

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

Stručni studij menadžmenta turizma i sporta

MARTA PETRINEC

**MONOPOLSKA STRUKTURA POSLOVANJA ZAGREBAČKOG  
HOLDINGA U SURADNJI SA GRADOM ZAGREBOM**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, 2019.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

Stručni studij menadžmenta turizma i sporta

MARTA PETRINEC

**MONOPOLSKA STRUKTURA POSLOVANJA ZAGREBAČKOG  
HOLDINGA U SURADNJI SA GRADOM ZAGREBOM**

**MONOPOLISTIC BUSINESS STRUCTURE OF ZAGREBACKI  
HOLDING IN THE COOPERATION WITH THE CITY OF  
ZAGREB**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Dr.sc. Marina Gregorić, v. pred.

Komentor:

Dajana Maria Horvat, mag. oec, pred.

Čakovec, 2019.

## ZAHVALA

*Veliku zahvalnost prvo želim iskazati svojoj komentorici Dajani Marii Horvat, mag. oec, koja mi omogućila svu moguću opremu te mi svoji savjetima pomogla oko izrade ovog rada i imala velikog strpljenja za moje brojne upite te me usmjeravala ka najboljoj mogućoj verziji ovog rada. Želim se zahvaliti svojoj vodećoj mentorici dr.sc. Marini Gregorić koja je pristala biti nositeljicom.*

*Isto tako se želim zahvaliti svim svojim prijateljima i prijateljicama koji su bili uvijek tu za mene i omogućili mi da moje studiranje bude puno zabavnije. Također se zahvaljujem svojoj obitelji koja je vjerovala u mene kroz cijelo moje studiranje.*

*Najviše se želim zahvaliti svojim roditeljima te im pripisati sve zasluge za to što sam sada postala, koji su bili tu uz mene u svim sretnim i tužnim trenucima, koji su me uvijek gurali naprijed bez obzira koliko teško to bilo jer bez njih sve ovo jednostavno ne bi bilo moguće niti izvedivo. Ništa manje važno želim zahvaliti i svom psu Juri koji je za vrijeme svakog mog učenja me vjerno čuvao i radio mi prijeko potrebne pauze.*

*Od srca, VELIKO HVALA SVIMA!*

## SADRŽAJ:

### SAŽETAK

1. UVOD .....	5
1.1. Cilj rada.....	5
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	5
1.3. Struktura rada.....	6
2. MONOPOL – ZAŠTO NASTAJE I KAKO SE DIJELI? .....	7
2.1. Maksimizacija profita i monopolska dobit .....	8
2.2. Tržišni neuspjeh.....	11
2.3. Mrtvi teret .....	12
2.4. Monopoli koje stvara država.....	13
2.5. Prirodni monopoli .....	13
3. ZAGREBAČKI HOLDING.....	15
3.1. Povijest holdinga.....	16
3.2. Sektori koji su u vlasništvu Zagrebačkog holdinga .....	16
4. ZAGREBAČKI HOLDING KAO MONOPOL .....	26
4.1 Čimbenici poslovanja koji su doveli do monopolske prevlasti .....	26
4.2 Kako Zagrebački holding koristi moć prevlasti na tržištu .....	27
4.3 Usporedba rezultata poslovanja za 2017. i 2018. godinu .....	29
5. ZALJUČAK .....	35
6. POPIS LITERATURE .....	36
POPIS GRAFIKONA.....	40
POPIS TABLICA .....	40

## **SAŽETAK**

*Monopol ili poduzeća nesavršene konkurencije su poduzeća koja imaju tržišnu moć na određenom tržištu te kao takva mogu povećati cijenu svojeg proizvoda iznad graničnog troška. Smanjenje zadovoljstva potrošača tipična je za neučinkovitost koja je uzrokovana nesavršenom konkurencijom. Oblici nesavršene konkurencije su monopol, oligopol te monopolistička konkurencija, a rad je usmjeren na Zagrebački Holding kao primjer monopola, njegovo poslovanje i položaj na tržištu. Monopol, za razliku od ostalih oblika nesavršene konkurencije je jedini prodavatelj s potpunim nadzorom nad cijelim privrednim sektorom.*

*Rad se temelji na prikazu poslovanja Zagrebačkog holdinga u suradnji sa gradom Zagrebom. Zagrebački holding djeluje na području grada Zagreba te njezinoj široj okolini. Na tržištu u monopolskom poslovanju djeluje sa svojim podružnicama, ovisnim društvima, ustanovama i direkcijama koje pružaju usluge na tom području, a one su: Čistoća, Digitalni grad, Gradska groblja, Tržnice Zagreb, Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Zagrebačke ceste, ZGOS i Zrinjevac dio su komunalnih djelatnosti. Poslovno područje prometnih djelatnosti odvija se preko podružnice ZET i Zagreb parking. AGM d.o.o., Vladimir Nazor, Zagrebački Velesajam, Autobusni kolodvor, GSKG d.o.o., Sportski centar, Zagrebačka stanogradnja d.o.o. i Gradske ljekarne Zagreb, Upravljanje nekretninama. Gradska plinara Zagreb d.o.o. i Gradska plinara Zagreb - Opskrba d.o.o. te ZGOS. Ono što najbolje ukazuje na monopolizaciju Holdinga je to što je Holding u vlasništvu grada Zagreba te samim time gradu je u interesu da vlastitim resursima obavlja sve poslove i vrši usluge na tom području. Zagrebački holding koristi svoju moć za prevlast na tržištu te kako bi se pobliže pojasnila njegova monopolna moć, provedena je usporedba rezultata poslovanja u 2017. godini s rezultatom poslovanja u 2018. godini.*

*Cilj rada je na primjeru Zagrebačkog holdinga proučiti utjecaj monopola na tržište grada Zagreba, osvrćući se na promjene u cijeni, ponudi, potražnji, ali i troškovima te načinima na koje Zagrebački holding doprinosi strukturi gradskog turizma koji je u zadnje vrijeme sve popularniji.*

**Ključne riječi:** grad Zagreb, monopol, Zagrebački Holding

## **1. UVOD**

Temeljem teme ovoga rada kao savršen primjer koji odgovara na pitanje „Zašto nastaje monopol?“ može se navesti Zagrebački holding te jednu od njegovih djelatnosti – prijevoz.

Zagrebački holding vrši uslugu prijevoza električnim tramvajima te autobusima. Kao jedini prodavatelj te usluge za grad Zagreb, Zagrebački holding postaje monopolist na tržištu javnog gradskog prijevoza.

Sukladno tome što je usluga nekonkurentna, Zagrebački holding u teoriji može korigirati, upravljati te stvarati cijenu kako god želi. Naravno, ovdje se dolazi do činjenice kako svugdje postoje granice pa tako i u ovom slučaju. Može se činiti da potrošači usluge ili proizvoda nemaju puno izbora nego platiti cijenu koju monopolist nametne, kakva god ona bila.

### **1.1. Cilj rada**

Cilj rada je na primjeru Zagrebačkog holdinga proučiti utjecaj monopola na tržište grada Zagreba, osvrćući se na promjene u cijeni, ponudi, potražnji, ali i troškovima te načinima na koje Zagrebački holding doprinosi strukturi gradskog turizma koji je u zadnje vrijeme sve popularniji.

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

Literature korištene u radu prikupljene su analiziranjem i istraživanjem stručne literature te novinskih članaka relevantnih za ovaj rad. Svi članci i elektroničke publikacije pronađene su na Internetskim portalima i web stranicama.

Kroz pisanje rada provedeno je istraživanje strukture Zagrebačkog monopola, njegovog značaja za grad Zagreb, povijesti te njegove tržišne moći. Metode korištene u radu su analiza, sinteza i povijesna metoda.

### **1.3. Struktura rada**

Prvi dio rada obuhvaća uvodni dio koji pojašnjava pojam monopola, njegovu podjelu, način nastajanja te posljedice koje on ima na tržište. Također se u prvom dijelu rada pojašnjavaju pojmovi mrtvog tereta, monopolske dobiti i tržišnog neuspjeha.

Drugi dio rada daje pregled strukture Zagrebačkog holdinga, načina nastanka, povijesnih obilježja te usporedba financijskog stanja holdinga u 2017. i 2018. godini. Nadalje, pojašnjen je holding kao primjer monopola te su pojašnjeni čimbenici koji su doveli do njegove monopolske moći.

Posljednji dio rada je zaključak koji se temelji na prethodno provedenim analizama tržišnog stanja monopola te njegovog utjecaja na tržište u gradu Zagrebu.

## 2. MONOPOL – ZAŠTO NASTAJE I KAKO SE DIJELI?

Monopolist poput Microsofta nema srodnih konkurenata i zato može utjecati na tržišnu cijenu svojeg proizvoda i dok je konkurentsko poduzeće prihvatilo cijenu, monopolsko poduzeće je stvaralac cijene. Suprotno tome, cijena koju zaračunava monopolist, znatno premašuje granični trošak (Mankiw, 2006).

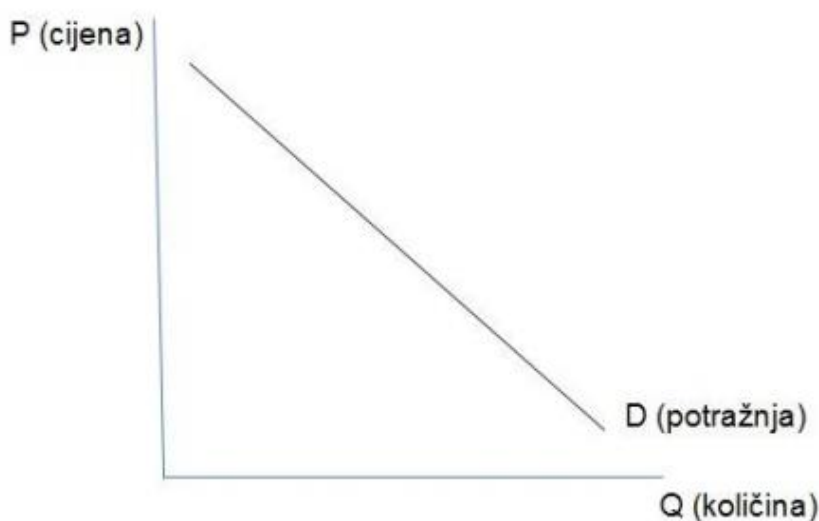
No međutim, tome nije tako, obzirom na tržišnu slobodu monopolist ipak ne može ostvariti bilo koju razinu dobiti zato što su cijene više potražnja je manja. To ukazuje da ipak sloboda korigiranja cijena ne uvjetuje neograničenu dobit.

„Poduzeće je monopol onda ako je jedini prodavač svog proizvoda i ako njegov proizvod nema bliskih supstituta. Temeljni uzrok monopola su ulazne prepreke. Monopolist ostaje jedini prodavač na tržištu zato što druga poduzeća ne mogu ući na tržište i konkurirati mu. Ulazne prepreke imaju tri glavna izvora:

- Samo jedno poduzeće posjeduje ključni resurs
- Država daje isključivo pravo proizvodnje nekog dobra ili usluge samo jednom poduzeću
- Troškovi proizvodnje su takvi da je jedan proizvođač učinkovitiji od velikog broja proizvođača.“ (Mankiw, 2006)



Grafikon 1. krivulja potražnje monopola



Izvor: Izrada autora prema Ferenčak, I.,2003

## 2.1. Maksimizacija profita i monopolska dobit

Maksimizacija dobiti iziskuje od poduzeća da djelotvorno upravlja svojim unutarnjim poslovanjem (da sprječava rasipnost, potiče moral zaposlenika, odabire djelotvorne proizvodne procese, itd.) te da donosi razumne odluke na tržištu (da kupuje odgovarajuću količinu ulaznih veličina (engl. Input) uz najniže troškove i da odabire optimalnu razinu proizvodnje) (Samuelson, 2007).

Na temelju toga zaključuje se da dobit ovisi o prihodima i o troškovima te da poduzeće mora dobro poznavati svoju troškovnu strukturu (Samuelson, 2007).

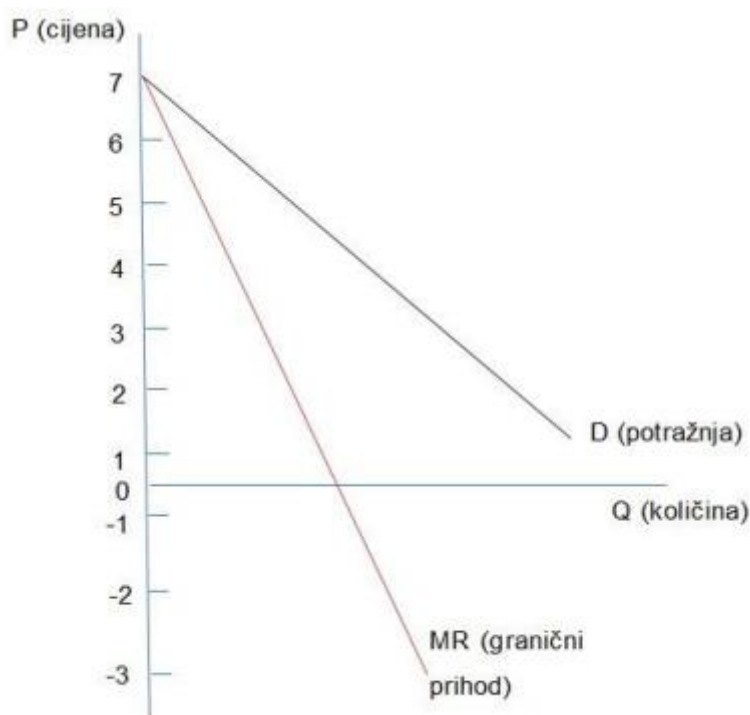
Kada bi se pretpostavilo da poduzeće proizvodi malu količinu proizvoda  $x$ , tada je granični trošak manji od graničnog prihoda. Situacija se mijenja kada poduzeće poveća proizvodnju za 1 jedinicu, tada granični prihod premašuje granični trošak te prihod raste (Mankiw, 2006).

Suprotno tome, ako poduzeće proizvodnjom prevelikog broja jedinica graničnim troškom premašuje granični prihod, broj proizvodnih jedinica nužno je umanjiti kako bi ponovno granični prihod bio veći od graničnog troška (Mankiw, 2006).

Uspoređujući savršenu i nesavršenu konkurenciju, granični prihod konkurentskog poduzeća jednak je cijeni, dok u monopolističkom poduzeću granični prihod razlikuje se od cijene, tj granični prihod je uvijek manji od cijene (Mankiw, 2006).

Kod maksimalizacije profita za obje vrste poduzeća vrijedi isto. Što znači da jednakost graničnog prihoda i graničnog troška proizvoda kod količine pri kojoj se maksimizira jednaka je za oba poduzeća. Razlika je isključivo u odnosu između cijena (Samuelson, 2007).

Grafikon 2. krivulja graničnog prihoda

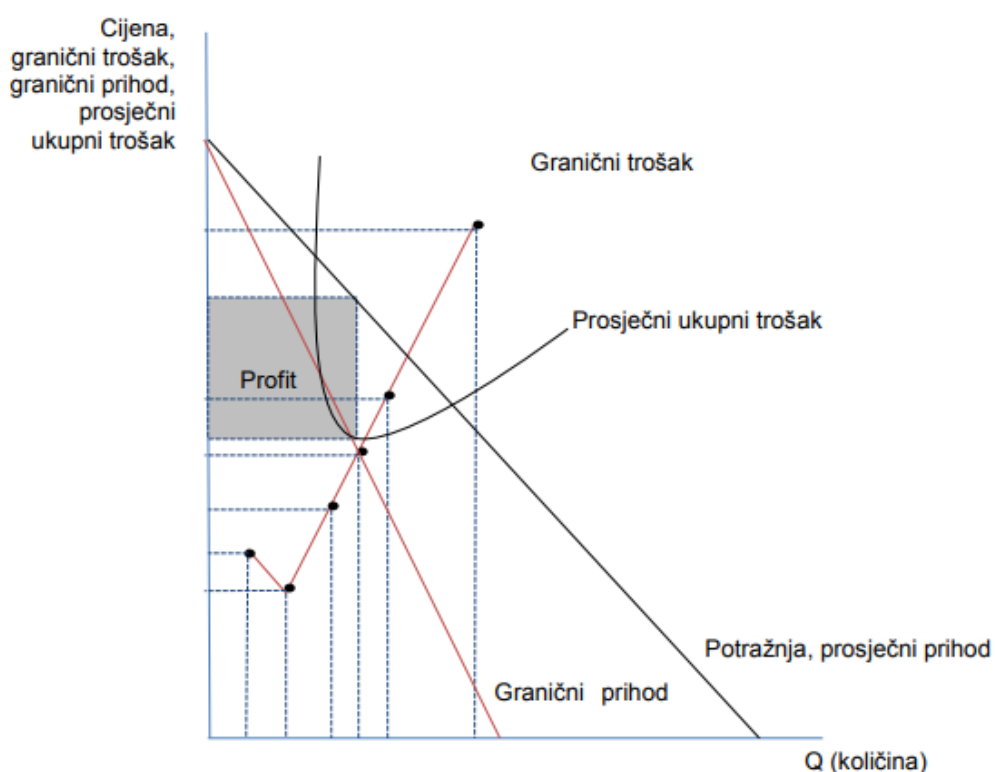


Izvor: Izrada autora prema Ferenčak, 2003

Krivulja potražnje pokazuje kako količina utječe na cijenu proizvoda. Krivulja graničnog prihoda pokazuje kako se mijenja prihod poduzeća kada se količina poveća za jedinicu. Cijena svih prodanih jedinica mora pasti ako monopolist poveća proizvodnju zbog čega je granični prihod uvijek manji od cijene (Mankiw, 2006).

Kada je granični prihod monopola jednak 0, ukupni prihod monopola niti raste niti pada, on je maksimalan. U tom slučaju tržišna potražnja je jedinično ili stabilno elastična. Kada smanjenje cijene dobra znači negativan granični prihod, ukupni prihod monopola opada. U tom području tržišna potražnja jest cjenovno neelastična (Ferenčak, 2003).

Grafikon 3. Krivulja maksimalizacije profita



Izvor: Izrada autora prema Ferenčak, 2003.

Graf prikazuje kako monopolist maksimizira dobit izborom količine pri kojoj je granični prihod jednak graničnom trošku, vidljivo je u sjecištu krivulje graničnog troška i krivulje troškova i prihoda. Zatim pomoću krivulje potražnje pronalazi cijenu koja će potaknuti potrošače da kupe tu količinu.

## 2.2. Tržišni neuspjeh

Nesavršena konkurencija, eksternalije i nepotpuna obaviještenost važni su tržišni neuspjesi koji narušavaju pretpostavku o učinkovitim tržištima.

U slučaju nesavršene konkurencije jasno je da određeno poduzeće ima moć na određenom tržištu (kao primjer se navodi lijek zaštićen patentom ili lokalna franšiza za električnu energiju), te je to poduzeće slobodno povećavati cijenu svojeg proizvoda iznad graničnog troška. Posljedično, potrošači kupuju manje tog proizvoda nego što bi to bio slučaj u uvjetima konkurencije, te se smanjuje zadovoljstvo potrošača koje je tipično za neučinkovitost uzrokovanom nesavršeno konkurencijom.

Kada je riječ o eksternalijama, dijele se na štene i korisne. Eksternalije su nuspojave proizvodnje određenih proizvoda ili resursa te njihove potrošnje koje nisu uključene u tržišnu cijenu, ali ih je poduzeće dužno platiti. (Samuelson, 2007).

Kao primjer štetnih eksternalija može se navesti tvrtka za proizvodnju električne energije. Proizvodnjom električne energije ispuštaju se sumporni plinovi koji odlaze u atmosferu te štete susjednim kućama i ljudskom zdravlju. Za dobrobit potrošača i smanjenje zagađenja tvrtka je dužna plaćati za te štetne utjecaje.

A kao primjer korisnih eksternalija može se navesti program javnog zdravstva u segmentu cijepljiva. Korist od cijepljenja imaju osobe koje su se cijepile kako bi prevenirale zarazu neke bolesti (vodene kozice). Dobrobiti cijepljenja nemaju samo cijepljene osobe. Cijepljene osobe smanjuju raširenost neke bolesti te time sprječavaju eskaliranje bolesti u smislu prenošenja i zaraze.

Kao treći važan tržišni neuspjeh navodi se nepotpuna obaviještenost. Teorija nevidljive ruke pretpostavlja da su kupci i prodavatelji potpuno informirani o robama i uslugama koje kupuju i prodaju (Samuelson, 2007). U slučaju farmaceutske industrije dolazi do pitanja jesu li farmaceutski proizvodi dovoljno sigurni, učinkoviti i dovoljno istraženi kako bi bili sigurni za potrošče i je li njihova proizvodnja sigurna za okolinu i okoliš.

Korištenje nekog nedovoljno istraženog lijeka može imati veće štete za čovjekov organizam i njegovu funkciju nego koristi. U ovom slučaju za prepoznavanje nedostataka

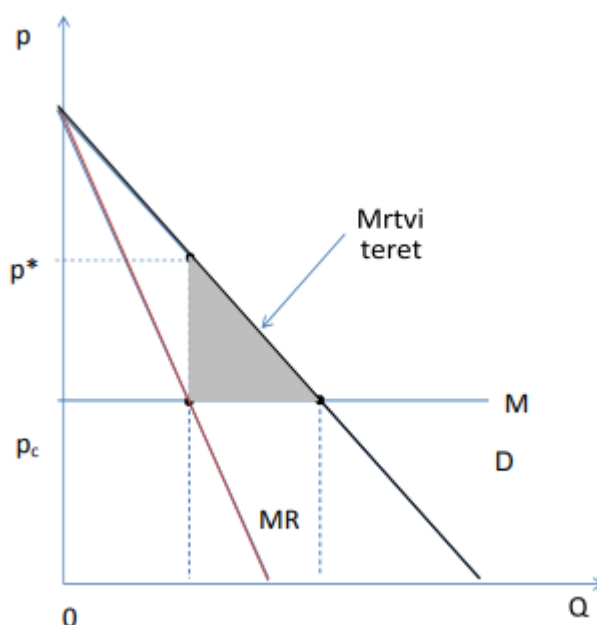
i obaviještenosti ekonomski značajni poziva se država da pronade prikladno rješenje kao prevenciju od nastanka šteta određenih proizvoda.

### 2.3. Mrtvi teret

Mrtvi teret obuhvaća cjelokupno smanjenje ukupnog probitka uzrokovanog poremećajem na tržištu. Veličina mrtvog tereta u slučaju monopola ovisit će o elastičnosti krivulje potražnje. Monopoli izazivaju manju potrošnju i prodaju dobara i usluga u odnosu na optimum, razlog tome je zaračunavanje cijene veće od one koju su potrošači spremni platiti. Mrtvi teret prikazan je površinom koja se pojavljuje između krivulje potražnje (održava vrijednost dobra za potrošače), te krivulje graničnog troška (troškovi monopolskog poduzeća) (Mankiw, 2006).

Neučinkovitost monopola izazivaju kupci koji odustaju od kupovine određenog proizvoda ili usluge jer ne prihvaćaju monopolsku cijenu u odnosu na granični trošak (Mankiw, 2006).

Grafikon 4. Mrtvi teret



Izvor: Izrada autora prema Ferenčak, 2003

## 2.4. Monopoli koje stvara država

Promatrajući državnu slobodu davanja ovlasti pojedinim osobama ili poduzećima kroz povijest može se vidjeti kako su tadašnji vladari te kraljevi mnogih bogatih zemalja davali i odobravali razne licence svojim prijateljima i/ili saveznicima.

Od strane države davanje jednoj osobi ili jednom poduzeću isključivo pravo prodaje nekog dobra ili usluge kao uzročno posljedični nusprodukt nastaju monopoli koje stvara država.

Ponekad se može nailaziti na situacije gdje monopoli nastaju iz pukih političkih veza budućeg monopolista. Što možemo vidjeti iz stvarnog primjera gdje je Američka vlada dala monopol tvrtki Network Solutions, koja održava bazu podataka svih .com, .net, .org Internet adresa zato što smatra da takvi podaci trebaju biti centralizirani i sveobuhvatni (Samuelson, 2007).

Kao dva važna primjera kako država stvara monopol koji je u javnom interesu mogu se navesti zakoni o patentnim i autorskim pravima. Kod autorskih prava možemo spomenuti dakako i romanopisaca koji svoj roman može zaštititi autorskim pravima, što mu omogućuje monopol u prodaji njegova romana (Samuelson, 2007).

Zakoni o patentima i autorskim pravima imaju svoje koristi i troškove. Svaka korist zakona o patentnim i autorskim pravima proizlaze iz većih poticaja kreativnim aktivnostima i inovacijama. Monopolskim određivanje cijena te se koristi donekle nadoknađuju (Samuelson, 2007).

## 2.5. Prirodni monopoli

Prirodni monopol je monopol koji nastaje zato što jedno poduzeće može opskrbiti cijelo tržište robom ili uslugom uz niži trošak od dva ili više poduzeća (Samuelson, 2007).

Kao primjer prirodnog monopola možemo navesti distribuciju vode koja ulazi u sadržaj usluga koje pruža također i Zagrebački holding. Kako bi stanovnicima grada Zagreba isporučio vodu, poduzeće mora izgraditi mrežu cijevi kroz cijeli grad. Kada bi se pojavilo

nekoliko poduzeća koja bi konkurirala u pružanju te usluge, svakako bi poduzeće moralo platiti fiksni trošak izgradnje mreže što znači da je prosječan ukupni trošak vode najmanji ako jedno poduzeće opskrbljuje cijelo tržište.

Dakle, kako tržište raste, prirodni monopol može prerasti u konkurentsko tržište (Samuelson, 2007).

---

### 3. ZAGREBAČKI HOLDING

Zagrebački holding d.o.o. osnovan je 2007. godine prema Zakonu o trgovačkim društvima i u stopostotnom je vlasništvu Grada Zagreba. Sastoji se od šesnaest podružnica i Direkcije koje obavljaju djelatnosti nekadašnjih gradskih poduzeća te je vlasnik i sedam trgovačkih društava i jedne ustanove s ukupno 11 000 zaposlenih (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/izjava-o-osnivanju-16/16>).

Djelatnosti društva dijele se na četiri poslovna područja: Komunalne djelatnosti, energetske djelatnosti, prometne djelatnosti, tržišne djelatnosti (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/izjava-o-osnivanju-16/16>).

Čistoća, Digitalni grad, Gradska groblja, Tržnice Zagreb, Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Zagrebačke ceste, ZGOS i Zrinjevac dio su komunalnih djelatnosti. Poslovno područje prometnih djelatnosti odvija se preko podružnice ZET i Zagreb parking (Službena stranica Zagrebačkog holdinga).

Poslovno područje tržišnih djelatnosti čine AGM d.o.o., Vladimir Nazor, Zagrebački Velesajam, Autobusni kolodvor, GSKG d.o.o., Sportski centar, Zagrebačka stanogradnja d.o.o. i Gradske ljekarne Zagreb, Upravljanje nekretninama (<http://www.zet.hr/o-nama/259>).

U poslovno područje energetskih djelatnosti ulaze Gradska plinara Zagreb d.o.o. i Gradska plinara Zagreb - Opskrba d.o.o. te ZGOS (<http://www.zet.hr/o-nama/259>).

Temeljna zadaća Holdinga je učinkovito i trajno obavljanje komunalnih djelatnosti uz maksimalnu zaštitu okoliša i javnog interesa lokalne zajednice. Pritom se posebna pozornost pridaje stalnom povećanju razine kvalitete usluga društva i dobrobiti svojih zaposlenika, što čini okosnicu budućega poslovnog razvoja (<http://www.zet.hr/o-nama/259>).



### **3.1.Povijest holdinga**

Grad Zagreb dobio je status glavnoga grada 1776. godine. Prema popisu iz 1870. godine imao je 19 857 stanovnika. U to se vrijeme osnivaju gradske komunalne tvrtke koje i danas čine okosnicu gospodarstva u moderno uređenom gradskom životu Zagreba (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/povijest/134>).

Prva komunalna poduzeća u velikim gradovima otvarala su se drugom polovicom 19.stoljeća, pa tako u isto to vrijeme otvorilo se komunalno poduzeće i u Zagrebu. Kako je broj stanovnika iz godine u godinu rastao, grad i gradske infrastrukture su se počele ubrzano razvijati te kao posljedica toga ishodiło je time da su gradske vlasti bile izazvane da u drugoj polovici 20. stoljeća počnu osnivati i ostala komunalna poduzeća (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/povijest/134>).

Kao odgovoran za proširenje i poboljšanje komunalnih usluga Zagrebački holding nastao je 2005 godine pod imenom Gradsko komunalno gospodarstvo d.o.o. u vlasništvu grada Zagreba. 2007. godine dobiva ime Zagrebački holding d.o.o. pod kojim djeluje i danas (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/povijest/134>).

### **3.2.Sektori koji su u vlasništvu Zagrebačkog holdinga**

U vlasništvo Zagrebačkog holdinga spada: Autobusni kolodvor, Arena Zagreb, Čistoća, Gradska groblja, Robni terminali, Tržnice Zagreb, Upravljanje nekretninama, Upravljanje projektima, Vladimir Nazor, Zagreb parking, Zagrebačke ceste, Zagrebački digitalni grad, ZET, Zagrebački Velesajam, ZGOS, Zrinjevac, AGM d.o.o., GSKG D.O.O. Gradska plinara Zagreb d.o.o. Gradska plinara Zagreb - Opskrba d.o.o., Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Zagreb plakat d.o.o. Zagrebačka stanogradnja d.o.o., Gradska ljekarna Zagreb, Društveno odgovorno poslovanje.

Usluge i djelatnosti na kojima se temelji poslovanje Autobusnog kolodvora jesu: prihvata autobusa, prtljage i robe, prodaja vozničkih karata, rezervacija mjesta u autobusima, usluge informacija, garderobe te usluge parkirališta osobnih vozila. U ovom dijelu Europe zbog svoje veličine i opremljenosti Autobusni kolodvor zauzima mjesto najsuvremenijeg i

---

najvećeg autobusnog kolodvora. Zahvaljujući kolodvoru Zagreb je povezan sa svim gradovima, selima i naseljima u Hrvatskoj te nekim gradovima Europe. Jako malo ljudi je upoznato sa jednom zanimljivom činjenicom, a ta je da je za vrijeme Drugog svjetskog rata na mjestu gdje je danas Autobusni kolodvor bio vojni logor. Prvi autobusni kolodvor izgrađen je u rekordnih 72 dana u vrijeme Univerzijade (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/autobusni-kolodvor/2178>).

Arenom Zagreb upravlja Podružnica Sportskog centra koja je osnovana 2015. Ostale djelatnosti su joj promidžba, organizacija koncerata, sajмова, zabavnih parkova, savjetovanje, građenje, projektiranje i nadzor. Prostorni kapacitet Arene Zagreb je 20 000 posjetitelja što je čini idealnim objektom za koncerte, kazališne predstave, te ostale kulturne spektakle koji doprinose društvenoj i kulturnoj dimenziji grada, te cijele države. Arena se sastoji od male i velike dvorane koje su pogodne za raznovrsna sportska događanja: hrvanje, karate, boks, košarka, rukomet, tenis, dvoranske atletike i ostalo. Dvorana ima 950 parkirnih mjesta, 150 mjesta koja su predviđena za osobe s posebnim potrebama e 38 parkirališnih mjesta za autobuse. Arena Zagreb je najveća dvorana u Hrvatskoj koja je bruto površine 90 500 četvornih metara, izgrađena je 2008. godine za potrebe Svjetskog rukometnog prvenstva, na otvorenju okupilo se čak 22 500 posjetitelja. Izgradnja Arene trajala je 503 dana (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/arena-zagreb-2182/2182>).

Glavna briga holdinške tvrtke Čistoća je održavanje čistoće javnih površina i gospodarenje otpadom. Tvrtka ima oko 1 500 djelatnika od kojih tek 9,60% obavlja administrativne poslove, a 90,40% zaposlenika obavlja operativne poslove. Zaduženja Čistoće i poslovi koje obavlja: sakupljanje i odvoz otpada iz kućanstava i ostalih korisnika usluga, čišćenje divljih odlagališta otpada, čišćenje i pranje javnih prometnih površina, postavljanje koševa za smeće i urbane opreme u pješačkoj zoni, a zadužena je i za odvojeno sakupljanje korisnog otpada.

Čistoća obavlja i sljedeće djelatnosti:

- provodi i razvija cjeloviti sustav gospodarenja otpadom na području grada Zagreba
- odvojeno skuplja korisni otpad u spremnicima na javno-prometnim površinama i u reciklažnim dvorištima

- skuplja i odvozi komunalni otpad iz kućanstava i drugih korisnika usluga
- održava čistoću javno-prometnih površina (kolnika, pločnika, trgova, pothodnika, javnih stuba i prolaza), postavlja i održava košarice za otpatke te urbanu opremu u pješačkoj zoni
- u zimskom razdoblju obavlja usluge račjanja snijega i posipavanje poledice u pješačkoj zoni, čišćenja snijega i posipavanja javnih stuba, pješačkih hodnika te prilaza stubama i invalidskim prilazima kao i dostavljanja soli u sanduke za potrebe gradskih četvrti (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/cistoca-2179/2179>).

Povijest gradskih groblja kreće sa osnutkom groblja Mirogoj 1873. godine. Groblje Mirogoj osnovan je zbog prenapučenosti ostalih gradskih groblja te su tadašnje gradske vlasti otkupile imanje dr. Ljudevita Gaja. Gradska groblja imaju osnovne djelatnosti u koje spadaju održavanje groblja i krematorija, organizacija i obavljanje kompletnih pogrebnih usluga. Podružnica Gradska groblja grada Zagreba obuhvaćaju 28 groblja na širem području Zagreba, od kojih je 26 aktivno (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-groblja-2180/2180>).

Podružnica Robni terminal u vlasništvu grada Zagreba osnovana je 1953 godine pod nazivom „Skladišta sa sjedištem u Zagrebu“. Danas nosi ime Zagrebački Holding d.o.o. podružnica Robni terminal. Glavne uloge te podružnice su upravljanje, iznajmljivanje te pružanje usluge skladištenja robe. Obzirom na šest desetljeća iskustva i visoke standarde glavni cilj je zadržati zadovoljstvo postojećih klijenata, te razvoj mreže novih klijenata. U sklopu robnog terminala uz skladišta za najam spadaju tri Carinska Ureda na području grada Zagreba (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/robn-terminali-zagreb-2181/2181>).

Povijest Zagrebačkih tržnica kreće 1242. godine kada se ugarski kralj Bela IV. bježeći od Tatara sklonio se u kulu Lotrščak i dao Gradecu u zahvalu za spašeni život status slobodnog kraljevskog grada. Uz sve tržnice na malo koje se nalaze u skoro svakom zagrebačkom kvartu u sklopu podružnice Tržnice Zagreb nalaze se i Veletržnica, Hladnjača i Zelena tržnica koja je zaslužna za opskrbu cijele sjeverozapadne Hrvatske voćem, povrćem, mesom i ribom. Neke od središnjih tržnica: Dolac, Branimirova tržnica, Međašni plac – stara tržnica Kvatrić, te tržnica Pod črešnjom – Trešnjevački plac. Način

---

reguliranja i pravila trgovanja, odnos prema kupcima i nadzor roba u svim pogledima (tržni, sanitarni, veterinarski, komunalni, inspeksijski) temeljeni su aktom Tržišnog reda koji donosi Gradsko poglavarstvo. Osnovne zadaće podružnice Upravljanje nekretninama je projektiranje i nadzor, građenje, poslovanje nekretninama, održavanje javnih površina, upravljanje djelatnosti holdinškog društva, analiziranje te davanje informacija iz područja niskogradnje, hidrogradnje i prometa, savjetovanje, sistematsko i sigurnosno savjetovanje. Podružnica također ima zadaću izrade elaborata katastarske izmjene, parcelacijskih i drugih geodetskih elaborata, održavanje sportskih građevina te izrade geodetskih projekata (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/trznice-zagreb-2183/2183>).

Izrada projekata i sveobuhvatne projektne dokumentacije, geodetsko premjeravanje zemljišta, analiza, prikupljanje i davanje informacija s područja graditeljstva te na kraju i izgradnja građevina djelatnosti su koje obuhvaća podružnica Upravljanje projektima. Dana 7. rujna 2006. na skupštini Trgovačkog društva Gradskog stambenog komunalnog gospodarstva osnovana je podružnica Stanogradnja koja je 12. studenog 2014 promijenila ime u današnje – podružnica Upravljanje projektima. Izgradnja stambenog naselja Novi Jelkovec u Sesvetama daleko je najvažniji projekt podružnice (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/upravljanje-projektima-2184/2184>).

Grad Zagreb 1962. godine osnovao je Ustanove za organizirani odmor djece radi organiziranih putovanja djece i mladih u dobi od 6 do 17 godina, tu tradiciju nastavlja podružnica Vladimir Nazor. Podružnica Vladimir Nazor danas je specijalizirana za putovanje djece i mladih. Podružnica malim korisnicima omogućuje organizirani boravak tijekom prigodnih i školskih praznika, školske izlete, izlete bez pratnje roditelja, prve odmora te terensku nastavu. U sklopu podružnice Vladimir Nazor nalaze se: Skijaške staze i žičare, hotel Tomislavov dom, apartmanska kuća Snježna kraljica (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/vladimir-nazor-2186/2186>).

ZagrebParking je osnovan 1965. godine pod nazivom Centar, te mu je u početku glavna djelatnost bila usluga parkiranja u gradu Zagrebu. Današnje ime podružnici je dodijeljeno 1993. godine, a 2007. godine posluje kao podružnica Zagrebačkog holdinga. Usluga

parkiranja te promicanje i unapređenje prometne kulture, zadaće su ZagrebParkinga. Uz javna parkirališta u svo sastavu ZagrebParking nudi parking u javni garažama sa 2411 parkirališnih mjesta. Nepoštivanje i nepridržavanje korisnika usluga u smislu krivog parkiranja, podružnica specijaliziranim „pauk – vozilima“ premješta te odvozi vozila koja su van propisanih pravila i propisa o parkiranju u gradu Zagrebu (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagrebparking-2187/2187>).

Podružnica Zagrebačke ceste je trgovačko društvo za upravljanje, održavanje i zaštitu nerazvrstanih cesta grada Zagreba. Dugi niz godina ime podružnice se mijenjalo. Od 1947. godine, pa sve do 2007. godine kada podružnica stječe ime Zagrebačke ceste. Osnovne zadaće su joj: ugradnja asfalta, zaštita i upravljanje cestama i cestovnim objektima, održavanje, građenje, zaštita i upravljanje cestama. Uz navedeno, Zagrebačke ceste brinu o održavanju i izvedbi prometne signalizacije i semafora te u zimskom razdoblju 2475 km cesta nastaju održavati čistima i prohodnima. Cjelokupnu cestovnu mrežu grada Zagreba održavaju Zagrebačke ceste. Pod cestovnu mrežu spadaju i mostovi raspona većeg od 5 metara (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagrebacke-ceste-2188/2188>).

Gospodarenje i iznajmljivanje kabelaške kanalizacije, izgradnja i gospodarenje lokalnim svjetlovodnim mrežama (FTTH mrežama) u naseljima Grada Zagreba glavna je zadaća podružnice Zagrebački digitalni grad. Kroz projekte izgradnje suvremene elektroničke komunikacijske mreže krajnjim korisnicima je omogućen slobodan odabir jednog ili više operatora s različitim uslugama, a zadovoljavaju se i potrebe drugih komunalnih trgovačkih društava kao na primjer: Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Gradska plinara Zagreb d.o.o. i drugih (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagrebacki-digitalni-grad-2189/2189>).

Usluga prijevoza putnika na području grada Zagreba i dijela Zagrebačke županije, autobusima, tramvajima i uspinjačom, djelatnosti su kojima se bavi Zagrebački električni tramvaj (dalje u tekstu ZET). ZET godišnje preveze više od 200 milijuna putnika. Ima organizirani školski prijevoz, prijevoz posebnih namjena te su sva vozila specijalizirana za osobe s poteškoćama u kretanju. Razvojem grada i njegovim potrebama, kontinuirano se proširuje prometna mreža i obnavlja vozni park (<http://www.zet.hr/o-nama/259>).

---

Zagrebački velesajam obuhvaća površinu od 560 000 četvornih metara. Njegova infrastruktura podsjeća na jedan mali grad koji odlično pogoduje za organizaciju raznih sajмова, izložbi te reklamnih površina. Osim specijaliziranih priredbi i sajмова na koje dolazi više od 5 000 izlaganja iz 50 različitih zemalja, na velesajmu se održavaju razni međunarodni simpoziji, kongresi i savjetovanja (<https://www.zv.hr/o-nama/11>). Najpoznatiji sajmovi na Velesajmu je Interliber i odnedavno Autoshow koji obuhvaća izlagače iz cijelog Svijeta.

Odlagalište neopasnog otpada Zagreba i njegove neposredne okolice naziva se Jakuševac. ZGOS d.o.o. je trgovačko društvo koje je osnovano sa zadaćom da sanira neuređeno odlagalište otpada Jakuševac kako bi se spriječilo nepoželjno zagađenje te zdravlje ljudi. Dnevno se oko 971 tona neopasnog otpada odlaže na odlagalište Jakuševac, što godišnje čini oko 350 000 tona (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zgos-2192/2192>).

Kao pravni nasljednik poduzeća Gradskog vrtlarenja, Nasada, Flore, Unikuma i Jankomira, Trgovačko društvo Zrinjevac djeluje od 1977. godine. Od tada Zrinjevac obavlja poslove projektiranja uređivanja i održavanja javnih i ostalih zelenih površina, dječjih igrališta, te sportskih i rekreacijskih objekata. Uz navedeno društvo obavlja djelatnost prodaje sadnica, voćaka, grmlja te sve što obuhvaća uređenje zelenih površina (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zrinjevac-2193/2193>).

AGM d.o.o. obavlja djelatnosti nakladništva i galerijsko – izložbenih djelatnosti. Temelj rada društva je nakladništvo sam iskustvom u praksi čak tri desetljeća. Godine 1967. GM je utemeljen kao Centar za kulturnu djelatnost kojoj je bila osnovna zadaća bavljenje sa glazbeno scenskim djelatnostima. AGM prema knjizi o starom Zagrebu „Od vugla do vugla“ pokušava razviti izdavanje knjiga o ostalim znamenitim gradovima kao što su: stari Varaždin, stari Dubrovnik, Rijeka, Pula, a potom i Osijek i Vukovar (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/agm-d-o-o-2177/2177>).

Gradsko stambeno – komunalno gospodarstvo (u daljnjem tekstu GSKG) osnovano je 1990. godine koje je tek nakon usklađenja općih akata 1996. godine registrirano kao

---

Gradsko stambeno – komunalno gospodarstvo. U sklopu komunalnih poslova GSKG brine o javnim prolazima, pothodnicima, javnim satovima i WC-a, te održava simbol grada Zagreba – Grički topa koji svakodnevno građane i posjetitelje grada Zagreba podsjeća da ulaze u drugu polovicu dana svojim pucnjem u točno 12:00 sati. No, to nisu primarne djelatnosti. Primarna djelatnost GSKG-a je održavanje stambenih objekata što nije uvijek lak posao na zadovoljstvo svih korisnika usluga (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradsko-stambeno-komunalno-gospodarstvo-d-o-o-2196/2196a>).

Već sto pedeset godina za toplinu domova građana grada Zagreba odgovorna je Gradska plinara Zagreb d.o.o. koja je kao trgovačko društvo u vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o. Kao operater distribucijskog sustava ključne zadaće i obaveze Gradske plinare jesu osigurati tehničke uvijete za pogon, razvoj i vođenje sigurnog i učinkovitog distribucijskog sustava, sukladno tome, nadzire održavanje, projektiranje i gradnju distribucijskog sustava. Trenutno na distribucijskom sustavu spojeno je više od 275 000 korisnika od mogućih 792 875 stanovnika grada Zagreba. Distribuciju do kućanstava omogućuje mreže više od 3700 km plinovoda i priključaka (<http://www.plinara-zagreb.hr/o-nama/o-nama-30/30>).

Gradska plinara Zagreb – opskrba d.o.o. vodeća je u kategoriji opskrbe Republike Hrvatske sa prirodnim plinom. Osnovne djelatnosti su u stopostotnom vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o., a to su opskrba prirodnim plinom, prodaja prirodnog plina za motorna vozila. Brine se za smanjenje troškova poslovanja, optimizaciju poslovnih procesa, povećanje prihoda i financijsku dobit, te povećanje broja krajnjih korisnika prirodnog plina na područjima u Republici Hrvatskoj (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-plinara-zagreb-opskrba-d-o-o-2195>). Gradska plinara Zagreb d.o.o. distribuira prirodni plin do korisnika na području gradova Zagreba, Zaprešića i Velike Gorice, općina Brdovec, Pušća, Marija Gorica i Dubravica te brine o proširenju, sigurnosti, rekonstrukciji i izgradnji distribucijskog sustava (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-plinara-zagreb-opskrba-d-o-o-2195>).

Vodoopskrba i odvodnja zadužena je za opskrbu vode, odvodnju na području grada Zagreba i šire okolice. Širu okolicu obuhvaćaju: Samobor, Sveta Nedelja, općina Stupnik

te određenim poduzećima na području Dugog Sela, Zeline, Vrbovca. U segmentu odvodnje otpadnih voda na širim područjima obavlja usluge na području Zagreba i Svete Nedelje. Poduzeće posluje od davne 1878. godine. Od tadašnjih 11 500 priključenih stanovnika, danas je broj porastao za značajnih 93%, njih više od 900 000 (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/vodopskrba-i-odvodnja-d-o-o-2197/2197>).

Glavni cilj poduzeća Zagreb plakat d.o.o. je unaprijediti vanjsko oglašavanje grada Zagreba. Oglašavanje se bazira na city light vitrinama koje su smještene na stanicama javnog gradskog prijevoza. Medij ovakvog oblika vanjskog oglašavanja građanima olakšava dostupnost željenih informacija, dok s druge strane olakšava oglašivačima da utječu na ciljanu skupinu. Zagreb plakat d.o.o. počinje s radom 2008. godine te se specijalizirao za vanjsko oglašavanje putem billboardima, city light vitrinama, bigboardima i špan – masterima na javnim površinama, dok oglašavanje na nekretninama je dopušteno samo na nekretninama u vlasništvu grada Zagreba (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagreb-plakat-d-o-o-2198/2198>).

Zagrebačka stanogradnja je poduzeće je društvo sa ograničenom odgovornošću za usluge za građevinarstvo i usluge koje su u vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o. Ovo dioničko društvo nastalo je planom podjele – odvajanje s osnivanjem, te se time uređuje podjela društva Zagrebačkog holdinga d.o.o. te prijenosom djela imovine na novo društvo Zagrebačka stanogradnja d.o.o. Osnovne zadaće društva su izgradnja, informiranje s područja niskogradnje te hidrogradnja. Društvo se još bavi izradom geodetskih elaborata katastra vodova (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagrebacka-stanogradnja-d-o-o-2199/2199>).

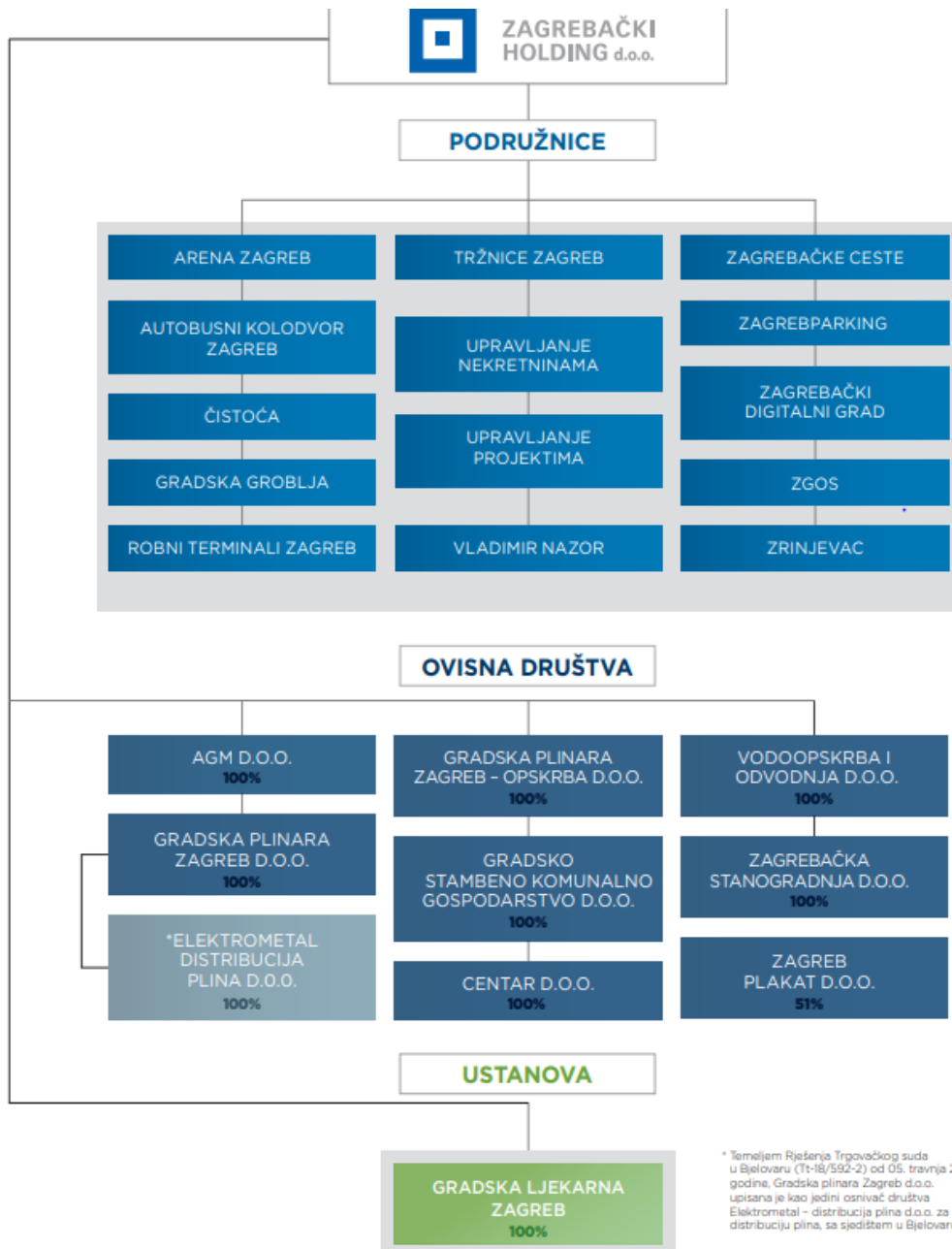
Kroz povijest Gradska ljekarna bila je Gornjogradska ljekarna koja je bila u vlasništvu stranaca, to su najčešće bili trgovci koji su pružali ljekarničke usluge. Tek u dvadesetom stoljeću ljekarna prelazi u vlasništvo Vjere Rojc koja je bila prva žena koja je u vlasništvu imala ljekarnu. U statutu grada Zagreba iz 1425. godine, po prvi put se spominje službeni naziv ove ljekarne „Apotheca Civitatis ad Aquillam Nigram“, Gradska ljekarna K crnom orlu. Grb ljekarne sadrži i današnji grb grada Zagreba (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-ljekarna-zagreb->



2201/2201). Gradska Ljekarna Zagreb osnovana je 1966. godine te je ugovorna zdravstvena ustanova Hrvatskog zavoda za zdravstven osiguranje. Tek 2006. godine Gradska skupština Grada Zagreba prenosi osnivačka prava na Zagrebački holding d.o.o. (<https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-ljekarna-zagreb-2201/2201>).

Navedeno je prikazano u grafičkom prikazu na grafikonu 5.

Grafikon 5: Organizacijska struktura



Izvor: Izvor: Godišnje izvješće 2018., Zagrebački holding

## 4. ZAGREBAČKI HOLDING KAO MONOPOL

Zagrebački holding je zbog količine usluga i posla koji obavlja najveći monopol u Republici hrvatskoj. Sukladno zakonu o Trgovačkim društvima, nad Zagrebačkim holdingom nužan je jači nadzor u odnosu na druge tvrtke. Zbog monopolističkog upravljanja i poslovanja za takve tvrtke potrebna je daleko veća demokracija. Nadzor nad holdingom obavlja Nadzorni odbor i gradske Skupštine, te je potrebno dodatno uvesti neovisan i stručan građanski nadzor.

### 4.1 Čimbenici poslovanja koji su doveli do monopolske prevlasti

Većinu usluga koje Zagrebački holding pruža gradu Zagrebu osigurava mu monopolsku prevlast, što potvrđuje činjenica da ta većina nema niti jednog drugog konkurenta na tržištu. Kao primjer može poslužiti ZET ili Čistoća d.o.o. Zagrebački električni tramvaj jedini je na području grada Zagreba koji pruža uslugu javnog prijevoza. Zagrebački električni tramvaj usluge pruža svojim voznim parkom koji čine tramvaji te tramvajska mreža koja je raspoređena te omogućuje dostupnost svim područjima grada Zagreba, uz tramvaje važno je spomenuti autobuse koji imaju jako dobru prometnu povezanost i veliku učestalost linija. Pristupačnošću cijena prijevoza tramvajima i autobusima građani grada Zagreba, posjetitelji i turisti na dnevnoj bazi koriste usluge prijevoza kako bi što lakše i brže došli do željene destinacije. Dok je Čistoća d.o.o. jedina koja sa svojim voznim parkom te sa svojim ljudskim kapitalom vodi računa o otpadu kućanstava, dječjih vrtića te škola na području grada, te isti odvozi na odlagalište koje je također u njihovom vlasništvu.

Uz navedena dva primjera monopola u vlasništvu grada i holdinga veliku prevlast imaju također i drugi sektori kao Tržnice Zagreb. Sve tržnice na području grada Zagreba u vlasništvu su Zagrebačkog holdinga što znači da ni u ovom segmentu nema drugih konkurenata, a time puni proračune Zagrebačkog holdinga, a samim time također i grada Zagreba. Svaka tržnica u Zagrebu u svome sastavu posjeduje barem jedno parkiralište koje je također u gradskom vlasništvu, a njima upravlja holdinška podružnica ZagrebParking. Djelovanje ZagrebParkinga očituje se na cijelom prostoru grada Zagreba,

gdje se svako parkirno mjesto naplaćuje po zonama gdje su cijene u razmjeru u odnosu na zonu u kojoj se nalazi. Sva parkirališna područja u gradu Zagrebu su u vlasništvu grada te su javne površine što samim time govori o tome kako i u tom segmentu holding je lišen zpreka u provođenju monopolske moći. Na održavanje, izgradnju te uređenje svih parkirališnih mjesta na području grada bine holdinška podružnica Zagrebačke ceste. osim o parkiralištima na području grada Zagrebačke ceste se vežu na održavanje svih prometnih veza te komplementarnih infrastruktura.

Ono što najbolje ukazuje na monopolizaciju holdinga je to što je holding u vlasništvu grada Zagreba te samim time gradu je u interesu da vlastitim resursima obavlja sve poslove i vrši usluge na tom području. Takva situacija izuzetno ide u korist grada, što zbog navedenoga nema potrebe za izdavanjem natječaja za obavljanje poslova na tom području kao što bi zimi bilo održavanje cesta, jer u sastavu holdinga postoji sektor koji brine o tome sa vlastitim resursima. Zbog navedenog holding i grad imaju manje troškove nego što bi imali kada bi unajmljivali agencije i druge korporacije za izvedbu i provedbu projekata i obavljanja poslova različitih sektora rada koje u ovom slučaju obavlja holding.

Sve holdinške poslovnice vežu se jedna na drugu te jedna drugu nadopunjuje. Zagrebački holding posluje na način da svaka poslovnicu omogućuje lakše poslovanje druge. Zagrebačke ceste održavanjem prometne povezanosti na području grada tokom zimskog perioda olakšavaju prohodnost ZET-ovim tramvajima i autobusima te time zadovoljavaju želje i potrebe potrošača.

Zbog organizacije poslovanja Zagrebačkog holdinga u suradnji sa gradom Zagrebom holding uživa potpuni monopol iz razloga što ima potpuni nadzor nad cijelim privrednim sektorom.

#### **4.2 Kako Zagrebački holding koristi moć prevlasti na tržištu**

Zagrebački Holding već je godinama sinonim za nepotizam, korupciju i izrabljivanje radne snage u gradu (<http://www.h-alter.org/vijesti/muke-po-holdingu>). Upravitelji Zagrebačkog holdinga zbog većinske prevlasti na tržištu u sektoru javnih službi ustrojili

---

su mega sustav u kojim prvenstvo imaju privatni interesi, izvlačenje javnog novca te zapošljavanje po stranačkom te prijateljskom ključu.

Navedena obilježja su ne samo karakteristična za Zagrebački holding, već i Trgovačkog društva Vodoopskrbe i odvodnje d.o.o. koje de facto djeluje pod većinskim vodstvom Zagrebačkog holdinga. Zbog karakteristika kao što su nedostatak bilo kakve kontrole radnika nad procesima nabave, kriterija zapošljavanja te financiranja i proizvodnje Vodoopskrba i odvodnja može se usporediti sa većinom javnih i privatnih poduzeća u državi.

Nepoštivanje poslovne etike može se vidjeti i u primjeru koji je izašao iz zagrebačkog HNS-a. HNS navodi kako su cijene u holdingu „odavno nerealne“ te da holding plaća velike cijene za održavanje zelenih površina, komunalne radove te za obnove javnih WC-a plaća i po nekoliko desetaka tisuća eura po četvornom metru. U HNS-u zaključuju da sve dok se pojedine djelatnosti ne prepuste konkurenciji u mjesnoj upravi u Zagrebu neće biti osigurana pravna osobnost, financijska samostalnost niti mogućnost donošenja odluka. Do tada će monopolistički holding nametati preskupe troškovnike (<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/hns-holdingove-cijene-odavno-nisu-realne-cijena-obnove-javnog-wc-a-nije-iznimka-20190430>).

Gradonačelnik Milan Bandić sklopio je ugovore o zastupanju sa mnogim odvjetničkim društvima koji su ga nakon određenog vremena tužili zato što je samo jedan poznati zagrebački odvjetnik dobio čak 173.552 slučaja dok su drugi dobili puno manje ili niti jedan. Optužnica je podignuta nad Zagrebačkim holdingom, gradom Zagrebom te Milanom Bandićem. Pošto predmeti nisu pravedno dodjeljivani odvjetničkim društvima u ime izmakle koristi uslijedila je tužba u iznosu 70.000 kuna za naknadu štete.

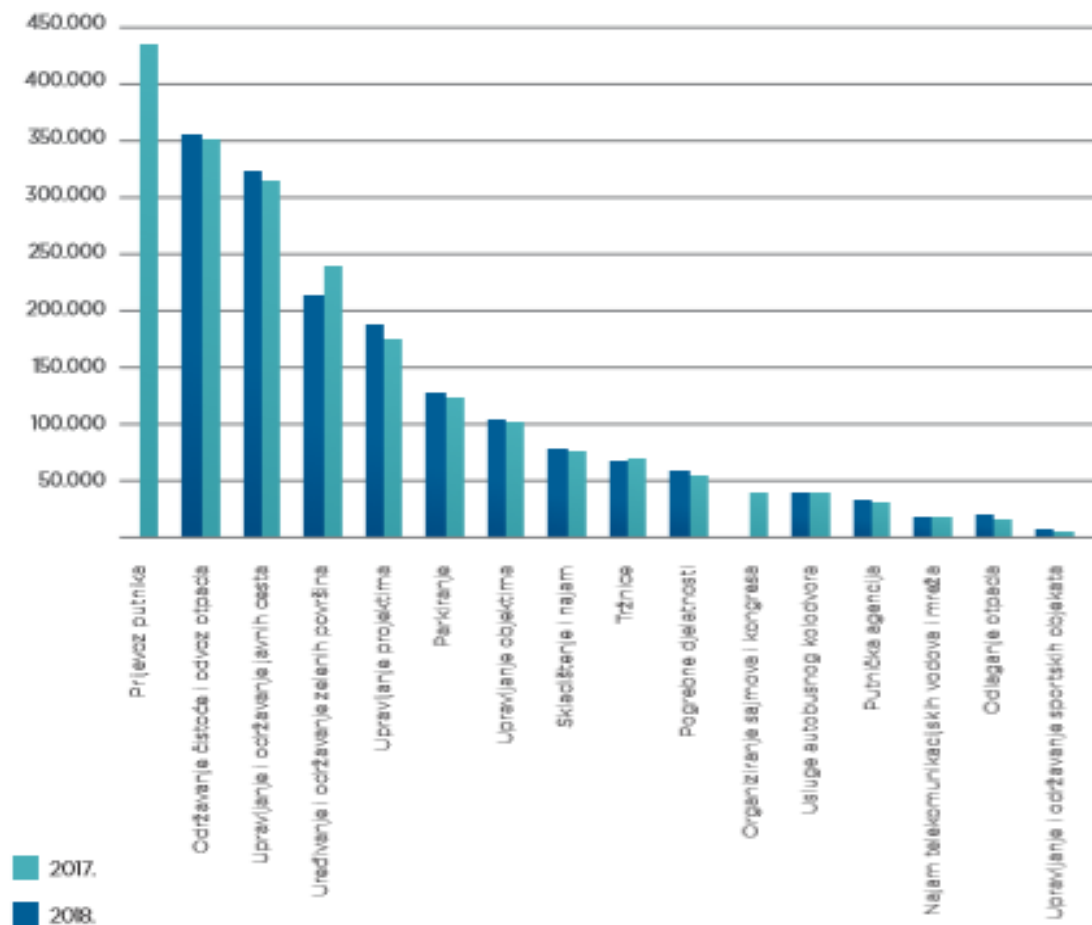
U prosincu 2016. godine vodila se istraga nad holdingom zbog sumnjivih transakcija i isplata u iznosu od dva i pol milijuna kuna. Isplate su se vršile prema kompanijama koje uopće nisu u vlasništvu holdinga te nakon revizijskog istraživanja nije bilo utvrđeno iz kojih razloga je novac odlazio iz proračuna. Nakon te afere novac bio vraćen. (<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/pogledali-smo-kako-stoje-tvrtke-iz-zagrebackog-holdinga-i-tko-su-najveci-gubitasi-foto-20180613>) Može se zaključiti da zbog prevlasti na tržištu Zagrebački holding uzima si slobodu za nepošteno upravljanje, nelegalne radnje, zataje novca, te drugih neovlaštenih i neetičkih radnji.

### **4.3 Usporedba rezultata poslovanja za 2017. i 2018. godinu**

U godišnjem izvješću za 2018. godinu jasno su prikazani prihodi i rashodi poslovanja Zagrebačkog holdinga, te su uspoređeni sa prihodima i rashodima iz 2017. godine. Usporedba je provedena kako bi se pokazalo poslovanje u sljedećoj godini, te bi se vidio rezultat kao napredak ili kao gubitak.

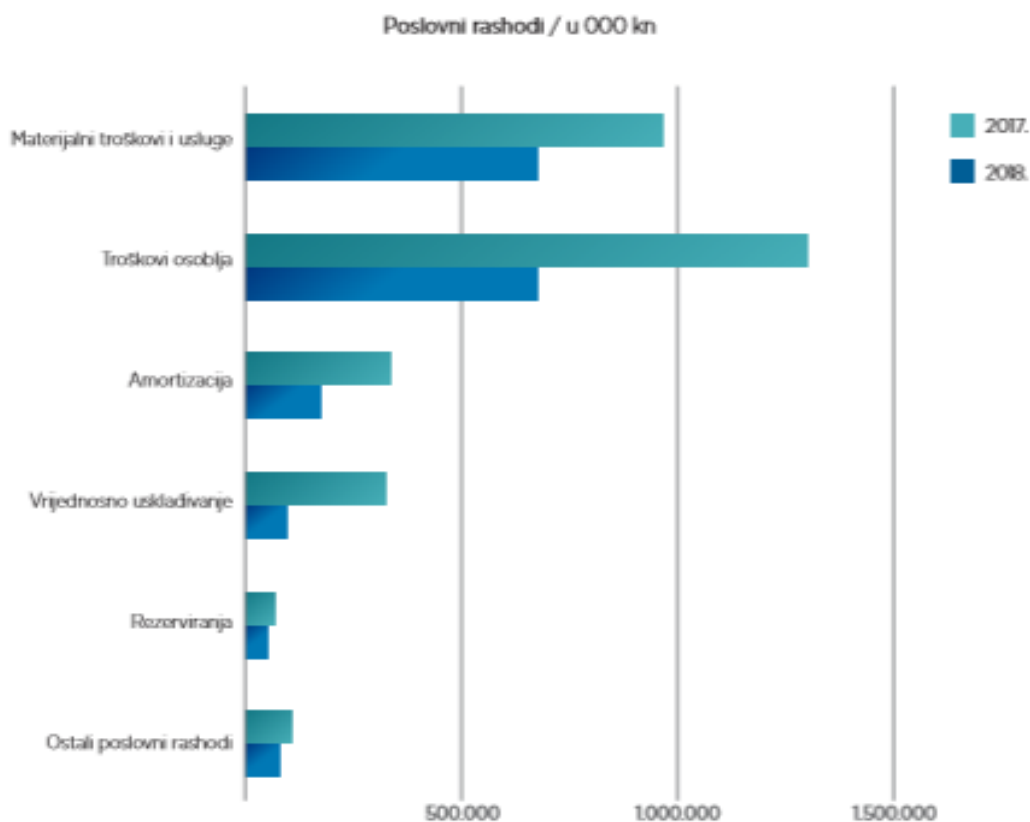
Ukupni prihod od prodaje za 2018. godinu za 22% je manji u odnosu na 2017. godinu, a iznosi 1.666.814,00 kn. Pad prihoda smanjen je zbog manjeg broja izvedenih radova na zelenim površinama, izdvajanje javnog prijevoza i održavanja sajmovi i kongresa što je prikazano grafičkim prikazom na grafikonu 5. Dok povećanje prihoda odnosi se na održavanje cesta, povećanje iz segmenata građenja objekata, pogrebnih djelatnosti, zbog prodaje parkirališnih karata, održavanja cesta, održavanja čistoće i odvoza otpada, skladištenja i najma, tržnica, usluga autobusnog kolodvora, putničkih agencija, najma telekomunikacijskih i vodovodnih mreža, odlaganja otpada, te upravljanja i vođenja sportskih objekata. Prihodi su vidljivi i u grafičkom prikazu na grafikonu 5.

Grafikon 6: Prihod od prodaje Zagrebačkog holdinga



Izvor: Godišnje izvješće 2018., Zagrebački holding

Graf 7: Poslovni rashodi poslovanja Zagrebačkog holdinga



Izvor: Godišnje izvješće 2018., Zagrebački holding

Grafikonom 6 prikazano je poslovanje Zagrebačkog holdinga te njegovih rashoda. Vidljivo je da 2017. godine su najveći rashodi bili za troškove osoblja što je sljedeće godine izbalansirano te ujednačeno sa rashodima materijalnih troškova i usluga. „Materijalni troškovi kroz dva usporedna razdoblja smanjeni su radi izdvajanja segmenata prijevoza putnika i organiziranja sajмова i kongresa od 01. siječnja 2018. godine“ ([https://www.zgh.hr/UserDocsImages/pdf/Financijska%20izvje%C5%A1%C4%87a/ZGH\\_godisnje%20izvjesce\\_2018\\_www.pdf](https://www.zgh.hr/UserDocsImages/pdf/Financijska%20izvje%C5%A1%C4%87a/ZGH_godisnje%20izvjesce_2018_www.pdf)). Izdvajanje Zagrebačkog električnog tramvaja te Zagrebačkog Velesajma također uzrokuje smanjenje troškova amortizacije jer cjelokupni vozni park ZET-a kao dugotrajna imovina u vlasništvu Zagrebačkog holdinga stvara troškove amortizacije koji su u 2018. godini smanjeni.



U usporedbi 2017. godine i 2018. godine može se zaključiti kako su svi rashodi poslovanja smanjeni na minimum u odnosu na prethodnu.

Tablica 1. Račun dobiti i gubitka

Opis	Zagrebački holding d.o.o.		
	31.12.2018.	31.12.2017.	Indeks
	u 000 kn	u 000 kn	
1	2	3	4=2/3
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	4.916.138	8.206.456	59,9
Ulaganje u nekretnine	2.156.050	2.528.951	85,3
Nematerijalna imovina	4.815	9.064	53,1
Ulaganja u ovisna društva	2.407.666	2.407.666	100,0
Financijska imovina	124.835	108.446	115,1
Dugotrajna potraživanja	1.567.479	1.262.745	124,1
Odgođena porezna imovina	15.777	30.710	51,4
<b>Ukupno dugotrajna imovina</b>	<b>11.192.760</b>	<b>14.554.038</b>	<b>76,9</b>
<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>			
Zalihe	88.281	138.883	63,6
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	696.552	659.187	105,7
Financijska imovina	3.659	6.706	54,6
Novac i novčani ekvivalenti	78.795	46.027	171,2
<b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>	<b>867.287</b>	<b>850.803</b>	<b>101,9</b>
<b>UKUPNO IMOVINA</b>	<b>12.060.047</b>	<b>15.404.841</b>	<b>78,3</b>
<i>Izvanbilančni zapisi</i>	<i>161.722</i>	<i>356.403</i>	<i>45,4</i>
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	3.177.044	3.833.236	82,9
Revalorizacijske pričuve	1.702.990	2.730.718	62,4
Ostale pričuve	319.977	319.977	100,0
Zadržana dobit	299.456	174.654	171,5
Nekontrolirajući udio	-	-	-
<b>Ukupan kapital</b>	<b>5.499.467</b>	<b>7.058.585</b>	<b>77,9</b>
<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>			
Obveze po primljenim kreditima	1.483.869	2.125.359	69,8
Obveze za izdane obveznice	2.251.358	2.243.265	100,4
Ostale dugoročne obveze	14.698	19.786	74,3
Rezerviranja	226.879	364.052	62,3
Odgođeno priznavanje prihoda	911.521	1.637.826	55,7
Odgođena porezna obveza	351.090	576.715	60,9
<b>Ukupno dugoročne obveze</b>	<b>5.239.415</b>	<b>6.967.003</b>	<b>75,2</b>
<b>KRATKOROČNE OBVEZE</b>			
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	488.069	803.160	60,8
Obveze po primljenim kreditima	819.073	576.093	142,2
Tekuća obveza poreza na dobit	14.023	-	-
<b>Ukupno kratkoročne obveze</b>	<b>1.321.165</b>	<b>1.379.253</b>	<b>95,8</b>
<b>UKUPNO KAPITAL I OBVEZE</b>	<b>12.060.047</b>	<b>15.404.841</b>	<b>78,3</b>
<i>Izvanbilančni zapisi</i>	<i>161.722</i>	<i>356.403</i>	<i>45,4</i>

Izvor: Godišnje izvješće 2018., Zagrebački holding

---

Prema podacima izraženim u računu dobiti i gubitka vidljivo je kako je dobit uspoređujući 2017. godinu i 2018. godinu znatno manja. Najveća razlika te najveće smanjenje dobiti odvija se na području dugotrajne imovine.

Prihod u dugotrajnoj imovini je manji skoro za 3.000.000,00 kuna u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu. Što je posljedica izdvajanja podružnica Zagrebačkog Velesajma i Zagrebačkog električnog tramvaja iz kompanije Zagrebačkog holdinga. Zagrebački Velesajam spadao je pod nekretnine koje su bile u vlasništvu Zagrebačkog holdinga, a vozni park Zagrebačkog električnog tramvaja spadao je pod postrojenja uz koja se usko veže i oprema istih. U računu dobiti i gubitka pod nekretninama, postrojenjima i opremom navedeno je kako u 2017. godini prihod je bio 8.206.456,00 kuna, dok se u 2018. godini skoro duplo smanjio na 4.916.138, 00 kuna. U kratkotrajnoj imovini smanjenje prihoda je nešto manji nego što je to u dugotrajnoj, a to svejedno za imovine ne čini poboljšanje jer 2018. godina je smanjena prihodima za 3.000.000, 00 kuna.

Pod kapitalom i obavezama u računu dobiti i gubitka izraženo je da 2018. godina rezultira smanjenjem prihoda u odnosu na 2017. godinu za skoro 2.000.000, 00 kuna. Najveća razlika od skoro milijun kuna vidljiva je u revalorizacijskim pričuvama. Smanjenje revalorizacijske pričuve u 2018. godine u odnosu na 2017. godinu govori kako je u 2018. godini bilo više nerealizirane dobiti nego u 2017. godini. U 2018. godini ne dolazi do znatnog smanjenja kapitala u odnosu na 2017. godinu. Zadržana dobit u 2018. godini je veća za više od 100.000, 00 kn nego što je to bilo u 2017. godini.

Dugoročne obveze pokazuju kako su obveze po primljenim kreditima u 2017. godini iznosile 2.125.359, 00 kuna, a u 2018. godini su se smanjile na 1.483.869, 00 kn to čini najveću razliku u te dvije uspoređivane godine. Što znači da je holding u 2018. godini otplatio 641.490, 00 kuna dugoročnih kredita. Ukupno dugoročne obveze razlikuju se za skoro 2.000.000 milijuna kuna. Razlika govori da je Zagrebački holding u godinu dana smanjio svoje obveze za 2.000.000, 00 kuna.

Račun dobiti i gubitka pokazao je kako su kratkoročne obveze u 2017. godini iznosile 1.379.253, 00 kuna, a u 2018. godini 1.321.165, 00 kuna. Obveze prema dobavljačima i ostale obveze u 2018. godini smanjene su skoro na pola, dok su u 2017. godini iznosile 803.160, 00 kuna, a 2018. godine smanjene su na 488.069, 00 kuna. Obveze po

primljenim kreditima su povećane u 2018. godini na 819.073, 00 kuna, dok su u 2017 iznosile 576.093, 00 kuna. Tekuće obveze poreza na dobit pojavile su se tek u 2018. godine u 2017 godini nisu uopće postojale, a iznose 14.023, 00 kuna.

Zaključno, dobit u 2018. godini iznosi 12.060.047, 00 kuna, što je manje od dobiti koja je postignuta 2017. godine, a iznosila je 15.404.841,00 kuna.

---

## 5. ZALJUČAK

Svrha ovog rada bila je predstaviti neke osnovne činjenice o monopolu, koje su njegove osnovne komponente te o njegovom položaju na tržištu.

Potreba prikupljanja svih informacija vezanih za monopol na jednom mjestu s kojeg će ti podaci biti dostupni svim zainteresiranim subjektima te su garancija za točne i podacima usklađene informacije.

Zagrebački holding kao monopol važan je za grad Zagreb. Koristi koje ima grad Zagreb od holdinga su ovlasti da upravlja sa svim sektorima za unaprjeđenje gradskih javnih službi te ima nadzor nad njima. Holdingova uloga na tržištu je unaprjeđenje Zagrebačke urbane infrastrukture, olakšavanje i provođenje projekata te održavanje, a građanima grada Zagreba nastoji pružiti što više usluga i na što višoj razini po što pristupačnijim cijenama kako bi zadovoljio njihove potrebe i zadržao njihovo povjerenje kako bi nastavili koristiti usluge holdinga. Zagrebački holding bi se mogao nazvati „nevidljivom rukom“ grada Zagreba koji nastoji uskladiti interese pojedinaca sa vlastitim ciljevima.

Monopolska struktura poslovanja Zagrebačkog holdinga najviše je u interesu grada Zagreba, jer pomoću holdinga grad upravlja svim komunalnim, energetske, prometnim i tržišnim djelatnostima na području grada Zagreba i šire okolice što za sada vješto uspijeva.

Holding ima veliku tržišnu moć koju koristi za dobrobit javnih interesa dok s druge strane te moći se koriste i u osobne svrhe. Zadnjih godina Zagrebački holding je napravio puno dobra za grad Zagreb, ali iza svakog tog dobra stajalo ne nešto što je bilo mimo poslovne etike, a ne rijetko se kosilo i sa Zakonskim Pravilima.

Zaključno, kao u svakom poslovanju, pogotovo ovako velikom kao što je to Zagrebački holding, treba poštovati načela poslovnog morala i poslovne etike iz razloga što jedino pošteno, svjesno i razumno vođenje poduzeća, i izvršavanje radova može dovesti ka dugoročnom boljitku i zadovoljstvu radnika, korisnika usluga, a na kraju i vrhovnog predstavnika ili direktora. U primjeru Zagrebačkog holdinga to nije slučaj.

---

## 6. POPIS LITERATURE

1. Ferencak, I. (2003). *Počela ekonomike* 2. izd, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
2. Gradska ljekarna Zagreb. O nama. Dostupno na: <https://www.gljz.hr/o-nama> (14.09.2019.)
3. Gradska plinara Zagreb. O nama. Dostupno na: <http://www.plinara-zagreb.hr/o-nama/o-nama-30/30> (10.09.2019.)
4. H-alert.org. Muke po Holdingu. Dostupno na: <http://www.h-alert.org/vijesti/muke-po-holdingu> (10.09.2019.)
5. Mankiw, N. Gregory (2006). *Osnove ekonomije*. 3. izd. Zagreb, Mate d.o.o.
6. Samuelson, A. Paul (2007). *Ekonomija*. 18. izd, Zagreb, Mate d.o.o.
7. t-portal.hr. HNS-ovci o obnovi WC-a: Cijene u Holdingu su već odavno nerealne, pa ovo nije iznimka. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/hns-holdingove-cijene-odavno-nisu-realne-cijena-obnove-javnog-wc-a-nije-iznimka-20190430> (12.09.2019.)
8. t-portal.hr. Pogledali smo kako stoje tvrtke iz Zagrebačkog Holdinga i tko su najveći gubitaši. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/pogledali-smo-kako-stoje-tvrtke-iz-zagrebackog-holdinga-i-tko-su-najveci-gubitasi-foto-20180613> (14.09.2019.)
9. Zagrebački električni tramvaj. O nama. Dostupno na: <http://www.zet.hr/o-nama/259> (14.09.2019.)
10. Zagrebački Holding. Godišnje izvješće 2018. [https://www.zgh.hr/UserDocsImages/pdf/Financijska%20izvje%C5%A1%C4%87a/ZGH\\_godisnje%20izvjesce\\_2018\\_www.pdf](https://www.zgh.hr/UserDocsImages/pdf/Financijska%20izvje%C5%A1%C4%87a/ZGH_godisnje%20izvjesce_2018_www.pdf) (15.09.2019.)
11. Zagrebački Holding. O nama. Izjava o osnivanju. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/izjava-o-osnivanju-16/16> (16.09.2019.)
12. Zagrebački Holding. O nama. Izvješća. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19> (10.09.2019.)
13. Zagrebački Holding. O nama. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. AGM d.o.o. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/agm-d-o-o-2177/2177> (16.09.2019.)

14. Zagrebački Holding. O nama. Povijest. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/povijest/134> (10.09.2019.)
15. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Arena Zagreb. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/arena-zagreb-2182/2182> (10.09.2019.)
16. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Autobusni kolodvor. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/autobusni-kolodvor/2178> (14.09.2019.)
17. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Čistoća. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/cistoca-2179/2179> (14.09.2019.)
18. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Gradska groblja. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-groblja-2180/2180> (14.09.2019.)
19. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Gradska ljekarna Zagreb. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-ljekarna-zagreb-2201/2201> (16.09.2019.)
20. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Gradska plinara Zagreb d.o.o. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-plinara-zagreb-d-o-o-2194/2194> (10.09.2019.)
21. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Gradska plinara Zagreb – opskrba d.o.o. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradska-plinara-zagreb-opskrba-d-o-o/2195> (10.09.2019.)
22. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo d.o.o. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/gradsko-stambeno-komunalno-gospodarstvo-d-o-o-2196/2196> (17.09.2019.)
23. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Robni terminali Zagreb. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/robni-terminali-zagreb-2181/2181> (10.09.2019.)

- 
24. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Tržnice Zagreb. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/trznice-zagreb-2183/2183> (10.09.2019.)
  25. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Upravljanje nekretninama. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/upravljanje-nekretninama/2404> (10.09.2019.)
  26. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Upravljanje projektima. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/upravljanje-projektima-2184/2184> (10.09.2019.)
  27. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Vladimir Nazor. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/vladimir-nazor-2186/2186> (10.09.2019.)
  28. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Vodoopskrba i odvodnja d.o.o. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/vodoopskrba-i-odvodnja-d-o-o-2197/2197> (14.09.2019.)
  29. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Zagreb plakat d.o.o. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagreb-plakat-d-o-o-2198/2198> (16.09.2019.)
  30. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Zagrebačka stanogradnja d.o.o. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagrebacka-stanogradnja-d-o-o-2199/2199> (14.09.2019.)
  31. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. ZagrebParking. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagrebparking-2187/2187> (14.09.2019.)
  32. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Zagrebačke ceste. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagrebacke-cest-2188/2188> (10.09.2019.)
  33. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Zagrebački digitalni grad. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zagrebacki-digitalni-grad-2189/2189> (14.09.2019.)

34. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. ZGOS. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zgos-2192/2192> (16.09.2019.)
35. Zagrebački Holding. Podružnice, trgovačka društva i ustanove. Zrinjevac. Dostupno na: <https://www.zgh.hr/o-nama-7/podruznice-trgovacka-drustva-i-ustanove-2176/zrinjevac-2193/2193> (14.09.2019.)
36. Zagrebački velesajam. O nama. Dostupno na: <https://www.zv.hr/o-nama/11> (14.0.2019.)



---

**POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Krivulja potražnje monopola.....	8
Grafikon 2. Krivulja graničnog prihoda.....	10
Grafikon 3. Krivulja maksimalizacije profita .....	11
Grafikon 4. Mrtvi teret.....	14
Grafikon 5. Organizacijska struktura.....	25
Grafikon 6. Prihod od prodaje Zagrebačkog holdinga.....	30
Grafikon 7. Poslovni rashodi poslovanja Zagrebačkog holdinga.....	31

**POPIS TABLICA**

Tablica 1. Račun dobiti i gubitka.....	33
--	----