

# Zadovoljstvo korisnika usluge na primjeru gradskog komunalnog poduzeća "Pula Herculanea" d.o.o.

---

**Mrkić, Igor**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:245414>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



**ISTARSKO VELEUČILIŠTE – UNIVERSITA ISTRIANA**

**DI SCIENZE APPLICATE**

Preddiplomski stručni studij

**ZAVRŠNI RAD**

**ZADOVOLJSTVO KORISNIKA USLUGE NA PRIMJERU  
GRADSKOG KOMUNALNOG PODUZEĆA PULA  
HERCULANEA D.O.O.**

Igor Mrkić

PULA, rujan 2019.

**ISTARSKO VELEUČILIŠTE – UNIVERSITA ISTRIANA**

**DI SCIENZE APPLICATE**

Preddiplomski stručni studij

**ZAVRŠNI RAD**

**ZADOVOLJSTVO KORISNIKA USLUGE NA PRIMJERU  
GRADSKOG KOMUNALNOG PODUZEĆA PULA  
HERCULANEA D.O.O.**

Kolegij : Marketing

Mentor: dr.sc. Boris Marjanović

Student: Igor Mrkić

JMBAG: 0114017089

PULA, rujan 2019.

## **ZAHVALA:**

Zahvaljujem mentoru dr.sc. Borisu Marjanoviću na stručnom vodstvu i pomoći prilikom izrade ovog rada. Zahvaljujem i kolegama Kristijanu Cetini i Stjepanu Grginu na timskom radu i podršci kroz cijelo studiranje. Također, zahvaljujem se i svim profesorima, asistentima i drugim kolegama na zajedničkom trudu i radu.

Posebna zahvala mojoj obitelji na neizmjernom strpljenju i potpori koja mi je dala volje i snage da završim studiranje.

## **Izjava o samostalnosti izrade završnog rada**

Izjavljujem da sam završni rad na temu **“Zadovoljstvo korisnika usluge na primjeru gradskog komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o.”** samostalno izradio uz pomoć mentora dr.sc. Borisa Marjanovića, koristeći navedenu stručnu literaturu, osobno znanje iz prakse i znanja stečenog tijekom studiranja. Završni rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

Student: Igor Mrkić

Potpis:

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Opis i definicija problema.....	1
1.2. Struktura rada.....	2
2. TRŽIŠTE KOMUNALNIH USLUGA .....	2
2.1. Pula Herculanea d.o.o. ....	2
2.2. Identifikacija tržišta .....	7
2.3. Korisnici usluga.....	7
2.4. Razlika prije i poslije nove uredbe o prikupljanju otpada.....	9
2.4.1. Prijašnje stanje .....	10
2.4.2. Sadašnje stanje .....	12
2.5. Swot analiza .....	15
2.5.1. Snage Pula Herculanea d.o.o. ....	17
2.5.2. Slabosti .....	17
2.5.3. Prilike .....	18
2.5.4. Prijetnje.....	19
2.5.5. Percepcija.....	19
3. PROIZVODNI PROCESI U PODUZEĆU.....	20
3.1. Grafički prikaz temeljnog procesa.....	21
3.2. Distribucijska obilježja .....	23
3.3. Proces pružanja usluge.....	23
4. POBOLJŠANJE POSLOVNOG PROCESA U SVRHU PODIZANJA ZADOVOLJSTVA KORISNIKA.....	25
4.1. Problemi novog načina poslovanja.....	25
4.1.1. Povećanje troškova poslovanja .....	25
4.1.2. Povećanje troškova deponiranja miješanog komunalnog otpada .....	26
4.1.3. Povećanje troškova deponiranja selektivnog otpada.....	26
4.2. Poboljšavanje poslovnog procesa.....	27
4.2.1. Metode za poboljšanje poslovnog procesa .....	27
4.2.2. Podzemni i polupodzemni spremnici .....	29
4.2.3. Prijedlog poboljšanja usluge .....	32
5. UTJECAJ MARKETINGA NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA .....	34
5.1. Identifikacija koristi usluga.....	35
5.2. Marketinške aktivnosti.....	37

5.3. Edukacijski program.....	38
6. ZAKLJUČAK.....	40
LITERATURA.....	42

# 1. UVOD

## 1.1. Opis i definicija problema

Čovjek je društveno biće, stoga je oduvijek upućen na korištenje organizacija, a upravo je ta ljudska potreba prikazana kroz potrebu za korištenjem komunalnih usluga, kao i za očuvanjem okoliša. Naime, korištenje komunalnih usluga je u ovom radu prikazano kroz gradsko komunalno poduzeće Pula Herculanea d.o.o. Dakle, ono je poduzeće koje ima monopol nad područjem u kojem obavlja svoju djelatnost, kao što to inače i jesu sva poduzeća koja obavljaju djelatnost od javnog interesa, sa specifičnošću da je ovo poduzeće osnovano u okvirima lokalnih vlasti.

Sama tema ovog rada se dotiče načela „onečišćivač plaća“ ili „plati koliko si otpada proizveo“, a koje je Republika Hrvatska, kao članica Europske unije, bila dužna provesti u djelo tako da ga inkorporira u nacionalno zakonodavstvo. Stoga, naše zakonodavstvo utvrđuju mjere za sprječavanje ili smanjenje štetnog djelovanja otpada na ljudsko zdravlje i okoliš na način smanjenja količina otpada u nastanku i/ili proizvodnji, te se uređuje gospodarenje otpadom bez uporabe rizičnih postupaka po ljudsko zdravlje i okoliš, uz korištenje vrijednih svojstava otpada. Međutim, sama implementacija navedenog načela rezultira višestruko uvećanim ulaganjima od strane lokalnih tijela ali i samog komunalnog poduzeća, te podrazumijeva i kompleksnost samog procesa prikupljanja, prijevoza, deponiranja i obrade otpada i korisnih sirovina. Komunalno poduzeće Pula Herculanea d.o.o. je uložilo značajna financijska sredstva u kupnju i opremanje novih vozila za odvoz komunalnog otpada, edukaciju zaposlenika za provođenje novog sustava, opskrbljivanje novim IT tehnologijama u cilju operativnosti i kontrole novog sustava. Kao posljedica novog načina gospodarenja otpadom je nastanak kompleksnosti same djelatnosti i povećanjem cijene usluge, a isto tako i izgradnja novog županijski centra za gospodarenjem otpadom Kaštijun d.o.o.

Međutim, korisnici usluge nisu zadovoljni novim načinom gospodarenja iz više razloga: računi su veći, moraju brinuti za posudu za zbrinjavanje otpada, moraju odvajati reciklažni materijala unutar kućanstva, te podliježu sankcijama u slučaju nepoštivanja pravila. Ukratko, sami korisnici smatraju da moraju ulagati puno više svog vremena i energije u



selektiranje komunalnog otpada, a da su zauzvrat dobili lošiju i skuplju uslugu.

## **1.2. Struktura rada**

Tematika ovog rada podijeljena je u pet međusobno povezanih poglavlja.

U prvome se poglavlju navode uvodne odredbe, opis i definicija problema, cilj i svrha rada, hipoteza rada, metode rada, te struktura rada.

U drugome je poglavlju opisano tržište komunalnih usluga, koje se sastoji od samog komunalnog poduzeća, identifikacije tržišta, identifikacije korisnika usluga, s prikazom poslovnog procesa kroz „stari“ i „novi“ način prikupljanja i zbrinjavanja komunalnog otpada.

U trećem poglavlju analizirano je poboljšanje poslovnog procesa u svrhu podizanja zadovoljstva korisnika, te u kojem je istaknuto koji problemi nastaju novim načinom poslovanja i na koji način se može unaprijediti poslovni proces.

U četvrtom poglavlju je opisan utjecaj marketinga na zadovoljstvo korisnika, a nakon kojeg peto poglavlje sadrži zaključne misli.

Nakon zaključnih misli, prikazani su izvori literature korišteni u izradi ovoga rada.

## **2. TRŽIŠTE KOMUNALNIH USLUGA**

### **2.1. Pula Herculanea d.o.o.**

Čovjek pripada mnogim organizacijama, te se ujedno koristi mnogim organizacijama; kako onima u kojima radi tako i onima čije usluge koristi<sup>1</sup>, a primjer za navedeno se nalazi i u

---

<sup>1</sup> NOVAK, M., SIKAVICA, P.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1992., str. 1.

korištenju komunalnih usluga. Naime, gradsko komunalno poduzeće Pula Herculanea d.o.o. je društvo s ograničenom odgovornošću, koje ima monopol nad područjem u kojem obavlja svoju djelatnosti.

Dakle, Pula Herculanea d.o.o. je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Ulozi ne moraju biti jednaki, a osnivač može kod osnivanja društva preuzeti više poslovnih udjela, s time da ukupan iznos svih uloga mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala društva. Temeljni kapital društva mora biti izražen u kunama, s time da je najniži temeljni kapital društva 20.000,00 kuna. U skladu s navedenim, a prema podacima sudskog registra, vođenog pri Trgovačkom sudu, na dan 30. Kolovoza 2019. godine, temeljni kapital Pula Herculanea d.o.o. iznosi 34.142.600,00 kuna.<sup>2</sup>



SLIKA 1: Logo komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o.<sup>3</sup>

Društvo se osniva na temelju ugovora kojega sklapaju osnivači (društveni ugovor). Svi osnivači moraju potpisati društveni ugovor koji se sklapa u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrdi javni bilježnik.<sup>4</sup> Dakle, osnivači komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o., a koji su ujedno i članovi društva, jesu Grad Pula, Općina Barban, Općina

---

<sup>2</sup>SUDSKI REGISTAR,

<[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:040013917](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040013917)>, (30.8.2019.)

<sup>3</sup> PULA HERCULANEA D.O.O., <<https://www.herculanea.hr>>, (30.8.2019.)

<sup>4</sup>**Zakon o trgovačkim društvima**, „Narodne novine“ 1993., 111 1999., 34, 199., 121, 2000., 52, 2003., 118, 2007., 107, 2008., 146, 2009., 137, 2011., 125, 2011., 152, 2012., 111, 2013, 68, 2015., 110, 2019., 40, čl. 387. st. 1.

Ližnjan, Općina Marčana, Općina Medulin, Općina Svetvinčenat, Grad Vodnjan i Općina Fažana. Današnje trgovačko društvo Pula Herculanea d.o.o. utemeljeno je 26. siječnja 1993. godine.<sup>5</sup>

Naime, ističe se činjenica da je navedeno komunalno poduzeće od javnog interesa, a upravo tu karakteristiku mu daje sama djelatnost koju obavlja kao i javni interes nad obavljanjem te djelatnosti.<sup>6</sup> Dakle, ono ima za cilj pružanje komunalnih usluga građanima. Konačni proizvod je čist i uredan okoliš područja na kojem poduzeće djeluje. Naravno, postoje pravila prema kojima se te usluge moraju obavljati, a dio ih je opisan i u raznim zakonima koji obrađuju tematiku gospodarenja otpadom. Dakle, preustroj sustava gospodarenja otpadom diktiran je zakonskim odredbama.

Nadalje, definiranje organizacijske strukture poduzeća je jedna od najvažnijih odluka u poduzeću.<sup>7</sup> Organizacijska struktura komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o. je klasično piramidalne, odnosno funkcijske strukture. Funkcijska struktura prema prof. dr. Novak, M.: „je takva vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica vrši prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću.“<sup>8</sup> Iako funkcija struktura može biti primjerenija za mala i srednja poduzeća, ona isto tako može biti adekvatna i za velika poduzeća ako se bave jednim osnovnim proizvodom, odnosno uslugom.<sup>9</sup> S obzirom na vrstu djelatnosti te način definiranja obavljanja poslova u komunalnom poduzeću, ono predstavlja vrlo logično ustrojstvo. „Krovnu strukturu“ poduzeća čine sam direktor, zajedno sa svojim pomoćnikom za opće i pravne poslove i pomoćnikom za ekonomske poslove, koji je ujedno i zamjenik direktora. Potom se odjeli dijele na sljedećih pet cjelina:

-financijsko – knjigovodstvena služba

- služba općih poslova

---

<sup>5</sup>SUDSKI REGISTAR,

<[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:040013917](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040013917)>, (30.8.2019.)

<sup>6</sup> NOVAK, M., SIKAVICA, P.; op.cit., str. 313.

<sup>7</sup> Ibid, str. 198.

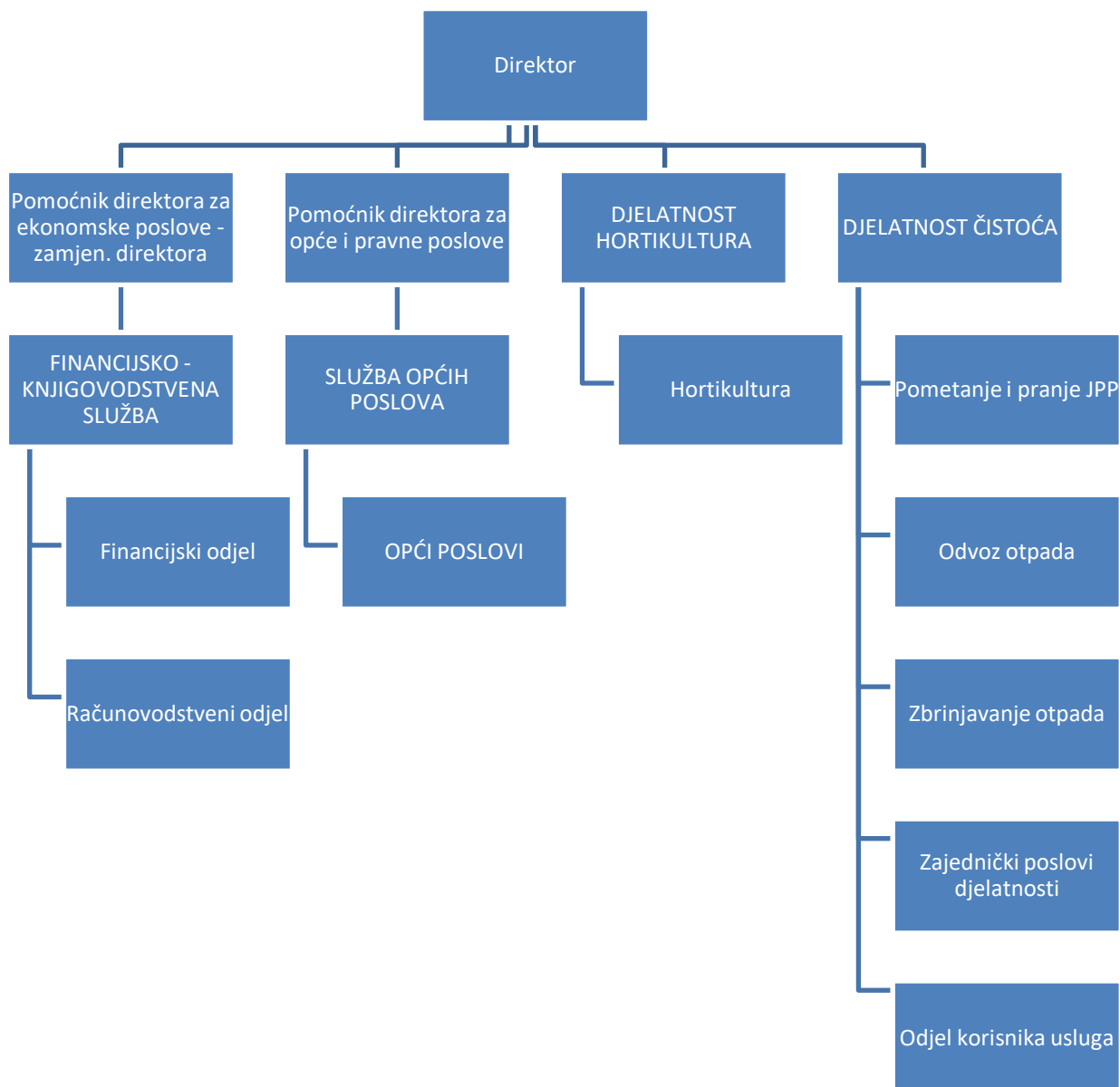
<sup>8</sup> Ibid, str. 110.

<sup>9</sup> Ibid, str. 111.

- održavanje
- djelatnost čistoće
- djelatnost hortikulture

Ističe se da su posljednje navedena tri odjela operativnog karaktera, a time da su prva dva odjela administrativnog karaktera. Od triju navedenih operativnih odjela, najviše djelatnika ima djelatnost čistoće, potom djelatnost hortikulture, pa djelatnosti održavanja. Djelatnost čistoće podijeljena je na više podjedinica koje se bave ručnim pometanjem, strojnim pometanjem, odvozom miješanog komunalnog otpada, odvozom krupnog otpada, odvozom sitnog otpada, zbrinjavanjem otpada te informiranjem i zaprimanjem zahtjeva korisnika. Djelatnost hortikulture, kao što i samo ime govori, brine se o uređenju zelenih površina, dok se odjel održavanja očigledno bavi održavanjem i popravkom sve opreme koja se koristi u svim odjelima.

Administrativni odjeli su financijsko-knjigovodstvena služba i služba općih poslova koje se bave financijama poduzeća, investicijama, računovodstvenim i kadrovskim poslovima. U nastavku je na slici 2 prikazana organizacijska shemu i broj radnika po radnim jedinicama, a koja je dostupna i na službenim internet stranicama komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o.



Slika 2: Organizacijska struktura<sup>10</sup>

<sup>10</sup> PULA HERCULANEA, <<https://www.herculanea.hr> > page=strukturad> (29.8.2019.)

## **2.2. Identifikacija tržišta**

Svakom poduzeća, pa tako i komunalnom poduzeću, je bitno identificirati tržište na kojem se potražuje usluga, te u slučaju komunalne usluge ono čini izrazito profitabilnu granu poslovanja budući da se radi o uslugama koje nemaju životni ciklus. Dakle, ono pruža usluge koje uvijek imaju svoju potražnju, te ju potražuju različiti tipovi subjekata, od građanstva, preko gospodarskih subjekata do jedinicama lokalne samouprave.

Prema navedenom, može se zaključiti da je identifikacija tržišta jednostavna, no samo tržište je kompleksno što se tiče pružanja usluge, a o čemu je rije u daljnjem tekstu ovoga rada.

## **2.3. Korisnici usluga**

Korisnici usluge se dijele u tri skupine, te stoga poduzeće pruža svoje usluge svim identificiranim skupinama te je, u skladu s njihovim potrebama, kreiralo posebne usluge koje su prilagođene njihovim potrebama, kao i cjenik koji je u skladu s kupovnom moći korisnika i karakteristikama usluga koje poduzeće pruža.

Tri osnovne skupine korisnika su:

1. Građanstvo
2. Gospodarski subjekti
3. Jedinice lokalne samouprave

Specifična je prava skupina – građanstvo – budući da se unutar iste nalaze dvije potkategorije korisnika: kućanstvo i kućanstva koja pružaju usluge smještaja turista. Prema ovoj skupini korisnika poduzeće primarno nudi usluge odvoza i zbrinjavanja otpada. Usluge se vrše prema unaprijed utvrđenom rasporedu, a učestalost pružanja usluge ovisi o prosječnom vremenu koje je prosječnom kućanstvu potrebno za popunjavanje posude za prikupljanje komunalnog otpada. Time se odvoz otpada u ljetnim mjesecima i područjima s gušćom naseljenošću (gradske sredine) odvoze češće nego u perifernim dijelovima i općinama s manjom gustoćom stanovnika. Potrebe ove kategorije korisnika poduzeće prati učestalošću

odvoza i zbrinjavanja otpada, a kako veliki broj kućanstava na području grada Pule i okolice pruža usluge smještaja turista, odvoz otpada u vrijeme trajanja ljetne sezone odvija se češće nego u zimskim mjesecima. Ovu skupinu korisnika karakterizira potreba za čestim pružanjem usluga (do nekoliko puta tjedno), najčešća usluga koju potražuju je prikupljanje i odvoz sitnog komunalnog otpada, a prema njihovim mogućnostima količina otpada koja se prikuplja i odvozi spada u srednju količinu (veliku količinu predstavljaju krupni otpad i otpad prikupljen u gospodarskim subjektima dok male količine predstavljaju one količine otpada koje se prikupljaju u posudama uz pješačke prometnice).

Druga kategorija korisnika poduzeća su gospodarski subjekti. U ovu kategoriju spadaju pravne i fizičke osobe, odnosno obrti, tvrtke i neprofitne organizacije koje svoje aktivnosti vrše u privatnim poslovnim prostorima ili javnim gradskim površinama na području Grada Pule ili općinama i gradovima u kojima poduzeće Pula Herculanea d.o.o. vrši usluge odvoza i zbrinjavanja otpada. Osnovne potrebe ovih korisnika jednake su potrebama korisnika iz kategorije građanstvo. Razlika je u količini otpada koju za njih prikuplja i zbrinjava poduzeće Pula Herculanea d.o.o.. Još jedna karakteristika koja diferencira ovu skupinu korisnika od skupine kućanstva je ta da poslovni korisnici nerijetko imaju potrebe za uslugama čišćenja vanjskih poslovnih prostora (parkirališta i garaže) i unutarnjih poslovnih prostora (odvoz krupnog otpada iz skladišnih prostora) te im je ta usluga omogućena od strane poduzeća na poseban zahtjev. Uz to, određeni poslovni subjekti svoju djelatnost obavljaju na javnim gradskim površinama pa među uslugama namijenjenim ovoj skupini možemo dodati i usluge pometanja javnih prometnih površina i odvoza smeća s javnih prometnih površina, odnosno usluge uređenja i održavanja javnih zelenih površina kao što su parkovi. Ukoliko poslovni subjekti raspolažu vrtom, prema zahtjevu, poduzeće za njih pruža usluge uređenja i održavanja vrta.

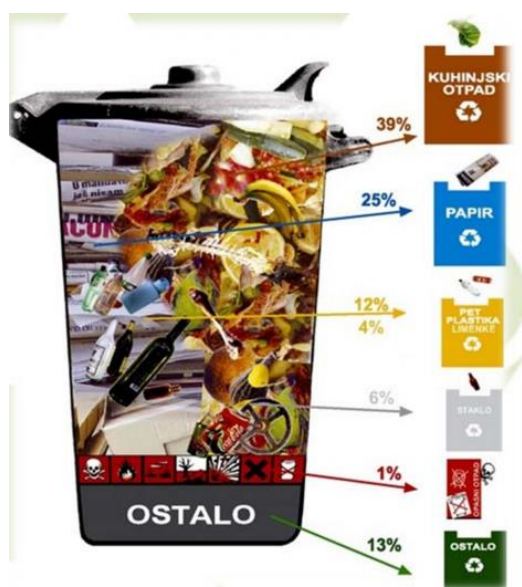
I treća, ujedno i posljednja skupina korisnika smatraju se jedinice lokalne samouprave. Kod ove skupine korisnika važno je napomenuti kako poduzeće pruža usluge direktno samim formalnim organizacijama koje obnašaju dužnost jedinice lokalne samouprave, no često na zahtjev jedinica lokalne samouprave poduzeće pruža usluge za sve žitelje određene upravne cjeline (grada ili općine). Drugim riječima, poduzeće jedinica lokalne samouprave stoji na raspolaganju za potrebe odvoza i zbrinjavanja otpada nastalog uslijed obavljanja djelatnosti upravljanja gradom/općinom (uredski otpad i komunalni otpad nastao u poslovnim prostorima gradske/općinske uprave), ali i prema nalogu jedinica lokalne samouprave održava javne

prometne površine ili javne zelene površine (u koje se ubrajaju i plaže) čije je čišćenje i održavanje od općeg interesa. U skupini jedinica lokalne samouprave s kojima surađuje pružanjem usluga jedne ili više djelatnosti koje poduzeće nudi na tržištu trenutno se nalaze:

1. Grad Pula
2. Općina Marčana
3. Općina Fažana
4. Općina Svetvinčenat
5. Općina Barban
6. Općina Ližnjan

## 2.4. Razlika prije i poslije nove uredbe o prikupljanju otpada

Komunalni otpad se može definirati kao otpad nastao u kućanstvu i otpad koji je po prirodi i sastavu sličan otpadu iz kućanstva, osim proizvodnog otpada i otpada iz poljoprivrede i šumarstva, a miješani komunalni otpad je otpad iz kućanstava i otpad iz trgovina, industrije i iz ustanova koji je po svojstvima i sastavu sličan otpadu iz kućanstava, iz kojeg posebnim postupkom nisu izdvojeni pojedini materijali (kao što je papir, staklo i dr.).



Slika 3: Prikaz udjela selektiranog otpada

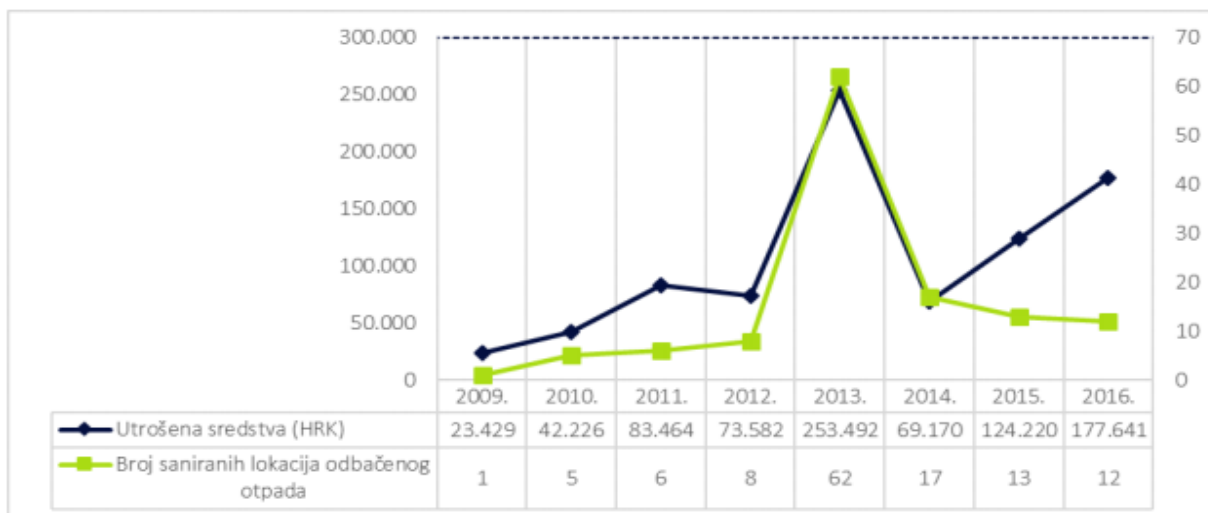


### **2.4.1. Prijašnje stanje**

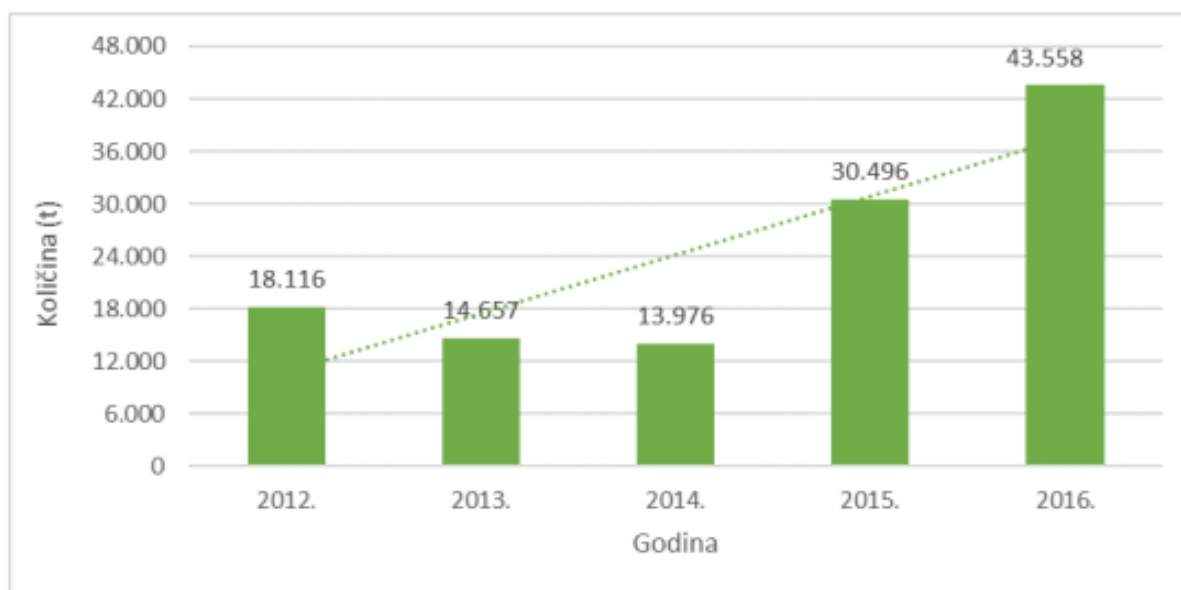
Prema prijašnjem stanju, posude za prikupljanje miješanog komunalnog otpada i posude za selektivno odvajanje nalaze se na javnim površinama, dok su same posude su u vlasništvu društva Pula Herculanea d.o.o. (u daljnjem tekstu: pružatelj usluga). Naime, prethodna konstatacija je bitna za korisnika i za pružatelja usluge, s obzirom da se postavljanjem posuda na javne površine, a koje su pak u vlasništvu pružatelja usluga, oslobađa korisnika od odgovornosti za razvrstavanje otpada.

Kao što je prethodno spomenuto, posude imaju svoju namjenu, te su tako razvrstane u posude za prikupljanje miješanog komunalnog otpada i posude za selektivno odvajanje. No, unatoč namjeni, u iste se odlaže neprikladan otpad, krupni i glomazni otpad ostavlja se pored posuda bez prethodnog dogovora sa pružateljem usluga, zeleni otpad se baca u posude za miješani komunalni otpad, te se na taj način zauzima potrební volumen posude. Konačni rezultat povlači višestruku negativnu konotaciju. Naime, na taj način se uzurpira javna površina koja se ujedno i nagrđuje, a i smanjuje se kvaliteta života ljudi u neposrednoj blizini.

Na području Grada Pule sanacija lokacija odbačenog otpada vrši se kontinuirano već niz godina. U nastavku je prikazana visina utrošenih sredstava za sanaciju lokacija odbačenog otpada kao i broj saniranih lokacija u periodu od 2009. do 2016. godine. U periodu od osam godina utrošeno je 847.224 HRK za sanaciju ukupno 124 lokacije.

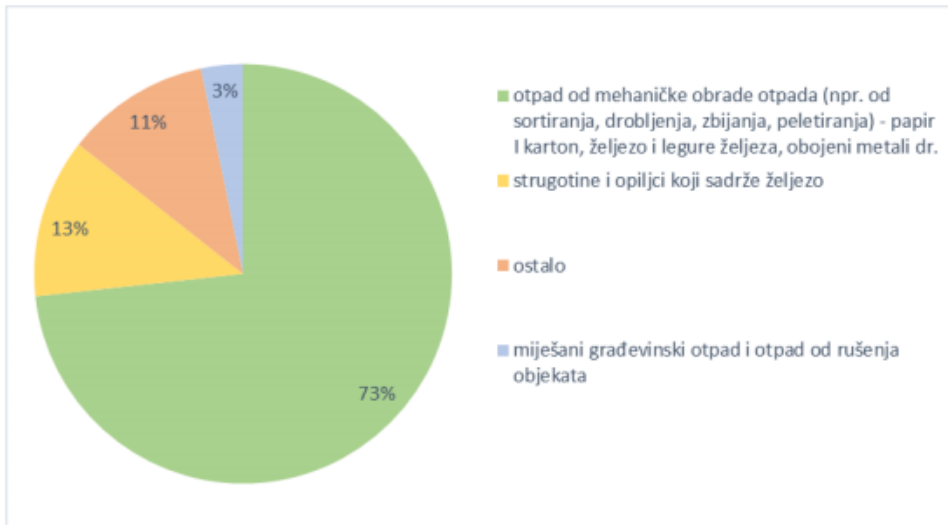


Slika 4: Prikaz broja saniranih lokacija odbačenog otpada i visine utrošenih financijskih sredstava za njihovu sanaciju tijekom perioda 2009.-2016.



Slika 5: Količine proizvedenog proizvodnog otpada na području grada Pule za razdoblje 2012.- 2016.

Nadalje, posude za selektivni otpad postaju neučinkovite i gube svoju svrhu iz razloga što se u iste odlaže i miješani komunalni otpad, a rezultat navedenog jest stupanj odvajanja iskoristivog selektivnog otpada manji od 5%.



Slika 6: Udio pojedinih vrsta proizvedenog proizvodnog otpada u ukupnoj količini proizvedenog proizvodnog otpada u 2016.

Glede volumena posude, isti se određivao za određeno područje s obzirom na broj prijavljenih korisnika u kućanstvu. No, praksa je pokazala da postoje i osobe koje nisu imale ugovor tj. nisu bili korisnici usluge, a na ovakav način odlaganja otpada su imali mogućnost koristiti usluge koje nisu plaćali, te su zauzimali volumen posuda namijenjen prijavljenim korisnicima.

Također, naplata usluge se vršila prema prijavljenoj kvadraturi, a koja nije imala poveznicu sa korištenjem usluge odvoza otpada. Naime, kvadrati ne rade otpad, već ljudi. Jednostavan primjer jest domaćinstvo sa dva člana koje prebiva u prostoru od 120 m<sup>2</sup> a plaćalo je duplo veći račun nego domaćinstvo sa 4 člana koje prebiva u 60m<sup>2</sup>.

#### 2.4.2. Sadašnje stanje

Zdravlje i sigurnost osnovne su čovjekove potrebe. Njihovo provođenje često je definirano i raznim pravnim aktima kao što su Ustav, zakoni i ostali podzakonski akti i propisi čijim se uspostavljanjem nastoji u društvo uvesti ravnopravnost i osiguranje prava na osnovne čovjekove potrebe. Svojim djelovanjem, čovjek često nesvjesno čini djela koja se kasnije

odražavaju na okolinu koja ima štetne utjecaje na čovjeka, ali i ostale elemente biološkog sustava kao što su životinje i biljke. Štoviše, posljednjih stoljeća čovjek je uvelike utjecao na bioraznolikost i biološki sustav te se stvorila potreba za ograničavanjem određenih aktivnosti zakonima kako bi se osiguralo sigurno i održivo okruženje.

Kako je komunalna djelatnost u posrednoj vezi s ekologijom, razni propisi odnose se na djelovanje komunalnih poduzeća, te su komunalna poduzeća, u koja spada i Pula Herculanea d.o.o., dužni provoditi određene zakone kako bi se osigurale zakonom zajamčene čovjekove potrebe. Osim usmjeravanja komunalnih poduzeća na upravljanje okolišem na prihvatljiv i održiv način, ovi propisi često kroz usmjeravanje djelatnosti komunalnih poduzeća nastoje utjecati na aktivnosti poduzeća kako bi se osigurale potrebe društva i prirode.

Društvene potrebe i odnos društva prema ekološkom sustavu u Republici Hrvatskoj definirane su Zakonom o komunalnom gospodarstvu<sup>11</sup>. U skladu s tim Zakonom, poduzeće Pula Herculanea d.o.o. svoje usluge vrši prema načelu zaštite javnog interesa. Dakle, poduzeće svoje usluge vrši kako bi se poštivali javni interesi, i omogućilo ostvarivanje i zaštita pojedinačnih interesa na način koji nije u suprotnosti i na štetu javnog interesa.<sup>12</sup>

Nadalje, obavljanje komunalnih djelatnosti osigurava se uz najprihvatljivije uvjete za život i zdravlje korisnika komunalnih usluga te najprihvatljivije uvjete za prostor, okoliš, kulturna dobra i održivi razvitak.<sup>13</sup> Uz propisivanje komunalne infrastrukture o kojoj je poduzeće dužno brinuti, a odnosni se na javna dobra kao što su ceste, zelene površine i drugo, ovim Zakonom definirane su obveze poduzeća i za koja poduzeće vrši svoju djelatnost.

Uz Zakon o komunalnom gospodarstvu, na komunalna poduzeća odnosi se i primjenjuje Zakon o održivom gospodarenju otpadom.<sup>14</sup> Tim zakonom su definirane odrednice kojima su se komunalna poduzeća dužna voditi glede zdravlja i sigurnosti ljudi. Drugim riječima, tim se Zakonom utvrđuju mjere za sprječavanje ili smanjenje štetnog

---

<sup>11</sup> **Zakon o komunalnom gospodarstvu**, „Narodne novine“, 2018., 68, 2018., 110.

<sup>12</sup> Ibid, čl. 5.

<sup>13</sup> Ibid, 16.

<sup>14</sup> **Zakon o održivom gospodarenju otpadom**, „Narodne novine“, 1994., 13, 2017., 73, 2019., čl. 14. .

djelovanja otpada na ljudsko zdravlje i okoliš, na način smanjenja količina otpada u nastanku i/ili proizvodnji te se uređuje gospodarenje otpadom bez uporabe rizičnih postupaka po ljudsko zdravlje i okoliš, uz korištenje vrijednih svojstva otpada.<sup>15</sup> Nadalje, Zakonom se u pravni poredak Republike Hrvatske prenose direktive Europske unije vezane za zbrinjavanje otpada i očuvanje okoliša. Dakle, iz cjelokupne normative se može zaključiti kako je uloga komunalnih poduzeća u pogledu zbrinjavanja otpada, sprječavanje nastanka otpada, priprema za ponovnu uporabu, recikliranje, drugi postupci uporabe (npr. energetska uporaba) i zbrinjavanje otpada.<sup>16</sup>

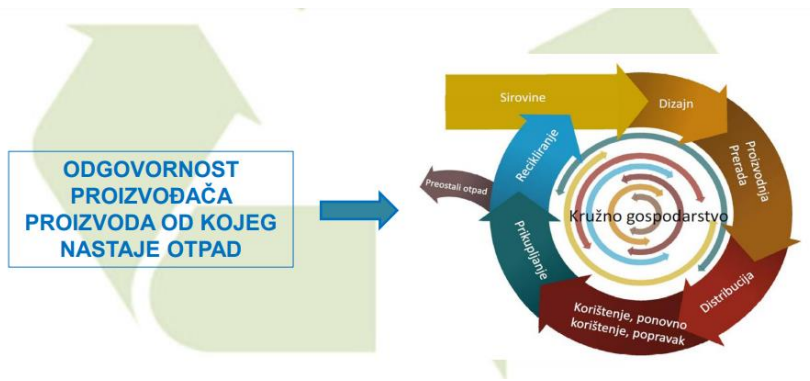
Iz prikazanih zakonskih regulativa razvidno je kako je komunalno poduzeće sustavno osmišljena gospodarska organizacija kojima je cilj zadovoljiti potrebe šireg društva, a te potrebe proizašle su iz samog čovjekovog postojanja, odnosno predstavljaju osnovne životne potrebe. Prema hijerarhiji ljudskih potreba, potrebe koje djelom osiguravaju komunalna poduzeća preduvjet su za razvoj društva i gospodarstva, stoga je zakonskim odredbama osigurano njihovo provođenje.

Bitno je spomenuti da taj tzv. „stari sustav“ nije u skladu sa Zakonom o održivom gospodarenju otpada i Uredbom o gospodarenju komunalnim otpadom, te se implementacijom novog načina skupljanja komunalnog otpada nastoji smanjiti količina kućnog komunalnog otpada, te da zaista zaživi načelo „onečišćivač plaća“. Ideja je svesti nastajanje otpada na najmanju moguću mjeru, i to ne samo otpada koji nastaje u proizvodnim procesima, već sustavno, tijekom čitavog životnog ciklusa proizvoda i njegovih komponenti.

---

<sup>15</sup> Ibid, čl. 1.,

<sup>16</sup> Ibid, čl. 7.



Slika 7: Prikaz kružnog gospodarstva

Individualizacijom posuda, te uklanjanjem posuda sa javnih površina smanjena je i količina krupnog otpada koja je samoinicijativno odložena pored posuda za miješani komunalni otpad, te je individualiziranom selekcijom korisnih sirovina te samom reciklažom smanjena količina miješanog komunalnog otpada u posudama za selektivne sirovine.

Slijedom navedenog, povećan je postotak odvajanja selektivnog materijala, a samim time je smanjen trošak njegovog zbrinjavanja kao i trošak prikupljanja krupnog i glomaznog otpada sa javnih površina.

No, najbitnija komponenta cjelokupnog sustava jest okolišna održivosti, te se ovim projektom stopa odvajanja selektivnih korisnih sirovina sa otprilike 6% diže na otprilike 25%. Također, kako je već navedeno, na taj način se smanjuje količina miješanog komunalnog otpada, te opasnog ili građevinskog otpada na javnim površinama.

## 2.5. Swot analiza

SWOT analiza je jedan od instrumenata koji menadžer koristi kreiranju poslovne strategije. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, nezanemariva je činjenica da je SWOT analiza subjektivna metoda, a to svakako treba uzeti u obzir pri analizi.<sup>17</sup>

U nastavku je tabelarni prikaz SWOT analize za komunalno poduzeće Pula

<sup>17</sup> WIKIPEDIA, <[https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza)>, (31.8.2019)

Herculanea d.o.o. (Slika 8), te je ukratko objašnjenja svaka stavka analize sa posebnim osvrtom na percepciju.

SNAGA	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaposlenici</li> <li>- Iskustvo</li> <li>- Monopol</li> <li>- Hardver</li> <li>- Softver</li> <li>- Fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manjak ovlasti</li> <li>- Percepcija zaposlenika</li> <li>- Stalne promjene sustava</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondovi</li> <li>- Pобољшanje poslovnog procesa</li> <li>- Marketing</li> <li>- Timski rad</li> <li>- Percepcija zaposlenika</li> <li>- Percepcija korisnika</li> <li>- Edukacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepcija korisnika usluge</li> <li>- Zakonodavstvo</li> <li>- Infrastruktura</li> <li>- Tržište reciklažnog materijala</li> </ul>

Slika 8: Prikaz SWOT analize ( izradio autor)

### **2.5.1. Snage Pula Herculanea d.o.o.**

Prvenstveno je uz tematiku snage samog komunalnog poduzeća, potrebno napomenuti da se djelovanjem unutar same organizacije omogućuje realizacija najslabijih zadataka, ubrzava se proces ostvarivanja zadataka, te se smanjuju i resursi, kako materijalni tako i radni resursi.<sup>18</sup> Neizbježan zaključak je da je snaga poduzeća i činjenica da je komunalno poduzeće monopolist svoje usluge na tržištu, te zbog te činjenice ne mora trošiti resurse na konkurenciju. Nadalje, snaga poduzeća se ogleda i u njegovim vrijednim zaposlenicima, njihovom iskustvu, te mogućnosti prilagođavanja cjelokupne organizacije na učestale promjene zakona, a samim time i poslovnih procesa unutar samog poduzeća. Naime, snaga poduzeća jest pravilna podjela rada među članovima radnog kolektiva<sup>19</sup>, a isto se očituje u spremnosti njegovih članova da pridonese zajedničkom cilju.<sup>20</sup> Također, poduzeće je uložilo značajna sredstva u nabavu novih i boljih vozila, opremilo i educiralo zaposlenike radu na novom, bržem i učinkovitijem softveru.

### **2.5.2. Slabosti**

Evidentne slabosti u organizaciji jesu stalne promjene načina prikupljanja otpada, koje proizlaze iz zakonskih okvira, a na što se neizbježno troši puno energije. Stoga je metode rada potrebno neprestano unaprjeđivati i prilagođavati novim sredstvima rada i novim potrebama tržišta<sup>21</sup>. Konkretno to znači da komunalno poduzeće mora reorganizirati rad „na terenu“, prilagoditi vozila selektivnom otpadu i educirati zaposlenike, a to ujedno iziskuje veliki trošak vremena. Također, uslijed stalnih promjena gubi se, takoreć sigurnost poznavanja terena, a time se povećava mogućnost pogreške. Najveće oscilacije nastaju kod promjene promjene „vansezonskog“ u „sezonski“ način rada. Dakle, „sezona“ rada komunalnog poduzeća se poklapa sa turističkom sezonom područja, te u tom razdoblju se udvostručuje odvoz otpada uz

---

<sup>18</sup> NOVAK, M., SIKAVICA, P.; op.cit., str. 3.

<sup>19</sup> Ibid, str. 179.

<sup>20</sup> Ibid, str. 180.

<sup>21</sup> Ibid, str. 34.



povećanje uz povećanje količine otpada od otprilike 70%. Naravno, u tom razdoblju nastaje dodatni trošak za komunalno poduzeće u vidu novih zaposlenika, educiranja istih, te iziskuje cjelokupnu reorganizaciju postojećeg načina rada.

Posebna slabost jest manjak ovlasti komunalnog poduzeća. Naime, zaposlenici poduzeća su, prilikom prikupljanja otpada, svakodnevni svjedoci ilegalnom odlaganju svih vrsta otpada, što predstavlja kršenje pravila o zaštiti okoliša. Naime, manjak ovlasti se očituje u tome što isti zaposlenici ne mogu sankcionirati takve počinitelje, što bi bilo puno efikasnije da se sankcioniraju u trenutku počinjenja djela, te bi se na taj način spriječio nastanak ilegalnih deponija.

### **2.5.3. Prilike**

Prilika za promjenu percepcije zaposlenika i korisnika usluge jest marketing i poboljšanje poslovnog procesa. Detaljnije o navedenom je opisano je u sljedećim poglavljima.

Prilika za komunalno poduzeće se očituje i u mogućnosti organiziranja rada u timu. Naime, timski rad je u svakoj organizaciji poželjan, te razvijajući tim, radnici osjećaju pripadnost i želju za poboljšanjem usluge. No, postići osjećaj pripadnosti nije jednostavan zadatak, ali konstantnom edukacijom i stvaranjem pozitivnijeg poslovnog okruženja se može motivirati zaposlenike da uvide zajednički cilj, a to je poboljšanja usluge i veće zadovoljstva korisnika usluge.

Također, fondovi imaju značajnu financijsku ulogu u stvaranju infrastrukture potrebne za samo poslovanje poduzeća i unapređivanja istog. Naime, komunalno poduzeće nema financijsku moć kupovine novih radnih strojeva, posuda za odlaganja otpada i reciklažnih sirovina, podzemnih i polupodzemnih spremnika, te preostale potrebne materijale, te se povlačenjem financijskih sredstava iz raznih fondova stvara temelj za provedbu novih pravila o gospodarenju komunalnim otpadom. Dakle, značajna prilika se očituje u korištenju fondova, jer predstavljaju nepresušan izvor potrebnih resursa.

#### **2.5.4. Prijetnje**

Poznato je da je stabilno, jednoznačno i nepromjenjivo zakonodavstvo uvjet stabilnosti svakog sustava. No, ujedno nepromjenjivost normi u dinamičnom društvu može biti i kočnica razvoja. Međutim, konstantne izmjene normi te njihova implementacija zahtjeva znatan napor, te u komunalnom poduzeću uzrokuje evidentne promjene i prilagodbe, bez ustaljenog načina organizacije rada. Novi sustav prikupljanja, odvoza i selektiranja otpada, te određivanje novih cijena utječe na sve aspekte poslovanja, pa i na mogućnost apliciranja za određene europske fondove. Također, određivanje dugoročne strategije poslovanja je otežano i pod konstantnim utjecajem promjena, što može dovesti do pogrešnog planiranja i loše strategije.

Bitna činjenica jest da je tržište otkupa reciklažnog materijala doživjelo veliku negativnu promjenu povlačenjem Narodne Republike Kine sa svjetskog tržišta otkupa plastike, te je ista tako postala nepoželjan i neprofitabilan materijal za reciklažu. Cjelokupno tržište, ne samo ono hrvatsko, nije adekvatno odgovorilo na novu nastalu situaciju, te i dalje proizvodi i koristi plastične proizvode stvarajući nepoželjan otpad. Danas je, stoga, deponiranje plastične sirovine skuplje od deponiranja miješanog komunalnog otpada. No, komunalno poduzeće ne naplaćuje uslugu prikupljanja spomenute sirovine od korisnika (kao i papir i staklo) zbog motiviranja istih na veću reciklažu, kako bi se smanjila količina miješanog komunalnog otpada, što stvara veliki trošak samom poduzeću.

Prijetnja se očituje i u vidu neadekvatne infrastrukture, odnosno infrastrukture samog područja na kojem komunalno poduzeće obavlja svoju djelatnost. Naime, po novim pravilima svi korisnici usluga trebaju zadužiti svoje individualizirane posude te iste čuvati do pražnjenja na svom privatnom zemljištu. No, problem nastaje kada tog prostora nema, a posebno je izražen kod višestambenih objekata koji, osim privatnih parkirališta, nemaju površinu u svom vlasništvu na koju mogu smjestiti pripadajuće posude.

#### **2.5.5. Percepcija**

Percepcija, prema autor ovog rada, ima trostruku konotaciju. Naime, percepcija

zaposlenika i korisnika uslugom može biti i slabosti i prijetnja, no isto tako može biti i najveća prilika za podizanje zadovoljstva subjekata, a samim time faktor podizanja cjelokupnog statusa poduzeća u društvu.

Ključna uloga u percepciji je komunikacija, kako prema zaposlenicima, tako i učinkovit marketing prema korisnicima usluge. No, nažalost, evidentno je da sadašnja situacija zbrinjavanja komunalnog otpada uvjetuje lošu percepciju.

Primjer se lako može opisati u jednom radnom danu djelatnika odjela čistoće. Dakle, preuzimanjem otpada iz 1000 posuda, prijavljeno je 10 reklamacija, od kojih je 6 valjanih, dok su 4 reklamacije, uglavnom zbog krive selekcije ili zakašnjelog izbacivanja posude, nastale pogreškom korisnika. Međutim, istoga dana je potrebno odgovoriti na učestale pozive korisnika, čak i „izaći na teren“, te procijeniti valjanost reklamacije, i sve prigovore riješiti bez obzira na ispravnost reklamacije. Na taj način se stvara dojam da svaki dan ima neriješenih problema, te su na taj način i djelatnici suočeni sa nizom kritika. No, navedena situacija se može percipirati i tako da je mogućnost pogreške, sukladno opravdanim reklamacijama 0,6 % ,odnosno 6 promila, odnosno da je uspješno odrađeno 99.4%.

Percepcija samih korisnika usluge jest takva da imaju dojam da su opterećeni sa većom obavezom oko selektiranja kućnog otpada, što iziskuje više vremena i energije u selektiranju, a manja je frekvencija odvoza, a pak su račun puno veći. Percepcija korisnika je detaljnije razrađena u četvrtom poglavlju „Utjecaj marketinga na zadovoljstvo korisnika“.

### **3. PROIZVODNI PROCESI U PODUZEĆU**

Komunalno društvo Pula Herculanea d.o.o. je utvrdilo i usvojila osnove politike upravljanja okolišem, kao i smjernice rada u skladu s time, a kako bi se na taj način promoviralo primjenu efikasnih aktivnosti na očuvanju i zaštiti okoliša. Poslovni uspjeh društva zasniva se na postizanju zadovoljstva korisnika:

- kontinuiranom odvodnjom i pročišćavanjem otpadnih voda

- kontinuiranim prikupljanjem, odvozom i deponiranjem komunalnog otpada
- održavanjem i uređenjem javnih zelenih površina.<sup>22</sup>

Postizanje zadovoljstva korisnika, zaposlenika, dobavljača i zajednice u kojoj komunalno društvo djeluje, ostvaruje se primjenom sustava upravljanja kvalitetom i okolišem. Definiranjem općih ciljeva upravljanja kvalitetom i okolišem komunalno društvo mora:

- prepoznati i zadovoljiti zahtjeve i potrebe korisnika, te u skladu s zahtjevima lokalne samouprave djelotvorno koristi materijalne i ostale resurse koji su mu na raspolaganju
- postupati u skladu sa nacionalnim zakonima i lokalnom regulativom zaštite okoliša, te kontinuirano unaprjeđivati i poboljšavati aktivnosti upravljanja okolišem
- stvoriti takvu organizacijsku kulturu i organizacijski model kojim se može efikasno provoditi usvojena politika i postupci za zaštitu okoliša
- kontinuirano smanjivati opterećenje na okoliš sprječavanjem zagađenja, odgovornim gospodarenjem, te racionalnim korištenjem svih vrsta resursa i energije u poslovnim procesima
- sukladno realnim mogućnostima, uvoditi tehnologije i proizvode koji će pridonijeti rješavanju upravljanja okoliša i racionalnoj upotrebi energije i raspoloživih resursa.<sup>23</sup>

Definiranjem jasnih i ostvarivih općih ciljeva upravljanja kvalitetom i okolišem, komunalno poduzeće svoje poslovanje temelji na racionalnom korištenju resursa uz smanjenje troškova poslovanja, sa kontinuiranim unapređenjem poslovnih procesa, a sve u cilju zaštite i očuvanja prirodnih dobara, te unapređenju kvalitete života i rada.

### **3.1. Grafički prikaz temeljnog procesa**

Procesni modeli koriste se za predočenje, odnosno modeliranje postojećih poslovno-proizvodnih procesa u svrhu analize i optimiziranja samog procesa. Sam model procesa

---

<sup>22</sup>PULA HERCULANEA D.O.O., < <https://www.herculanea.hr/>>, (7.6.2019.)

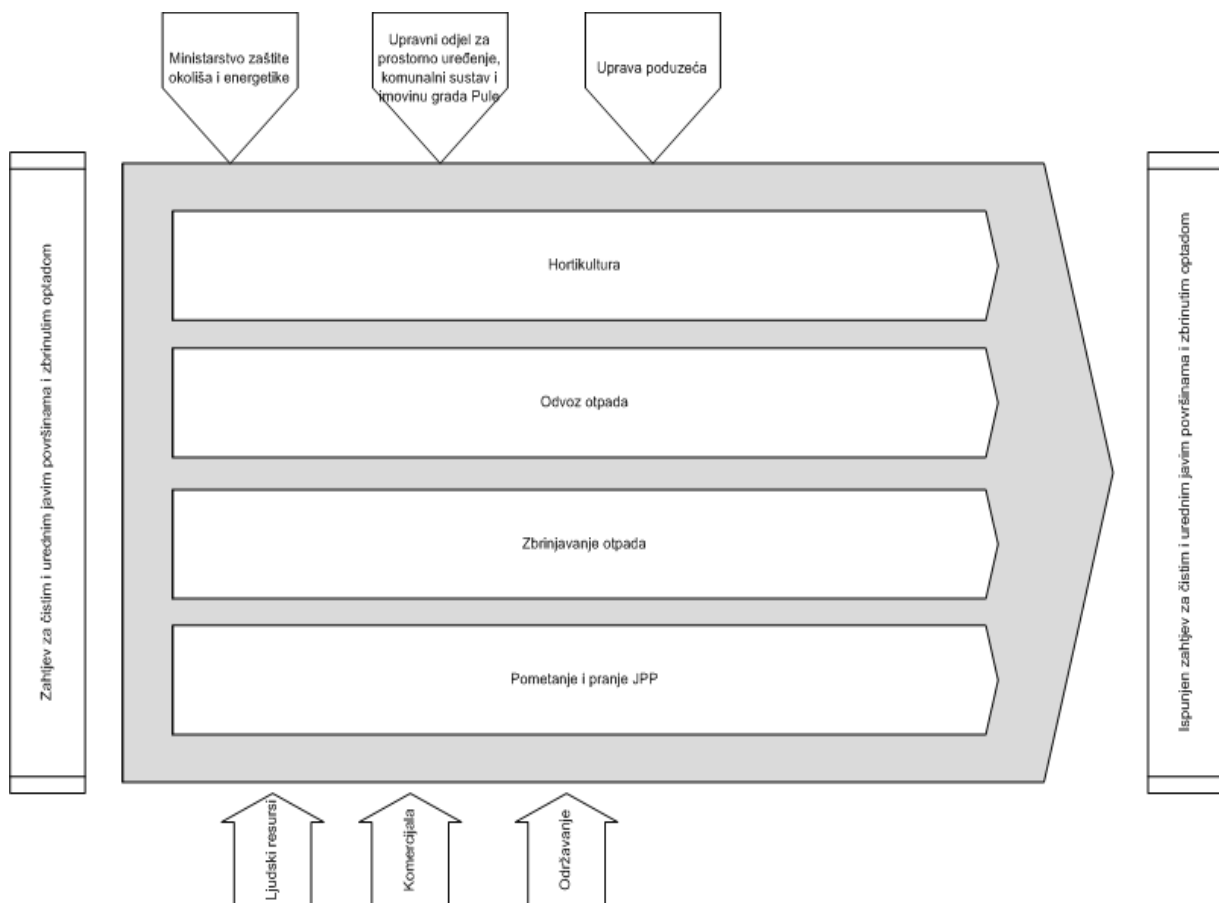
<sup>23</sup>Ibid

koristi se u svrhu implementiranja i usklađivanja poslovnih procesa i zadanih ciljeva, boljeg razumijevanja procesa od strane svih dionika, te pronalazak načina optimizacije procesa.

Prikazivanjem poslovno – proizvodnog procesa metodom dr. Binnera vidljiva je osnovna razdioba rada na :

- a) Procesi podrške : ljudski resursi, komercijala i održavanje
- b) Procesi vođenja : Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, Upravni odjel za prostorno uređenje, komunalni sustav i imovinu grada Pule te uprava poduzeća
- c) Temeljni procesi: hortikultura, odvoz otpada, zbrinjavanje otpada, te pometanje i pranje javno-prometnih površina

Na slici 9 je prikazan procesni model komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o.



Slika 9: Procesni model komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o.

### **3.2. Distribucijska obilježja**

Opća obilježja usluga koje poduzeća pruža se specifična, posebice jer poduzeće ne djeluje prema zakonitostima tržišta, te je stoga u razmatranju kanala kojima poduzeće distribuira svoje usluge posebno pristupiti skladno tom obilježju. Drugim riječima, distribuciju usluga poduzeća nije moguće razmatrati kroz uobičajenu strukturu kanala distribucije koji se definiraju prema broju posrednika koji stoji između proizvođača i krajnjeg potrošača određenog dobra.

Ipak, kao i u većini slučajeva prilikom distribucije usluge, usluge komunalnog poduzeća isporučuju se na samom mjestu potrošnje. Razinu kojom poduzeće distribuira svoje usluge do korisnika, a time i marketinške, odnosno prodajne kanale možemo definirati kao kanale nulte razine. Drugim riječima, poduzeće prilikom prodaje svojih usluga ne koristi posrednike, već svoje usluge prodaje i pruža direktno krajnjim korisnicima koji mogu biti kućanstva, poslovni subjekti ili jedinice lokalne samouprave odnosno Grad Pula i općine u susjedstvu grada kao što su Općina Fažana, Općina Ližnjan, Općina Svetvinčenat, Općina Marčana i Općina Barban.

Kako se radi o poduzeću od javnog interesa distribucijske i prodajne kanale određenih usluga možemo razmatrati kao jednorazinske distribucijske kanale. Pritom se ne misli na standardno posredovanje u prodaji usluga putem posrednika već da se određene usluge poduzeća kao što je održavanje javnih prometnih površina, te održavanje i uređenje cvjetnjaka i zelenih površina vrši na nalog korisnika (npr. jedinice lokalne samouprave). Time je kupac usluge jedinica lokalne samouprave koja od poduzeća naručuje izvršenje određene usluge, a korisnici usluge su svi građani i ostali korisnici javnih dobara koja čisti, uređuje i održava komunalno poduzeće.

### **3.3. Proces pružanja usluge**

Iako su sva obilježja usluge za krajnjeg korisnika jednako važna, prema procesu pružanja usluge možemo raspoznati samu kvalitetu usluge. Kroz proces pružanja usluge usluga dolazi se do krajnjeg korisnika, a iz procesa pružanja odnosno primanja usluge korisnik donosi sud o obilježjima usluge. Točnije, uz ljude koji sudjeluju u procesu pružanja

usluge koji su još jedno od obilježja usluge, korisnik će presuditi je li zadovoljan uslugom koju je kupio.

Komunalno poduzeće, budući da pruža komunalne usluge koje obuhvaćaju strojno i ručno pometanje ulica i odvoz smeća, uz ostale usluge, važno je prilikom pružanja ovih usluga ne narušavati javni red i mir građana. Uz to, poželjno je usluge pružati u uvjetima udaljenim od građana kako bi im se omogućila sigurnost. Suvremeni uvjeti u kojima je promet izrazito razvijen, te se odvija gotovo neprestano, usluge bez prisutnosti građana nije moguće pružati. Stoga se većina usluga koje pruža djelatnost čistoća izvršavaju u uvjetima smanjenog prometnog intenziteta. Drugim riječima, usluge odvoza komunalnog otpada pružaju se u ranim jutarnjim satima, a usluge strojnog pometanja javnih prometnih površina odvijaju se u noćnim satima kada je najmanje vozila u prometu. Nadalje, usluge ručnog pometanja javnih prometnih površinama smatraju se sigurnim za građane, te se stoga se odvijaju kontinuirano gotovo cijelog dana.

Osnovne usluge djelatnosti hortikulture, kao što je sadnja cvijeća, zalijevanje i košnja trave, ne smatraju se potencijalno nesigurnima za građane. Iako se prilikom pružanja usluge nastoje građani udaljiti na sigurnu udaljenost, usluge se pružaju tokom dana. Izuzetak su usluge koje se odnose na visoko raslinje kao što su stabla. Stoga, prilikom sječe grana, kako bi se omogućila sigurnost građana, prometnice uz koje se vrše navedene usluge osiguravaju se prometnim znakovima, te se građani i njihova imovina udaljavaju s područja na kojima se provode radovi vezani uz pružanje ove usluge.

U procesu pružanja usluga poduzeća, neovisno iz kojeg odjela poduzeća se usluge vrše, u gotovo svim slučajevima sudjeluju namijenjeni strojevi i ljudski rad. Time se omogućava efikasno i efektivno pružanje usluge. Jedinim izuzetkom se smatra ručno pometanje javnih prometnih površina u čijem procesu pružanja usluge sudjeluje samo osoblje poduzeća uz potrebne alate.

## **4. POBOLJŠANJE POSLOVNOG PROCESA U SVRHU PODIZANJA ZADOVOLJSTVA KORISNIKA**

Kao što je navedeno u drugom poglavlju ovog rada, komunalno poduzeće ima monopol u pružanju usluga prikupljanja i zbrinjavanja komunalnog otpada. Monopol (grč. monos, jedan + polein, prodavati) se može definirati kao trajna tržišna situacija gdje postoji samo jedan davatelj određene vrste proizvoda ili usluga, a čija problematika se očituje u nedostatku gospodarske konkurencije za robu ili uslugu koja se nudi i nedostatak prihvatljive zamjenske robe.<sup>24</sup> Međutim, unatoč postojanju monopola, komunalno društvo nastoji poboljšati poslovni proces, u svrhu rentabilnosti i ekonomičnosti poslovanja, ali posebice u svrhu zadovoljstva korisnika, budući da zadovoljniji korisnik više selektira otpad, a time nastaje i manje troška za korisnika i za komunalno poduzeće.

### **4.1. Problemi novog načina poslovanja**

Problemi novog načina poslovanja se iskazuju kao povećanje troškova poslovanja, povećanje troškova deponiranja miješanog komunalnog otpada i selektivnog otpada, kao što je opisano u sljedećim potpoglavljima.

#### **4.1.1. Povećanje troškova poslovanja**

Novi način gospodarenja otpadom zahtijeva velike promjene, te samim time i potrošnju resursa. Razlika se očituje u samoj upotrebi ljudstva potrebnog za odvoz komunalnog otpada, pa je tako za vrijeme „starog“ načina gospodarenja otpadom, jedinica čistoće imala 15 vozača, 30 iznosača, 12 vozila te 2 poslovođa, s time da su na terenu postojale zajedničke posude namjenjene za sve korisnike u okruženju.

---

<sup>24</sup>WIKIPEDIA, <<https://hr.wikipedia.org/wiki/Monopol>>, (30.8.2019.)



Međutim, individualizacijom posuda, gdje svako domaćinstvo ima svoju posudu, a obračun usluge se vrši prema broju pražnjenja, doveo je do povećanja investicija kroz kupnju novog softvera, vozila, te edukaciju zaposlenika. Dakle, isto je rezultiralo povećanjem broja radnika, te je za gore navedeni posao potrebno 20 vozača, 42 iznosača te 3 poslovođa. Nadalje je zbog potrebe posla organiziran je i poseban tim od pet zaposlenika za podjelu posuda za miješani komunalni otpad i vrećica za selektivni materijal.

#### **4.1.2. Povećanje troškova deponiranja miješanog komunalnog otpada**

Komunalno poduzeće je zatvaranjem starog odlagališta izgubilo dio prihoda. Naime, deponij su koristila sva komunalna poduzeća, poslovni subjekti, a isti je udovoljavao potrebama za deponiranje krupnog i glomaznog otpada. Nadalje, se otvaranjem novog županijskog centra za gospodarenjem otpada Kaštijun d.o.o. (slika 10), stvaraju novi rashodi. Deponiranje otpada na novom deponiju je deset puta skuplje te se na njemu u ovom trenutku može deponirati samo miješani komunalni otpad. Takav način deponiranja direktno utječe na visinu računa korisnika usluge te dodatno pojačava negativnu percepciju korisnika.



Slika 10 : Kaštijun d.o.o.

#### **4.1.3. Povećanje troškova deponiranja selektivnog otpada**

U ovom dijelu je potrebno spomenuti Narodnu Republiku Kinu iz razloga što je do 2017. Godine bila najveći otkupljivač plastične mase u svijetu. Međutim, zaokretom u

njezinoj politici otkupa, stvorio se problem deponiranja, daljne obrade i recikliranja plastičog materijala u cijeloj Europi, pa tako i Republici Hrvatskoj. Komunalno poduzeće je direktno ostalo bez dijela prihoda od spomenute sirovine, pa čak je naprotiv, prikupljanje i prijevoz plastične sirovine postao rashod uz dodatne troškove deponiranja koje je čak i skuplje od deponiranja miješanog komunalnog otpada

## **4.2. Poboljšavanje poslovnog procesa**

U daljnjem dijelu rada opisane su metode za poboljšanje poslovnog procesa, s istaknutim koristima podzemnih i polupodzemnih spremnika.

### **4.2.1. Metode za poboljšanje poslovnog procesa**

Upravljanje poslovnim procesima (engl. Business Process Management, BPM) je sustavan pristup poboljšavanja poslovanja, temeljem na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima.

Izazov se pojavljuje otkako su ljudi postavljeni unutar pravokutnika koji predstavljaju odjele u organizacijskoj shemi, često se čini da rubovi tih pravokutnika postaju čvrste barijere. Komunikacija preko tih barijera je ograničena, članovi odjela izvode samo one zadatke koji su uobičajeni za njihov odjel. Svaki odjel nastoji maksimizirati svoj utjecaj i ovlasti, dok istovremeno optimizira razinu učinka samo vlastitog odjela. Obično rezultat toga su konfliktni ciljevi i konfliktne akcije između različitih odjela te rezultat poduzeća u cjelini lošiji od očekivanog.

Pored toga, hijerarhijska organizacija poslovanja kroz odjele i funkcije ima i sljedeće nedostatke:

- nejasna slika cijeloga procesa i vlastite uloge u njemu
- slaba usmjerenost na kupce
- pažnja usmjerena na proizvodne procese
- postojanje nepotrebnih uskih grla i barijera
- loša komunikacija i rivalstvo među organizacijskim jedinicama
- konfliktni ciljevi i akcije između različitih odjela

- nedovoljna spremnost na promjene
- organizacijske promjene dovode do lokalnih poboljšanja koja mogu, ali obično nemaju očekivani utjecaj na rezultate poslovanja organizacije u cjelini.

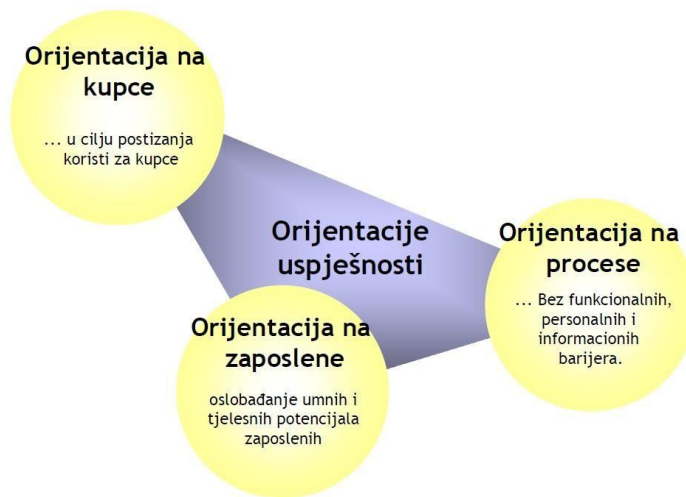
Rješenje se nazire u tome što su navedeni problemi potaknuli skretanje pažnje s hijerarhijske organizacije poslovanja i fokusiranje na promatranje poduzeća kao skupa procesa. Takav pristup donosi mnoge prednosti:

- Svaki proces ima kupca, a usmjerenost na proces osigurava bolje usmjerenost na kupca.
- Stvaranje vrijednosti s obzirom na konačni proizvod odvija se u horizontalnim procesima
- Utvrđivanjem granica procesa te kupaca i dobavljača procesa, postiže se bolja komunikacija i bolje razumijevanje zahtjeva
- Upravljaajući kompletnim procesom koji se izvodi kroz više odjela, a ne upravljaajući pojedinim odjelima, rizik suboptimaliziranja je smanjen.
- Određivanjem takozvanih vlasnika procesa, koji su odgovorni za proces, izbjegnuta je tradicionalna rascjepkanost odgovornosti često viđena u funkcionalnoj (hijerarhijskoj) organizaciji.
- Upravljanje procesima osigurava niže troškove i kraći vremenski ciklus djelotvornom uporabom sredstava.
- Svaki proces ima ključne pokazatelje izvedbe/učinka (KPI), a njihovo praćenje osigurava usmjerenje na mogućnosti za poboljšavanje i spremnost na promjene.<sup>25</sup>

Ukratko, ključ uspješnosti je sinergija orijentacije na kupce, zaposlenike i proces (slika 11)

---

<sup>25</sup>QUALITAS, <<http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/upravljanje-poslovnim-procesima.html>>, (27.08.2019.)



Slika 11 : Orijehtacija uspješnosti, autor: Marušnik B., Orijehtacije uspješnosti – materijali s predavanja, 2019.

Za komunalno poduzeće, po mišljenju autora, najbolja je kombinacija u procesu podrške KVP<sup>2</sup> metoda, te u temeljnim procesima Kaizen metoda. Na taj način je moguće osigurati “financijsku injekciju” preko različitih fondova u cilju osiguranja sve potrebne infrastrukture, edukacije i marketinga potrebnog za informiranje javnosti, te bi postojali svi potrebni resursi u praksi potrebni za svakodnevni rad. Kaizen metodom bi komunalno poduzeće moglo sistematično i kompletno aktivirati sustav odvoza komunalnog otpada i očitavanja podignutih posuda, na način da bi se sustav uvodio po mjesnim odborima. Na taj način bi se mogle u cjelosti opskrbiti sve kategorije korisnika, a sustav bi se širio na idući mjesni odbor i na taj način bi se uspostaviti kompletan sustav na cijelom području djelatnosti komunalnog poduzeća.

#### 4.2.2. Podzemni i polupodzemni spremnici

Promjene koje je komunalno poduzeće uvelo, s ciljem poboljšanja usluge i snižavanja troškova poslovanja, uglavnom se odnose na usluge prikupljanja i odvoza komunalnog otpada. U tu svrhu, poduzeće je odlučilo uvesti koncept prikupljanja i odvoza otpada pomoću podzemnih (Slika 12) i polupodzemnih spremnika (Slika 13).



Slika 12: Podzemni spremnici



Slika 13: Polupodzemni spremnici

Sustav prikupljanja otpada pomoću podzemnih spremnika uvelike mijenja vizualnu strukturu gradskih ulica. Dakle, zbrinjavanjem otpada u podzemlju uklanjaju se nadzemne posude za prikupljanje otpada s javnih gradskih površina, a oko kojih se nerijetko skupljao otpad, te su se širili neugodni mirisi. Uz to, podzemni spremnici znatno su većeg kapaciteta od klasičnih posuda za prikupljanje otpada, pa je samim time stvoren prostor za uštedu prilikom vršenja prikupljanja otpada, a veći obujam posuda za prikupljanje otpada samim

građanima omogućava odlaganje većih količina otpada. Uz to, posude su opremljene sustavom mjerenja kojim je, uz digitalni ključ kojim korisnici posude otključavaju posudu prilikom odlaganja otpada, moguće utvrditi točnu količinu predanog otpada. Primjenom ovog sustava tehnologije otvara se mogućnost za pravedniju naplatu usluga korisnicima. Dakle, korisnicima će biti omogućeno da u obračunskom razdoblju plate isključivo za korišteni dio usluge. Cijena usluge ovisiti će o količini predanog otpada, što je ujedno i poticaj za reciklažu i smanjenje količine otpada koju kućanstva proizvode.

Rezultat uvođenja podzemnih spremnika jesu dvije pogodnosti: prva je zadovoljstvo korisnika, a to je pravednija naplata uz dodatnu fleksibilnost prilikom odlaganja otpada, a druga je učinkovitost organizacije rada, odnosno racionalizacija poslovanja prilikom prikupljanja i odvoza otpada. Uz to, potrebno je dodati kako podzemni spremnici zauzimaju znatno manju površinu i djeluju pozitivno na vizualnu strukturu grada.

Uz promjene koje je komunalno poduzeće već počelo uvoditi s ciljem poboljšanja usluge, postoji prostor i za dodatne promjene za koje se očekuje pozitivni utjecaj na zadovoljstvo korisnika i racionalizaciju poslovanja. U pogledu djelatnosti prikupljanja i odvoza komunalnog otpada, a s obzirom na promjenu režima odvoza ugradnjom podzemnih spremnika koja zahtijeva manje materijalne i ljudske resurse prilikom prikupljanja i odvoza, poduzeću na raspolaganju ostaje „višak“ resursa koji je bio potreban u dosadašnjem načinu poslovanja. Time se navedeni resursi mogu preusmjeriti na područja kojima nisu dostupni niti je planirana ugradnja podzemnih spremnika. Takva područja su uglavnom smještena izvan gradskog središta, odnosno u općinama u kojima komunalno poduzeće pruža usluge prikupljanja i odvoza otpada. Takve sredine karakterizira i veći broj turističkih jedinica za smještaj gostiju, što ujedno znači da u vrijeme trajanja turističke sezone dolazi do porasta potrebe za odvozom smeća. U tom pogledu, slobodni resursi mogu se usmjeriti na takva područja, te povećanjem učestalosti odvoza smeća omogućiti korisnicima usluga jednostavnije odlaganje otpada i bolju uređenost javnih prometnih površina i privatnih površina.

### 4.2.3. Prijedlog poboljšanja usluge

Poboljšanje usluga koje pruža komunalno poduzeće je moguće, no prije uvođenja promjena potrebna je procjena razine koristi koju poboljšanje nosi krajnjim korisnicima, kao i ekonomska isplativost uvođenja promjena za samo poduzeće, jer ipak cilj poduzeća je da se zadovolje osnovni principi poslovanja: ekonomičnost i rentabilnost.<sup>26</sup>

Važnost promjena u poslovanju koje vode poboljšanoj usluzi s ciljem postizanja veće razine zadovoljstva korisnika, a korisnici u ovom slučaju su primarno građani grada Pula i susjednih općina u kojima poduzeće pruža usluge te gosti grada i općina, u poduzeću je već uočena. Budući komunalno poduzeće djeluje na turističkom području gdje broj gostiju u ljetnim mjesecima često prelazi broj samih stanovnika, stoga je njihovo zadovoljstvo podjednako važno za poduzeće kao i zadovoljstvo samih građana koji su stalni korisnici usluga poduzeća.

Kako je već definirano, uz stalne korisnike kojima se smatraju kućanstva i gospodarski subjekti na području Pule i susjednih općina, korisnicima usluga jesu i posjetitelji grada i susjednih općina. Oni, kao i ostali korisnici, imaju potrebu riješiti se raznih vrsta otpada, a dosad im je to bilo moguće putem posuda za sitni otpad postavljenim na javnim prometnim površinama i u spremnicima za prikupljanje komunalnog otpada. No, uvođenjem sustava prikupljanja i odvoza otpada pomoću podzemnih spremnika, spremnicima nije moguće pristupiti bez digitalno ključa koji se dodjeljuje isključivo stalnim korisnicima usluga, očekivana je potreba za manjim posudama na javnim prometnim površinama, odnosno da će iste postati zatrpanije otpadom. Stoga, da bi se izbjegla neželjena situacija koja bi narušavala vizualnu strukturu mjesta pretrpanim posudama i uzrokovala povećanu potrebu za pražnjenjem manjih posuda, a u najgorem slučaju situacija u kojoj prometne površine postaju zatrpane otpadom, potrebno je razviti i poboljšani sustav posuda za prikupljanje sitnog otpada.

Moguće rješenje za navedene probleme može se naći na uzoru prethodno opisanih podzemnih posuda za prikupljanje otpada. Dakle, izgradnjom sustava prikupljanja sitnog otpada podzemnim posudama s nadzemnim otvorom ograničene veličine kako bi se izbjeglo

---

<sup>26</sup> NOVAK, M., SIKAVICA, P.; op.cit., str. 17.

odlaganje krupnog otpada u posude koje nisu namijenjene za to, te bi isto omogućilo veće kapacitete posuda, a samim tim i smanjilo potrebu za ophodnjom i pražnjenjem takvih posuda. Međutim, kod takvog sustava prikupljanja i odvoza sitnog otpada postoji vjerojatnost pojave određenih problema:

- potreban je iznimno veliki broj takvih posuda na relativno maloj udaljenosti kako bi se izbjeglo odlaganje otpada na javnim prometnim površinama
- ulaganje u izgradnju takvog sustava predstavlja iznimno visoku investiciju za koju ne postoji izravan povrat, budući da korisnici usluga ne plaćaju naknadu izravno, već to čine jedinice lokalne samouprave.

Rješenje prikazanim nedostacima jest uvođenje preinake, odnosno umjesto ugradnje podzemnih spremnika za prikupljanje sitnog otpada, potrebno je povezati postojeće spremnike za prikupljanje komunalnog otpada sa spremnicima za prikupljanje sitnog otpada. Drugim riječima, podzemni spremnici koji se planiraju postaviti na frekventivne lokacije (lokacije u centru grada kojima prometuje povećan broj pješaka) moguće je dodati prostor za prikupljanje sitnog otpada. Time bi se jedinica čistoće koja je zadužena za pometanje i prikupljanje otpada s javnih prometnih površina rasteretila, a dio sitnog otpada prikupljala bi jedinica za odvoz i zbrinjavanje komunalnog otpada u sklopu svoje redovne djelatnosti.

Uvođenje ovakvog sustava posuda za prikupljanje sitnog otpada, a kojeg stvaraju uglavnom pojedinci prilikom kretanja javnim prometnim površinama namijenjenim pješacima, i dalje ne bi u potpunosti riješio problem nedostatka posuda kakve se trenutno koriste za prikupljanje komunalnog otpada, te je u fazi njihovo otklanjanje, a povremeno su ih koristili pojedinci za odlaganje sitnog otpada. Za otklanjanje ovog potencijalnog nedostatka čije se nastanak očekuje primjenom novog sustava prikupljanja komunalnog otpada iz kućanstava, kao rješenje jest razradu sustava prikupljanja otpada posudama za sitni otpad kakve već postoje na svim prometnim površinama kojima je promet pješaka učestala pojava.

Poboljšanje usluge može se uvesti i u djelatnost odjela hortikulture. Naime, istu u ljetnim mjesecima obavlja navodnjavanja cvjetnjaka i javnih zelenih površina na pojedinim lokacijama na kojima nije ugrađen sustav navodnjavanja, iako neki parkovi i cvjetnjaci uz javne prometne površine već posjeduju ugrađeni sustav navodnjavanja, koji se automatski aktivira u određenom trenutku, i to uglavnom u kasnim noćnim satima kako bi se minimiziralo ometanje prometa i pješaka. No ipak, veliki broj zelenih površina i uređenih



cvjetnjaka nema takav sustav, te se navodnjavanje vrši cisternom, a koje predstavlja visoke financijske, materijalne i ljudske resurse. Uz to, potrebno je uzeti u obzir i negativne učinke rada stroja na okoliš, a rješenje ovog problema može biti jednostavno, naravno uz suradnju s drugim institucijama. Navodnjavanje cvjetnjaka i zelenih površina u gradskim četvrtima moguće je korištenjem sustava vatrogasnih hidranata. Odnosno, u gradskim četvrtima u kojima postoji sustav sigurnosti od požara dostupan je izvor vode koja se može koristiti u navodnjavanju, iz čega izlazi zaključak da je tu vodu, uz suradnju s institucijama i organizacijama koje su nadležne za korištenje i upravljanje ovim sustavom, moguće koristiti i za potrebe komunalnog poduzeća.

Konačno, kako bi se osiguralo veće zadovoljstvo korisnika, potrebno je poboljšati usluge u vidu „službe za građane“. Dakle, iako je poduzeće samo po sebi u sustavu službe za građane, uvođenjem jedinice za saniranje i odvoz štetnog otpada iz domova i vrtova (npr. nesrećom uginule životinje, smeće doneseno vjetrom ili drugim prirodnim pojavama i sl.) moguće je postići veće zadovoljstva korisnika i generirati dodatne prihode poduzeću uz gotovo neznatna ulaganja, a s obzirom da se radi o stalnim korisnicima usluga moguće je građanima pružiti pomoć u određenim uvjetima po iznimno pristupačnim cijenama

## **5. UTJECAJ MARKETINGA NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA**

Marketing se definira kao ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjene.<sup>27</sup> Dakle, to je proces koji omogućava uzajamno zadovoljenje, odnosno ispunjenje potreba svih sudionika u procesu razmjene.<sup>28</sup>

Također, marketing je glavno oruđe za promjenu percepcije javnosti. Pomoću njega postavljaju se prioritete koji nadilaze osobne želje, odnosno stvara se primarnim društveno odgovorno poslovanje, razvija se svijest o očuvanju okoliša za buduće generacije, te se stvara kvalitetniji život u urednijem društvu i čistijem okolišu. Dakle, marketing treba identificirati potrebe i želje, zadovoljiti iste i biti fokusiran na razumijevanje i opsluživanje korisnika

---

<sup>27</sup> KOTLER, PH.: **Marketinška znanja od A do Z**, Binoza Press, Zagreb, 2004, str. 11.

<sup>28</sup> predavanje

usluge.<sup>29</sup> Logično je i to što one tvrtke koje posluju tako da, ne samo što zadovoljavaju propisane zahtjeve, već čine i više od toga, uživaju veću slobodu i manje podliježu kontroli<sup>30</sup>, pa i na taj način komunalno poduzeće može utjecati na zadovoljstvo korisnika, ali i na zadovoljstvo zaposlenika. Ipak, generalno je poznato da se ljudi osjećaju bolje kada rade koristan posao. Isto tako, uloga marketinga se mora shvatiti najozbiljnije, jer jedno komunalno društvo isto tako može promijeniti svijest korisnika – te time i promijeniti ponašanje<sup>31</sup> - jer i korisnici su zadovoljniji ukoliko su upoznati sa time da selektiranjem otpada čuvaju okoliš za buduće generacije.

## 5.1. Identifikacija koristi usluga

Korist od usluga koje pruža komunalno poduzeće od općeg je interesa za građane lokalne samouprave i njezine goste. Nadalje, navedenim subjektima, dodaju se i poslovni subjekti koji koriste usluge poduzeća, a korist koju gospodarski subjekti stječu uslugama manifestira se kroz kvalitetu njihovih proizvoda i usluga, kao i korist za zaposlenike gospodarskih subjekata koji djeluju u jedinici lokalne samouprave, i to koji su u vlastitim poslovnim prostorima ili na javnim gradskim površinama.

Opća korist od komunalnog poduzeća očituje se u mogućnosti sigurnog, dostojanstvenog i nesmetanog kretanja javnim prometnim površinama za sve građane. U tom pogledu, za širu javnost, najveću korist donose usluge odvoza otpada, strojnog ili ručnog pometanja javnih prometnih površina kao i održavanje zelenih površina i cvjetnjaka. Točnije, djelatnosti odjela hortikulture koji održavaju zelene površine i time osiguravaju sigurnost po pitanju zdravlja i slobodnog kretanja građana.

Uz širu javnost, usluge poduzeća koriste i mnogi gospodarski subjekti. Korist od usluga komunalnog poduzeća za gospodarske subjekte na neki način ima udio u vrijednosti proizvoda ili usluga koje gospodarski subjekti donose na tržište. Naime, održavani poslovni

---

<sup>29</sup> KOTLER, P., LEE, N.: **Društveno odgovorno poslovanje**, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., str. 26.

<sup>30</sup> MELER, M., DUKIĆ, B.: **Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM)**, Osijek, 2007., str. 26.

<sup>31</sup> MELER, M., DUKIĆ, B.: op.cit., str. 34.

prostori i prostori u neposrednoj blizini poslovnih prostora u kojima gospodarski subjekti obavljaju svoju poslovnu djelatnost imaju značajnu ulogu prilikom komuniciranja imidža poduzeća prema njihovim korisnicima. Drugim riječima, čisti unutarnji i vanjski prostori prema kupcima komuniciraju ozbiljnost i prihvatljivu razinu higijene što je u većini slučajeva važno prilikom donošenja odluke o kupnji određenog proizvoda i/ili usluge, a naročito ako su u pitanju hranidbeni proizvodi ili proizvodi koji su prilikom konzumacije u neposrednoj blizini ljudskog tijela. Pružajući usluge odvoza otpada, komunalno poduzeće tim gospodarskim subjektima pomaže prilikom održavanja prostora i zbrinjavanja otpada čime su korisnici manje opterećeni ovim sastavnim dijelom poslovanja, te se mogu fokusirati na ostale segmente upravljanja poduzećem. Uz to, mnogi ugostiteljski objekti, a naročito u ljetnim mjesecima kada je potražnja znatno povećana, svoje usluge nude na javnim gradskim površinama. Na primjer, prema nalogu Grada Pule, komunalno poduzeće vodi brigu o čistoći javnih gradskih površina, čime se gospodarskim subjektima omogućava pružanje usluga u čistom i sigurnom okolišu. Time možemo zaključiti kako je korist od usluga koje pruža poduzeće prema gospodarskim subjektima višestruka, a najznačajnija korist je mogućnost obavljanja poslovne djelatnosti u čistim i sigurnim uvjetima bez velikih opterećenja vlastitih ljudskih i materijalnih kapaciteta.

Prilikom analize koristi usluga, potrebno je istaknuti kućanstva koja za komunalno poduzeće imaju najvažniju ulogu. Naime, kako je ono javno gradsko, stoga je najvažnije da građani primaju zadovoljavajuću korist iz usluga koje poduzeće nudi. Osim usluga održavanja javnih prometnih i zelenih površina, čiju korist je opisana prilikom definiranja potreba koje zadovoljavaju usluge poduzeća i prilikom analize djelatnosti poduzeća, mogu se sažeti tri ključne vrijednosti – sigurnost, čistoća i zdravlje, a čiju korist imaju i sama kućanstva koja se nalaze na području referentne lokalne samouprave. Dakle, krajnja korist koju postižu korisnici koji se koriste uslugama odvoza i zbrinjavanja otpada jest kućanstvo i okoliš, koji je tada rasterećen komunalnim otpadom, te slobodan i siguran za uporabu (slobodno kretanje, slobodne aktivnosti, poljoprivredne aktivnosti, smanjenje onečišćenja šumskih područja...).

## 5.2. Marketinške aktivnosti

Komunalno poduzeće ima nultu razinu distribucijskog kanala usluge, a to znači da je direktno u komunikaciji sa korisnicima usluge, bez potrebe za posrednikom, te prema svim korisnicima usluge se pruža jedinstvena usluga.

Kombinacija masovnog i direktnog marketinga je nužna za informiranje i edukaciju korisnika usluge, a sve u cilju promjene percepcije i podizanja zadovoljstva istih. Činjenica je da poduzeće istom uslugom pokušava privući i zadovoljiti potrebe cjelokupnog tržišta na kojem djeluje, te svi korisnici usluge imaju sličnu ili istu želju, ali i potrebu.<sup>32</sup>

Direktni marketing je forma marketinga koja omogućava komuniciranje sa korisnicima direktno kroz različite medije kao što su mobilni pozivi, elektronička pošta, tekstualne poruke, telemarketing, televizijske reklame, letci, katalozi i susret uživo. Takav marketing će pomoći i u pogledu individualnih primjedbi korisnika. Naime, educirani zaposlenici zaprimaju svaku primjedu ili upit korisnika, te pružaju sve potrebne informacije, te na taj način direktno educiraju korisnike usluge i smanjuju mogućnost daljnjih reklamacija.

Također, promocija predstavlja jedan oblik komunikacije poduzeća s pojedincima, skupinama ili drugim organizacijama, a može se iskoristiti kao snažno sredstvo utjecaja s ciljem motiviranja korisnika usluge ka očuvanju okoliša i zajedničkom radu na društveno odgovornom poslovanju na dobrobit samog društva. Oglašavanjem i promocijom treba osigurati: informiranje o uslugama, motivirati korisnike usluga na društveno odgovorno ponašanje, utjecati na stavove, odnosno percepciju korisnika usluge, kreirati svjesnost o zaštiti okoliša, te poticati korisnike da se pridržavaju novih pravila o gospodarenju otpadom.

Nadalje, odnosi s javnošću su planiran i neprekidan trud da se uspostave i održe dobri odnosi i međusobno razumijevanje između tvrtke i javnosti: kupaca, zaposlenika, dioničara, trgovine, dobavljača, vladinih djelatnika, te društva u cjelini.<sup>33</sup> Također, odnosi sa javnošću imaju cilj stvaranja povjerenja i naklonosti korisnika prema poduzeću i uslugama koje nudi, te podižu reputaciju i dobar glas poduzeća, a kvalitetnim i učinkovitim radom smanjuju

---

<sup>32</sup> Marjanović B., Marketing – materijali s predavanja, 2019

<sup>33</sup> Ibid

troškove promocije. Uzimajući u obzir i pravila o zaštiti potrošača u kojem su navedena i pravila marketinške etike tj. zaštitu potrošača od nepovoljne kvalitete i osobine usluge, nerealne cijene, te neadekvatnu distribuciju usluge, dolazi do potrebe organiziranja i provedbe edukacijskog programa.

### **5.3. Edukacijski program**

Organizacija edukacijskog programa ima za cilj educirati, odgovoriti na sva pitanja korisnika, te pružiti sve informacije potrebne za potpuno shvaćanje novog koncepta odvoza komunalnog i selektivnog otpada.

Program je koncipiran na način da se teme, a samim time i sastanci obavljaju s ciljanim skupinama, te se na taj način optimizira vrijeme trajanja samog programa obrađujući samo teme koje su vezane za ciljne skupine.

Glavni cilj je osvijestiti i provesti edukaciju po ciljnim skupinama kako bi se korisnici aktivno uključili u proces individualizacije posuda. Također, ovim programom korisnici mogu točno utvrditi obveze i nadležnost komunalnog poduzeća, te objektivnije promišljati o kvaliteti i opsegu rada poduzeća

Teme su sljedeće:

1. individualizacija više-stambenih objekata
2. glomazni i zeleni otpad
3. iznajmljivači i sezonci
4. poslovni subjekti – ugostitelji i ostali
5. ostale aktivnosti vezane uz individualizaciju (podjela kompostera, način obračuna usluge, i dr.)
6. najčešće primjedbe

#### **Tema 1: Individualizacija objekata**

Sadržaj teme je sljedeći:

- način individualizacije više stambenih objekata
- prikaz aktivnosti i dinamike
- podjela područja gdje je moguća klasična individualizacija a gdje je potrebno ugraditi polu podzemne spremnike, način rada sa podzemnim spremnicima

- obveze isporučitelja usluge, obveze predstavnika stanara odnosno korisnika
- kontakt isporučitelja i predstavnika, individualni pristup
- način obračuna usluge, pojašnjenje mogućih ušteda
- kontakt brojevi, web kontakt,

## **Tema 2: glomazni i zeleni otpad**

Sadržaj teme je sljedeći:

- način prikupljanja glomaznog otpada i zelenog otpada – što spada u ove vrste otpada
- zakonski okvir – načini prikupljanja i zbrinjavanja tih vrsta otpada
- postojeći načini prikupljanja otpada: po pozivu, reciklažna dvorišta
- dodatne jesenske i proljetne akcije – način sudjelovanja
- prezentirati jesensku akciju prikupljanja po M.O.
- kontakti i brojevi

## **Tema 3: poslovni subjekti, iznajmljivači i sezonci**

Sadržaj teme je sljedeći:

- Zakonske obveze poslovnih subjekata
- što spada u pojedine vrste proizvodnog otpada i kako ih zbrinuti
- način obračuna iznajmljivačima – samostalni objekt, unutar višestambenog objekta
- obrazloženje zašto iznajmljivači moraju plaćati dodatnu posudu i fiksni dio
- podaci o iznajmljivačima: koliko ih ukupno ima, ukupan broj kreveta, itd.
- kontakti i brojevi

## **Tema 4: najčešće primjedbe korisnika na pružanje usluga**

Sadržaj teme je sljedeći:

- Naplata usluge za turizam
- Smještaj zajedničkih posuda

- Izrada kalendara odvoza za cijelu kalendarsku godinu
- Kontakt službe

## **Tema 5 : ostale aktivnosti na razvoju sustava – novi način obračuna**

Sadržaj teme je sljedeći:

- presjek realiziranog i naredne aktivnosti
- primjeri novog načina obračuna
- obrazloženje najvažnijih dijelova gradske odluke (komunalno redarstvo, kazne, itd.)

## **6. ZAKLJUČAK**

U svakom poduzeću dolazi tijekom vremena do organizacijskih izazova, jačeg ili slabijeg intenziteta. Na neminovnu okolnost nije imuno niti gradsko komunalno poduzeće Pula Herculanea d.o.o. Uzrok promjena u organizaciji, pružanju i naplati usluga je kompleksan, no ponajviše je uvjetovan novim zakonskih okvirim koji se odnose na predmetnu djelatnost. Dakle, promjene su prvenstveno uzrokovane vanjskim čimbenicima, no iste povlače i nužne unutarnje promjene, a koje ujedno mogu biti uzrok neusklađenosti unutar funkcioniranja same organizacije i prilagođavanja na novi sustav rada kako bi bio unutar zakonskih okvira.

Stoga, je misija poduzeća djelovati unutar zakonskih okvira i na taj način poboljšati kvalitetu življenja sadašnjih i budućih generacija, i to stalnim i kvalitetnim održavanjem čistoće i odlaganjem komunalnog otpada na ekološki prihvatljiv način, održavanjem javnih površina te obavljanjem ostalih potrebnih komunalnih djelatnosti, uz stalnu brigu o zadovoljstvu korisnika usluga. Navedeno čini čini okosnicu sadašnjeg i budućeg poslovnog

upravljanja komunalnim poduzećem.

Vizija poduzeća je biti najkvalitetniji davatelj komunalnih usluga na području Istarske županije, prepoznatljiv u cijeloj Republici Hrvatskoj po primjeni najbolje dostupne svjetske prakse i tehnologije u uvažavanju načela zaštite okoliša. U svakoj djelatnosti se uspjeh poslovanja očituje zadovoljstvom korisnika, pa tako i u djelatnosti prikupljanja i zbrinjavanja komunalnog otpada. Stoga, unatoč monopolističkom položaju na tržištu, komunalno poduzeće svoj položaj gradi bliskim odnosima sa korisnicima usluga, pokušavajući utjecati na njih ne bi li i njih potaknuli na brigu o okolišu.

Rezimiranjem ovoga rada, zaključuje se da komunalno poduzeće ulaže velike napore, kako materijalne tako i ljudske napore, u kvalitetno i ekonomično funkcioniranje poslovanja, s time da nastoji zadobiti zadovoljstvo korisnika usluga. No, razvidno je da postoje mogućnosti poboljšanja poslovnog procese, što naravno direktno utječe na zadovoljstvo korisnika. Stoga se ta nit vodilja prožima kroz ovaj rad, a to je da monopolističko komunalno društvo nastoji osigurati adekvatno prikupljanje i zbrinjavanje komunalnog otpada, a time se osigurava zaštita okoliša, i posljedično zadovoljstvo korisnika.



## LITERATURA

### Popis knjiga:

1. KOTLER, P., LEE, N.: **Društveno odgovorno poslovanje**, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011.
2. KOTLER, PH.: **Marketinška znanja od A do Z**, Binoza Press, Zagreb, 2004.
3. MELER, M., DUKIĆ, B.: **Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM)**, Osijek, 2007.
4. NOVAK, M., SIKAVICA, P: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1992.

### Pravni izvori:

5. **Zakon o komunalnom gospodarstvu**, „Narodne novine“, 2018., 68, 2018., 110.
6. **Zakon o održivom gospodarenju otpadom**, „Narodne novine“, 1994., 13, 2017., 73, 2019.
7. **Zakon o trgovačkim društvima**, „Narodne novine“ 1993., 111, 1999., 34, 199., 121, 2000., 52, 2003., 118, 2007., 107, 2008., 146, 2009., 137, 2011., 125, 2011., 152, 2012., 111, 2013, 68, 2015., 110, 2019., 40

### Izvori sa Interneta:

8. Marjanović B., Marketing – materijali s predavanja, 2019
9. PULA HERCULANEA D.O.O., <<https://www.herculanea.hr>>, (30.8.2019.)

10. PULA HERCULANEA, <<https://www.herculanea.hr> > page=strukturad> (29.8.2019.)
11. QUALITAS, <<http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/upravljanje-poslovnim-procesima.html>>
12. SUDSKI REGISTAR, <[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:040013917](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040013917)>, (30.8.2019.)
13. WIKIPEDIA, <[https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza)>, (31.8.2019)

## **POPIS SLIKA**

1. Slika 1: Logo komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o.
2. Slika 2: Organizacijska struktura poduzeća Pula Herculanea d.o.o.
3. Slika 3: Prikaz udjela selektiranog otpada
4. Slika 4: Prikaz broja saniranih lokacija odbačenog otpada i visine utrošenih financijskih sredstava za njihovu sanaciju tijekom perioda 2009.-2016.
5. Slika 5: Količine proizvedenog proizvodnog otpada na području grada Pule za razdoblje 2012.- 2016.
6. Slika 6: Udio pojedinih vrsta proizvedenog proizvodnog otpada u ukupnoj količini proizvedenog proizvodnog otpada u 2016.
7. Slika 7: Prikaz kružnog gospodarstva
8. Slika 8: Prikaz SWOT analize ( izradio autor)
9. Slika 9: Procesni model komunalnog poduzeća Pula Herculanea d.o.o.
10. Slika 10: Kaštijun d.o.o.
11. Slika 11: Orijentacija uspješnosti
12. Slika 12: Podzemni spremnici
13. Slika 13: Polupodzemni spremnici