimno široki spektar mogućnosti potencijalnih strategija. Svako poduzeće koje se bavi te nudi usluge cestovnog prijevoza ima svoje specifične potrebe i suočava se sa specifičnim izazovima, pa tako svako poduzeće je dužno učestalo provoditi temeljite analize i planirati strategije koje su najprikladnije za određenu vrstu situacije koja se nađe pred njima. Uz navedeno potrebno je imati jasan plan provedbe strateškog restrukturiranja, a ti planovi uključuju definiranje ciljeva poduzeća, vremenski okvir u kome se ti ciljevi moraju ostvariti, resurse kojima raspolažu i ključne korake za konačni uspjeh.

Kako bi poduzeće ostvarilo krajnji pozitivan ishod vrlo je važna komunikacija sa zaposlenicima te dionicama kako bi se osigurala podrška i maksimalan angažman u samom procesu restrukturiranja. Strateško restrukturiranje je veoma složen proces koji sa sobom nosi niz rizika i izazova, pa je tako za jedan takav proces važno angažirati tim stručnjaka ili konzultanata s iskustvom u takvim procesima kako bi se na kraju postigao željeni rezultat. Restrukturiranje mora biti usklađeno s dugoročnom strategijom poduzeća i promjenama na cestovnom tržištu. Kontinuirano praćenje te prilagodba restrukturiranja ključni su za uspjeh i održivost organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju. Promjena odnosno analiza poslovnog modela jedna je od mogućnosti strateškog restrukturiranja u kojoj dolazi do istraživanja novih mogućnosti kako bi se poduzeće prilagodilo promjenama u industriji ili na tržištu.

Poduzeće se može prilagoditi promjenama uključivajući diversifikaciju proizvoda ili usluga koje nudi svojim klijentima, fokusiranjem na nova tržišta ili prilagodbu nekim novim tehnološkim inovacijama. Poduzeća mogu identificirati nove tržišne niše, nove proizvode ili usluge koje mogu pružiti nove načine kako da se iskoristavaju resursi i kapaciteti, pa tako strateško restrukturiranje može potaknuti organizaciju da svoja poslovna razmišljanja pomakne izvan ustaljenih okvira i prilagodi se jako brzim promjenama u okolini. Strateško restrukturiranje pruža mogućnost prilagodbe organizacijske kulture, a kultura jednog poduzeća igra ključnu ulogu u uspjehu organizacije, pa je važno da se uskladi s ciljevima i strategijom poduzeća. Restrukturiranje može uključivati promjenu vrijednosti, uvjerenja ili načina rada unutar organizacije kako bi se mogla stvoriti nova radna kultura koja podržava postizanje zadanih ciljeva restrukturiranja. Kada je riječ o financijskoj stabilnosti, strateško restrukturiranje može

zahtijevati i značajna ulaganja u promjene i inovacije, kao što su tehnološka nadogradnja ili obuka zaposlenika. Na temelju toga vrlo je važno da organizacija ima adekvatne financijske resurse i naravno plan kako bi podržala takve promjene bez ugrožavanja svoje postojeće stabilnosti. Ipak, restrukturiranje jako često rezultira promjenama u organizacijskoj strukturi, odnosno smanjenju broja zaposlenika.

Upravljanje ovim promjenama zahtijeva pažljivo planiranje, transparentnu komunikaciju i na kraju pravedan pristup kako bi se maksimalno otklonili negativni učinci na zaposlenike. Važno je osigurati adekvatnu obuku i podršku kako bi se zaposlenici mogli prilagoditi novim zadacima i odgovornostima koje se nađu pred njima. U samom početku je navedeno da je proces strateškog restrukturiranja izrazito složen proces promjene i prilagodbe organizacije zbog veće učinkovitosti, konkurentске prednosti i održivosti na tržištu, pa samim time zahtijeva vrijeme i strateško planiranje. Važno je da organizacija ima jasan plan provedbe s točno definiranim rokovima i odgovornostima kako bi se osiguralo što uspješnije restrukturiranje jer ispravno planiranje i upravljanje vremenom mogu uvelike minimizirati prekid poslovanja i osigurati glatku tranziciju.

Uspjeh restrukturiranja organizacije može biti usko povezan i s vanjskim faktorima kao što su promjene u zakonodavstvu, tržišnim uvjetima, tehnološkim napretkom ili konkurencijom, pa je izrazito važno pratiti ove vanjske utjecaje i što je više moguće prilagoditi strateško restrukturiranje kako bi se organizacija bolje plasirala na tržištu i iskoristila nove prilike. Ukratko rečeno, strateško restrukturiranje organizacije pruža mnogo mogućnosti za poboljšanje konkurentске prednosti, učinkovitosti i održivosti. Međutim, važno je pažljivo planirati i provesti restrukturiranje uzimajući u obzir financijsku stabilnost, zaposlene, vrijeme provedbe i vanjske faktore kako bi se ostvarili željeni ciljevi i rezultati.



#### **4. ZAKLJUČAK**

Krize poput pandemije COVID-19 ili ekonomskih recesija predstavljaju izazov za održavanje stabilnog i profitabilnog poslovanja u industriji cestovnog prijevoza. Krizna vremena imaju značajan negativan utjecaj na poslovanje poduzeća. Smanjenje potražnje za prijevozom, restrikcije putovanja, povećani troškovi goriva i sirovina te druge posljedice kriza dovode do drastičnih smanjenja prihoda i povećanja operativnih troškova poduzeća. Cestovna prijevozna poduzeća moraju se prilagoditi kriznim vremenima kako bi preživjela i održala stabilnost poslovanja. To može uključivati prilagodbu poslovnog modela, diversifikaciju svojih usluga, smanjenje troškova, pronalaženje nekih novih tržišta te korištenje digitalnih tehnologija kako bi se mogla povećati efikasnost i konkurentnost na tržištu. Suradnja i partnerstvo s drugim dionicama u lancu opskrbe mogu biti od ključne važnosti za uspješno poslovanje u kriznim vremenima.

Cestovna prijevozna poduzeća trebaju uspostaviti i održavati snažne odnose sa svojim korisnicima, dobavljačima, regulatornim tijelima i drugim relevantnim dionicama kako bi se zajednički suočili s izazovima kriza. Upravljanje rizicima i financijska stabilnost ključni su faktori za uspješno poslovanje u kriznim vremenima. Cestovna prijevozna poduzeća trebaju razviti planove kontinuiteta poslovanja, osigurati adekvatnu likvidnost, pratiti financijske pokazatelje te provoditi analize rizika kako bi se smanjili negativni utjecaji kriza. Zaključak je da se poduzeća suočavaju konstantno s brojnim izazovima u kriznim vremenima, ali uz prilagodljivost, strategijsko planiranje i suradnju s relevantnim dionicama, poduzeća mogu preživjeti i uspješno se oporaviti. Uz sve navedene strategije i mjere nužno je da brzo reagiraju na promjene kako bi ostali konkurentni na tržištu te održali uspješno poslovanje.

## LITERATURA

1. Arriva Hrvatska. (n.d.). *O nama*. Retrieved srpnja 20., 2023., from <https://www.arriva.com.hr/hr-hr/o-nama/arriva-hrvatska>
2. Brčić, D., & Ševrović, M. (2012.). *Logistika prijevoza putnika*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Retrieved srpnja 19., 2023., from <http://files.fpz.hr/Fakultet/FPZWeb/kolegiji/Logistika-prijevoza-putnika/Skripta-Logistika-prijevoza-putnika.pdf>
3. Coombs, W. T. (2013.). Future of Crisis Communication. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 395-402). Wiley-Blackwell. Retrieved srpnja 20., 2023., from [https://www.researchgate.net/publication/300004979\\_Future\\_of\\_Crisis\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/300004979_Future_of_Crisis_Communication)
4. enciklopedija, H. (n.d.). *COVID-19 bolest*. Retrieved srpnja 20., 2023., from <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=70912>
5. Europski parlament. (2023.). *Transeuropske mreže u prometum energetskom i telekomunikacijskom sektoru*. Retrieved srpnja 15., 2023., from <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/135/transeuropske-mreze-smjernice>
6. Feletar, P., & Hozjan, D. (2018.). Cestovni promet. *Hrvatska tehnička enciklopedija*. Retrieved srpnja 15., 2023., from <https://tehnika.lzmk.hr/cestovni-promet/>
7. FINA, F. a. (2020.). Registar godišnjih financijskih izvještaja . Retrieved srpnja 19., 2023.
8. HUBBIG. (2020.). COVID-19 i Shipping: Utjecaj na cestovni, željeznički i pomorski promet. Retrieved srpnja 20., 2023., from <https://www.hubbig.com/hr/post/covid-19-i-shipping-utjecaj-na-cestovni-zra%C4%8Dni-i-pomorski-promet>
9. Kešetović, Ž., & Toth, I. (2012.). *Problem kriznog menadžmenta*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica. Retrieved srpnja 20., 2023., from [https://bib.irb.hr/datoteka/587578.Toth-Krizni\\_menadzment-small.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/587578.Toth-Krizni_menadzment-small.pdf)
10. Kešetović, Ž., Korajlić, N., & Toth, I. (2013.). *Krizni menadžment*. Sarajevo: Fakultet za kriminalistiku, kiminologiju i sigurnosne studije Univerziteta u Sarajevu. Retrieved srpnja 20., 2023.

11. Kunjin, Ž., & Stojanović, S. (2021.). Pandemija COVID-19: Utjecaj na gospodarstv i mjere za ublažavanje krize u Republici Hrvatskoj. *SKEI - Međunarodni interdisciplinarni časopis* (1). Retrieved srpnja 20., 2023., from <https://hrcak.srce.hr/262878>
12. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021.). Cestovni promet. Retrieved srpnja 15., 2023., from Hrvatska enciklopedija: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=11341>
13. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture. (n.d.). TEN-T Days - Položaj Hrvatske u prometnoj mreži Europske unije. Retrieved srpnja 15., 2023., from <https://mmpi.gov.hr/print.aspx?id=16552&url=print>
14. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture-Promet. (n.d.). Cestovni promet - Propisi. Retrieved srpnja 15., 2023., from <https://mmpi.gov.hr/promet/cestovni-promet-124/propisi-8270/8270>
15. Narodne Novine. (2011.). Zakon o cestama. (NN 84/11, 22/13, 54/13, 148/13, 92/14, 110/19, 144/21, 144/22, 04/23). Retrieved srpnja 15., 2023.
16. novine, N. (2013.). Zakon o prijevozu u cestovnom prometu. (NN 82/13, 41/18, 98/19, 30/21, 89/21, 114/22). Retrieved srpnja 15., 2023., from [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_06\\_82\\_1732.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_06_82_1732.html)
17. novine, N. (2022.). Zakona o radnom vremenu, obveznim odmorima mobilnih radnika i uređajima za bilježenje u cestovnom prometu. (NN 75/13, 36/15, 46/17, 152/22). Retrieved srpnja 18., 2023., from [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_12\\_152\\_2375.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_12_152_2375.html)
18. Osmanagić Bedenik, N. (2010.). Krizni menadžment: teorija u praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Retrieved srpnja 20., 2023.
19. Protega, V. (2010.). *Nastavni materijal za predavanje iz kolegija: Osnove tehnologije prometa*. Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Retrieved srpnja 15., 2023., from [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/O/Osnove\\_tehnologije\\_prometa/Materijali/Nastavni\\_materijal\\_OTP\\_-\\_TCP.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/O/Osnove_tehnologije_prometa/Materijali/Nastavni_materijal_OTP_-_TCP.pdf)
20. Rajsman, M. (2017.). *Tehnologija prijevoza putnika u cestovnom prometu*. Retrieved srpnja 15., 2023.
21. Sučević, D. (2010.). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider. Retrieved srpnja 20., 2023.

22. Zelenika, R. (2010.). *Ekonomika prometne industrije*. Ekonomski fakultet u Rijeci. Retrieved srpnja 18., 2023.
23. Žgeljić, Perkušić, & Schiozzi. (2015). Značenje multimodalnog, intermodalnog i kombiniranog prijevoza u razvoju pomorskih prometnica. *Pomorski zbornik*, 265-279. Retrieved srpnja 15., 2023., from <https://hrcak.srce.hr/file/203750>
24. Župančić, I. (2002.). *Tehnologija cestovnog prometa*. Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Retrieved srpnja 15., 2023., from [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/T/Tehnologija\\_cestovnog\\_prometa\\_\(1\)/Materijali/I\\_Zupanovic-\\_Tehnologija\\_cestovnog\\_prijevoza\\_20.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/T/Tehnologija_cestovnog_prometa_(1)/Materijali/I_Zupanovic-_Tehnologija_cestovnog_prijevoza_20.pdf)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Dodatna podjela cestovnih vozila i priključnih vozila za prijevoz tereta .....	7
Slika 2. Kartografski prikaz makadamskih cesta na hrvatskom području .....	10
Slika 3. Koridori Transeuropske prometne mreže .....	11
Slika 4. Hrvatska mreža autocesta i poluautocesta .....	20
Slika 5. Prioritetna područja opskrbnih lanaca za vrijeme pandemije COVID-19 .....	29

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Količina prevezene robe za sve vrste prijevoza .....	22
Tablica 2. Cestovni prijevoz robe .....	23
Tablica 3. Cestovni prijevoznici tereta s najvećom dobiti u 2020. godini .....	24

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Cestovni prijevoznici tereta s najvećom dobiti u 2020. godini .....25

## **ŽIVOTOPIS**

### **OSOBNI PODACI**

Ime i prezime: Ana Bakarić

Adresa: Povljanska ulica 10, Zagreb

Broj mobilnog telefona: 091/330-4053

E-mail: [anabakaric84@gmail.com](mailto:anabakaric84@gmail.com)

Državljanstvo: Hrvatsko

Datum rođenja: 08.04.1998.

### **OBRAZOVANJE**

2004. – 2012. OŠ Otok (Sloboština, Zagreb)

2012.-2016. XII. Gimnazija (Dubrava, Zagreb)

2016. Započeto studiranje na Šumarskom fakultetu u Zagrebu

2020. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Poslovna ekonomija, smjer trgovinsko poslovanje

### **RADNO ISKUSTVO**

Od početka studiranja na Šumarskom fakultetu u Zagrebu radila sam studentske poslove u poslovnicama Zara i Women' secret kao prodavač.

Od 2019. godine radim kao stalni zaposlenik u kompaniji Ina MS.

### **JEZIČNE I DRUGE VJEŠTINE**

Govorim engleski i talijanski jezik, a na francuskom i njemačkom jeziku mogu se sporazumijevati uz pomoć. Marljiva sam, komunikativna i pristupačna.

Od ostalih vještina izdvojila bi rad u Microsoft Excelu, Wordu, Powerpointu, prilagodljivost, želju za napretkom, sposobnost za timski rad te marljivost.