

# Učinak pandemije Covid-19 na poslovanje poduzeća iz hotelijerske industrije

---

**Klempić, Edim**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:400638>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovne ekonomije – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UČINAK PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE  
PODUZEĆA IZ HOTELIJERSKE INDUSTRIJE**

**Diplomski rad**

**Edim Klempić**

**Zagreb, siječanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovne ekonomije – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**UČINAK PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE  
PODUZEĆA IZ HOTELIJERSKE INDUSTRIJE**

**THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE  
OPERATIONS OF A COMPANY IN THE HOTEL INDUSTRY**

**Diplomski rad**

**Edim Klempić, 0067554210**

**Mentor: doc. dr. sc. Ena Pecina**

**Zagreb, siječanj 2024.**

## **Sažetak**

Predmet istraživanja u ovom radu je poslovanje poduzeća Plava Laguna d.d. tijekom i nakon pandemije Covid-19. Na temelju predmeta rada, cilj je analizirati promjenu, odnosno prilagodbu strategije poduzeća Plava Laguna d.d. u novonastalim uvjetima. Podaci za empirijski dio rada prikupljeni su iz javno dostupnih baza podataka, te financijskih izvještaja poduzeća Plava Laguna d.d. za navedeno razdoblje godine: 2018. - 2022. Analiza financijske situacije ukazuje kako je Plava Laguna prije pandemije imala zdrave financije s kontinuiranim ulaganjima. Tijekom pandemijske 2020. godine financijska situacija se pogoršala uslijed pada prihoda od prodaje, no već 2021. godini bilježe se pozitivni, a 2022. rekordni poslovni rezultati i poduzeće nastavlja sa strategijskim planiranjem prije pandemije, odnosno strategijskim planiranjem usmjerenim na investicijske aktivnosti u svrhu širenja ponude i jačanja njene kvalitete.

**Ključne riječi:** analiza poslovanja, Covid-19, hotelijersko poduzeće, strategijsko planiranje

## **Summary**

The subject of research in this paper is the operations of the company Plava Laguna during and after the Covid-19 pandemic. Based on the subject of the work, the goal is to analyze the change, i.e., the adaptation of the strategy of the company Plava Laguna in the new conditions. Data for the empirical part of the work were collected from publicly available databases and financial statements of the company Plava Laguna for the specified period of the year: 2018 - 2022. Analysis of the financial situation indicates that Plava Laguna had healthy finances with continuous investments before the pandemic. During the pandemic year 2020, the financial situation worsened due to a drop in sales revenue, but already in 2021, positive results are recorded, and in 2022, record business results and the company continues with strategic planning before the pandemic, i.e., strategic planning focused on investment activities for the purpose of expanding the offer and strengthening its quality.

**Keywords:** business analysis, Covid-19, hotel company, strategic planning

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. TEORIJSKI UVID U STRATEGIJSKO PLANIRANJE PODUZEĆA .....	3
2.1. Pojam strategijskog planiranja .....	3
2.2. Sadržaj i funkcija strategijskog planiranja .....	6
2.3. Svrha strategijskog planiranja .....	9
3. TEORIJSKI UVID U ANALIZU POSLOVANJA I FINANCIJSKOG STANJA PODUZEĆA .....	11
3.1. Teorijske odrednice poslovne analize.....	11
3.2. Elementi i ciljevi poslovne analize.....	12
3.2.1. Analiza eksternog okruženja.....	12
3.2.2. Analiza internog okruženja .....	17
3.3. Provedba poslovne analize poduzeća .....	20
4. POSLOVANJE HOTELIJERSKIH PODUZEĆA USLIJED PANDEMIJE COVID-19	22
4.1. Karakteristike poslovanja hotelskog poduzeća .....	22
4.2. Pandemija Covid-19 i njen utjecaj na poslovanje hotelskih poduzeća.....	24
4.3. Strategijsko planiranje i poslovno ponašanje hotelskih poduzeća za vrijeme pandemije Covid-19.....	29
5. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA PLAVA LAGUNA D.D. TIJEKOM I NAKON PANDEMIJE COVID-19.....	32
5.1. Poslovni profil poduzeća Plava Laguna d.d.....	32
5.2. Analiza okruženja poduzeća Plava Laguna d.d.....	34
5.2.1. Analiza eksternog okruženja poduzeća Plava Laguna d.d.....	35
5.2.2. Analiza internog okruženja poduzeća Plava Laguna d.d.....	45
5.3. Analiza promjena u strategijskom planiranju i poslovnom ponašanju poduzeća Plava Laguna prije, za vrijeme i nakon pandemije .....	66
5.4. Usporedba strateške skupine .....	68
6. ZAKLJUČAK.....	70
POPIS SLIKA .....	78
POPIS TABLICA .....	79
POPIS GRAFIKONA.....	80

ŽIVOTOPIS .....	81
-----------------	----

## **1. UVOD**

Covid-19 je jedna od najtežih kriza u modernom društvu koja je naštetila gotovo svakoj zemlji i, uz određene izuzetke, većini industrija na globalnoj razini. Zbog ograničavanja kretanja, posebno pogođen bio je sektor turizma. Budući da svojim kupcima donose osobno iskustvo kao svoj „proizvod“, politika ograničavanja kretanja gotovo je u potpunosti onemogućila poslovanje ovom sektoru. Značajan udio u sektoru turizma zauzimaju hotelske tvrtke koje uslijed pandemije doživljavaju strmoglavi pad prometa. Ovakvo stanje zabilježeno je i u hrvatskim hotelskim tvrtkama.

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Značajan poremećaj i izazovi u hotelskom poslovanju nastupili su uslijed smanjenja prometa, odnosno smanjenja potražnje za hotelskim uslugama kao posljedice ograničavanja putovanja, zabrane društvenih okupljanja i straha od zaraze. Sve navedeno odrazilo se i na financijsku stabilnost hotelskih poduzeća. Većina hotelskih poduzeća bila su primorana mijenjati vlastite poslovne strategije kako bi se prilagodila novonastaloj situaciji tijekom i nakon pandemije, a promjene se uglavnom odnose na smanjenje troškova poslovanja.

Sukladno predstavljenoj problematici, predmet istraživanja u ovom radu je poslovanje poduzeća Plava Laguna d.d. tijekom i nakon pandemije Covid-19. Kroz empirijski dio rada prikazuje se učinak pandemije Covid-19 na poslovanje i financijsko stanje poduzeća. Sažima se utjecaj pandemije Covid-19 na hotelsko poduzeće kroz alate financijske analize. Analiza obuhvaća razdoblje od 2018. do 2022. godine.

Na temelju predmeta rada, cilj je analizirati promjenu, odnosno prilagodbu strategije poduzeća Plava Laguna d.d. u novonastalim uvjetima.



## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Za potrebe pisanja rada koriste se sekundarni izvori podataka. Pri izradi teorijskog dijela rada korištena je znanstvena i stručna domaća i inozemna literatura i opisna, odnosno deskriptivna metoda, metoda indukcije i dedukcije i metoda kompilacije. Podaci za empirijski dio rada prikupljeni su iz javno dostupnih baza podataka, te financijskih izvještaja poduzeća Plava Laguna d.d. za navedeno razdoblje godine: 2018. - 2022. Kod pisanja empirijskog dijela rada korištene su odabrane metode financijske analize: analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja, kao i horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja. Također, za ocjenu stanja korišteni su pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti odabranog hotelskog poduzeća.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na šest cjelina. Prva cjelina odnosi se na uvod u kojem su predstavljeni predmet, ciljevi, metodologija i izvori podataka. Drugo poglavlje predstavlja teorijski okvir strategijskog planiranja, dok treće poglavlje sadrži teorijski pregled analize poslovanja i financijskog stanja poduzeća. Četvrto poglavlje predstavlja uvid u stanje hotelijerske industrije uslijed pandemije Covid-19 u Republici Hrvatskoj. U petom poglavlju analiza se okruženje i financijsko stanje poduzeća, kao i strateško planiranje prije, za vrijeme i nakon pandemije. Potom slijedi i usporedba strateške skupine. U šestom poglavlju dani su najvažniji zaključci provedenog istraživanja.

## **2. TEORIJSKI UVID U STRATEGIJSKO PLANIRANJE PODUZEĆA**

Pojam „strategija“ dolazi iz grčke vojne terminologije, a označava vojnu vještinu, znanost o vođenju rata; znanost koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalno ratne elemente pripravljanja i vođenja rata (Renko, 2009, str. 68). Pojam *strategus* označavao je tadašnje atenske generale i vojne časnike visokih ovlasti. Stratezi su uglavnom bili vojni čelnici s kombiniranim političkim i vojnim autoritetima. Prvu temeljnu definiciju strategije dao je Alfred Chandler u knjizi *Strategija i struktura* (1962) u kojoj je istraživao kako velika poduzeća prilagođavaju svoju strukturu strategiji rasta. U toj je knjizi strategiju definirao kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcije i alokacije resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva“ (Buble, i dr., 2005, str. 3).

Ubrzo nakon Chandlera (1962) u stručnoj literaturi pojavljuje se više autora koji obrađuju tematiku i problematiku strategije u poduzeću. Jedan od istaknutijih je Kenneth Andrews koji 1965. godine strategiju definira kao model namjere, odluke ili ciljeva kao i temeljnih politika kojim se žele postići zacrtani ciljevi poduzeća (Mancer, 2003, str. 31). Autor Ansoff (1965, str. 103), strategiju smatra zajedničkom poveznicom poslovnih aktivnosti, proizvoda i tržišta. Definicija prema ovom autoru ne uključuje ciljeve poduzeća, već strategije određuje kao procese i rezultate procesa. Sljedeći autor, Porter (prema Mancer, 2003, str. 32) pristup strategiji temelji na praksi poduzeća u industrijaliziranom gospodarstvu gdje strategiju poduzeća čini skup sadržaja poduzeća. Horvat, Perković i Trojak (2012, str. 41) navode kako je strategija „plan koji organizacija odabere kako bi realizirala postavljene ciljeve“.

U ovom poglavlju rada daje se uvid u teoriju strategijskog planiranja kao dijela strateškog menadžmenta poduzeća. Poglavlje obuhvaća uvid u pojam, sadržaj i funkciju strategijskog planiranja, kao i uvid u svrhu strategijskog planiranja.

### **2.1. Pojam strategijskog planiranja**

Planiranje je temelj upravljanja u svakom suvremenom poduzeću, a određuje se kao predviđanje budućnosti poduzeća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Planiranje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno, a strategijsko planiranje odnosi se na dugoročno planiranje poduzeća s obzirom da se strategija odnosi na plan poduzeća koji pomaže u realizaciji

postavljenih ciljeva. Planiranje je nužno za ispravno donošenje bilo kakvih poslovnih odluka, a rezultat strategijskog planiranja je strateški plan. „Strateški plan je dokument kojim se komuniciraju ciljevi organizacije, aktivnosti potrebne za postizanje tih ciljeva i svi ostali ključni elementi strateške aktivnosti poduzeća“ (Mancer, 2003, str. 19). Strateški plan je u biti „plan igre“ tvrtke. Strateški plan proizlazi iz teških menadžerskih izbora među brojnim dobrim alternativama i signalizira predanost određenim tržištima, politikama, postupcima i operacijama (Lynch, 2012). Prilikom izrade strateškog plana postoje određeni ciljevi koje organizacija nastoji zadovoljiti tijekom provedbe strateškog plana. Razumijevanje organizacijskih ciljeva strateškog korporativnog plana pomoći će u stvaranju učinkovitih planova za usmjeravanje rasta organizacije (Maleka, 2014).

Povijesno gledano, pojam strategijsko planiranje nastao je 1950-ih i bio je vrlo popularan između sredine 1960-ih i sredine 1970-ih. Pionirom strategijskog planiranja smatra se poduzeće General Electric koje strategiju definira kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora kako bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje poteškoća pri stvaranju željenih učinaka (Thompson i Strickland, 1987). Tijekom tih godina, za strategijsko planiranje se naširoko vjerovalo da je odgovor na sve probleme. U to je vrijeme velik dio korporativne Amerike bio „opsjednut“ strategijskim planiranjem. Međutim, nakon tog procvata, strategijsko planiranje je odbačeno tijekom 1980-ih budući da različiti modeli planiranja nisu davali željene rezultate. No, 1990-e godine donijele su oživljavanje strateškog planiranja, a taj se proces danas široko primjenjuje u poslovnom svijetu. U članku iz 1987., Mintzberg je tvrdio da je malo vjerojatno da će racionalna analiza područja kao što su tržišta i resursi poduzeća proizvesti učinkovitu strategiju. Mnogo je vjerojatniji proces bio onaj izrade strategije gdje se „formulacija i implementacija spajaju u tečan proces učenja kroz koji se razvijaju kreativne strategije“. Mintzberg nije poricao potrebu za planiranjem i formuliranjem strategije. Međutim, snažno se zalagao za fleksibilnost koja proizlazi iz učenja oblikovanja i preoblikovanja strategije dok se ona počinje provoditi. To je bilo osobito važno jer se strategija povremeno morala baviti velikom promjenom na tržištu ili u internoj praksi. U takvom trenutku, oni stratezi koji su stvarno naučili kako organizacija funkcionira bili bi sposobniji prepoznati potrebu za promjenom i brzo odgovoriti na prve znakove tih promjena (Mintzberg, 1994). Mintzberg je 1998. godine dao i svoju teoriju komparativne strategije gdje navodi tri škole izrade strategije: preskriptivnu, deskriptivnu i školu strategije kao konfiguracije vremena, mjesta i konteksta (Fučkan i Sabol, 2013).

Danas se strategijsko planiranje definira kao upravljački alat sa nekoliko ključnih svrha: pomoći organizaciji da radi bolje, usmjeriti energiju, osigurati da članovi rade prema istim ciljevima te procijeniti i prilagoditi smjer poduzeća kao odgovor na okruženje koje se stalno mijenja. Strategijsko planiranje daje glavni plan koji organizacija koristi za postizanje svojih ciljeva. Zacrta smjer i ciljeve cijele organizacije i svih aspekata njezina djelovanja. Ukratko, strategijsko planiranje je discipliniran napor da se proizvedu temeljne odluke i radnje koje oblikuju i usmjeravaju ono što organizacija jest, što radi i zašto to radi, s fokusom na budućnost (David, 2011). Nadalje, strategijsko planiranje je tehnika upravljanja koja pomaže organizacijama da postave buduće ciljeve kako bi postigle stabilniji i predvidljiviji rast. Strategijsko planiranje također identificira radnje potrebne za postizanje ovih ciljeva (Buble i sur., 2005). Drugim riječima, to je metodologija po kojoj se prepoznaje određena mapa puta za razvoj izvedive, koherentne i snažne organizacije. Koncept strategijskog planiranja, s druge strane, definiran je kao instrument koji omogućuje izradu dugoročnih planova uvažavajući rizike i prilike s kojima se organizacija susreće, te poboljšanje učinkovitosti djelovanjem u skladu s tim planovima.

Kako navodi Maleka (2014), strategijsko planiranje je temeljito samoispitivanje ciljeva i sredstava za njihovo postizanje. To je proces kroz koji menadžeri formuliraju i provode strategije usmjerene na optimizaciju postizanja strateških ciljeva, s obzirom na dostupne okolišne i unutarnje uvjete. Strategijsko planiranje je formalizacija planiranja gdje se izrađuju planovi za dugo vremensko razdoblje za djelotvorno i učinkovito postizanje organizacijskih ciljeva. Prema Lynch (2012), strategijsko planiranje temelji se na opsežnom skeniranju okoliša. To je projekcija okolišnih prijetnji i prilika te nastojanje da se oni usklade sa snagama i slabostima organizacije. Planiranje je nešto što se radi prije poduzimanja akcije; odnosno anticipativno je odlučivanje. To je proces odlučivanja što i kako učiniti prije nego što je potrebno nešto poduzeti. Strategijsko planiranje može se definirati i kao upravljački proces razvoja i održavanja održive usklađenosti između ciljeva, vještina i resursa organizacije i njezinog promjenjivog okruženja. U konačnici, strategijsko planiranje je discipliniran napor koji proizvodi temeljne odluke i radnje koje oblikuju i vode što organizacija jest, kome služi, što radi i zašto to radi, s fokusom na budućnost. Učinkovito strategijsko planiranje artikulira ne samo kamo organizacija ide i radnje potrebne za napredak, već i kako će znati je li uspješna.

Pojmovi „strategija“ i strateško planiranje“ u praksi se često poistovjećuju, no potrebno je razlikovati samo strategiju od plana. Prema David (2011), strateško planiranje ponekad se brka s formulacijom strategije, jer se strateški plan izrađuje u ovoj fazi. Izrazi strateškog upravljanja i strateškog planiranja ne znače isto. Razlika je u tome što se potonji više koristi u poslovnom svijetu, dok se prvi koristi u akademskom okruženju. Planiranje je stoga razmišljanje prije nego što se akcija dogodi. Planom se unaprijed odlučuje što, kada i kako će zadatak biti izvršen. To nije potpuno isto što i strategija. Strategija se temelji na korištenju alata i taktika za postizanje uspjeha u određenu svrhu. To je vještina vođenja poslova poduzeća.

## **2.2. Sadržaj i funkcija strategijskog planiranja**

Postoji mnogo različitih okvira i metodologija za strateško planiranje i upravljanje, no treba imati na umu da ne postoje fiksna pravila u vezi s pravim okvirom, većina slijedi sličan obrazac i ima zajedničke atribute. Sadržaj strategijskog planiranja može se prikazati kroz varijacije u nekim osnovnim fazama (David, 2011):

- Analiza ili procjena, gdje se razvija razumijevanje trenutnog unutarnjeg i vanjskog okruženja;
- Formulacija strategije, gdje se razvija strategija na visokoj razini i dokumentira strateški plan na razini cijele organizacije;
- Izvršenje strategije, gdje se plan visoke razine prevodi u više operativnih stavki planiranja i djelovanja, i
- Faza evaluacije ili održivosti/upravljanja, gdje se odvija kontinuirano usavršavanje i evaluacija učinka, kulture, komunikacije, izvješćivanja o podacima i drugih pitanja strateškog upravljanja.

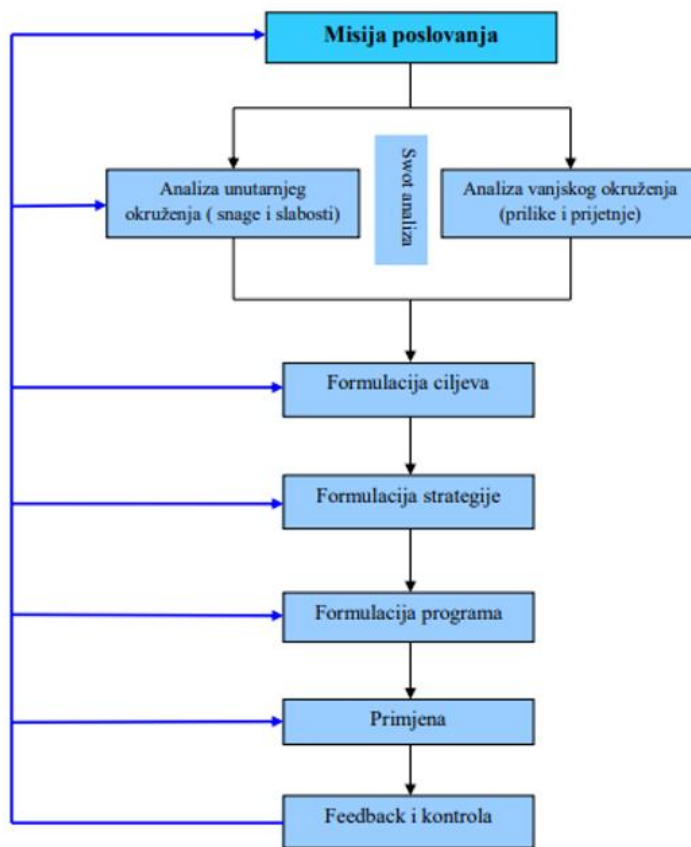
Strategijsko planiranje jedna je od najvažnijih odgovornosti višeg menadžmenta organizacije. To je sredstvo koje viši menadžment treba koristiti za postavljanje organizacijske vizije, određivanje strategija potrebnih za postizanje te vizije, donošenje odluka o raspoređivanju resursa za postizanje odabranih strategija i usklađivanje s vizijom i strateškim smjerom na svim razinama organizacije. Nažalost, strateško planiranje također je jedan od najčešće pogrešno shvaćenih i najslabije korištenih alata u mnogim organizacijama. Strateški planovi često su veliki dokumenti s detaljnim planovima koji su se mukotrpno stvarali mjesecima uz velike

napore, ali na kraju se ne koriste u provedbi strategije (Lynch, 2012). Strategijsko planiranje je koordinirani i sustavni proces za razvoj plana za cjelokupni tijek ili smjer kako bi se optimizirao budući potencijal poduzeća. Menadžment poduzeća u ovom prvom koraku treba znati odgovore na pitanja (Mancer, 2003, str. 19):

- Gdje se tvrtka sada nalazi?
- Ako ne bude promjena, gdje će tvrtka biti za 1, 2, 5 ili 10 godina?
- Jesu li odgovori na prethodno pitanje prihvatljivi?
- Ako nisu, koje bi specifične akcije poduzeće trebalo poduzeti?
- Jesu li predviđeni rizici i zaduženja?

Budućnost nije lako predvidjeti, stoga je proces planiranja složen i zahtjevan te pretpostavlja detaljnu analizu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji imaju svoj utjecaj na poslovanje poduzeća. Ovaj korak naziva se analiza okoline poduzeća. Strategijsko planiranje poslovni je proces koji mnoge tvrtke upotrebljavaju kako bi identificirale ključne čimbenike uspjeha koji određuju smjer budućeg rasta i profita. Strategijski plan pretpostavlja definiranje izjave o misiji: izjava o misiji je kratka, jezgrovita izjava koja opisuje što će organizacija nastojati postići — razlog zašto tvrtka postoji u smislu njezina utjecaja na ostatak svijeta. Nadalje, strategijskim se planom definira izjava o viziji: Jedna od funkcija strategijskog planiranja je nadahnuti ljude u organizaciji da rade na stvaranju nečeg novog. Vizija je sredstvo za opisivanje željene budućnosti. Drugim riječima, vizija bi trebala biti „slika“ budućnosti. Proces „vizioniranja“ obično je prvi korak u procesu strategijskom planiranju (Darbi, 2012). Proces oblikovanja strategije obuhvaća pripremne radnje i odluke o izboru strategije (Fučkan i Sabol, 2013). Razni autori danas navode različite faze strategijskog planiranja, a Slikom 1 u nastavku prikazane su faze strategijskog planiranja prema Kotler (2001).

**Slika 1. Faze strategijskog planiranja prema Kotler (2001)**

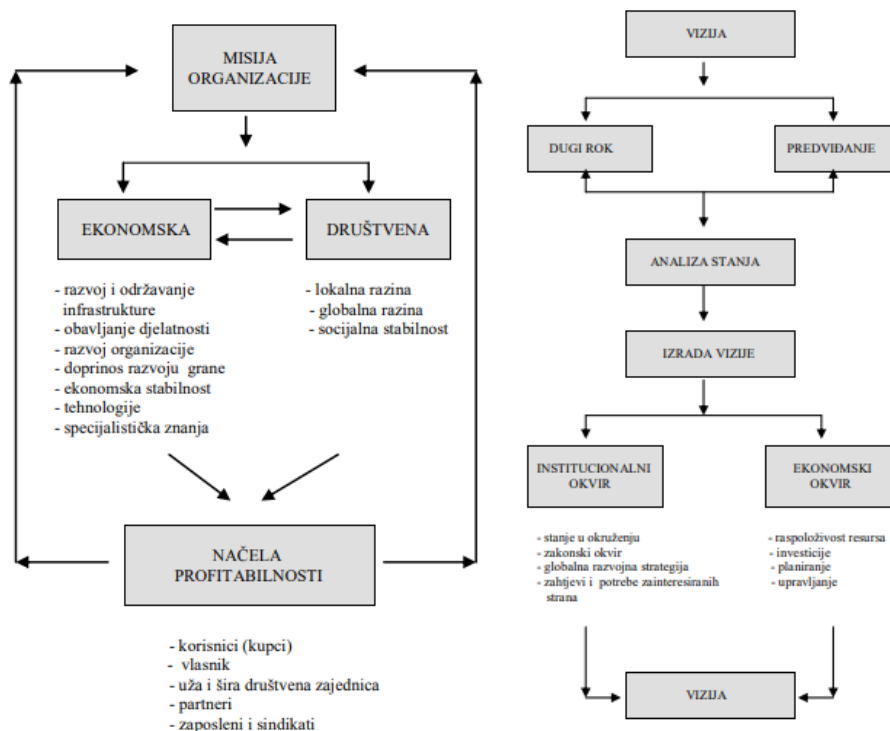


Izvor: (Kotler, 2001, str. 80)

Kako je vidljivo iz Slike 1, autor navodi sedam faza strategijskog planiranja, a kako je već navedeno, strategijsko planiranje kreće od unutarnje i vanjske okoline poduzeća. Unutarnji elementi definiraju snage i slabosti poduzeća, a vanjski elementi određuju prilike i prijetnje poduzeća. Integriranje analizirane unutarnje i vanjske okoline poduzeća moguće je SWOT i TOWS matricama. SWOT je skraćenica engleskog naziva za *strengths* (S), *weaknesses* (W), *opportunities* (O) i *threats* (T), odnosno za snage, slabosti, prilike i prijetnje. Na temelju SWOT matrice poduzeće stvara pregled unutarnjih i vanjskih elemenata koji utječu na poslovanje poduzeća. TOWS matrica, kao inačica SWOT analize ima za cilj jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane u poslovanje. Izradom TOWS matrice dobivaju se četiri kombinacije strategije. To su maxi-maksi (snage – prilike), maxi-mini (snage – prijetnje), mini-maksi (slabosti – prilike) i mini-mini (slabosti – prijetnje) (Gonan Božac, 2008).

Nakon analize definiraju se usmjerenja pomoću postavljanja vizije, misije i ciljeva. Misija se definira kao svrha postojanja poduzeća, a određena je društvenim i ekonomskim aspektima poduzeća. S druge strane, viziju predstavlja dugoročna zamisao poduzeća o željenom smjeru razvoja, kako je prikazano Slikom 2.

**Slika 2. Stvaranje misije i vizije poduzeća**



Izvor: (Drljača, 2001, str. 108-109)

Poslovni ciljevi su „osnovica poslovnog djelovanja, a ključne značajke ciljeva su mjerljivost, realnost, razumljivost, izazovnost i održivost“. Na razini poduzeća postoje dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi (Mancer, 2003, str. 40-45). Potom se kreće u formulaciju i implementaciju strategije. Nakon implementacije slijede kontrola i evaluacija čime strateško planiranje ne završava, već se radi o procesu koji se kontinuirano ponavlja.

### 2.3. Svrha strategijskog planiranja

Istraživanja pokazuju da one tvrtke koje su poslovale uspješno, uglavnom imaju formuliran i implementiran strateški plan. S druge strane, manje uspješne tvrtke obično nemaju strateški plan



i mapu puta koji bi ih spasili od neuspjeha. Općenito govoreći, jedan od glavnih uzroka poslovnih neuspjeha je nepostojanje strateškog plana ili njegova neučinkovita provedba (Thompson i sur., 2020). Kao kompas, strateški plan pokazuje prave smjerove koji će tvrtku dovesti do prosperiteta. Ako organizacija nema konačnu navigaciju kamo je krenula, stvara se kaos, loše upravljanje i pogrešan tijek rada. Neki od primjera su stalno mijenjanje prioriteta i zbunjeni zaposlenici. Pokretanje posla naslijepo, bez plana, ideala, ciljeva ili predviđanja jamči poslovni neuspjeh (Thompson i sur., 2020). Strategijsko planiranje preduvjet je za održivu konkurentsku prednost organizacija. Konkurentska prednost je ono što sjajne organizacije drži ispred njihovih konkurenata. Rothaermel (2012) je istaknuo da organizacije koje imaju konkurentsku prednost financijski postižu puno bolje rezultate od drugih poduzeća u industriji ili bolje od prosjeka industrije. Neke organizacije to mogu postići bez temeljitog strateškog plana, ali za većinu igrača bitno je strateški planirati, tj. analizirati, stvarati, implementirati i pratiti, i to kontinuirano. Nije zajamčeno da će organizacije ikada postići konkurentsku prednost provođenjem strateškog planiranja, ali to je bitan proces.

Strateško planiranje također pomaže sagledavanju stvari iz šire perspektive. Johnson i sur. (2008) tvrde da je drugi razlog zašto se organizacije jednostavno ne oslanjaju na svoja funkcionalna područja financija, marketinga ili operacija za stvaranje konkurentске prednosti to što menadžeri svakog područja često gledaju stvari samo iz svog specifičnog kuta, koji je preusko gledište da bi se na njega mogla osloniti cijela organizacija. Samo menadžeri (npr. izvršni direktori ili strateški planeri) koji vide cjelokupnu sliku tvrtke i okoline koja je okružuje mogu donositi odluke koje donose konkurentsku prednost. Nadalje, strateško planiranje također olakšava suradnju. U današnje vrijeme većina tvrtki uključuje srednje menadžere funkcionalnih područja u proces formuliranja strateškog plana. Srednji menadžeri su ljudi koji provode strategije postavljene u planu i ako nisu uključeni u izradu plana, onda nisu toliko predani da ga podrže. Dakle, strateško planiranje se koristi za postizanje konkurentске prednosti i integraciju svih funkcionalnih područja poduzeća olakšavanjem komunikacije između menadžera svih razina.

### **3. TEORIJSKI UVID U ANALIZU POSLOVANJA I FINANCIJSKOG STANJA PODUZEĆA**

Analiza poslovanja i financijskog stanja obuhvaća internu i eksternu okolinu poduzeća, gdje se kod eksterne okoline analizira opća okolina i poslovna okolina poduzeća. Kod interne okoline analizira se sustav upravljanja, resursi i financijsko stanje poduzeća. U ovom poglavlju rada slijedi uvid u teorijske odrednice poslovne analize, nakon čega slijedi uvid u elemente i ciljeve poslovne analize. Na kraju poglavlja slijedi uvid u teoriju provedbe poslovne analize poduzeća.

#### **3.1. Teorijske odrednice poslovne analize**

Najšire definirano, poslovna analiza je skup zadataka, znanja i tehnika potrebnih za identifikaciju poslovnih potreba i utvrđivanje rješenja za poslovne probleme poduzeća. Iako je opća definicija slična, prakse i postupci mogu varirati u različitim industrijama. Poslovna analiza može se provesti i radi razumijevanja trenutnog stanja organizacije ili može poslužiti kao osnova za identifikaciju poslovnih potreba. U većini slučajeva, provodi se poslovna analiza za definiranje i potvrđivanje rješenja koja zadovoljavaju poslovne potrebe i ciljeve (Fleisher i Bensoussan, 2015). Poslovna analiza odnosi se na stvaranje i korištenje znanja potrebnih za donošenje odluka temeljenih na bazi podataka za podršku strateškim i taktičkim poslovnim ciljevima organizacije. Svaka poslovna analiza započinje procjenom koristi i troškova gdje se utvrđuje svrha analize, predmet, znanja i vještine koje su potrebne za provedbu analize. Nadalje, definira se proces i sudionici kao i tehnike analize. Analiza poslovanja je usmjerena na pronalaženje optimalnog spoja između konkurentskih snaga poslovanja i mogućnosti koje poslovno okruženje nudi, čime se maksimizira poslovni rast i profit. Strateška analiza okoliša provodi se prikupljanjem i analizom informacija o poslovanju, okolišu, procjenom utjecaja promjena okoliša na poslovanje i utvrđivanjem načina na koji poduzeće može iskoristiti prilike koje se pojavljuju u tom okruženju. Drugim riječima, ova analiza pomaže da poduzeće pozicionira svoje poslovanje tako da postane konkurentnije i postigne održivi rast (Buble i sur., 2005).

Uz dobro razumijevanje okoline, poduzeće je u poziciji predvidjeti događaje i izraditi strategiju u skladu s njima, u svrhu stjecanja konkurentске prednosti. Vođenje uspješnog poslovanja i njegovo usmjeravanje u pravom smjeru odvija se u složenom okruženju poslovnih, ekonomskih, tehnoloških, društvenih i političkih utjecaja. Analiza okoliša stoga je uspješna

samo ako se provodi s relevantnim, točnim i ažuriranim informacijama. Poduzeću su potrebne informacije kako bi razumjelo stanje u kojem se nalazi industrija, tko su glavni igrači i ukupni trend rasta u industriji itd. (Zegers i Murombedzi, 2004). Fokus u ovom radu stavlja se na SWOT i financijsku analizu.

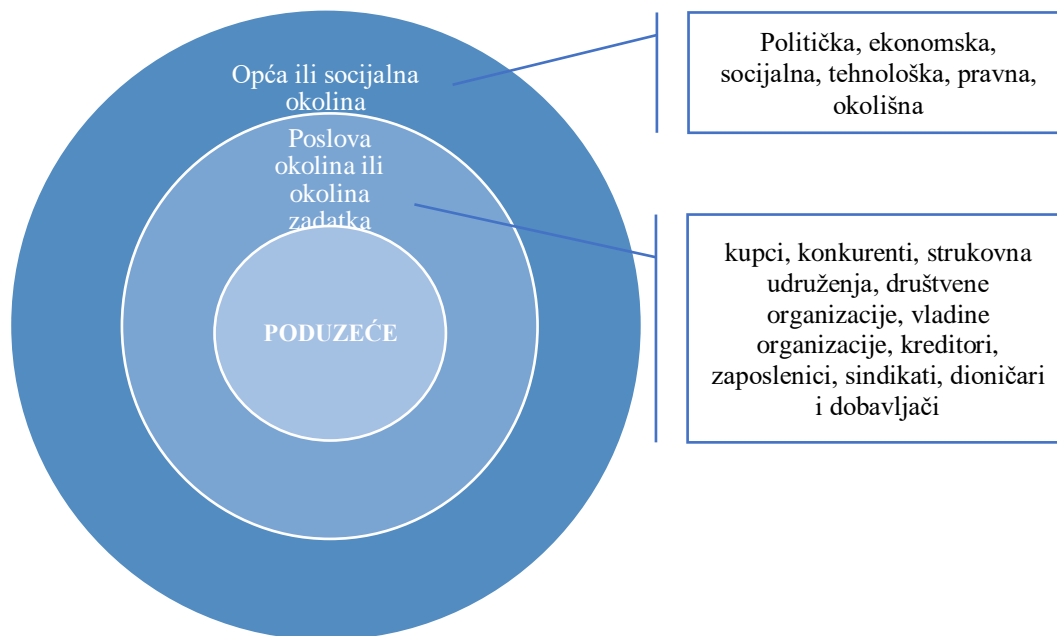
### 3.2. Elementi i ciljevi poslovne analize

Kako bi se mogla kreirati SWOT matrica, potrebno je analizirati eksternu i internu okolinu poduzeća. Analiza okoline provodi se kako bi se ustanovile prilike i prijetnje eksterne okoline, te snage i slabosti interne okoline poduzeća.

#### 3.2.1. Analiza eksternog okruženja

Eksterna, odnosno vanjska okolina poduzeća obuhvaća dva ključna segmenta, opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu odnosno okolinu zadatka kako je prikazano Slikom 3.

**Slika 3. Dimenzije eksterne okoline poduzeća**



Izvor: (Buble, i dr., 2005, str. 18)

Poslovnu okolinu, odnosno okolinu zadatka čine kupci, konkurenti, strukovna udruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici, sindikati, dioničari i dobavljači. Radi se o akterima u neposrednoj blizini poduzeća s kojima poduzeće neposredno surađuje. Kao najvažniji dio poslovne okoline izdvaja se tržište proizvoda unutar kojeg djeluju tri ključna segmenta, to su dobavljači, kupci i konkurenti. Dobavljači osiguravaju poduzeću sve inpute potrebne za rad, poput sirovina, materijala, energije, radne snage. Kupci su sve fizičke i/ili pravne osobe koje kupuju proizvod ili uslugu od poduzeća i imaju najsnažniji utjecaj na opstanak i razvoj poduzeća. Konkurenti također snažno utječu na poduzeće kako neposrednim konkurentskim djelovanjem tako i drugim aktivnostima poput marketinga i razvoja. Opća, odnosno socijalna okolina poduzeća obuhvaća političku, ekonomsku, socijalnu, tehnološku, pravnu i okolišnu dimenziju. Radi se o okolini na koju poduzeće teško može utjecati. Osim poslovne i socijalne, u teoriji se navodi i industrijska okolina koja predstavlja neposredne konkurente čija pojedinačna snaga ovisi o pet konkurentskih sila (Hill & Jones, 2012). Kako je vidljivo, eksternu okolinu poduzeća čini cjelokupno okruženje u kojem poduzeće posluje, a sastoji se od niza faktora koji poduzeću mogu predstavljati opasnosti, ali i stvarati mogućnosti za poslovni uspjeh. Vanjska okolina svakog poduzeća je drugačija, a ovisi o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, mikro i makro lokaciji, te nizu drugih faktora s kojima se određeno poduzeće suočava (Mancer, 2003).

Analizu eksterne okoline moguće je provesti različitim metodama i tehnikama. Lynch navodi 9 osnovnih koraka u analizi eksterne okoline poduzeća, kako je prikazano Tablicom 1.

**Tablica 1. Devet osnovnih koraka u analizi eksterne okoline poduzeća**

<b>Korak</b>	<b>Tehnike</b>	<b>Ishod</b>
1. Osnove okoliša – početna evaluacija za definiranje i istraživanje osnovnih karakteristika okoliša	Procjene nekih osnovnih faktora okruženje okoline: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definicija i veličina tržišta</li> <li>• Rast tržišta</li> <li>• Tržišni udio</li> </ul>	Osnovna strateška analiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opseg strateške prilike</li> <li>• Uspostava budućih izgleda za rast</li> <li>• Početak strukturiranja tržišnog natjecanja</li> </ul>
2. Razmatranje stupnja turbulencije u okolišu	Opća razmatranja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjena: brza ili spora?</li> <li>• Budućnost koja se ponavlja ili iznenađuje?</li> <li>• Predvidljiv ili nepredvidiv?</li> <li>• Složeni ili jednostavni utjecaji na organizaciju?</li> </ul>	Smjernice za početna pitanja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je li okruženje previše turbulentno da bi se mogla poduzeti korisna predviđanja?</li> <li>• Koje su prilike i prijetnje za organizaciju?</li> </ul>
3. Pozadinski čimbenici koji utječu na konkurentnost	PESTLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificirati ključne utjecaje</li> <li>• Predvidjeti, ako je moguće</li> <li>• Razumjeti međusobne veze između događaja</li> </ul>
4. Analiza faza tržišta rasta	Životni ciklus industrije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificirati fazu rasta</li> <li>• Razmotriti implikacije za strategiju</li> <li>• Identificirati probleme zrelosti, prekomjerne proizvodnje i cikličnosti</li> </ul>
5. Čimbenici specifični za industriju	Ključni faktori za analizu uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificirati čimbenike relevantne za strategiju</li> <li>• Fokus na stratešku analizu i razvoj</li> </ul>
6. Čimbenici specifični za konkurentski odnos snaga u industriji	Analiza pet sila	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statička i deskriptivna analiza konkurentskih snaga</li> </ul>
7. Čimbenici specifični za suradnju u industriji	Analiza četiri veze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza sadašnjih i budućih organizacija s kojima je moguća suradnja</li> <li>• Analiza mreže</li> </ul>
8. Čimbenici specifični za neposredne konkurente	Analiza konkurenata i analiza portfelja proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil konkurenta</li> <li>• Analiza relativne tržišne snage</li> </ul>
9. Analiza kupaca	Studije tržišta i segmentacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija usmjerena na postojeće i potencijalne kupce</li> <li>• Segmentacija tržišta i pozicioniranje unutar segmenta</li> </ul>

Izvor: (Lynch, 2012, str. 69)

U analizi strateškog okruženja većina će organizacija željeti odgovor na osnovno pitanje – „Kolika je veličina tržišta?“ To je važno jer će pomoći u definiranju strateškog zadatka. Tržišta se obično opisuju u smislu godišnje prodaje. Pri utvrđivanju veličine tržišta također je uobičajena praksa procijeniti koliko je tržište poraslo u prethodnom razdoblju – obično prethodne godine. Iz perspektive strategije, važnost rasta povezana je s ciljevima organizacije.

Nadalje, procjena tržišnog udjela poželjna je iz perspektive strategije. Na općoj razini analize okoliša, također je važno razmotriti osnovne uvjete koji okružuju organizaciju, odnosno dinamiku okoliša ili stupanj turbulencije u okolišu s obzirom da priroda okoline može utjecati na način na koji je organizacija strukturirana da se nosi s takvim promjenama. U ovoj analizi procjenjuje se promjenjivost, odnosno stupanj do kojeg će se okolina vjerojatno promijeniti. Također, analizira se predvidljivost.

Pozadinski čimbenici koji utječu na konkurentnost analiziraju se PESTLE tehnikom. PESTLE predstavlja akronim za šest ključnih segmenata vanjskog okruženja poduzeća, a izveden je iz engleskog jezika (Buble i sur., 2005): P: *political* (politički); E: *economic* (ekonomski); S: *social* (socijalni); T: *technological* (tehnološki); L: *legal* (pravni); i E: *environmental* (okolišni). Kontrolni popis za PESTLE analizu prikazan je Tablicom 2.

**Tablica 2. PESTLE – kontrolni popis**

<p><b>Politička dimenzija:</b> Političke stranke i događanja na lokalnoj, nacionalnoj i europskoj ili regionalnoj razini; Zakonodavstvo, npr. o oporezivanju i zakonu o zapošljavanju; Odnosi između vlade i organizacije; Državno vlasništvo nad industrijom i stav prema monopolima i konkurenciji</p>	<p><b>Društveno-kulturna dimenzija:</b> Promjene u vrijednostima i kulturi; Promjena načina života; Stavovi prema radu i slobodnom vremenu; Pitanja „zelenog“ okoliša; Obrazovanje i zdravlje; Demografske promjene; Raspodjela dohotka</p>	<p><b>Ekonomska dimenzija:</b> Ukupni BDP i BDP po glavi stanovnika; Inflacija; Potrošačka potrošnja i raspoloživi dohodak; Kamatne stope; Valutne fluktuacije i tečajevi; Investicije – od strane države, privatnih poduzeća i stranih kompanija; Cikličnost; Nezaposlenost; Troškovi energije, troškovi transporta, komunikacijski troškovi, troškovi sirovina</p>
<p><b>Tehnološka dimenzija:</b> Investicijska politika vlade i EU; Identificirane nove istraživačke inicijative; Novi patenti i proizvodi; Brzina promjena i usvajanje nove tehnologije; Razina izdataka za istraživanje i razvoj od strane konkurenata; Razvoj u ostalim industrijama</p>	<p><b>Okolišna dimenzija:</b> „Zelena“ pitanja koja utječu na okoliš i utječu na tvrtku; Razina i vrsta potrošene energije – obnovljiva energija; Smeće, otpad i njegovo odlaganje</p>	<p><b>Pravna dimenzija:</b> Zakon o tržišnom natjecanju i vladina politika; Zakon o zapošljavanju i sigurnosti; Pitanja sigurnosti proizvoda</p>

Izvor: (Lynch, 2012, str. 73)

Kada se govori o analizi faza tržišnog rasta, primjenjuje se životni ciklus industrije opisan od strane Portera koji navodi kako postoje četiri faze životnog ciklusa: ulazak, rast, zrelost i pad (Porter, 1980). Priroda strateškog upravljanja mijenjat će se kako se industrije kreću kroz životni ciklus. U uvodnoj fazi organizacije pokušavaju razviti interes za proizvod. Kako se

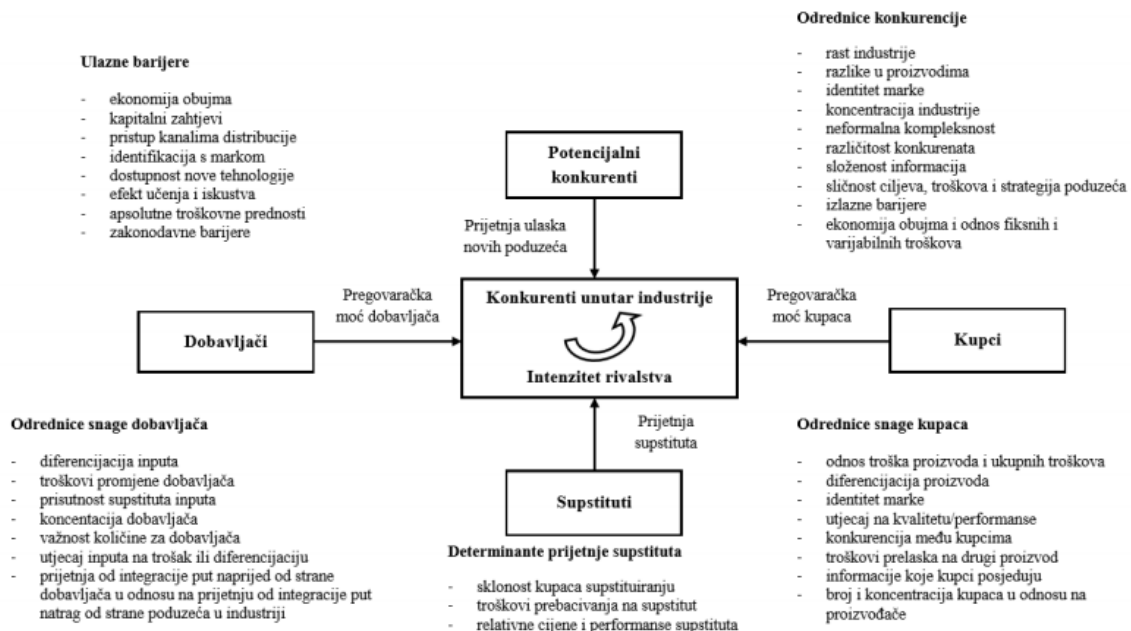
industrija kreće prema rastu, konkurenti su privučeni njezinim potencijalom i ulaze na tržište. Iz strateške perspektive, konkurencija se povećava. Kako su svi dostupni kupci zadovoljni proizvodom, rast se usporava i tržište postaje zrelo. Iako je rast usporen, novi konkurenti još uvijek mogu biti privučeni na tržište. Svaka se tvrtka tada mora jače natjecati za svoj tržišni udio, koji postaje sve fragmentiraniji, odnosno tržišni udio se dijeli na manje dijelove. Na kraju prodaja ulazi u razdoblje pada. Nadalje, analiza čimbenika specifičnih za industriju odnosi se na analizu tri ključna područja: kupce, konkurencija i korporacija.

Za analizu grane najčešće se koristi model Porterovih 5 konkurentskih sila (Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008):

- Rivalstvo između postojećih konkurenata
- Opasnost od potencijalnih pridošlica na tržište
- Pregovaračka moć kupaca
- Pregovaračka moć dobavljača
- Opasnost od supstituta

Porterov okvir prikazan je Slikom 4.

**Slika 4. Model Porterovih 5 konkurentskih sila**



Izvor: prijevod autora prema: (Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008, str. 27)

Porterov okvir jednostavan je za korištenje i razumijevanje te pomaže identificirati ključne konkurentske snage koje utječu na poslovanje. Široko se koristi u razvoju strategija.

Nakon analize čimbenika specifičnih za konkurentski odnos snaga u industriji, provodi se analiza čimbenika specifičnih za suradnju u industriji modelom četiri veze. Osnovne kooperativne veze između organizacije i njezinog okruženja istražuju se kroz neformalne kooperativne veze i mreže, formalne kooperativne veze, državne veze i mreže i komplementare. Cilj takve analize je utvrditi snagu i prirodu suradnje koja postoji između organizacije i njezine okoline. Analiza konkurenata i analiza portfelja proizvoda odnosi se na analizu odabranih neposrednih i bliskih konkurenata, što se naziva profiliranjem konkurenata. Svrha je identificirati konkurentske prednosti i nedostatke organizacije u odnosu na njezinu konkurenciju. U ovoj se analizi uglavnom odabire jedna ili dvije konkurentske tvrtke. Na kraju se provodi analiza kupaca kroz tri dimenzije: identifikacija kupca i tržišta, segmentacija tržišta i njezine strateške implikacije, tržišno pozicioniranje unutar segmenta.

### 3.2.2. *Analiza internog okruženja*

Analiza internog, odnosno unutarnjeg okruženja obuhvaća analizu sustava upravljanja, analizu resursa i financijsku analizu. Analiza sustava upravljanja najčešće se provodi MOST analizom. MOST predstavlja akronim od eng. *Mission, Objectives, Strategy, Tactics* (Buble i sur. 2005). Izjava o misiji glavni je cilj poslovnog plana iz kojeg je tvrtka proizašla. To je glavni razlog za poslovanje s najviše razine organizacije i izražava ono što se želi postići. Što je misija konkretnija, to se uspješnije mogu ispuniti ostali aspekti u MOST analizi. Cilj je izraz koji opisuje željeno stanje organizacije, pojedinca, tima ili jedinice. Dobro formulirani cilj ispunjava uvjete i načela SMART-a (ciljevi su specifični, mjerljivi, dostižni, realni i pravovremeni). Na razvojnom putu oni se prate, mjere i provjeravaju pomoću pokazatelja i statistike (Rothaermel, *Strategic Management*, 2017). Strategija se odnosi na dugoročni plan osmišljen za postizanje određenog cilja. Strategija je jedan od rezultata strateškog upravljanja (Buble i sur. 2005). Taktike su metode i tehnike koje se koriste u organizaciji za postizanje ciljeva, provođenje strategija i ostvarenje (SMART) poslovnih ciljeva (Rothaermel, *Strategic Management*, 2017).

Resursi poduzeća podrazumijevaju organizacijski potencijal poduzeća, ljudske resurse, te financijski potencijal poduzeća. Resursi se uglavnom svrstavaju u dvije kategorije:



nematerijalne i materijalne. Materijalni resursi imaju fizičke atribute i vidljivi su. Primjeri materijalnih resursa su rad, kapital, zemljište, zgrade, postrojenja, oprema i pribor. Nematerijalni resursi nemaju fizičke atribute i stoga su nevidljivi. Primjeri nematerijalnih resursa su kultura tvrtke, njezino znanje, kapital marke, reputacija i intelektualno vlasništvo (Horvat, Perković i Trojak, 2012).

Nadalje, financijska analiza poduzeća temelji se na podacima iz financijskih izvještaja. Kao temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja navode se horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja i financijski pokazatelji (Dražić-Lutilsky i sur., 2010). Horizontalna analiza omogućava usporedbu podataka tijekom odabranog razdoblja, dok vertikalna analiza omogućava uvid u strukturu financijskih izvještaja. Financijski pokazatelji mogu se svrstati u nekoliko skupina (Dražić-Lutilsky i sur., 2010):

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji zaduženosti,
- pokazatelji aktivnosti,
- pokazatelji ekonomičnosti,
- pokazatelji profitabilnosti.

Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća za podmirivanje dospjelih obveza kako je prikazano Tablicom 3.

**Tablica 3. Pokazatelji likvidnosti**

NAZIV POKAZATELJA	IZRAČUN	STANDARDNA VELIČINA
Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkotrajna imovina / Kratkoročne obveze	2 ili veći
Koeficijent trenutne likvidnosti	Novac / Kratkoročne obveze	> 0,10
Koeficijent ubrzane likvidnosti	Kratkotrajna imovina - zalihe / Kratkoročne obveze	1 ili veći
Koeficijent financijske stabilnosti	Dugotrajna imovina / Kapital + Dugoročne obveze	< 1

Izvor: izrada autora prema (Belak, 2012)

Pokazatelji zaduženosti daju informaciju o financiranju poduzeća iz tuđih izvora, te sposobnost poduzeća u podmirivanju obveza kako je prikazano Tablicom 4.

**Tablica 4. Pokazatelji zaduženosti**

NAZIV POKAZATELJA	IZRAČUN
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze / Ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	Kapital / Ukupna imovina
Koeficijent financiranja	Ukupne obveze / Kapital
Pokriće trošak kamata	Dobit prije poreza i kamata / Kamate
Faktor zaduženosti	Ukupne obveze / Zadržana dobit + amortizacija
Stupanj pokrića 1	Kapital / Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića 2	Kapital + dugoročne obveze / Dugotrajna imovina

Izvor: izrada autora prema (Belak, 2012)

Pokazatelji aktivnosti grupa su financijskih indikatora koji mjere sposobnost poduzeća da efikasno pretvori svoje resurse u prihod ili novac, odnosno vrijeme potrebno da poduzeće plati svoje obveze kako je prikazano Tablicom 5.

**Tablica 5. Pokazatelji aktivnosti**

NAZIV POKAZATELJA	IZRAČUN
Koeficijent obrta ukupne imovine	Ukupni prihodi / Ukupna imovina
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	Ukupni prihodi / Kratkotrajna imovina
Dani naplate potraživanja	Broj dana u godini (365) / Koeficijent obrtaja potraživanja (prihodi od prodaje/potraživanje)
Dani vezivanja zaliha	Broj dana u godini (365) / Obrtaj zaliha
Dani plaćanja dobavljačima	Broj dana u godini (365) /koeficijent obrtaja dobavljača

Izvor: izrada autora prema (Belak, 2012)

Pokazatelji ekonomičnosti skupina su indikatora koja promatra odnos između prihoda i rashoda ostvarenih na određenim razinama poslovanja, tj. sagledavaju koliko se prihoda generira po jedinici pripadajućeg rashoda kako je prikazano Tablicom 6.

**Tablica 6. Pokazatelji ekonomičnosti**

NAZIV POKAZATELJA	IZRAČUN
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	Ukupni prihodi / Ukupni rashodi
Ekonomičnost poslovanja	Prihodi od prodaje / Rashodi od prodaje
Ekonomičnost financiranja	Financijski prihodi / Financijski rashodi

Izvor: izrada autora prema (Belak, 2012)

Pokazatelji profitabilnosti objedinjuju indikatore koji mjere profitne marže društva i pokazatelje povrata kako je prikazano Tablicom 7.

**Tablica 7. Pokazatelji profitabilnosti**

NAZIV POKAZATELJA	IZRAČUN
Neto marža profita	Neto dobit / Ukupni prihodi
Bruto marža profita	Dobit prije poreza + kamate / Ukupni prihodi
Neto rentabilnost imovine	Neto dobit / Ukupna imovina
Bruto rentabilnost imovine	Dobit prije poreza + kamate / Ukupna imovina
Rentabilnost vlastitog kapitala	Neto dobit / Vlastiti kapital

Izvor: izrada autora prema (Belak, 2012)

„Analiza financijskih izvještaja može se opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje“ (Gulin, i sur., 2012, str. 342). Polazni financijski izvještaji kod analize su Račun dobiti i gubitka i Bilanca stanja pouzeca.

### 3.3. Provedba poslovne analize poduzeća

Poslovna analiza poduzeća predstavlja prvi korak u procesu strateškog menadžmenta. Na raspolaganju su mnogi alati i tehnike koje poslovni analitičar može koristiti, a zbog prirode posla poslovne analize koristan je pregledni okvir za njihovo stavljanje u kontekst i pomoć u

određivanju najprikladnije tehnike za svaku pojedinačnu situaciju (David, 2011). Kako je ranije opisano, poduzeće treba biti svjesno svoje misije, cilja, strategije i taktika (MOST). Međutim, postoji temeljniji aspekt kojeg poduzeće treba uzeti u obzir, a odnosi se na temeljne vrijednosti organizacije. Prepoznavanje vrijednosti organizacije i svijest o MOST-u pomoći će poduzeću da bolje razumije dionike i njihove prioritete (Paul, Cadle i Yeates, 2014).

Proces poslovne analize prolazi kroz faze, kako je ranije opisano, gdje svaka faza zapravo predstavlja područje koje se treba analizirati. Također, treba napomenuti kako se kod poslovne analize ne provode uvijek sve faze, a poduzeće u određenom trenutku određuje koje područje treba istražiti. Stoga je jedan od najvažnijih aspekata poslovne analize odlučiti što je fokus i koja područja treba istražiti. Na primjer, u nekim slučajevima fokus može biti na istraživanju mogućih poboljšanja načina na koji dio organizacije funkcionira. Drugi slučaj može se usredotočiti na rast tržišnog udjela i slično (Zegers i Murombedzi, 2004). Prvi korak svakako je otkrivanje pitanja i problema koji se analizom želi riješiti. Dakle, prvo se postavljaju ciljevi, potom opseg analize nakon čega se detektiraju moguća ograničenja. Na kraju se određuju resursi i ovlaštenja (Paul, Cadle i Yeates, 2014).

Potom slijedi odabir tehnika analize. Velik dio informacija dobivenih tijekom početne istrage može biti subjektivan, pa ih treba kvantificirati detaljnijom analizom (David, 2011). Nakon što su poslovni analitičari istražili i analizirali situaciju, razmotrili dionike i njihove perspektive, razvili mogućnosti poboljšanja i definirali zahtjeve koje treba ispuniti, važno je razmotriti kako će poslovne promjene biti isporučene i implementirane, te kako će se ostvariti poslovne koristi.

U nastavku rada slijedi uvid u poslovanje hotelskih poduzeća u uvjetima pandemije Covid-19.

## **4. POSLOVANJE HOTELIJERSKIH PODUZEĆA USLIJED PANDEMIJE COVID-19**

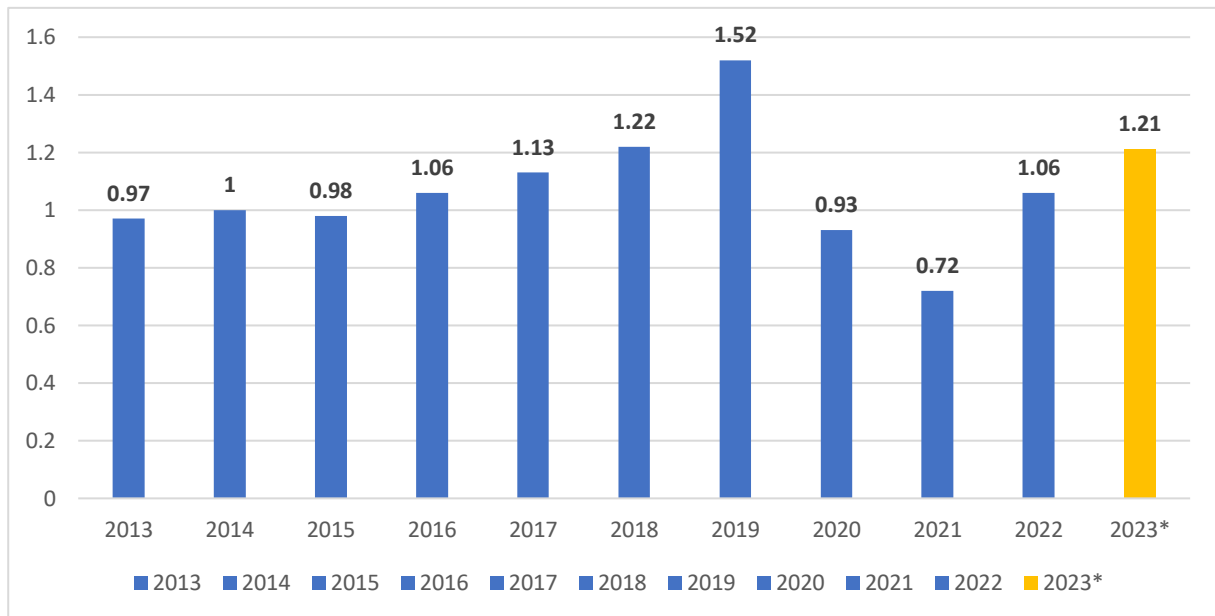
Turizam je jedna od najvećih industrija na svijetu, a Svjetska turistička organizacija UN-a ga čak smatra najvećom industrijom na svijetu kada se uzmu u obzir povezane i komplementarne industrije. Smještaj, a posebno hoteli, jedan su od najvidljivijih i najznačajnijih dijelova ove velike industrije. 100 najboljih hotelskih kompanija u svijetu ima više od 4,75 milijuna soba (WTO, 2015). Prema WTO-u (2015), hotel se definira kao smještajni objekt u kojem se usluge smještaja nude u određenom broju soba koji je veći od definiranog minimuma. Također, hotel pruža određene usluge kao što su posluživanje u sobama, dnevno čišćenje i pospremanje soba, a kategoriziran je prema vrsti opreme i usluga koje nudi. Hotelom se upravlja od strane jedinstvenog menadžmenta. Nadalje, hoteli pružaju usluge smještaja u sobama i hotelskim apartmanima, a sobe su u pravilu dvokrevetne ili jednokrevetne s mogućnošću pružanja dodatnog odnosno dječjeg ležaja. Jedna od glavnih karakteristika hotela je da oni iznajmljuju sobe a ne krevete, te je broj iznajmljenih soba „mjerna jedinica“ kod utvrđivanja poslovnog rezultata hotela. Hotel je reprezentativni ugostiteljski objekt koji objedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje. Osnovna svrha i cilj hotelskog poslovanja je ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača (Galičić, Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, 2017).

U ovom poglavlju daje se uvid u karakteristike poslovanja hotelskog poduzeća, nakon čega slijedi uvid u utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje hotela. Na kraju poglavlju analizirane su strategije planiranja i poslovno ponašanje hotelskog poduzeća za vrijeme pandemije Covid-19.

### **4.1. Karakteristike poslovanja hotelskog poduzeća**

Hotelijerstvo je djelatnost koje je rezultat u vremenski relativno kratkim proizvodnim procesima raznovrsnost usluga i proizvoda kojima zadovoljava želje i potrebe potrošača (Bunja, 2006). Polazna pretpostavka uspješnog poslovanja hotelskog poduzeća je usmjerenost na kvalitetu. To zahtijeva identifikaciju ključnih pokazatelja uspješnosti hotelskih poduzeća i načina njihova mjerenja. Veličina tržišta hotelske industrije u cijelom svijetu bilježila je dosljedan rast sve do početka pandemije koronavirusa (COVID-19) 2020. godine kada dolazi do prekida putovanja diljem svijeta (Grafikon 1).

**Grafikon 1. Veličina tržišta hotelske i odmarališne industrije diljem svijeta od 2013. do 2022., s predviđanjem za 2023. (u bilijunima američkih dolara)**



\*predviđanje

Izvor: (Statista, 2023)

Kako je vidljivo iz Grafikona 1, veličina tržišta hotelskog i turističkog sektora u cijelom svijetu dosegla je vrhunac od 1,52 bilijuna američkih dolara 2019. godine. Kao rezultat spomenute pandemije koronavirusa (COVID-19), veličina tržišta pala je ispod jednog bilijuna 2020. i 2021. U 2023. veličina tržišta predviđalo se da će dosegnuti 1,21 bilijuna američkih dolara. Neki od ključnih imena u hotelskoj industriji uključuju Marriot International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group i Wyndham Hotel Group. Sve te tvrtke u svojim portfeljima imaju različite hotelske brendove. Vodeće hotelske kompanije u svijetu od lipnja 2022., prema broju objekata su Svjetski lanac hotela, Wyndham Hotels & Resorts s 8.950 smještajnih jedinica. Na drugom mjestu nalazi se Marriot International s 8.120 smještajnih jedinica, a na trećem mjestu Choice Hotels International s ukupno 6.996 smještajnih jedinica. Tijekom 2022. godine na globalnoj razini otvorena su ukupno 1.842 nova hotela (Statista, 2023).

Kada se govori o karakteristikama poslovanja iz aspekta tradicionalnih mjera uspješnosti hotelskog poduzeća, promatraju se podaci poput postotka popunjenosti, pokazatelja dobiti i povrata ulaganja. Suvremene metode mjerenja uspješnosti poslovanja, uz tradicionalne mjere u obzir uzimaju i inovacije, izvrsnost i sigurnost. Podrazumijeva se da su, kao i svaki drugi

komercijalni posao, hoteli usmjereni na profit. Ovaj zahtjev predviđa da hoteli slijede tehnike strateškog upravljačkog računovodstva, kao što su optimizacija troškova, analiza lanca vrijednosti i benchmarking. Pritom mogu birati između poslovne strategije usmjerene na tržište ili prodaju kako bi optimizirali svoje financijske rezultate. No, financije su široko područje na koje utječe cijeli niz podskupa aspekata. Glavni među njima je učinak prodaje. Na to hoće li prodaja hotela rasti ili opadati, ovisi mnoštvo čimbenika. Neki od njih su pod kontrolom hotela, kao primjerice marketinške aktivnosti. Druge aspekte koji nisu pod kontrolom hotela gotovo je nemoguće kontrolirati, primjerice iznenadni gubitak gostiju zbog zdravstvene krize izazvane COVID-19. Ono što izdvaja uspješne hotele je način na koji odlučuju reagirati na takve situacije. Hotelijeri se suočavaju s mnogim problemima u svakodnevnom radu. Neki od najvećih globalnih suvremenih problema su manjak radne snage, obuzdavanje troškova i povećana konkurencija. Jedan od problema koji je u nedavnoj povijesti zatekao hotelska poduzeća je već spomenuta pandemija COVID-19.

## **4.2. Pandemija Covid-19 i njen utjecaj na poslovanje hotelskih poduzeća**

Pandemija bez presedana, uzrokovana novim koronavirusom, SARS-CoV-2 (Covid-19) uzrokuje razoran učinak na hotelijersku industriju od samog početka 2020. godine i predstavlja ogroman pritisak na zdravstveni sustav. Osim utjecaja na javno zdravlje, Covid-19 je imao značajan ekonomski utjecaj na restorane i hotele diljem svijeta. Epidemija koronavirusa dovela je do globalne panike zbog svoje smrtnosti. Dana 31. prosinca 2019. u kineskom uredu WHO-a prvi put je potvrđena upala pluća nejasnog podrijetla pronađena u Wuhanu u Kini. 41 pacijent s identificiranim infekcijama novim koronavirusom (Covid-19) hospitaliziran je u Kini početkom siječnja 2020. (Huang i sur., 2020).

Od tada se učestalost infekcije povećala širenjem zajednice, a prijavljeni slučajevi dosegli su 60 milijuna (s više od 1,41 milijuna smrtnih slučajeva) u više od 200 zemalja do 25. studenog 2020. (ECDC, 2020). Točan ukupni broj slučajeva u većini zemalja ostaje neizvjestan, jer su istraživanja i testiranja minimalni. Bez cijepljenja za izbjegavanje bolesti i minimalnih medicinskih usluga dostupnih za njezino liječenje, mnoge su zemlje reagirale različitim vrstama nefarmaceutskih intervencija, uključujući karantenu (zatvaranje u kući, dobrovoljna/nužna karantena), socijalno distanciranje (ranjive ili cijele populacije), zatvaranje škola/sveučilišta i poduzeća/radnih mjesta, prekid ili odgoda međunarodnih sportskih događaja, poput Olimpijskih

igara, ograničavanje okupljanja ljudi na javnim mjestima iznad određenog broja itd. kao mjera za kontrolu širenja virusa tijekom vremena. Epidemija je zarazila gotovo sve aspekte opskrbnog lanca ugostiteljstva unutar zemalja. Mnogi dijelovi opskrbnog lanca, poput sustava cateringa i praonica rublja, brzo su osjetili učinke otkazanih aktivnosti, zatvorenih hotela i zatvorenih atrakcija. Restorani su se morali zatvoriti, iako je prelazak na prodaju za van/dostavu u nekim zemljama omogućio nekima nastavak poslovanja (Wahab, 2021).

Od siječnja 2020., Covid-19, kobna pandemija koja se proširila svijetom, zahvatila je gotovo sve svjetske industrije. Zbog ograničavanja mobilnosti ljudi, tercijarna industrija, koja je uvelike podržana i financirana offline potrošnjom, ozbiljno je pogođena ovom pandemijom, a hotelska industrija, ključna komponenta uslužnih djelatnosti, jedna je od najvećih žrtava pandemije (Guan, 2022). Kontaktno intenzivna priroda turističke industrije čini je osjetljivom na razvoj zaraznih bolesti. Yu i sur. (2021) smatraju da se takve bolesti brzo šire zbog rasta stanovništva, turizma i transporta. Prema podacima Svjetske turističke organizacije, u 2020. godini u svijetu je zabilježen pad međunarodnih turističkih dolazaka od 74 % (381 milijun u 2020. u usporedbi s 1,5 milijardi u 2019.), čime je međunarodni turizam doveden na razinu od prije 30 godina. Procijenjeni gubitak u globalnom BDP-u je preko 2 trilijuna dolara, dok je 100-120 milijuna izravnih radnih mjesta u turizmu ugroženo (UNWTO, 2020). Kao rezultat toga, Covid-19 je posebno utjecao na hotelski sektor koji se suočio s dramatičnim padom prodaje zbog ograničavanja putovanja, zabrana događanja i straha od zaraze.

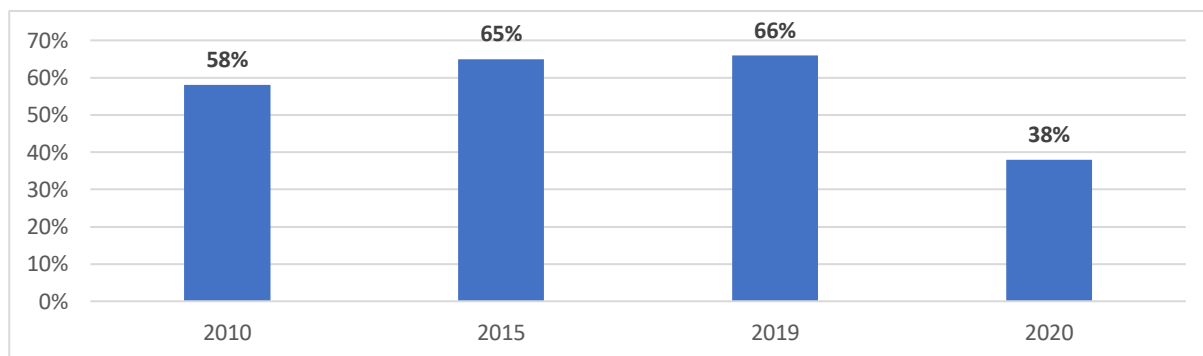
Što se tiče ponašanja putnika u vrijeme pandemije Covid-19, putnici su odlučuju za lokalna putovanja i bliže destinacije. Također, turisti preferiraju aktivnosti na otvorenom, prirodu, seoski turizam i izlete. Glavne brige putnika su zdravstvene i sigurnosne mjere te pravila otkazivanja, dok su se rezervacije u posljednjem trenutku povećale zbog nestabilne i nepredvidive pandemije gdje putnici obavljaju rezervacije neposredno prije putovanja. Iako su zatvorene granice i ograničavanja putovanja domaći turizam učinili prevladavajućim, sklonost putovanju čak i unutar iste zemlje ovisi o raspoloživom prihodu i ušteđevini ljudi, radnim aranžmanima i njihovoj percepciji sigurnosti (Pappas i Glyptou, 2021). Pappas i Glyptou (2021) otkrili su da je Covid-19 utjecao na preferencije smještaja na način da turisti radije iznajmljuju kuću nego rezerviraju hotelsku sobu. Također je utvrđeno da, iako su u normalnim okolnostima znakovi nestašice smještaja potaknuti potražnjom pozitivno utjecali na namjere kupnje gostiju, tijekom pandemije učinak je bio suprotan. U pandemijskim okolnostima gosti hotele



doživljavaju manje sigurnim i radije u njima ne odsjedaju. To znači da je pandemija izazvala promjenu u percepcijama i utjecala na odluke o kupnji, gdje će se vjerojatno izbjegavati mjesta s velikim brojem ljudi, što uključuje hotele (Li, Yao i Chen, 2021).

U 2020. otkazane su sve poslovne, društvene i sportske aktivnosti diljem svijeta, a popunjenost hotela i poslovanje značajno su smanjeni. Staple (2020) objavio je izvješće o financijskom utjecaju Covid-19 na usluge smještaja i prehrane. Otkrio je izraženiji utjecaj na usluge smještaja i prehrane. Prvi put, nakon Velike depresije 1993. popunjenost hotela bila je najgora i statistički je osam od deset hotelskih soba bilo prazno. Na grafikonu 2 prikazana je popunjenost hotela na globalnoj razini. Popunjenost je tek 40% u odnosu na prethodne godine.

### **Grafikon 2. Popunjenost hotela na globalnoj razini**

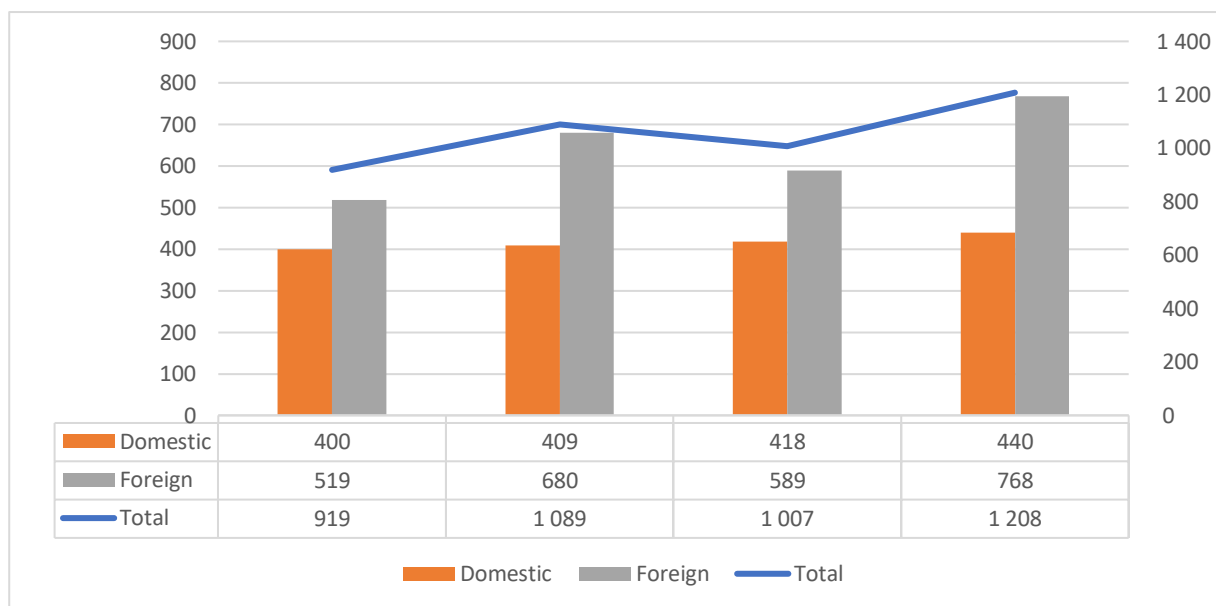


Izvor: izrada autora prema: (AHLA, 2021)

Prema Sneader i Singhal (2020) pandemija Covid-19 nije samo zdravstvena kriza, već i neminovno restrukturiranje globalnog ekonomskog poretka. Njegovi gospodarski učinci bili su posebno ozbiljni u međunarodnom turizmu. Procjenjuje se da su međunarodni turistički dolasci pali za 78%, uzrokujući gubitak od 1,2 trilijuna dolara u izvoznim prihodima od turizma i 120 milijuna izravnih ukidanja radnih mjesta u turizmu – što predstavlja sedam puta veći učinak od 11. rujna i najveći pad u povijesti (UNWTO, 2020). Međunarodno udruženje zračnog prometa (IATA) predvidjelo je scenarij pada prihoda od putnika za cijelu godinu za 55% u usporedbi s 2019., a zračnog prometa za 48% (IATA, 2020).

Identični trendovi zabilježeni su i u hrvatskom turizmu, a grafikon 3 u nastavku prikazuje ukupne dolaskе turista od 2019. do 2022. godine.

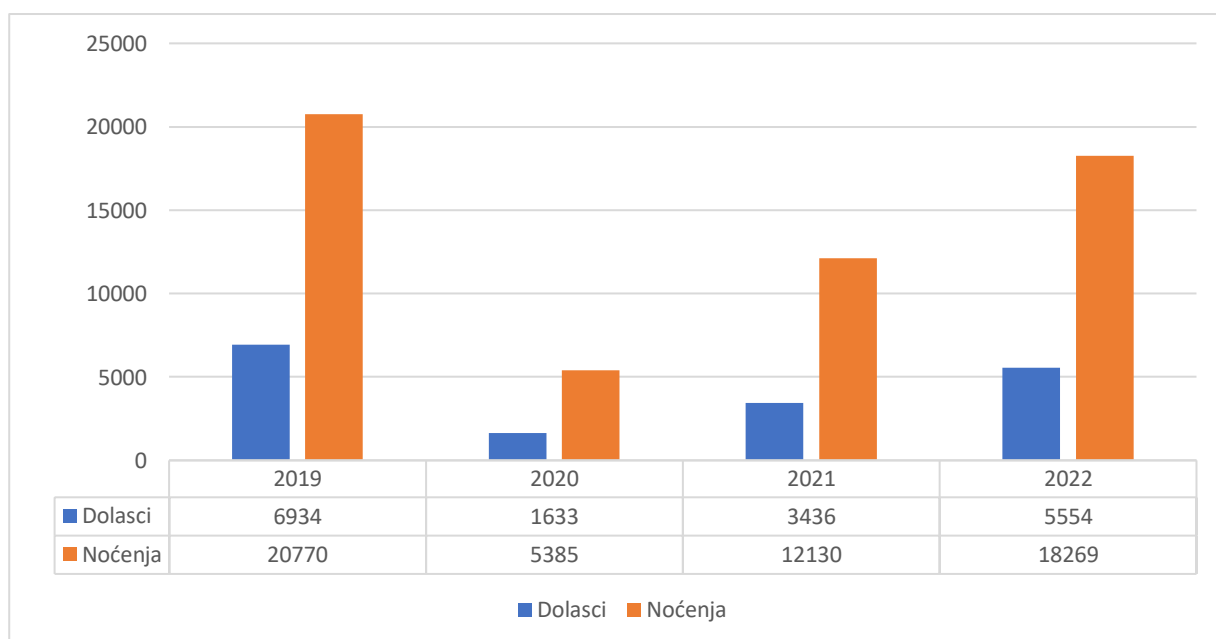
**Grafikon 3. Dolasci turista u RH (2019.-2022., u tisućama)**



Izvor: izrada autora prema: (DZS, 2023)

Kako je vidljivo, 2020. godina, u odnosu na rekordnu 2019. godinu, bilježi drastičan pad broja dolaska turista. Najveći pad dolazaka i noćenja zabilježen je u hotelskom smještaju (grafikon 4).

**Grafikon 4. Dolasci i noćenja turista – hoteli (2019.-2022., u tisućama)**



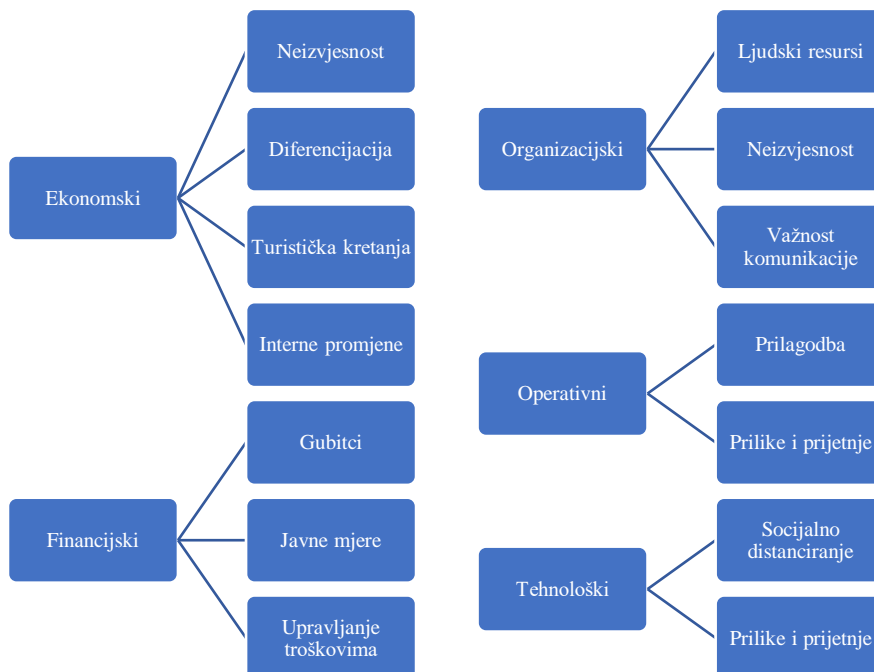
Izvor: izrada autora prema: (DZS, 2023)

Nakon snažnog pada 2020. godine, vidljiv je blagi oporavak 2021., a 2022. godine broj dolazaka i noćenja nije dosegao razinu predpandemijske godine.

Podaci Državnog zavoda za statistiku (2023) ukazuju da Istarska županija zauzima značajnu poziciju u turističkom sektoru Republike Hrvatske, s obzirom na to da privlači skoro 26% ukupnog broja dolazaka turista u državu. Što se tiče ukupnog broja noćenja, Istarska županija čak nadmašuje ovaj postotak, ostvarujući gotovo 31% ukupnih noćenja. Ovi pokazatelji ističu Istarsku županiju kao ključno turističko odredište unutar nacionalnog turističkog tržišta, potvrđujući njezinu vitalnu ulogu u turističkoj industriji Hrvatske.

Utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje hotelskih poduzeća može se podijeliti na ekonomske, financijske, organizacijske, operativne i tehnološke učinke kako je prikazano slikom 5 u nastavku.

**Slika 5. Učinci pandemije Covid-19 na poslovanje hotelskog poduzeća**



Izvor: izrada autora prema: (Almeida, Mesquita i Carvalho, 2022, str. 69)

Što se tiče ekonomskih učinaka, naglasak se stavlja na masovna kolektivna otpuštanja u velikim hotelskim lancima, mogući gubitak 50 milijuna radnih mjesta u turističkom sektoru te negativne utjecaje na cijeli lanac vrijednosti na koji neizravno utječe niža potražnja u turističkom sektoru. Nesigurnost čini negativne učinke u turističkom sektoru još „razornijima“. Financijski učinci očituju se kroz pad ukupnih prihoda za više od 70% u odnosu na predpandemijsku godinu. S obzirom na operativne učinke, pandemija je zahtijevala značajne prilagodbe hotela zbog potrebe da se osigura zdravstveno sigurnije poslovanje. Organizacijski i operativno gledano, ova kriza dodatno je negativno utjecala na ono što nije dobro funkcioniralo u organizaciji, stoga su se hotelske tvrtke koje su već imale problema teže nosile s pandemijom. Nasuprot tome, poduzeća koja su bila više orijentirana na svoje radnike imala su više resursa i podrške da se suoče s ovom krizom. Drugim riječima, hotelska poduzeća s dobro uspostavljenom operativnom sustavom i sustavom upravljanja ljudskim resursima lakše su se prilagodila novonastaloj situaciji.

### **4.3. Strategijsko planiranje i poslovno ponašanje hotelskih poduzeća za vrijeme pandemije Covid-19**

U današnje vrijeme tvrtke općenito moraju biti visoko fleksibilne kako bi mogle pratiti promjenjive zahtjeve kupaca, osigurati dosljednost u kvaliteti i cjenovnoj konkurentnosti te stvoriti vrijednost za svoje vlasnike (Buble i sur., 2005). Zbog ekonomskih posljedica pandemije, ljudi su više nego ikad skloni razmatranju pitanja vrijednosti za novac, što znači da je prilagodljivost tvrtki ključna za osiguranje više kvalitete uz niže troškove (Pappas i Glyptou, 2021). Hotelske tvrtke razvile su niz strategija za suočavanje s krizom izazvanom Covid-19, koje se uglavnom odnose na upravljanje ljudskim resursima, upravljanje potražnjom, osiguranje sigurnosti i komunikaciju. Covid-19 je utjecao na percipiranu kvalitetu hotelskih usluga, gdje zaštita zdravlja i sigurnost imaju sve veću važnost (Pappas i Glyptou, 2021).

Sobaih i sur. (2020) pokazuju važnost planiranja otpornosti za uspješno suočavanje s pandemijom. Proaktivni menadžeri, koji su razvili plan za slučaj pandemije, mogli su pozitivno odgovoriti na krizu izazvanu Covid-19. Slično, Rivera i sur. (2021) sugeriraju da bi ugostiteljski menadžment trebao razviti planove za slučaj nepredviđenih događaja male vjerojatnosti koji bi mogli imati značajan štetan učinak. Oni tvrde da su glavni elementi plana oporavka od krize evaluacija strategije i strateška kontrola, komunikacija i kontrola u kriznoj situaciji, upravljanje resursima i suradnja s dionicima. Nadalje, ovi autori smatraju komunikaciju s lokalnim

medijima za pozitivan marketing vrlo kritičnom strategijom za oporavak, budući da pomaže ponovnoj izgradnji povjerenja turista u sigurnost. Poslovna udruženja i organizacije za upravljanje odredištima također se smatraju korisnima za oporavak.

Kaushal i Srivastava (2021) ističu potrebu za višestrukim vještinama, optimizmom i boljom pripremljenošću u kriznim situacijama, zajedno s povećanim osjećajem za higijenu. Hu i sur. (2021) otkrivaju da su tijekom pandemije Covid-19 organizacije prioritet dale sigurnosti i društvenoj odgovornosti, štiteći tako zaposlenike od fizičke i ekonomske prijetnje. Nadalje, utvrđeno je da komunikacija uprave sa zaposlenicima tijekom pandemije ima veliki utjecaj na organizacijsko povjerenje (Guzzo i sur., 2021). Zaposlenici u hotelima obraćaju pozornost na to kako menadžment slijedi društvene norme i smjernice stručnjaka i vlasti vezane uz krizu. Ako stav uprave nije u skladu sa sigurnosnim preporukama, zaposlenici će vjerojatno razviti negativne stavove. Kriza, kao što je pandemija Covid-19, predstavlja neizvjestan kontekst za zaposlenike koji trebaju podršku i skloni su izazivanju različitih emocija prema organizacijama, poput zahvalnosti, ljutnje, straha itd. Stoga bi menadžment trebao pokazati brigu za zaposlenike i njihovu dobrobit, te ne bi trebala stavljati poslovne ciljeve ispred sigurnosti zaposlenika kako bi spasila svoj ugled, zadržala zaposlenike i povećala njihov psihološki kapital. Wong i sur. (2021) otkrili su da su tijekom krize izazvane Covid-19 zadovoljstvo poslom hotelskih zaposlenika i organizacijska predanost značajno utjecali na radnu izvedbu, percipiranu dobrobit i prosocijalno ponašanje.

Kim, Kim i Lee (2021) navode kako bi menadžeri trebali poticati sigurnosnu klimu na radnom mjestu, a također bi trebali razmotriti komunikacijsku transparentnost jer se pokazalo da ima značajan pozitivan moderirajući učinak u odnosu između sigurnosne klime i motivacije. Iz perspektive gosta, Agarwal (2021) ističe da će svako loše postupanje s gostima tijekom pandemije vjerojatno izazvati njihove značajne negativne reakcije, ali i privući pozornost medija, što može dugoročno naštetiti ugledu hotela. Kako bi osigurali adekvatan tretman hotelskih gostiju tijekom pandemije, hoteli bi posebnu pozornost trebali posvetiti ljudskim resursima koja bi trebala rezultirati izvrsnošću zaposlenika u pružanju visokokvalitetne usluge. Osim što povećavaju sposobnosti zaposlenika, obuka i razvoj tijekom pandemije imaju i motivacijski učinak. Breier i sur. (2021) tvrde da bi inovacija poslovnog modela mogla biti učinkovit način za suočavanje s krizom Covid-19. Oni pružaju dokaze da se inovirani poslovni modeli primjenjuju tijekom i nakon krize kako bi se stvorili novi izvori prihoda i osigurala viša

razina likvidnosti. Poslovni model predstavlja konfiguraciju ponude vrijednosti, stvaranja vrijednosti i pristupa vrijednosti hotelskog poduzeća. Stoga, modificirajući ove komponente poslovnog modela s obzirom na prirodu krize i raspoložive mogućnosti, tvrtke imaju potencijal poboljšati performanse.

González-Torres i sur. (2021) tvrde da bi se tijekom krize, kao što je pandemija Covid-19, poslovni ciljevi hotela trebali preusmjeriti sa smanjenja troškova i operativne učinkovitosti na kontrolu likvidnosti, radnih odnosa i upravljanja potražnjom, naglašavajući ulogu upravljanja međuorganizacijskim odnosima unutar opskrbnog lanca. Također naglašavaju potrebu suradnje s konkurencijom kako bi se utjecalo na povoljan regulatorni okvir, te promoviralo destinaciju i oporavilo potražnju. To znači pronaći ravnotežu između suradnje i konkurencije te se fokusirati na diferencijaciju temeljenu na kvaliteti i sigurnosti. Kako bi se spriječili dugotrajni razorni učinci Covid-19, Pappas i Glyptou (2021) predlažu suradnju ugostiteljskih tvrtki i turističkih destinacija, lokalnih i državnih vlasti, kao i međunarodnu suradnju jer se turizam pretežno temelji na međunarodnim turističkim tokovima. Kako bi se kontrolirali negativni učinci pandemije, potrebno je upravljati lancem turističke ponude u cjelini, a ne svakim njegovim segmentom zasebno.

Nadalje, Smart i sur. (2021) preporučuju menadžmentu hotela da traži jeftine prilike na financijskom tržištu kao način održavanja financijske stabilnosti. Prema tim autorima, potrebno je procijeniti otpornost svakog tržišnog segmenta na krize i istražiti nove tržišne segmente kako bi se rasporedio rizik i osigurala potražnja u različitim scenarijima. Neposredni izazov za vlasnike i operatere hotela bilo je upravljanje i predviđanje novčanog toka. Tvrtke koje su bile dobro kapitalizirane sa zdravim bilancama imaju jasnu prednost kada je u pitanju izdržavanje oštrog pada prihoda i potencijalno dugotrajnijeg razdoblja smanjene potražnje. Za upravitelje i vlasnike hotela fokus se stavlja na povećanja likvidnosti i smanjenju potreba za gotovinom. To zahtjeva temeljitu provjeru svih rashoda prije Covid-a (Abdeldayem, 2000).

Nakon uvida u teoriju i globalno stanje, u nastavku rada slijedi empirijski dio, odnosno analiza uspješnosti poslovanja u doba pandemije Covid-19 odabranog hotelskog poduzeća.

## **5. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA PLAVA LAGUNA D.D. TIJEKOM I NAKON PANDEMIJE COVID-19**

Analiza uspješnosti poslovanja odabranog hotelskog poduzeća prije, tijekom i nakon pandemije Covid-19 temelji se na informacijama iz godišnjih financijskih izvješća od 2019. do 2022. godine. Poglavlje obuhvaća uvid u profil poduzeća, nakon čega slijedi analiza okruženja poduzeća. Potom se radi obuhvatna analiza financijske situacije u periodu prije, za vrijeme i nakon pandemije. Na kraju poglavlja slijedi uvid i analiza strategijskog planiranja i promjena uslijed pandemije.

### **5.1. Poslovni profil poduzeća Plava Laguna d.d.**

Plava Laguna d.d., sa sjedištem u Poreču kao osnovnu djelatnost obavlja ugostiteljstvo i turizam na tri destinacije – Poreč, Umag i Rijeka. Poduzeće postaji od 1957. godine kada je na poluotoku Molindrio osnovan je kamp Plava Laguna - Camp Hotel od strane francuskog kluba ljubitelja prirode “Polynesia“ s kapacitetom za 800 osoba. Od pripajanja poduzeća Istraturist Umag d.d. 2017. godine, Plava Laguna postaje jedna od najvećih kompanija u turističkom sektoru Hrvatske s kapacitetom ugošćavanja više od 43 tisuće gostiju dnevno u više od 16 tisuća smještajnih jedinica te sa smještajnom strukturom od 20 hotela, 10 apartmanskih naselja i 9 kampova. Također, Plava Laguna upravlja i s dvije marine u kojima raspolaže sa 360 vezova, te nizom ugostiteljskih, sportskih i ostalih sadržaja koji upotpunjuju temeljnu ponudu smještaja (Plava Laguna, 2023).

Društvo je u većinskom vlasništvu Adriatic Investment Group (84,24% dionica), dok je prema udjelu u vlasništvu na drugom mjestu OTP BANKA D.D./AZ OMF KATEGORIJE B s udjelom od 4,27% dionica. Ostatak dioničara ima udjele manje od 1%. Društvo kotira na Redovitom tržištu Zagrebačke burze (Plava Laguna, 2023). Pripajanjem društva Istraturist d.d. Umag nastala je jedna od najvećih turističkih grupacija u Hrvatskoj, a koja od tada posluje pod nazivom i brendom Plava Laguna. Brendovi Plave Lagune prikazani su slikom 6.

## Slika 6. Brendovi Plave Lagune



Izvor: Plava Laguna (2023, str. 10)

Smještaja u hotelima, apartmanima i vilama kreće se u rasponu od dvije do pet zvjezdica s fokusom na *Family friendly*, *All inclusive* i *City breaks* ponude. Brend Plava Laguna Resorts odnosi se na resorte *Stella Maris Resort*, *Plava Resort*, *Zelena Resort* i *Park Resort*. Poduzeću je u planu daljnje ulaganje i otvaranje novih resorta na destinacijama Poreč i Umag. Brend Istra Camping obuhvaća ukupno devet kampova u kategorijama 3 i 4 zvjezdice. U okviru brenda u ponudi su proizvodi *Naturist*, *Mobile home*, *Glamping* i *Classic camping*. Ključni operativni pokazatelji prikazani su tablicom 8.



**Tablica 8. Ključni operativni pokazatelji poduzeća Plava Laguna d.d.**

	2022.	2021.	2019.	Indeks 2022/2021	Indeks 2022/2019
Kapacitet – broj osnovnih kreveta	43.505	43.415	43.517	100,2	100,0
Kapacitet – broj smještajnih jedinica	16.461	16.431	16.465	100,2	100,0
Ostvarena noćenja	5.044.040	3.663.846	4.754.378	137,7	106,1
Broj prodanih jedinica	1.897.248	1.358.874	1.812.101	139,6	104,7

Izvor: Plava Laguna (2023, str. 21)

Kako je vidljivo, broj smještajnih kapaciteta u promatranom se razdoblju nije značajno mijenjao, a tijekom 2021. i 2022. godine ostvareni su bolji rezultati u broju noćenja i prodanih smještajnih jedinica u odnosu na predkriznu 2019. godinu.

## **5.2. Analiza okruženja poduzeća Plava Laguna d.d.**

Analiza okruženja poduzeća obuhvaća analizu eksternog i internog okruženja poduzeća Plava Laguna d.d.. Analiza eksternog okruženja poduzeća obuhvaća: osnovnu stratešku analizu (definiciju i veličinu tržišta i tržišni udio); analizu turbulencije tržišta; PESTLE analizu; životni ciklus industrije; ključne faktore za analizu uspjeha; analizu pet sila; analizu četiri veze; analizu odabranih konkurenata; i analizu kupaca. Interna analiza obuhvaća analizu sustava upravljanja, analizu resursa i analizu financijske situacije poduzeća.

### 5.2.1. Analiza eksternog okruženja poduzeća Plava Laguna d.d.

Eksterno okruženje poduzeća plava Laguna analizira se na razini Republike Hrvatske gdje je broj subjekata koji posluje u djelatnosti 5510 (Hoteli i sličan smještaj) u 2022. godini bio 1.523, a oni su iste godine ostvarili 2.655.454.728 EUR poslovnih prihoda. Prosječan poslovni prihod u djelatnosti iznosio je 92.554 EUR. Udio poslovnih prihoda djelatnosti u ekonomiji Republike Hrvatske iznosi 1,85%. Najveća tri subjekta u djelatnosti drže 26,42% udjela u poslovnim prihodima, a najvećih deset 42,74%. PLAVA LAGUNA d. d. se u svojoj djelatnosti prema ostvarenim prihodima nalazi na 3. mjestu s udjelom od 6,76%. Agregatni EBITDA ostvaren u djelatnosti 5510 (Hoteli i sličan smještaj) iznosi 806.780.330 EUR, a prosječan EBITDA 12.337 EUR. PLAVA LAGUNA d. d. s ostvarenim EBITDA od 64.932.835 EUR zauzima 3. mjesto u djelatnosti u kojoj posluje. Broj mikro poduzetnika koji posluju u djelatnosti 5510 (Hoteli i sličan smještaj) je 1.180, malih je 261, srednjih je 66, a velikih 16. Grad u kojem najveći broj subjekata ima sjedište je Zagreb (16,61%) (FinInfo, 2023). Poslovni prihodi i udio u poslovnim prihodima djelatnosti prikazani su Tablicom 9.

**Tablica 9. Poslovni prihodi i udio u poslovnim prihodima djelatnosti (u eurima)**

r.br.	Subjekt	Poslovni prihod	Udio u djelatnosti
1	Valamar Riviera d.d.	321.898.802	12,12%
2	MAISTRA d. d	200.213.032	7,54%
3	PLAVA LAGUNA d. d.	179.488.623	6,76%
4	Arena Hospitality Group	82.772.787	3,12%
5	Imperial Riviera d. d.	75.933.337	2,86%
6	SUNCE HOTELI d.d.	61.291.524	2,31%
7	Jadranski luksuzni hoteli	57.102.240	2,15%
8	Jadranka turizam d.o.o.	55.606.769	2,09%
9	LIBURNIA RIVIERA	50.520.937	1,90%
10	HUP-ZAGREB d.d.	50.198.600	1,89%
Poslovni prihod top 10 subjekata		1.135.026.653	42,74%
Ostatak industrije		1.520.428.076	57,26%

Izvor: izradio autor prema: (FinInfo, 2023)

Gledajući ukupna ostvarena noćenja u 2022. godini, društvo Plava Laguna na razini Istarske županije sudjeluje s tržišnim udjelom od 18%. Gledajući ukupna noćenja ostvarena u hotelima, apartmanima i kampovima, društvo Plava Laguna na razini Istarske županije sudjeluje s tržišnim udjelom od 27% (FinInfo, 2023). Što se tiče turbulencije tržišta, pandemija Covid-19

ukazala je na visoku razinu promjenjivosti na hotelijerskom tržištu. Uz visoku razinu promjenjivosti vezan je i nizak stupanj predvidivosti. Procjena dinamike okoline hotelske industrije u kojem posluje Plava Laguna d.d. temelji se na mogućnosti brze promjene i budućnosti koja je, s obzirom na dosadašnje iskustvo, nepredvidiva. Ovakvo turbulentno okruženje predstavlja otežavajuće okolnosti u strateškom planiranju.

Analiza šest ključnih segmenata vanjskog okruženja poduzeća provedena je PESTLE tehnikom koja uključuje analizu političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih i okolišnih čimbenika.

**Politički čimbenici:** Na hotele Plave Lagune uvelike utječu odluke lokalnih vlasti koje se odnose na primjerice koncesije na plaže, lokalne poreze i slično. Odluke lokalnih vlasti, kao što su dodjela koncesija za plaže ili lokalni porezi, mogu znatno utjecati na poslovanje hotela Plave Lagune. Ovo je važno za strategijsko planiranje jer se troškovi ili uvjeti za korištenje plaža mogu promijeniti, što može utjecati na profitabilnost poduzeća. Stabilnost zemlje na nacionalnoj razini igra ključnu ulogu u razvoju hotelske industrije. Politička nestabilnost može odbiti turiste i štetiti rastu industrije, dok stabilno okruženje može potaknuti turizam. U ovom slučaju, stabilnost okoline u kojoj posluje poduzeće pruža osjećaj sigurnosti. U slučaju političkih nemira ili bilo kojeg drugog izvanrednog stanja, vlada može nametnuti zabranu putovanja. Ova odluka može izravno naštetiti hotelskoj industriji jer ona uvelike ovisi o turistima koji dolaze iz različitih područja i traže privremeni smještaj. Ovakav slučaj zabilježen je i kod pandemije Covid-19 koja je obilježila hotelsko poslovanje 2020. i dijelom 2021. godine. Nakon dvije pandemijske godine, u 2022. godini dolazi do potpunog oporavka turističkog sektora zbog ukidanja gotovo svih restrikcija vezanih uz Covid-19. Izbori ili slične promjene u vlasti mogu biti povoljne ili štetne za hotelsko poslovanje, što poduzeće također treba uzeti u obzir kod strategijskog planiranja, a uzimajući u obzir ranije prakse kao i najave od strane vlasti. Nadalje, oporezivanje u hotelskom poslovanju igra ključnu ulogu i utječe na ukupnu dobit hotela. Vlada može provesti neke porezne reforme koje mogu biti korisne ili štetne za hotelsku industriju zemlje. Porezne reforme obično se najavljuje godinama unaprijed i provode se postepeno, što poduzeću daje mogućnost prilagodbe i strateško planiranje usklađeno s promjenama. Ovdje treba spomenuti i geopolitičku situaciju vezanu za rat u Ukrajini, a koji nije imao značajniji utjecaj na poslovanje Plave Lagune, s obzirom da rusko i ukrajinsko tržište ne predstavljaju ključna emitivna tržišta za poslovanje, odnosno predstavlja svega 4% ukupnog

prometa poduzeća. No, geopolitička kretanja vezana uz rat u Ukrajini imala su dodatan negativan utjecaj u vidu obustave dotoka plina i porasta cijene energenata i hrane. Rast cijena energenata i prehrambenih proizvoda znatno utječu na rast operativnih troškova poduzeća Plava Laguna.

**Ekonomski čimbenici:** Ekonomski uvjeti poput inflacije, nezaposlenosti, recesije i ekonomske nestabilnosti izravno utječu na poslovanje hotela. Kada je gospodarstvo u usponu, ljudi preferiraju luksuzne hotele koji im donose više benefita. Ako ljudi imaju manje novca, pokušavaju ograničiti svoje troškove na putovanjima. Kao rezultat toga, njihove se sklonosti mijenjaju u povoljnije oblike smještaja. Također, preferencije potrošača mijenjale su se od luksuznih hotela prema povoljnijim oblicima smještaja. Ovaj trend promjene u potražnji odražava se na cjelokupno tržište hotelijerstva i može se pretpostaviti da je i Plava Laguna osjetila slične promjene. Ovakvo stanje bilo je vidljivo i kod pandemije Covid-19, kad je osim mjera ograničavanja i zabrana putovanja i kretanja, na pad turističkog prometa utjecao i rast nezaposlenosti i inflacija nakon pandemije. Visoke stope inflacije tijekom 2021. i 2022. godine značajno su se odrazile na porast operativnih troškova poduzeća Plava Laguna, pogotovo u segmentima troškova hrane i pića, energenata, potrošnog materijala, vanjskih usluga te troškova rada uslijed povećanja materijalnih prava. Ovaj porast troškova je doveo do povećanja cijena usluga koje nudi hotel Plava Laguna, kako bi se nadoknadili povećani operativni troškovi. Inflacija općenito dovodi do povećanja cijena, što znači da su hoteli, uključujući Plavu Lagunu, morali povećati svoje cijene kako bi ostali održivi. Rizik od inflacije i povećanja cijene energenata i dobara posebno je bio izražen tijekom 2022. godine. Prema Državnom zavodu za statistiku u Hrvatskoj je u 2022. godini zabilježena rekordna prosječna godišnja stopa inflacije od 10,8%. Prva polovica 2023. godine obilježena je nižom stopom inflacije, a trend pada očekuje se i u budućem razdoblju što će se pozitivno odraziti na poslovanje hotela Plava Laguna. No, prognoze i predviđanja ukazuju kako i dalje postoje opasnosti od pogoršanja gospodarske situacije uslijed stanja u Ukrajini. Također, povećanje kamatnih stopa i moguća recesija u budućem razdoblju treba biti uzeta u obzir kod strateškog planiranja poduzeća Plava Laguna. Kako Plava Laguna koristi kredite ili druge oblike zaduživanja, povećanje kamatnih stopa će povećati njihove troškove financiranja. Ovo bi moglo povećati ukupne operativne troškove i smanjiti profitabilnost. Također, povećanje kamatnih stopa može smanjiti privlačnost novih investicija zbog većih troškova financiranja. Poduzeće bi moglo odgoditi ili preispitati planirane projekte i investicije. Također treba spomenuti i kako više kamatne stope mogu ograničiti potražnju, budući da potencijalni gosti imaju veće troškove kredita, što može smanjiti

potražnju za turističkim uslugama. Strategije koje se ovdje mogu poduzeti su refinanciranje dugova, jer ako su trenutni krediti pod visokim kamatnim stopama, poduzeće može istražiti opcije refinanciranja kako bi smanjilo troškove. Nadalje, efikasnije upravljanje troškovima, uključujući pregovaranje s dobavljačima i optimizaciju operativnih procesa, može pomoći u smanjenju utjecaja povećanih financijskih troškova. U konačnici, izrada detaljnih financijskih planova koji uzimaju u obzir različite scenarije, uključujući one s povećanim kamatnim stopama i recesijom, može pomoći u pripremi i prilagodbi na promjene tržišnih uvjeta.

**Socijalni čimbenici:** Promjene načina života ljudi mijenjaju i njihove navike i preferencije putovanja, odmora i odabira smještaja. Također, značajne promjene u ponašanju putnika vidljive su i nakon pandemije Covid-19. Turisti se u odabranim destinacijama zadržavaju duže, a prema podacima Državnog zavoda za statistiku, turisti se u Istarskoj županiji zadržavaju duže od 6 noći, dok je taj prosjek u predpandemijskoj godini bio kraći od 5 noći. Ovaj podatak značajan je iz konteksta strategijskog planiranja poduzeća Plava Laguna jer turisti, uz činjenicu da se na lokaciji zadržavaju duže, traže dodatne sadržaje kako bi maksimalno iskoristili vrijeme provedeno na lokaciji. Hoteli često preuzimaju inicijativu kako bi gostima omogućili susret s lokalnom kulturom i hranom. Putovanje nije samo način uživanja u prekrasnoj lokaciji, već i doživljaj njihove kulturne ljepote. Turisti danas teže ka autentičnijim iskustvima koja odražavaju lokalnu kulturu i tradiciju. To uključuje interakciju s lokalnim zajednicama, uživanje u tradicionalnoj hrani i sudjelovanje u lokalnim običajima. Stoga hoteli prave pakete s događajima kako bi gostu omogućili uvid u lokalnu kulturu. Nadalje, sve je veća svijest o održivosti i ekološkim pitanjima. Turisti sve više traže smještaj koji primjenjuje ekološke prakse, kao što su smanjenje otpada, korištenje obnovljivih izvora energije i podrška lokalnoj ekonomiji. Također, s napretkom tehnologije, očekivanja gostiju uključuju personaliziranu uslugu koja koristi digitalne alate za unaprjeđenje korisničkog iskustva, poput aplikacija za mobilne uređaje koje olakšavaju rezervacije, prijavu i pristup informacijama.

Plava Laguna pozicionirana je kao pristupačan i stabilan brend za obiteljski odmor, koji svojim gostima osmišljava jedinstvena i nezaboravna iskustva te pruža karakteristični boravak i gostoprimstvo. Plava Laguna može iskoristiti ove trendove u svojem strategijskom planiranju, prilagođavajući svoje usluge i ponude kako bi zadovoljila ove promijenjene potrebe i preferencije gostiju. Fokusiranje na stvaranje jedinstvenih, autentičnih i personaliziranih

iskustava može dodatno ojačati poziciju Plave Lagune kao atraktivnog odredišta za obiteljski odmor.

**Tehnološki čimbenici:** Tehnološki napredak donio je novu eru u hotelski sektor, a hotelijerstvo koje je spremno prihvatiti tehnološke promjene uživa u njegovim blagodatima. Hoteli su potpomognuti tehnologijom, od pružanja usluge do ponude najboljih sadržaja. Velik broj hotela koristi svoju web stranicu za rezervacije i sigurno plaćanje. Sustav korisničke podrške temeljen na umjetnoj inteligenciji i zaštićenoj aplikaciji korisnicima nude jednostavno i zadovoljavajuće iskustvo. Gosti mogu rezervirati hotel bilo gdje i bilo kada u nekoliko klikova. To je korisno za hotele jer ih strani putnici mogu izravno rezervirati. Plava Laguna razvija vlastite digitalne inovacije i *paperless* i *contactless* strategije. *Paperless* strategija podrazumijeva digitalizaciju svih dosadašnjih informativnih materijala koji su se gostima prezentirali u tiskanom obliku. Nakon prijave u smještajni objekt gosti mogu putem Plava Laguna mGuest aplikacije pristupiti svim tim informacijama u bilo koje vrijeme, izravno iz telefona, u obliku „e-conciera“. Intencija i budući smjer *contactless* strategije se očituje u podizanju kvalitete i cjelokupnog dojma gostiju tijekom boravka u objektima Plave Lagune. Kroz implementirana tehnološka rješenja poput aplikacija Plava Laguna mGuest, PRE check- in i SELF check in/out gostima je osiguran pristupačniji, brži i bezbrižniji proces prije samog dolaska u destinaciju i tijekom boravka u objektu. U kontekstu prikupljanja informacija o korištenju i zadovoljstvu usluga te upravljanja velikim brojem podataka, Plava Laguna može optimizirati svoje poslovanje prikupljanjem i analizom podataka korištenjem digitalnih alata kao što su aplikacije i online rezervacijski sustavi, Plava Laguna može prikupljati i analizirati velike količine podataka o ponašanju i preferencijama gostiju. Ovi podaci mogu uključivati informacije o tome koje su sobe najpopularnije, koje dodatne usluge gosti najviše koriste, koliko dugo gosti borave i slično. S podacima prikupljenim putem tehnoloških rješenja, Plava Laguna može personalizirati svoje usluge prema individualnim potrebama i preferencijama gostiju. Na primjer, mogu poslati personalizirane ponude i preporuke gostima na temelju njihovih prethodnih boravaka i interesa. Također, tehnologija pomaže u boljem upravljanju resursima hotela, poput upravljanja zaliha, rasporeda osoblja i energetske učinkovitosti. Bitno je također kako analiza podataka može pomoći u predviđanju budućih trendova u ponašanju gostiju, što Plavoj Laguni omogućava da se proaktivno prilagodi i planira buduće strategije.

**Okolišni čimbenici:** Okolišni čimbenici izravno utječu na poslovanje hotelskog poduzeća, pogotovo u segmentu sve aktualnijih „zelenih“ pitanja. Hotelijeri posljednjih godina usvajaju održive prakse poslovanja što uključuje mjere za smanjenje rasipanja hrane, vode i energije; upotrebu obnovljivih izvora energije; i/ili povećanje upotrebe proizvoda koji se mogu reciklirati. Na razini poduzeća Plava Laguna, pitanje okoliša obuhvaćeno je materijalnim temama poduzeća, a u skladu s UN-ovim globalnim ciljevima za održivi razvoj. Materijalne teme komponente okoliša obuhvaćaju: energetska učinkovitost, održivo korištenje i zaštitu voda, gospodarenje otpadom i zaštitu bioraznolikosti. Plava Laguna također je 2019. godine donijela odluku o Politici upravljanja zaštitom okoliša i energetska učinkovitošću. Tijekom 2022. godine Plava Laguna je pokrenula i Eko kampanju kako bi se smanjila potrošnja električne energije, smanjila potrošnja papira te potaknulo na recikliranje papira, plastike i metala. Tijekom 2022. godine krenulo se i sa sagledavanjem izvora stakleničkih plinova u poslovnom procesu i razmatranjima metoda za izračun emisija. Slijedom Politike upravljanja zaštitom okoliša, Plava Laguna potiče sve svoje objekte na smanjenje količine otpada.

**Pravni čimbenici:** Pravno okruženje jedne zemlje odlučujući je čimbenik koji stoji iza širenja hotelske industrije. Postoje zakoni i porezna pravila koja izravno utječu na poslovanje hotela, poput tržišnog natjecanja, zakona o radu, zakona i pravilnika o sigurnosti proizvoda i slično. Hoteli moraju poštovati zakone kako bi osigurali goste i vlastito poslovanje. Na razini Republike Hrvatske na poslovanje Plave Lagune najznačajniji utjecaj imaju: Zakon o pružanju usluga u turizmu; Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti; Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli; Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel. Uz zakonodavni okvir, Plava Laguna podliježe i poreznom opterećenju kroz porez na dobit, PDV, boravišnu pristojbu, turističku članarinu i razne parafiskalne obveze poput spomeničke rente i naknade ZAMP-u. Plava Laguna dodatno je izložena rizicima potencijalne promjene propisa koji uređuju koncesije na pomorskom dobru, dok je regulativa koja se odnosi na naknade za zakup turističkog zemljišta još uvijek nedefinirana (čeka se donošenje Uredbe koja bi omogućila operativnu provedbu Zakona o neprocijenjenom građevinskom zemljištu).

Sljedeća analiza odnosi se na životni ciklus industrije. Analiza obuhvaća kupce, istraživanje i razvoj, poduzeća u industriji, profitabilnost industrije i strategije konkurenata (Tablica 10).

**Tablica 10. Analiza faze tržišnog rasta**

	Ulazak	Rast	Zrelost	Pad
Kupci		Kontinuirana rastuća potražnja (9,4% u prvih 9 mjeseci 2023. godine) Sve važnija kvaliteta i pouzdanost		
Istraživanje i razvoj		Intenzivno ulaganje u tehnologiju na razini industrije		
Poduzeća u industriji		Marketinški izdaci Inovacije	Smanjenje troškova poslovanja	
Profitabilnost industrije		Dobit	Dobit pod pritiskom potreba za stalnim ulaganjima	
Strategija konkurenata		Inovacije i ulaganje	Konkurencija se uglavnom temelji na oglašavanju i kvaliteti	

Izvor: izrada autora

Prema teorijskim pretpostavkama istraživanja, identificirano je da se industrija trenutno nalazi u fazi zrelosti. Iako je industrija nedavno prošla kroz fazu oporavka nakon pandemije, s novim ponudama i kapacitetima koji su se razvijali, sada je ušla u stabilniju fazu. U ovoj fazi, fokus nije toliko na brzom rastu, već na održavanju i unapređenju postojećih kapaciteta i ponuda. Ulaganja u nove tehnologije, iako nisu inovacija same industrije, igraju ključnu ulogu u podršci zrelosti industrije, omogućujući hotelima da povećaju svoju efikasnost i poboljšaju korisničko iskustvo. Kupci traže kvalitetu i pouzdanost, a stabilna potražnja karakteristična je za fazu zrelosti industrije. Segment istraživanja i razvoja, iako je aktivan, usmjeren je više na unapređenje i optimizaciju postojećih tehnologija nego na radikalne inovacije. Što se tiče profitabilnosti, industrija se suočava s izazovima karakterističnim za zrelu fazu, kao što su



ravnoteža između stabilne dobiti i potrebe za kontinuiranim ulaganjima radi održavanja konkurentnosti

Strategija konkurenata odražava ovu zrelu fazu, gdje se umjesto intenzivnog tržišnog natjecanja temeljenog na brzom rastu i ekspanziji, fokus stavlja na kvalitetu, inovacije u uslugama i održivost. Ključne inovacije koje podupiru ovu fazu zrelosti uključuju digitalne i tehnološke poboljšanja usmjerenih na poboljšanje korisničkog iskustva, kao što su pametne sobe i aplikacije, te održive i ekološke inicijative. Investicije u nove objekte i revitalizacija postojećih prvenstveno su usmjerene na poboljšanje kvalitete i efikasnosti, a ne na ekspanziju, što je karakteristično za zrelu fazu industrije. Ove aktivnosti pomažu u osiguravanju dugoročne stabilnosti i održivosti industrije.

Kada se govori o čimbenicima specifičnim za industriju, na prvo mjesto se može staviti lokacija. Hotelska se industrija tradicionalno usredotočuje na lokaciju kao jedan od ključnih čimbenika uspjeha. Hoteli koji se nalaze u blizini popularnih turističkih atrakcija, kao što su plaže, povijesne znamenitosti, poslovni centri ili zabavni parkovi, često imaju veću potražnju. Također, hotel mora biti lako dostupan gostima. To uključuje blizinu zračnih luka, željezničkih stanica, autocesta i slično. Drugi čimbenik svakako je globalizacija, što je posebno važno za hotele u lokalnom vlasništvu koji se natječu s međunarodno poznatim hotelskim poduzećima i lancima. Gosti dolaze iz cijelog svijeta, a lokalni hoteli trebaju biti u skladu s globalnim trendovima kako bi konkurirali na tržištu. Nadalje, ključna stavka za uspješnost hotelskog poduzeća je upravljanje kvalitetom. Kvaliteta prepoznata od strane gosta omogućava izgradnju pouzdanog i kvalitetnog imidža. Također, u kategoriju čimbenika specifičnih za industriju treba dodati i fleksibilnost. Fleksibilnost se odnosi na odnos prema gostima, ali i na okolišne čimbenike poput sezonalnosti, promjenjivih uvjeta poslovanja uslijed primjerice bolesti i slično.

Sljedeća analiza, analiza industrije provodi se korištenjem Porterovog modela pet konkurentskih sila.

**Konkurenti unutar industrije:** Prema ranijem prikazu podataka, vidljivo je kako je konkurencija u hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj vrlo intenzivna s ukupno 1.523 poslovna subjekta. Ključnu konkurenciju uključuju hotelska poduzeća poput Valamar Riviera d.d. i MAISTRA d. d.. Valamar Riviera d.d. posjeduje 20 hotela, 11 apartmanskih naselja i

devet kampova s kapacitetom preko 43.000 kreveta. Maistra d.d. nudi smještaj u sedam hotela, nekoliko bungalov naselja i šest kampova u Istri sa smještajnim kapacitetom od preko 31.000 kreveta. Navedeni hoteli su sličnog cjenovnog ranga i sa sličnim sadržajima. Natjecanje je vidljivo u davanju sve većih popusta i pogodnosti svojim gostima, od raznih sezonskih akcija, popusta za vjernost i slično. Konkurencija je dodatno ojačala nakon pandemije. Plava Laguna raspolaže sa više od 16 tisuća smještajnih jedinica raspoređenih u 20 hotela, 10 apartmanskih naselja i 9 kampova kategoriziranih od 2 do 5 zvjezdica.

**Potencijalni novi konkurenti:** Prijetnja novih sudionika ovisi o sposobnosti novog poduzeća da uđe u industriju. Hotelska industrija postavlja mnoge razine prepreka za novi ulazak, a otvaranje u području koje je zasićeno konkurencijom otežat će stjecanje prednosti. Međutim, to nije pravilo. Nove tvrtke još uvijek mogu doći na tržište i predstavljaju prijetnju sadašnjim konkurentima, posebno kada imaju prednost u ponudi u odnosu na postojeće hotele. Prijetnja novih sudionika za poduzeće Plava Laguna slaba je s obzirom na značajna početna ulaganja i ograničenja u smislu lokacija. Investicijska ulaganja u hotelske kapacitete na lokaciji Istarske županije usmjerena su na postojeća poduzeća, odnosno postojeće konkurente u industriji. Postoji nekoliko aktualnih projekata izgradnje novih hotela od strane novih poduzeća, no prema sadašnjim informacijama, a s obzirom na lokaciju i najavljenju ponudu, ne radi se o direktnoj konkurenciji poduzeću Plava Laguna. Primjerice, austrijska tvrtka Mudita Touristic pokrenula je izgradnju hotela s 40 smještajnih jedinica u gradu Buje. Direktnu prijetnju može predstaviti najava izgradnje novog luksuznog hotela u Puli tvrtke Hotel Valkane d.o.o..

**Supstituti:** Nekad su zamjenske prijetnje hotelskoj industriji bile neznčajne, no s neprekidnim razvojem i sve bogatijom ponudom ostalih oblika smještaja situacija se promijenila na štetu hotela. S porastom tehnologije došle su zamjene poput *Airbnba* koji je pokrenut 2008., privremenog smještaja/stanovanja, smještaja u obitelji ili *Couchsurfinga* i još mnogo toga što svakako utječe na potražnju za hotelskim sobama. Također, sve je veći rast broja privatnog smještaja – apartmana i kuća za odmor. Statistički gledamo, na području Republike Hrvatske samo 15% smještajnih kapaciteta čini hotelski smještaj, a prevladavaju odmarališta i slični objekti za kraći odmor (65%). Na području Istarske županije sve je veći broj luksuznih kuća za odmor, čija potražnja je posebno došla do izražaja tijekom pandemije, što se nastavilo i nakon razdoblja pandemije. Također, pandemija Covid-a iznjedrila je još noviji zamjenski proizvod: videokonferencije. Umjesto konferencija i okupljanja licem u lice, ljudi i mnoge tvrtke prešli

su na sastanke u virtualnom prostoru, eliminirajući potrebu za putovanjima i rezervacijama soba, što je predstavljalo veliki pritisak na mnoge hotele. Stoga se prijetnja supstituta može okarakterizirati kao osrednja do jaka.

**Dobavljači:** Pregovaračka moć dobavljača obično ne predstavlja preveliku prijetnju hotelskom poduzeću u usporedbi s primjerice pregovaračkom moći kupaca, ali još uvijek može izvršiti određeni pritisak na tvrtku. Plava Laguna sa svojim dobavljačima ima svakodnevnu komunikaciju, a postoji i web stranica namijenjena isključivo dobavljačima ([partners.plavalaguna.com](http://partners.plavalaguna.com)). Pregovaračka moć dobavljača Plave Lagune osrednja je, no treba napomenuti kako jača uslijed vanjskih učinaka poput inflacije koja značajno direktno utječe na cijenu dobara i usluga koje poduzeće nabavlja.

**Kupci:** Pregovaračka moć kupaca odnosi se na sposobnost kupaca da snize cijene. Dobar primjer za to je kada grupe poput turoperatora masovno kupuju ili rezerviraju hotelske sobe, što kod Plave Lagune nije slučaj, s obzirom da poduzeće fokus stavlja na individualne rezervacije. Stoga kupci Plave Lagune imaju malo pregovaračke moći. Komunikaciju s gostima Plava Laguna ostvaruje putem vlastite web stranice, društvenih mreža, anketa zadovoljstva, službe za korisnike, loyalty programa i aplikacija. Pregovaračka moć kupaca Plave Lagune može se ocijeniti kao osrednja, no treba napomenuti kako je ona bila značajnija u vrijeme pandemije i smanjene potražnje za uslugama hotela gdje su se konkurentska hotelska poduzeća natjecala za svakog gosta pružajući razne popuste i pogodnosti. Plava Laguna fokus u svojim aktualnim komunikacijama stavlja na obitelji, gdje postoji jača pregovaračka moć s obzirom na snažniju konkurenciju obiteljskih hotela na području Istarske županije.

Sljedeća analiza, analiza četiri veze ukazuje kako je suradnja poduzeća s okolinom iznimno važna. Kada se analizira Plava Laguna i njene neformalne veze i mreže vidljivo je kako Plava Laguna surađuje s lokalnom zajednicom kroz suradnje s udrugama umirovljenika, odgojno-obrazovnih institucija i slično. Što se tiče formalnih veza, Plava Laguna članica je turističke zajednice, sudjeluje u projektima sponzorstava i donacija te promiče i organizira važna sportska događanja. Što se tiče suradnje s komplementarima, Plava Laguna surađuje s lokalnom zajednicom u zajedničkoj organizaciji raznih događanja, gdje se može navesti primjerice IRONMAN gdje Plava Laguna sudionicima osigurava smještaj po posebnim cijenama. Što se

pak tiče vladinih veza i mreža, Plava Laguna surađuje s jedinicama lokalne uprave i sudjeluje u predlaganju zakonskih propisa i odluka koji imaju utjecaja na turističke djelatnosti.

Analiza kupaca, prema podacima Državnog zavoda za statistiku, ukazuje kako najveći broj turista koji borave u hotelima Istarske županije dolaze iz Njemačke u samostalnoj organizaciji putovanja. Najveći udio gostiju pripada dobnoj skupini od 34 do 44 godine koji na odmor dolaze sa svojim obiteljima. Strategije Plave Lagune usmjerene su upravo na ovaj tržišni segment, odnosno na obitelji iz zemlje i inozemstva. Zemljopisno, aktivnosti poduzeća usmjeravaju se na globalno tržište, uz preferenciju tržišta područja Europske unije. Područje Europske unije ciljano je tržište s obzirom na dobru prometnu povezanost i dosadašnji interes za usluge hotela. Prema psihografskim karakteristikama, radi se o gostima koji preferiraju duže odmore s obitelji i traže dodatne sadržaje i potpunu uslugu te ih zanimaju dodatni sadržaji poput igraonica i radionica za djecu, sportskih sadržaja i slično. Također, radi se o gostima koji su iznimno dobro upoznati s aktualnom ponudom na tržištu i s ponudom samog hotela, te prate trendove u putovanju koji se odnose na popularne destinacije, vrste odmora, kao i načine organizacije putovanja.

#### *5.2.2. Analiza internog okruženja poduzeća Plava Laguna d.d.*

Analiza sustava upravljanja provedena je MOST analizom, odnosno analizom misije, ciljeva, strategija i taktika. Misija poduzeća Plava Laguna je da postane najatraktivnija turistička destinacija na Mediteranu u ponudi smještaja i usluga sa najvišim standardima kvalitete, pružajući izvrsno radno okruženje zaposlenicima, kontinuirano povećavajući vrijednost, doprinoseći dobrobiti cjelokupne zajednice. Temeljni cilj Plave Lagune d.d. je postati vodeće društvo turističkog sektora usmjereno na postizanje održivog razvoja, fokusirajući se na pružanje najboljih uvjeta za rekreaciju u zdravom okolišu uz uporabu vodećih tehnologija (Plava Laguna d.d., 2003). Iako navedeni misija i ciljevi datiraju iz 2003. godine, analizom novijih službenih dokumenata vidljivo je kako je fokus i dalje na istim stavkama. Plava Laguna svoje poslovanje gradi na pet temeljnih vrijednosti – tradiciji, stabilnosti, poštovanju, odgovornosti i realnosti.

Aktualna organizacijska struktura Društva ustrojena je na funkcionalnom načelu grupiranjem istovrsnih, međusobno srodnih i tehnološki povezanih poslova koji čine jedinstvenu cjelinu.

Razvijeni modalitet funkcionalne organizacijske strukture Plave Lagune d.d. temelji se na jedinstvenom vođenju poslovnih funkcija Društva: strateško planiranje, razvoj, financiranje, strateški marketing, nabava, računovodstveni i informacijski sustav i drugo. U Plavoj Laguni nastoji se planirati razvoj na dugoročnim temeljima koji idu pod ruku s održivim poslovanjem. Nastoji se strateški promišljati i odlučivati o smjernicama razvoja u skladu s prostorom u kojem se radi, te kao i do sada, uspješno implementirati na ekonomskim principima. U segmentu kampova u pripremi su srednjoročni planovi za daljnji razvoj koji uključuju kamp Savudriju te razvoj porečkih kampova. U segmentu hotela i apartmana u završnoj je fazi izrada projekta za Turističko naselje Savudrija. Također, kontinuirano se radi na unaprjeđenju tehnologije i prodajnih procesa (Plava Laguna, 2023). Ovakva vrsta organizacije može dovesti do efikasnosti u operacijama i donošenju odluka, budući da svaka funkcionalna jedinica može biti usredotočena na specifične zadatke i ciljeve. Strategija dugoročnog planiranja i održivog razvoja ukazuje na proaktivni pristup upravljanju koji uzima u obzir dugoročne ekonomske, ekološke i socijalne aspekte poslovanja. Nastojanje za kontinuiranim unapređenjem tehnologije i prodajnih procesa ukazuje na prilagodljivost i želju za inovacijama. Resursi poduzeća Plava Laguna dijele se na materijalne i nematerijalne. Od materijalnih resursa najvažniji su smještajni kapaciteti prikazani Tablicom 11.

**Tablica 11. Smještajni kapaciteti Plava Laguna d.d. (broj smještajnih jedinica)**

Opis	Destinacija Poreč	%	Destinacija Umag	%	Ukupno	%
Hoteli 5*	-	-	250	12,7	250	4,4
Hoteli 4*	1.378	37,3	1.390	70,5	2.768	48,9
Hoteli 3*	1.519	41,2	107	5,4	1.626	28,7
Hoteli 2*	794	21,5	226	11,5	1.020	18,0
Ukupno hoteli	3.691	100,0	1.973	100,0	5.664	100,0
Apartmani 4*	380	75,7	512	34,1	892	44,5
Apartmani 3*	-	-	757	50,4	757	37,8
Apartmani 2*	122	24,3	233	15,5	355	17,7
Ukupno apartmani	502	100,0	1.502	100,0	2.004	100,0
Kampovi 4*	4.201	93,2	4.287	10,0	8.488	96,5
Kampovi 3*	305	6,8	-	-	305	3,5
Ukupno kampovi	4.506	100,0	4.287	100,0	8.793	100,0
Sveukupno	8.699		7.762		16.461	

Izvor: (Plava Laguna, 2023, str. 22)

Društvo Plava Laguna u svom portfelju raspolaže sa 20 hotela, 10 apartmanskih naselja, 9 kampova i 2 marine u destinacijama Poreč, Umag i Rijeka. Ukupni smještajni kapacitet sastoji se od 43.505 osnovnih kreveta, odnosno 16.461 smještajnih jedinica, a čak 75% smještajnog kapaciteta kategorizirano je sa 4 i 5 zvjezdica. Najveći udio u smještajnim kapacitetima nose kampovi sa 53%, zatim hoteli sa 35% i apartmani sa 12%. Plava Laguna je u proteklih nekoliko godina uložila značajan kapital u unaprjeđenje vlastite smještajne infrastrukture. Za poslovnu sezonu 2022. realiziran je kapitalni budžet u iznosu koji premašuje 204 milijuna kuna.

Vrijedan resurs poduzeća svakako predstavljaju i zaposlenici. U 2022. godini Plava Laguna je prosječno zapošljavala 2.032 zaposlenika (prema isplaćenim satima uključujući studente i učenike), od kojih 1.003 u jednom od oblika trajne suradnje. Na samom vrhuncu turističke sezone Plava Laguna je zapošljavala preko 3 tisuće zaposlenika (Tablica 12).

**Tablica 12. Struktura zaposlenika Plava Laguna d.d. (prosječan broj zaposlenih u 2022. temeljem isplaćenih sati)**

	Žene	Muškarci	Ukupno	%
stalni zaposlenici	486	430	916	45,1
stalni sezonski zaposlenici	39	48	87	4,3
sezonski zaposlenici	539	432	972	47,8
<b>ukupno</b>	<b>1.065</b>	<b>910</b>	<b>1.975</b>	<b>97,2</b>
studenti i učenici	33	24	57	2,8
<b>sveukupno</b>	<b>1.098</b>	<b>934</b>	<b>2.032</b>	<b>100,0</b>

Izvor: (Plava Laguna, 2023, str. 40)

Plava Laguna potiče izvrsnost svojih zaposlenika putem brojnih materijalnih i nematerijalnih povlastica te raznih osobnih i profesionalnih programa usavršavanja (Plava Laguna, 2023). Nematerijalne resurse poduzeća čini znanje uzme li se u obzir dugogodišnji rad u sektoru turizma. Također, od nematerijalnih resursa ističu se reputacija, brend i kultura tvrtke. Poduzeće je također vlasnik raznih nagrada i priznanja od kojih se ističu ADAC Superplatz. ADAC Superplatz najviša je nagrada kvalitete koju ADAC već tradicionalno jednom godišnje dodjeljuje najboljim europskim kampovima. Čak tri kampa Plave Lagune za 2022. godinu nosila su ovu nagradu kvalitete – kamp Stella Maris, kamp Park Umag te kamp Zelena Laguna. Plava Laguna također je osvojila ASCI nagrade za kampove u kategoriji Top 25 campsites koje

je po prvi puta dodijelio u 2022. godini. Nadalje, TripAdvisor-ove nagrade Tripadvisor – Travelers` Choice Winners u 2022. godini pripale su hotelima Parentium i Park u Poreču te kampu Ulika u Poreču (Plava Laguna, 2023).

Analiza financijske situacije temelji se na analizi financijskih izvještaja bilance i računa dobiti i gubitka, kao i na analizi pomoću odabranih financijskih pokazatelja. Analiza je rađena za razdoblje od 2018. do 2022. godine bi se dao uvid u financijsko stanje prije, za vrijeme i nakon pandemije Covid-19. Horizontalna analiza Bilance prikazana je Tablicom 13.

**Tablica 13. Horizontalna analiza Bilance**

AKTIVA													
Naziv pozicije	2018	2019	Δ2019/2018	%Δ 2019/ 2018	2020	Δ2020/2019	%Δ 2020/ 2019	2021	Δ2021/2020	%Δ 2021/ 2020	2022	Δ2022/2021	%Δ 2022/ 2021
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	383,226,371	369,805,848	-13,420,523	-4%	361,965,212	-7,840,636	-2%	343,694,258	-18,270,954	-5%	356,350,037	12,655,779	4%
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	2,639,280	5,651,172	3,011,892	114%	5,667,553	16,381	0%	5,382,225	-285,328	-5%	5,026,896	-355,329	-7%
II. MATERIJALNA IMOVINA	346,227,405	333,962,156	-12,265,249	-4%	319,986,571	-13,975,585	-4%	304,931,833	-15,054,738	-5%	302,855,637	-2,076,196	-1%
1. Zemljište i šume	37,271,623	37,740,271	468,648	1%	37,267,983	-472,288	-1%	38,609,231	1,341,248	4%	38,520,446	-88,785	0%
2. Građevinski objekti	280,809,440	271,013,976	-9,795,464	-3%	259,605,027	-11,408,949	-4%	244,312,434	-15,292,593	-6%	239,002,652	-5,309,782	-2%
3. Postrojenja i oprema	5,230,028	5,472,656	242,628	5%	4,266,014	-1,206,642	-22%	3,619,758	-646,256	-15%	4,582,571	962,813	27%
4. Ostala materijalna imovina	22,916,315	19,735,252	-3,181,063	-14%	18,847,547	-887,705	-4%	18,390,412	-457,135	-2%	20,749,968	2,359,556	13%
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	27,223,202	27,405,063	181,861	1%	27,818,188	413,125	2%	27,810,613	-7,575	0%	48,257,497	20,446,884	74%
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	27,220,269	27,403,821	183,552	1%	26,918,098	-485,723	-2%	27,393,350	475,252	2%	48,157,487	20,764,137	76%
2. Dani zajmovi, depoziti i slično	2,933	1,242	-1,691	42%	900,090	898,848	72371%	417,263	-482,827	46%	100,009	-317,254	24%
3. Ostala dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0%	0	0		0	0	0%	0	0	0%
IV. POTRAŽIVANJA	0	0	0	0.00%	0	0		0	0	0%	0	0	0%
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	7,136,484	2,787,457	-4,349,027	0%	8,492,900	5,705,443	205%	5,569,586	-2,923,314	0%	210,007	-5,359,579	0%
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	30,933,385	78,478,185	47,544,800	154%	69,767,596	-8,710,589	-11%	99,595,658	29,828,062	43%	146,781,425	47,185,767	47%
I. ZALIHE	601,845	601,026	-819	0%	486,061	-114,965	-19%	564,607	78,546	16%	929,994	365,387	65%
1. Sirovine i materijal	572,196	570,629	-1,567	0%	461,574	-109,055	-19%	533,403	71,829	116%	886,433	353,030	166%
2. Proizvodnja u tijeku	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
3. Gotovi proizvodi	29,649	30,397	748	103%	24,487	-5,910	81%	31,205	6,718	127%	43,561	12,356	140%
4. Ostale zalihe	0	0	0		0	0		0	0		0	0	
II. POTRAŽIVANJA	5,957,349	2,188,722	-3,768,627	-63%	4,004,469	1,815,747	83%	2,920,786	-1,083,683	-27%	2,943,566	22,780	1%
1. Potraživanja od kupaca	503,704	426,423	-77,281	-15%	291,304	-135,119	-32%	232,929	-58,375	-20%	757,810	524,881	225%



2. Ostala potraživanja	5,453,645	1,762,298	-3,691,347	-68%	3,713,166	1,950,868	111%	2,687,857	-1,025,309	-28%	2,185,756	-502,101	-19%
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	101,855	1,584	-100,271	-98%	494,850	493,266	31141%	13,515,956	13,021,106	2631%	135,266,073	121,750,117	901%
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
2. Dani zajmovi, depoziti i slično	101,855	1,584	-100,271	-98%	494,850	493,266	31141%	13,515,956	13,021,106	2731%	135,266,073	121,750,117	1001%
3. Ostala financijska imovina	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	24,272,336	75,686,853	51,414,517	212%	64,782,214	-10,904,639	86%	82,594,308	17,812,094	27%	7,641,792	-74,952,516	-91%
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	0	0	0		0	0		0	0		0	0	
E) UKUPNO AKTIVA	414,159,755	448,284,033	34,124,278	8%	431,732,808	-16,551,225	-4%	443,289,915	11,557,107	3%	503,131,462	59,841,547	13%
F) IZVANBILANČNI ZAPISI			0			0			0			0	
PASIVA													
A) KAPITAL I REZERVE	295,310,983	310,088,722	14,777,739	5%	294,079,236	-16,009,486	-5%	314,487,969	20,408,733	7%	347,281,227	32,793,258	10%
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	194,744,247	194,089,960	-654,287	0%	191,661,086	-2,428,874	-1%	192,163,978	502,892	0%	191,722,086	-441,892	0%
II. KAPITALNE REZERVE	0	0	0	0%	0	0		0	0		0	0	
III. REZERVE IZ DOBITI	16,765,888	16,929,361	163,473	1%	16,556,383	-372,978	-2%	16,945,420	389,037	2%	17,225,013	279,593	2%
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	35,262,144	71,451,696	36,189,552	103%	97,815,698	26,364,002	37%	86,073,088	-11,742,610	-12%	75,859,531	-10,213,557	-12%
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	48,538,704	27,617,704	76,156,408	57%	-11,953,931	-39,571,635	-143%	19,305,483	31,259,414	-261%	62,474,597	43,169,114	224%
VII. MANJINSKI INTERES	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
B) REZERVIRANJA	1,473,349	1,612,343	138,994	0%	1,477,049	-135,294	0%	1,690,304	213,255	0%	1,945,437	255,133	0%
C) DUGOROČNE OBVEZE	80,920,640	98,442,218	17,521,578	22%	98,412,336	-29,882	0%	76,078,164	-22,334,172	-23%	89,163,153	13,084,989	17%
Kamatonosne (financijske) obveze (dugoročne)	79,491,403	93,944,711	14,453,308	0%	93,866,883	-77,828	0%	71,778,188	-22,088,695	0%	85,199,941	13,421,753	0%
Obveze prema dobavljačima (dugoročne)	0	0	0		0	0		0	0		0	0	
Ostale dugoročne obveze	1,429,237	4,497,507	3,068,270	315%	4,545,453	47,946	1%	4,299,976	-245,477	-5%	3,963,212	-336,764	-8%

D) KRATKOROČNE OBVEZE	36,454,784	38,140,750	1,685,966	5%	37,764,186	-376,564	-1%	51,033,478	13,269,292	35%	64,741,645	13,708,167	27%
Kamatonosne (financijske) obveze (kratkoročne)	12,051,934	15,467,528	3,415,594	28%	17,332,554	1,865,026	12%	22,060,826	4,728,272	27%	21,637,801	-423,025	-2%
Obveze prema dobavljačima (kratkoročne)	5,594,541	3,253,111	-2,341,430	58%	2,586,372	-666,739	80%	7,515,395	4,929,023	291%	5,776,508	-1,738,887	77%
Obveze prema zaposlenicima	3,826,628	3,771,721	-54,907	99%	2,232,002	-1,539,719	-41%	3,165,113	933,111	42%	4,304,170	1,139,057	36%
Ostale kratkoročne obveze	14,981,681	15,648,390	666,709	4%	15,613,258	-35,132	0%	18,292,145	2,678,887	17%	33,023,166	14,731,021	81%
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	0	0	0		0	0		0	0		0	0	
F) UKUPNO – PASIVA	414,159,755	448,284,033	34,124,278	8%	431,732,808	-16,551,225	-4%	443,289,915	11,557,107	3%	503,131,462	59,841,547	13%
G) IZVANBILANČNI ZAPISI			0			0			0			0	

Izvor: izradio autor prema: (Plava Laguna, 2023)

Kako je vidljivo u bilanci stanja na dan 31.12. promatranih godina, vrijednost materijalne i nematerijalne imovine poduzeća u promatranom se razdoblju nije značajnije mijenjala. Vidljive su promjene u dugotrajnoj financijskoj imovini, a razlog su ulaganja u udjele (dionice) poduzeća unutar grupe. Odgođena porezna imovina bilježi značajan rast u 2020. godini, a za ulaganja u imovinu poduzeća do 31. prosinca 2022. godine, Plava Laguna je ostvarila poreznu olakšicu za ulaganja koja je na dan 31. prosinca 2022. godine u potpunosti iskorištena (2021: neiskorištena olakšica iznosi 27.021 tisuću kuna). Kratkotrajna imovina, nakon pada 2020. godine bilježi rast u naredne dvije promatrane godine. Rast se odnosi na zalihe uslijed porasta poslovnih aktivnosti. Najveća razina potraživanja zabilježena je u 2020. godini i uglavnom se odnose na potraživanja od države. Veći dio ovih potraživanja odnosi se na mjere uslijed pandemije koje obuhvaćaju paket pomoći poput mjera za očuvanje radnih mjesta. Kratkotrajna financijska imovina bilježi snažan rast 2021. i 2022. godine, a odnosi se na dane zajmove i depozite. Na strani pasive, kapital i rezerve kontinuirani su. Dobit je vidljiva u svim godinama osim 2020., što je rezultat smanjenje poslovne aktivnosti uslijed pandemije Covid-19.

Tablica 14 daje uvid u vertikalnu analizu Bilance.

**Tablica 14. Vertikalna analiza Bilance**

AKTIVA										
Naziv pozicije	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	383,226,371	92.53%	369,805,848	82.49%	361,965,212	83.84%	343,694,258	77.53%	356,350,037	70.83%
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	2,639,280	0.64%	5,651,172	1.26%	5,667,553	1.31%	5,382,225	1.21%	5,026,896	1.00%
II. MATERIJALNA IMOVINA	346,227,405	83.60%	333,962,156	74.50%	319,986,571	74.12%	304,931,833	68.79%	302,855,637	60.19%
1. Zemljište i šume	37,271,623	9.00%	37,740,271	8.42%	37,267,983	8.63%	38,609,231	8.71%	38,520,446	7.66%
2. Građevinski objekti	280,809,440	67.80%	271,013,976	60.46%	259,605,027	60.13%	244,312,434	55.11%	239,002,652	47.50%
3. Postrojenja i oprema	5,230,028	1.26%	5,472,656	1.22%	4,266,014	0.99%	3,619,758	0.82%	4,582,571	0.91%
4. Ostala materijalna imovina	22,916,315	5.53%	19,735,252	4.40%	18,847,547	4.37%	18,390,412	4.15%	20,749,968	4.12%
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	27,223,202	6.57%	27,405,063	6.11%	27,818,188	6.44%	27,810,613	6.27%	48,257,497	9.59%
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	27,220,269	6.57%	27,403,821	6.11%	26,918,098	6.23%	27,393,350	6.18%	48,157,487	9.57%
2. Dani zajmovi, depoziti i slično	2,933	0.00%	1,242	0.00%	900,090	0.21%	417,263	0.09%	100,009	0.02%
3. Ostala dugotrajna financijska imovina	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
IV. POTRAŽIVANJA	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	7,136,484	1.72%	2,787,457	0.62%	8,492,900	1.97%	5,569,586	1.26%	210,007	0.04%
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	30,933,385	7.47%	78,478,185	17.51%	69,767,596	16.16%	99,595,658	22.47%	146,781,425	29.17%
I. ZALIHE	601,845	0.15%	601,026	0.13%	486,061	0.11%	564,607	0.13%	929,994	0.18%
1. Sirovine i materijal	572,196	0.14%	570,629	0.13%	461,574	0.11%	533,403	0.12%	886,433	0.18%
2. Proizvodnja u tijeku	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%

3. Gotovi proizvodi	29,649	0.01%	30,397	0.01%	24,487	0.01%	31,205	0.01%	43,561	0.01%
4. Ostale zalihe	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
II. POTRAŽIVANJA	5,957,349	1.44%	2,188,722	0.49%	4,004,469	0.93%	2,920,786	0.66%	2,943,566	0.59%
1. Potraživanja od kupaca	503,704	0.12%	426,423	0.10%	291,304	0.07%	232,929	0.05%	757,810	0.15%
2. Ostala potraživanja	5,453,645	1.32%	1,762,298	0.39%	3,713,166	0.86%	2,687,857	0.61%	2,185,756	0.43%
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	101,855	0.02%	1,584	0.00%	494,850	0.11%	13,515,956	3.05%	135,266,073	26.88%
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
2. Dani zajmovi, depoziti i slično	101,855	0.02%	1,584	0.00%	494,850	0.11%	13,515,956	3.05%	135,266,073	26.88%
3. Ostala financijska imovina	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	24,272,336	5.86%	75,686,853	16.88%	64,782,214	15.01%	82,594,308	18.63%	7,641,792	1.52%
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
E) UKUPNO AKTIVA	414,159,755	100.00%	448,284,033	100.00%	431,732,808	100.00%	443,289,915	100.00%	503,131,462	100.00%
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
PASIVA										
A) KAPITAL I REZERVE	295,310,983	71.30%	310,088,722	69.17%	294,079,236	68.12%	314,487,969	70.94%	347,281,227	69.02%
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	194,744,247	47.02%	194,089,960	43.30%	191,661,086	44.39%	192,163,978	43.35%	191,722,086	38.11%
II. KAPITALNE REZERVE	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
III. REZERVE IZ DOBITI	16,765,888	4.05%	16,929,361	3.78%	16,556,383	3.83%	16,945,420	3.82%	17,225,013	3.42%
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	35,262,144	8.51%	71,451,696	15.94%	97,815,698	22.66%	86,073,088	19.42%	75,859,531	15.08%

VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	48,538,704	11.72%	27,617,704	6.16%	-11,953,931	-2.77%	19,305,483	4.36%	62,474,597	12.42%
VII. MANJINSKI INTERES	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
B) REZERVIRANJA	1,473,349	0.36%	1,612,343	0.36%	1,477,049	0.34%	1,690,304	0.38%	1,945,437	0.39%
C) DUGOROČNE OBVEZE	80,920,640	19.54%	98,442,218	21.96%	98,412,336	22.79%	76,078,164	17.16%	89,163,153	17.72%
Kamatonosne (financijske) obveze (dugoročne)	79,491,403	19.19%	93,944,711	20.96%	93,866,883	21.74%	71,778,188	16.19%	85,199,941	16.93%
Obveze prema dobavljačima (dugoročne)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ostale dugoročne obveze	1,429,237	0.35%	4,497,507	1.00%	4,545,453	1.05%	4,299,976	0.97%	3,963,212	0.79%
D) KRATKOROČNE OBVEZE	36,454,784	8.80%	38,140,750	8.51%	37,764,186	8.75%	51,033,478	11.51%	64,741,645	12.87%
Kamatonosne (financijske) obveze (kratkoročne)	12,051,934	2.91%	15,467,528	3.45%	17,332,554	4.01%	22,060,826	4.98%	21,637,801	4.30%
Obveze prema dobavljačima (kratkoročne)	5,594,541	1.35%	3,253,111	0.73%	2,586,372	0.60%	7,515,395	1.70%	5,776,508	1.15%
Obveze prema zaposlenicima	3,826,628	0.92%	3,771,721	0.84%	2,232,002	0.52%	3,165,113	0.71%	4,304,170	0.86%
Ostale kratkoročne obveze	14,981,681	3.62%	15,648,390	3.49%	15,613,258	3.62%	18,292,145	4.13%	33,023,166	6.56%
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
F) UKUPNO – PASIVA	414,159,755	100.00%	448,284,033	100.00%	431,732,808	100.00%	443,289,915	100.00%	503,131,462	100.00%
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	0		0		0		0		0	

Izvor: izradio autor prema: (Plava Laguna, 2023)

Najveći udio ukupne aktive u cijelom promatranom razdoblju zauzima materijalna imovina u kategoriji dugotrajne imovine, iako je vidljiv trend smanjenja udjela u korist dugotrajne financijske imovine kroz udjele u povezanim poduzećima, ali i kratkotrajne imovine. Na strani pasive najznačajniji udio ukupne pasive predstavlja temeljni kapital, ali je vidljivo njegovo smanjenje udjela u korist zadržane dobiti. Dugoročne obveze sudjeluju u ukupnoj pasivi s udjelom od oko 17%, izuzev 2020. godinu kada je taj udio narastao preko 22%. Rast udjela vidljiv je kod kratkoročnih obveza i to u segmentu financijskih obveza kao posljedice rasta kamata na kredite.

Tablica 15 daje uvid u horizontalnu analizu RDIG.

**Tablica 15. Horizontalna analiza RDIG**

Naziv pozicije	2018	2019	Δ2019/2018	%Δ2019/2018	2020	Δ2020/2019	%Δ2020/2019	2021	Δ2021/2020	%Δ2021/2020	2022	Δ2022/2021	%Δ2022/2021
RAČUN DOBITI I GUBITKA													
Poslovni prihodi	153,525,650	156,230,736	2,705,086	2%	64,206,065	92,024,671	-59%	132,446,198	68,240,133	106%	179,488,623	47,042,425	36%
Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	359,451	510,922	151,471	142%	130,401	-380,521	-74%	258,571	128,170	98%	510,719	252,148	98%
Prihodi od prodaje (izvan grupe)	151,036,668	155,175,086	4,138,418	3%	54,073,816	101,101,270	-65%	125,216,367	71,142,551	132%	178,544,901	53,328,534	43%
Ostali poslovni prihodi	2,129,531	544,728	1,584,803	-74%	10,001,848	9,457,120	1736%	6,971,261	3,030,587	-30%	433,002	6,538,259	-94%
Poslovni rashodi (bez amortizacije)	90,952,142	95,632,944	4,680,802	5%	50,020,158	45,612,786	-48%	79,651,897	29,631,739	159%	114,555,788	34,903,891	144%
Troškovi poslovanja	90,952,142	95,632,944	4,680,802	105%	50,020,158	45,612,786	52%	79,651,897	29,631,739	159%	114,555,788	34,903,891	144%
Povećanje/smanjenje zaliha	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Materijalni troškovi i troškovi prodane robe	44,042,659	46,135,681	2,093,022	5%	21,014,417	25,121,264	-54%	39,099,834	18,085,417	86%	55,266,231	16,166,397	41%
Troškovi osoblja (bruto)	36,554,717	38,334,878	1,780,161	5%	20,819,281	17,515,597	-46%	30,486,846	9,667,565	46%	41,633,334	11,146,488	37%
Vrijednosna usklađenja i rezerviranja	371,930	587,436	215,506	58%	890,029	302,593	52%	432,284	457,745	-51%	339,659	-92,625	-21%



Ostali troškovi i rashodi	9,982,836	10,574,949	592,113	6%	7,296,430	3,278,519	-31%	9,632,933	2,336,503	32%	17,316,564	7,683,631	80%
Dobit prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)	62,573,508	60,597,792	1,975,716	-3%	14,185,907	46,411,885	-77%	52,794,301	38,608,394	272%	64,932,835	12,138,534	23%
Amortizacija	28,623,154	30,589,518	1,966,364	7%	29,550,915	1,038,603	-3%	29,119,057	431,858	-1%	28,941,270	177,787	-1%
Neto rezultat finansijskih aktivnosti	7,634,363	2,006,213	5,628,150	100%	2,382,051	4,388,264	-219%	1,501,487	880,564	0%	41,200,337	42,701,824	0%
Financijski prihodi	9,182,774	3,756,883	5,425,891	-59%	29,734	3,727,149	-99%	436,207	406,473	1367%	43,013,622	42,577,415	9761%
Financijski rashodi	1,548,411	1,750,670	202,259	13%	2,411,785	661,115	38%	1,937,694	474,091	80%	1,813,284	124,410	94%
Udio u dobiti od društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Udio u gubitku od društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Ukupni prihodi	162,708,424	159,987,619	2,720,805	-2%	64,235,799	95,751,820	-60%	132,882,406	68,646,607	107%	222,502,244	89,619,838	67%
Ukupni rashodi	121,123,707	127,973,132	6,849,425	6%	81,982,858	45,990,274	-36%	110,708,648	28,725,790	35%	145,310,343	34,601,695	31%
Dobit/gubitak prije oporezivanja	41,584,717	32,014,487	9,570,230	-23%	17,747,059	49,761,546	-155%	22,173,758	39,920,817	-225%	77,191,902	55,018,144	248%

	-				-	-							
Porez na dobit	6,976,665	4,288,843	11,265,508	-61%	5,787,069	10,075,912	0%	2,886,259	8,673,328	0%	14,693,125	11,806,866	0%
Neto dobit/gubitak	48,561,382	27,725,644	20,835,738	100%	11,959,990	39,685,634	-143%	19,287,499	31,247,489	-261%	62,498,777	43,211,278	224%

Izvor: izradio autor prema: (Plava Laguna, 2023)

Poslovni prihodi poduzeća u 2020. godini bili su značajno niži u odnosu na godinu ranije kao rezultat pandemije Covid-19. No već 2021. godine vidljiv je značajan rast prihoda, da bi u 2022. godini prihodi dosegli razinu prije krize. Poslovni rashodi slijede poslovne prihode. Najveća neto dobit poduzeća vidljiva je u 2022. godini, a 2020. godine bilježi se gubitak poslovanja. Ostvarena neto dobit Grupe u poslovnoj 2022. iznosi 500 milijuna kuna i viša je za 347 milijuna kuna od ostvarene u istom razdoblju prethodne godine kao rezultat porasta operativnog rezultata poslovanja te učinka prethodno opisane transakcije razmjene dionica. Visina korištene odgođene porezne imovine s osnove poreznih gubitaka te poreznih poticaja iznosi 38,9 milijuna kuna.

Tablica 16 daje uvid u vertikalnu analizu RDIG.

**Tablica 16. Vertikalna analiza RDIG**

Naziv pozicije	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>										
Poslovni prihodi	153,525,650	94%	156,230,736	98%	64,206,065	100%	132,446,198	100%	179,488,623	81%
Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	359,451	0%	510,922	0%	130,401	0%	258,571	0%	510,719	0%
Prihodi od prodaje (izvan grupe)	151,036,668	93%	155,175,086	97%	54,073,816	84%	125,216,367	94%	178,544,901	80%
Ostali poslovni prihodi	2,129,531		544,728	0%	10,001,848	16%	6,971,261	5%	433,002	0%
Poslovni rashodi (bez amortizacije)	90,952,142	56%	95,632,944	60%	50,020,158	78%	79,651,897	60%	114,555,788	51%
Troškovi poslovanja	90,952,142	56%	95,632,944	60%	50,020,158	78%	79,651,897	60%	114,555,788	51%
Povećanje/smanjenje zaliha	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Materijalni troškovi i troškovi prodane robe	44,042,659	27%	46,135,681	29%	21,014,417	33%	39,099,834	29%	55,266,231	25%
Troškovi osoblja (bruto)	36,554,717	22%	38,334,878	24%	20,819,281	32%	30,486,846	23%	41,633,334	19%
Vrijednosna usklađenja i rezerviranja	371,930	0%	587,436	0%	890,029	1%	432,284	0%	339,659	0%
Ostali troškovi i rashodi	9,982,836	6%	10,574,949	7%	7,296,430	11%	9,632,933	7%	17,316,564	8%
Dobit prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA)	62,573,508	38%	60,597,792	38%	14,185,907	22%	52,794,301	40%	64,932,835	29%
Amortizacija	28,623,154	18%	30,589,518	19%	29,550,915	46%	29,119,057	22%	28,941,270	13%
Neto rezultat financijskih aktivnosti	7,634,363	5%	2,006,213	1%	-2,382,051	-4%	-1,501,487	-1%	41,200,337	19%
Financijski prihodi	9,182,774	6%	3,756,883	2%	29,734	0%	436,207	0%	43,013,622	19%
Financijski rashodi	1,548,411	1%	1,750,670	1%	2,411,785	4%	1,937,694	1%	1,813,284	1%
Udio u dobiti od društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Udio u gubitku od društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Ukupni prihodi	162,708,424	100%	159,987,619	100%	64,235,799	100%	132,882,406	100%	222,502,244	100%
Ukupni rashodi	121,123,707	74%	127,973,132	80%	81,982,858	128%	110,708,648	83%	145,310,343	65%
Dobit/gubitak prije oporezivanja	41,584,717	26%	32,014,487	20%	-17,747,059	-28%	22,173,758	17%	77,191,902	35%
Porez na dobit	-6,976,665	-4%	4,288,843	3%	-5,787,069	-9%	2,886,259	2%	14,693,125	7%
Neto dobit/gubitak	48,561,382	30%	27,725,644	17%	-11,959,990	-19%	19,287,499	15%	62,498,777	28%

Izvor: izradio autor prema: (Plava Laguna, 2023)

Najveći udio u ukupnim prihodima u cijelom promatranom razdoblju predstavljaju poslovni prihodi, odnosno prihodi od prodaje. Poslovni rashodi kreću se od 51% u 2022. godini do maksimalnih 78% koliko su iznosili u 2020. godini uslijed smanjenja prihoda zbog pandemije. Troškovi osoblja zauzimaju značajan udio u ukupnim prihodima u cijelom promatranom razdoblju s najniže zabilježenom razinom u 2022. godini. Ovako visok udio troškova osoblja rezultat je prirode poslovanja hotelskog poduzeća, s obzirom da se radi o radno intenzivnom poslovanju. Ukupni rashodi u cijelom promatranom razdoblju, izuzev kriznu 2020. godinu, manji su od poslovnih prihoda, što ukazuje na neto dobit poslovanja koja se kreće (osim 2020.) od 17% u 2019. godini do 30% u 2018. godini.

Analiza financijskih pokazatelja daje uvid u pojedine aspekte poslovanja poduzeća kako je prikazano u nastavku.

**Tablica 17. Pokazatelji likvidnosti**

Pokazatelj	2018	2019	2020	2021	2022
koeficijent trenutne likvidnosti	0.67	1.98	1.72	1.62	0.12
koeficijent ubrzane likvidnosti	0.83	2.04	1.83	1.94	2.25
koeficijent tekuće likvidnosti	0.85	2.06	1.85	1.95	2.27
koeficijent financijske stabilnosti	0.77	0.84	0.81	0.92	0.97

Izvor: izradio autor

Koeficijent trenutne likvidnosti ukazuje na negativan trend u promatranom razdoblju. Kako se u teorijskim postavkama smatra da ovaj koeficijent za uspješno poslovanje ne bi trebao biti ispod 0,10, zaključuje se kako poduzeće u cijelom promatranom razdoblju udovoljava uvjetima koeficijenta trenutne likvidnosti. Koeficijent ubrzane likvidnosti u cijelom je promatranom razdoblju iznad normativne vrijednosti, izuzev 2018. godine, što znači da je društvo u mogućnosti osigurati određenu količinu novca u kratkom roku. Koeficijent tekuće likvidnosti ukazuje kako je poduzeće u cijelom promatranom razdoblju sposobno kratkotrajnom imovinom pokriti kratkoročne obveze. Iako je vidljiv trend pada tijekom 2020. godine, već 2022. godine vrijednost pokazatelja nalazi se iznad vrijednosti 2019. godine. Koeficijent financijske stabilnosti u cijelom je promatranom razdoblju ispod normativne vrijednosti, s trendom pada u 2021. i 2022. godini.

**Tablica 18. Pokazatelji zaduženosti**

Pokazatelj	2018	2019	2020	2021	2022
koeficijent zaduženosti	0.29	0.30	0.31	0.29	0.31
koeficijent vlastitog financiranja	0.71	0.70	0.69	0.71	0.69
koeficijent financiranja	0.40	0.43	0.46	0.41	0.45
faktor zaduženosti	1.23	2.19	17.13	2.51	1.47
Stupanj pokrića I	0.77	0.84	0.81	0.92	0.97
Stupanj pokrića II	0.98	1.08	1.08	1.14	1.00
Odnos dugoročnog duga prema ukupnom kapitalu	0.28	0.31	0.32	0.29	0.31

Izvor: izradio autor

Koeficijent zaduženosti stabilan je s blagim povećanjima između 2018. i 2020., a zatim se vraća na razinu iz 2018. godine u 2021., i ponovno raste u 2022. godini. Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje omjer vlastitog kapitala prema ukupnoj imovini. Primjećuje se mali pad s 0.71 u 2018. na 0.69 u 2022., što može ukazivati na blago povećanje ovisnosti o vanjskim izvorima financiranja. Koeficijent financiranja odražava omjer dugoročne zaduženosti prema ukupnom kapitalu (vlastiti plus dugoročni dug). Postoji blagi uzlazni trend, sugerirajući veću upotrebu dugoročnog duga u strukturi kapitala. Kod faktora zaduženosti postoji značajna anomalija u 2020. godini s vrijednošću od 17.13, što ukazuje na izrazito povećanje kratkoročnih obveza ili smanjenje kapitala u toj godini. Stupanj pokrića I povećava se, što ukazuje na poboljšanje u sposobnosti poduzeća da podmiruje svoje financijske obaveze. Stupanj pokrića II sugerira poboljšanje operativne učinkovitosti. Odnos duga prema ukupnom kapitalu za 2018. godinu iznosi 0.2844, ili 28,44% kada se izrazi u postocima. To znači da je 28,44% ukupnog kapitala poduzeća u 2018. godini bilo u obliku duga. Narednih godina taj se udio kretao od 30,58% u 2019. godini, do 30,71% u 2022. godini.

**Tablica 19. Pokazatelji aktivnosti**

Pokazatelj	2018	2019	2020	2021	2022
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0.42	0.36	0.15	0.30	0.38
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	4.53	2.85	0.87	1.56	1.46
Dani naplate potraživanja	0.87	1.09	2.03	0.72	1.01
Dani vezivanja zaliha	1.12	1.41	3.07	1.45	1.52
Dani plaćanja dobavljačima	11.09	10.35	16.49	13.92	13.50

Izvor: izradio autor

Koeficijent obrtaja imovine pokazuje koliko se prihoda ostvaruje za svaku kunu imovine pri čemu brži obrtaj znači veću efikasnost korištenja imovine. Nakon pada 2020. godine uslijed pandemije Covid-19, koeficijent ponovo bilježi rast tijekom 2021. i 2022. godine kada i premašuje razinu godine prije krize. Dani naplate potraživanja iznimno su kratki, što je dobar rezultat uzme li se u obzir da je, prema podacima Fina-e, prosječan broj dana potraživanja u 2022. godini u djelatnosti 13. Dani plaćanja dobavljačima narasli su tijekom 2020. godine, no sljedećih je godina zabilježen pad i poduzeće svoje obveze prema dobavljačima ispunjava brže od konkurencije gdje je prosjek za 2022. godinu preko 21 dan. Dani vezivanja zaliha pokazuju lošiji rezultat samo 2020. godine, što je razumljivo s obzirom na Covid situaciju i nemogućnost pretvorbe zaliha u prihode. Kada se ovaj podatak usporedi s prosjekom djelatnosti, vidljivo je kako poduzeće bolje upravlja svojim zalihama s obzirom da je u 2022. godini prosjek djelatnosti iznosio 7.35 dana.

### Tablica 20. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelj	2018	2019	2020	2021	2022
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	1.34	1.25	0.75	1.20	1.53
Ekonomičnost poslovnih aktivnosti	1.28	1.27	0.81	1.22	1.55
Ekonomičnost financijskih aktivnosti	5.93	2.15	0.01	0.23	23.72

Izvor: izradio autor

Prema ekonomičnosti ukupnog poslovanja vidljivo je kako je poduzeće u cijelom promatranom razdoblju, izuzev 2020. godine, ostvarilo neto dobit poslovanja. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti ukazuje kako je poduzeće samo u 2020. godini realiziralo više rashoda u odnosu na prihode, a najviše prihoda u odnosu na euro rashoda poduzeće je realiziralo 2022. godine. Ekonomičnost financijskih aktivnosti bila je povoljna tijekom 2018., s blagim padom u 2019. godini, no vidljiv je značajan pad u 2020. i nezatan opravak u 2021. godini. Godine 2022. poduzeće je ostavilo značajno više financijskih prihoda u odnosu na financijske rashode.

### Tablica 21. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelj	2018	2019	2020	2021	2022
Bruto marža profita	40.76%	20.97%	3.04%	18.12%	35.49%
Neto marža profita	22,11%	19,21%	-23,93%	17,88%	20,05%
Bruto rentabilnost imovine	18,05%	7,42%	-4,49%	5,43%	15,68%
Neto rentabilnost imovine	13,24%	6,41%	-2,73%	4,41%	13,22%
Rentabilnost vlastitog kapitala	9,84%	8,74%	-5,26%	6,14%	17,99%

Izvor: izradio autor



Podaci pokazuju značajne fluktuacije u profitabilnosti, s posebno izazovnom 2020. godinom, kada su svi pokazatelji značajno pali, uključujući negativnu neto maržu i rentabilnost kao posljedice pandemije Covid-19. U 2021. i 2022. dolazi do oporavka, a 2022. se čini kao godina značajnog oporavka s pokazateljima koji se vraćaju na razine bliske onima iz 2018. godine.

### 5.3. Analiza promjena u stratezijskom planiranju i poslovnom ponašanju poduzeća Plava Laguna prije, za vrijeme i nakon pandemije

Prije analize promjena u stratezijskom planiranju slijedi SWOT analiza (Tablica 22) temeljena na analizi eksternog i internog okruženja.

**Tablica 22. SWOT analiza**

<p><b>SNAGE</b>  Lokacije  Fizički resursi  Ljudski resursi  Financijski resursi  Strategija rasta i razvoja  Reputacija  Ponuda</p>	<p><b>SLABOSTI</b>  Potreba za značajnim ulaganjem  Visoki troškovi održavanja  Ovisnost o sezoni</p>
<p><b>PRILIKE</b>  Sve veća potražnja  Istra kao poželjna destinacija  Bogata povijest i kultura destinacija  Nedostatak visokokvalitetnog smještaja  Financiranje iz EU fondova</p>	<p><b>PRIJETNJE</b>  Konkurencija  Krize uzorkovane bolestima, ratovima, financijske krize  Nedostatak radne snage  Konkurentne destinacije</p>

Izvor: izradio autor

Temeljne snage poduzeća svakako su njeni resursi. Fizički resursi su dugotrajna imovina koja obuhvaća hotele na atraktivnim lokacijama. Ljudski resursi ključni su u razvoju brenda i reputacije, dok financijski resursi omogućavaju strateški razvoj usmjeren na investicije. S druge strane, pandemija je istaknula izazove s kojima se poduzeće suočava, poput potrebe za značajnim ulaganjima u održavanje imovine i visokih operativnih troškova, posebno kada su prihodi smanjeni zbog obustave rada. To ukazuje na važnost upravljanja troškovima i prilagodljivosti poslovnih strategija kako bi se osigurala stabilnost i dugoročna održivost poduzeća.

Također, poduzeće ovisi o sezoni stoga se svi planovi moraju usmjeriti na sezonske tokove. Iz vanjskog okruženja prepoznate su prilike u kontekstu sve veće potražnje, posebno nakon pandemije, kao i činjenice da je Istra poželjna destinacija s ostvarenim najvećim brojem noćenja i dolazaka turista, što je prikazano u radu ranije. Također, postoji nedostatak kvalitetnih smještajnih kapaciteta uslijed rasta potražnje, što hotel svakako treba iskoristiti kod planiranja strategije kroz modernizaciju i proširenje u postojećim objektima. Također, moguća je izgradnja novih objekata gdje prostor i resursi to dopuštaju.

Nadalje, postoji mogućnost iskorištavanja sredstva iz EU fondova za investicijske projekte. Prijetnju poslovanju predstavljaju konkurentska poduzeća u okruženju, ali i konkurentske destinacije. Također, sve je veći problem nedostatak radne snage koji je obilježio turističko tržište posebno 2022. i 2023. godine. Svakako najveću prijetnju koju nije moguće predvidjeti predstavljaju krize uzrokovane bolestima, ratovima ili financijske krize. Uzimajući o obzir sve prepoznate komponente SWOT analize, slijedi uvid i analiza u strategijsko planiranje i evidentirane promjene prije, za vrijeme i nakon pandemije.

Nakon restrukturiranja 2018. godine i kapitalnih investicija u vrijednosti od 60 milijuna eura, Plava Laguna je i u 2019. godini nastavila sa strategijom investiranja i ulaganja u smještajne kapacitete s ciljem tržišnog rasta (Plava Laguna d.d., 2020). Financijski podaci ukazuju kako je u 2019 godini poduzeće doživjelo značajan rast, sa jasnom strategijom razvoja održivog poslovanja i značajnih ulaganja u skladu s potražnjom, a na temelju analize tržišta. Strateški ciljevi i planovi poduzeća prije pandemije bili su usmjereni na unaprjeđenje ponude.

Nastankom pandemije Covid-19, Plava Laguna je sukladno novonastalim okolnostima te mjerama Vlade u cilju zaštite i prevencije od zarazne pandemije zatvorila sve smještajne objekte tijekom mjeseca ožujka 2020. godine, te poduzela mjere i aktivnosti u cilju zaštite financijske pozicije. Navedeno se odnosi na izradu nekoliko scenarija projekcije poslovanja, te sukladno tome, poštujući konzervativni pristup, obustavi svih aktivnosti za koje prethodno nisu preuzete obveze, a odnose se na kapitalna ulaganja i ostale radnje u sferi pripreme sezone. Tijekom 2020. godine poslovanje je obilježila pandemija Covid-19 pa su sve poslovne aktivnosti bile usmjerene prvenstveno na očuvanje financijske stabilnosti i radnih mjesta. Na kratkoročnom planu donosile su se operativne odluke sukladno epidemiološkim trendovima. U suradnji sa socijalnim partnerima regulirala su se materijalna prava zaposlenika za vrijeme zatvorenosti objekata, a radna mjesta ostala su očuvana. Unatoč izvanrednim okolnostima, realiziran je dio planiranih kapitalnih

ulaganja. Najznačajnija investicija bila je u kampu Park Umag gdje je izgrađen novi bazenski kompleks sa ugostiteljskim objektom te su uređene zone za nove mobilne kućice i glamping šatore. Prvo polugodište 2021. godine bilo je pod snažnim utjecajem pandemije Covid-19, no u drugom dijelu godine nakon popuštanja epidemioloških mjera i ponovnog pokretanja turističkog sektora, poslovanje se odvijalo na razinama približnim 2019. Navedeno ukazuje kako Plava Laguna i tijekom pandemije nije imala značajnijih promjena u strateškom planiranju, a svi planovi koji su se mijenjali i prilagođavali novonastaloj neizvjesnoj situaciji odnosili su se na operativne planove. Strateški planovi i dalje su ostali usmjereni na investicijske aktivnosti, te unaprjeđenje ponude postojećoj kategoriji kupaca, što je vidljivo iz dostupne dokumentacije poduzeća.

Već tijekom 2022. godine poduzeće je intenzivnije nastavilo s politikom investicijskih aktivnosti, a realizirane su investicije u Istarske vile, Residence Hotel Garden Istra, izgrađen je Punta Pool između hotela Sipar i Umag te je nastavljeno ulaganje u kampove. U Plavoj Laguni nastavlja se planirati razvoj na dugoročnim temeljima (Plava Laguna, 2023). Relativno brz oporavak od pandemije vidljiv je već 2021. godini, no u 2022. godini Plava Laguna imala je rekordnu turističku godinu što je vidljivo po broju ostvarenih noćenja. U 2022. godini ostvaren je rekordan broj noćenja od 5,04 milijuna što je više za 37,7% ili 1,38 milijuna noćenja u odnosu na isto razdoblje 2021. godine, dok je u odnosu na 2019. godinu ostvaren rast noćenja od 6,1% ili 290 tisuća noćenja prvenstveno zbog porasta noćenja u kampovima od 15,8% ili 343 tisuće noćenja. U konačnici, na temelju provedene analize može se zaključiti kako Plava Laguna nije imala značajnijih promjena u strateškom planiranju uslijed pandemije izazvane Covid-19 bolesti.

#### **5.4. Usporedba strateške skupine**

Za usporedbu strateške skupine odabrana su poduzeća Valamar Riviera d.d. i Maistra d.d. Tablicom 23 u nastavku dan je prikaz glavnih financijskih pokazatelja za 2022. godinu.

**Tablica 23. Financijski pokazatelji konkurencije (2022)**

<b>POKAZATELJ</b>	<b>PLAVA LAGUNA d. d.</b>	<b>Valamar Riviera d.d.</b>	<b>MAISTRA d. d.</b>
Poslovni prihodi	179,488,623	321,898,802	200,213,032
Rast/pad poslovnih prihoda	35.52%	45.00%	26.90%
Neto dobit/gubitak	62,498,777	74,444,402	37,740,081
Rast/pad neto dobiti/gubitka	224.04%	83.89%	66.44%
EBITDA marža	36.18%	42.39%	33.24%
Faktor zaduženosti	1.54	2.65	2.44
ROE	18.90%	19.69%	13.22%
Tekući omjer	2.27	1.01	0.82
Koeficijent vlastitog financiranja	0.69	0.59	0.62
Novčani tok iz poslovnih aktivnosti	110,874,811	137,776,491	71,057,597
Dani plaćanja dobavljačima	13.50	8.25	14.35
Broj zaposlenih	1,611	3,793	2,059

Izvor: izrada autora na temelju financijskih izvještaja odabranih poduzeća

Kako je vidljivo iz prikaza, na prvom mjestu prema poslovnim prihodima u 2022. godini nalazi se Valamar, zatim Maistra, dok je Plava Laguna na trećem mjestu. Četvrto poduzeće, prema poslovnim prihodima, je poduzeće Arena Hospitality Group s poslovnim prihodima od 82.772.787 eura u 2022. godini i udjelom u djelatnosti od 3,12% (udio u djelatnosti Plave Lagune iznosi 6,76%) (FinInfo, 2023) stoga ne predstavlja prijetnju poduzeću Plava Laguna. Najveći rast poslovnih prihoda u odnosu na prethodnu godinu također bilježi Valamar, koji također bilježi najveću neto dobit u promatranoj godini. Operativna profitabilnost (EBITDA marža) također je na najvišoj razini kod Valamara, no isto poduzeće ima i najviši faktor zaduženosti, kao i povrat na kapital (ROE). Tekući omjer najviši je kod Plave Lagune, što ukazuje na najvišu razinu likvidnosti u odnosu na ostala promatrana poduzeća. Plava Laguna također bilježi najvišu razinu vlastitog financiranja. Sva tri poduzeća posluju uglavnom na teritoriju Istarske županije, a zanimljivo je spomenuti i kako promatrani hoteli zajedno imaju većinu hotelskih kapaciteta kategorije 4\* i 5\* na razini cijele Republike Hrvatske.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bila je analiza utjecaja pandemije Covid-19 na oblikovanje strategije, zatim poslovanje i financijsku situaciju poduzeća Plava Laguna d.d.. Pandemija bez presedana, uzrokovana novim koronavirusom, SARS-CoV-2 (Covid-19) uzrokuje razoran učinak na hotelijersku industriju od samog početka 2020. godine. Zbog ograničavanja mobilnosti ljudi, tercijarna industrija, koja je uvelike podržana i financirana *offline* potrošnjom, ozbiljno je pogođena ovom pandemijom, a hotelska industrija, ključna komponenta uslužnih djelatnosti, jedna je od najvećih žrtava pandemije.

Nakon dvije pandemijske godine, u 2022. godini dolazi do potpunog oporavka turističkog sektora zbog ukidanja gotovo svih restrikcija vezanih uz Covid-19. Dodatno, geopolitička kretanja vezana uz rat u Ukrajini imala su dodatan negativan utjecaj u vidu obustave dotoka plina i porasta cijene energenata i hrane. Sve navedeno dovodi do inflacije. Konkurencija tvrtke iznimno je jaka, s dominantnim položajem top 10 subjekata na razini Hrvatske, a Plava Laguna, prema prihodima, nalazi se na trećem mjestu. Plava Laguna na razini Istarske županije sudjeluje s tržišnim udjelom od 27%.

Analiza financijske situacije ukazuje kako je Plava Laguna prije pandemije imala zdrave financije s kontinuiranim ulaganjima. Tijekom pandemijske 2020. godine financijska situacija se pogoršala uslijed pada prihoda od prodaje, no već 2021. godini bilježe se pozitivni, a 2022. rekordni poslovni rezultati. Tijekom pandemijskih izazova, Plava Laguna implementirala je brojne mjere kako bi očuvala svoju financijsku stabilnost. To je uključivalo razvoj različitih poslovnih scenarija i projekcija, uz primjenu opreznog pristupa koji je podrazumijevao pauziranje svih neesencijalnih aktivnosti, posebice onih koje se tiču kapitalnih investicija i pripremnih radnji za nadolazeću sezonu, koje nisu bile prethodno obvezne. Ove odluke bile su dio kratkoročne operativne strategije, prilagođene trenutnim epidemiološkim okolnostima.

Vidljivo je kako je Plava Laguna brzo i efikasno reagirala na novonastalu kriznu situaciju i sve operativne planove usmjerila na očuvanje radnih mjesta i financijske stabilnosti. Sve navedeno rezultiralo je brzim oporavkom već 2021., s rekordnim prihodima 2022. godine kada se nastavlja strategijsko planiranje jednako onome prije pandemije, a usmjereno na investicijske aktivnosti u svrhu širenja ponude i jačanja njene kvalitete.

## LITERATURA

Brennan , K. (2009). *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge(r)*. Toronto: IIBA.

Abdeldayem, A. (2000). *Hotel industry: navigating the impact of COVID-19*. Riyadh: Grant Thornton International Ltd.

Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>

AHLA. (2021). *COVID-19 DEVASTATING HOTEL INDUSTRY*. Oxford Economics.

Almeida, S., Mesquita, S., & Carvalho, I. (2022). THE COVID-19 IMPACTS ON THE HOSPITALITY INDUSTRY HIGHLIGHTS FROM EXPERTS IN PORTUGAL. *Tourism and Hospitality Management*, 28(1), str. 61-81.

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Belak, V. (2012). *Računovodstvo poduzetnika : s primjerima knjiženja*. Zagreb: RRiF plus.

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>

Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., . . . Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment* . Zagreb: Sinergija.

Bunja, Đ. (2006). *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: Školska knjiga.

Bunja, Đ. (2007). *Turističko poslovanje*. Zadar: Sveučilište u Zadru .

Cohen, E. (2017). *Encyclopædia Britannic - Strategy*. Preuzeto 29. svibnja 2023 iz <https://www.britannica.com/topic/strategy-military/Strategy-in-antiquity>

Darbi, W. P. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), str. 95-109.

David, F. R. (2011). *Strategic management* (13 izd.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Dražić-Lutilsky, I., Gulin, D., Mamić-Sačer, I., Tadijančević, S., Tušek, B., Vašiček, V., . . . Žager, L. (2010). *Računovodstvo*. Zagreb: RRiF.

Drljača, M. (2001). Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete. *SLobodno poduzetništvo*(15-16), str. 107-116.

Dropulić Ružić, M. (2011). Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske. *Ekonomska misao i praksa*, XX(1), str. 171-201.

DZS. (2023). *Turizam*. Preuzeto 17. prosinca 2023 iz <https://podaci.dzs.hr/hr/statistika-u-nizu/>

ECDC. (2020). *Surveillance and disease data on COVID-19*. Preuzeto 12. lipnja 2023 iz <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19/situation-updates>

FinInfo. (2023). *Plava Laguna d.d.* Zagreb.

Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and Competitive Analysis* (2 izd.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Fučkan, Đ., & Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada.

- Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskoga odjela smještaja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Galičić, V., & Laškarin, M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu .
- Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica - sličnosti i razlike. *Ekonomski istraživanja*, 21(1), str. 19-34.
- González-Torres , T., Rodríguez-Sánchez, J. L., & Pelechano-Barahona, E. (2021). Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International Journal of Hospitality Management*. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102733
- Guan, W. (2022). The Impact of COVID-19 on the Hotel Industry Operation Shifts Due to the Pandemic. *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Modern Management and Education Technology (MMET 2022)* (str. 373-384). Atlantis Press. doi:10.2991/978-2-494069-51-0\_53
- Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., & Žager, L. (2012). *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: HZFRD.
- Guzzo , R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *Int J Hosp Manag*, 93. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102778
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2012). *Essentials of Strategic Management*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Horvat, Đ., Perković, D., & Trojak, N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator d.o.o.



- Hu, X., Yan, H., Casey, T., & Wu, C.-H. (2021). Creating a safe haven during the crisis: How organizations can achieve deep compliance with COVID-19 safety measures in the hospitality industry. *Int J Hosp Manag*(92). doi:10.1016/j.ijhm.2020.102662
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., & Zhang, L. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *Lancet*, 395. doi:10.1016/S0140-6736(20)30183-5
- IATA. (2020). *Remarks of Alexandre de Juniac at the IATA Media Briefing on COVID-19*. Preuzeto 10. lipnja 2023 iz <https://www.iata.org/en/pressroom/pressroom-archive/2020-speeches/2020-04-14-01/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8 izd.). FT Prentice Hall.
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. 92. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102707
- Kim, S., Kim, P. B., & Lee, G. (2021). Predicting hospitality employees' safety performance behaviors in the COVID-19 pandemic. *Int J Hosp Manag*, 93. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102797
- Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate .
- Li, Y., Yao, J., & Chen, J. (2021). The negative effect of scarcity cues on consumer purchase decisions in the hospitality industry during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 91. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102815>
- Lynch, R. (2012). *Strategic management*. London: Pearson.
- Maleka, S. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. *DTPS Strategic Planning & Monitoring*, (str. 1-26).

- Mancer, I. (2003). *Strateški menadžment i poslovna politika*. Zagreb: Vitagraf.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Plannin. *Harvard Business Review*, str. 107-114.
- Pappas, N., & Glyptou, K. (2021). Accommodation decision-making during the COVID-19 pandemic: Complexity insights from Greece. *Int J Hosp Manag*, 93. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102767
- Paul, D., Cadle, J., & Yeates, D. (2014). *Busines analysis* (3 izd.). Swindon: BCS Learning & Development Ltd.
- Plava Laguna. (2023). *Godišnji izvještaj 2022*. . Poreč .
- Plava Laguna d.d. (2003). *Prospekt*. Poreč: Plava Laguna d.d.
- Plava Laguna d.d. (2020). *Godišnje izvješće 2019*. Poreč.
- Plava Laguna d.d. (2021). *Code of conduct*. Poreč: Plava Laguna d.d.
- Plava Laguna d.d. (2022). *Godišnje izvješće 2021*. Poreč .
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, str. 23-41.
- Renko, N. (2009). *Strategija marketinga* . Zagreb: Naklada Ljevak.
- Rivera, M., Kizildag, M., & Croes, R. (2021). Covid-19 and small lodging establishments: A break-even calibration analysis (CBA) model. 94. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102814

Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin.

Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management* (3 izd.). New York: McGraw-Hill Education.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb : Školska knjiga.

Smart, K., Ma, E., Qu, H., & Ding, L. (2021). COVID-19 impacts, coping strategies, and management reflection: A lodging industry case. *International Journal of Hospitality Management*. doi:10.1016/j.ijhm.2021.102859

Sneader, K., & Singhal, S. (2020). *The coronavirus is not only a health crisis of immense proportion—it's also an imminent restructuring of the global economic order. Here's how leaders can begin navigating to what's next*. Preuzeto 12. lipnja 2023 iz McKinsey and Company: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal#/>

Sobaih, A. E., Elshaer , I., Hasanein , A. M., & Abdelaziz, A. S. (2020). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *Int J Hosp Manag*. doi:doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102824

Staple, M. (2020). *Coronavirus' business impact: Evolving perspective*. McKinsey. Preuzeto 14. lipnja 2023 iz <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business#/>

Statista. (2023). *Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2013 to 2022, with a forecast for 2023*. Preuzeto 5. rujna 2023 iz <https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global/>

Thompson, A. A., & Strickland , A. J. (1987). *Strategic Managemet*. Illinois: Homewood.

- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- UNWTO. (2020). *International tourism and Covid-19*. Madrid: UNWTO.
- Vujević, I. (2005). *Financijska analiza u teoriji i praksi*. Split: Ekonomski fakultet.
- Wahab, K. (2021). Impact of COVID–19 on the Hospitality Industry: Climbing Towards Recovery. *SSRN Electronic Journal*, 9(6), str. 59-77.
- Wong, A. K., Kim, S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *Int J Hosp Manag*, 93. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102798
- WTO. (2015). *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. Madrid: World Tourism Organization.
- Yu, J., Seo, J., & Hyun, S. S. (2021). Perceived hygiene attributes in the hotel industry: customer retention amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 93. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102768
- Zegers, R., & Murombedzi, C. J. (2004). *Strategic Management* . Amman: JABA-Jordan American Business Association.
- Zhang, M., Geng, R., Huang, Y., & Ren, S. (2021). Terminator or accelerator? Lessons from the peer-to-peer accommodation hosts in China in responses to COVID-19. *Int J Hosp Manag*, 92. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102760

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Faze strategijskog planiranja prema Kotler (2001).....	8
Slika 2. Stvaranje misije i vizije poduzeća .....	9
Slika 3. Dimenzije eksterne okoline poduzeća.....	12
Slika 4. Model Porterovih 5 konkurentskih sila .....	16
Slika 5. Učinci pandemije Covid-19 na poslovanje hotelskog poduzeća.....	28
Slika 6. Brendovi Plave Lagune .....	33

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Devet osnovnih koraka u analizi eksterne okoline poduzeća .....	14
Tablica 2. PESTLE – kontrolni popis .....	15
Tablica 3. Pokazatelji likvidnosti .....	18
Tablica 4. Pokazatelji zaduženosti .....	19
Tablica 5. Pokazatelji aktivnosti .....	19
Tablica 6. Pokazatelji ekonomičnosti .....	20
Tablica 7. Pokazatelji profitabilnosti .....	20
Tablica 8. Ključni operativni pokazatelji poduzeća Plava Laguna d.d. ....	34
Tablica 9. Poslovni prihodi i udio u poslovnim prihodima djelatnosti (u eurima) .....	35
Tablica 10. Analiza faze tržišnog rasta .....	41
Tablica 11. Smještajni kapaciteti Plava Laguna d.d. (broj smještajnih jedinica) .....	46
Tablica 12. Struktura zaposlenika Plava Laguna d.d. (prosječan broj zaposlenih u 2022. temeljem isplaćenih sati) .....	47
Tablica 13. Horizontalna analiza Bilance .....	49
Tablica 14. Vertikalna analiza Bilance .....	53
Tablica 15. Horizontalna analiza RDIG .....	57
Tablica 16. Vertikalna analiza RDIG .....	61
Tablica 17. Pokazatelji likvidnosti .....	63
Tablica 18. Pokazatelji zaduženosti .....	64
Tablica 19. Pokazatelji aktivnosti .....	64
Tablica 20. Pokazatelji ekonomičnosti .....	65
Tablica 21. Pokazatelji profitabilnosti .....	65
Tablica 22. SWOT analiza .....	66
Tablica 23. Financijski pokazatelji konkurencije (2022) .....	69

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Veličina tržišta hotelske i odmarališne industrije diljem svijeta od 2013. do 2022., s predviđanjem za 2023. (u bilijunima američkih dolara).....	23
Grafikon 2. Popunjenost hotela na globalnoj razini .....	26
Grafikon 3. Dolasci turista u RH (2019.-2022., u tisućama) .....	27
Grafikon 4. Dolasci i noćenja turista – hoteli (2019.-2022., u tisućama).....	27

# ŽIVOTOPIS

Edim Klempić

eklempic@gmail.com

Ribarski trg 2, 52440 Poreč

+385 97 7198279

## RADNO ISKUSTVO

---

### **P.M.I. trgovina d.o.o. (2017. – 2019.)** **Prodavač u specijaliziranoj trgovini, Poreč (Hrvatska)**

- prodavanje robe i savjetovanje kupaca o kupovini iste
- kontinuirano prikupljanje informacija o željama i potrebama kupaca
- preuzimanje, pregledavanje i skladištenje preuzete robe te naknadno pripremanje za prodaju
- obračunavanje prodane robe, briga o blagajni te vođenje evidencije o naručenoj, primljenoj i prodanoj robi

### **Valamar Riviera d.d. (2020. – 2021.)** **Turistički radnik, Poreč (Hrvatska)**

- savjetovanje, informiranje i vođenje brige o gostima i njihovim potrebama
- nadziranje i uređenje uslužnih objekata
- izrada promotivnih materijala
- organiziranje i pohađanje posebnih i sezonskih događaja i festivala

### **KPMG Croatia d.o.o. (2022. – 2023.)** **Audit Junior, Zagreb (Hrvatska)**

- sudjelovanje u reviziji financijskih izvještaja kod klijenata iz različitih industrija
- analiza dokumenta prikupljenih tijekom procesa revizije
- asistiranje pri provjeri i testiranju
- komunikacija s klijentima, ispunjenje rokova i samostalna organizacija posla

## OBRAZOVANJE

---

### **SREDNJA ŠKOLA** **Opća gimnazija Mate Balote, Poreč (Hrvatska)**

### **SVEUČILIŠTE** **Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)**

- smjer: analiza i poslovno planiranje

### **ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS (ACCA)**

- F1: Business and Technology (BT)
- F2: Management Accounting (MA)
- F3: Financial Accounting (FA)



## OSOBNJE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

---

**Materinski jezik:** hrvatski

### **Ostali jezici:**

- engleski – slušanje (B2), čitanje (B2), govorna interakcija (B2), govorna produkcija (B2), pisanje (B2)
- talijanski - slušanje (A2), čitanje (A2), govorna interakcija (A2), govorna produkcija (A2), pisanje (A2)
- njemački - slušanje (A2), čitanje (A2), govorna interakcija (A2), govorna produkcija (A2), pisanje (A2)

### **Računalne i društvene vještine i kompetencije:**

- MS Office (Word, Excel, Powerpoint, Outlook)
- Prezentacijske vještine; fleksibilnost; upravljanje vremenom; timska komunikacija; obraćanje pozornosti na detalje; samoinicijativnost; organizacija i određivanje prioriteta; kreativnost

## PUBLIKACIJE

---

**“Primjena modela integriranog upravljanja rizicima - zbirka poslovnih slučajeva”**

Nakladnik: Ekonomski fakultet – Zagreb, 2019. godine

## POČASTI I NAGRADE

---

**Zahvalnica za sudjelovanje u koautorstvu priručnika**

Ekonomski fakultet Zagreb [2019.]

**Certifikat za osvojeno 1. mjesto na studentskom natjecanju LUMEN Business 2022. u rješavanju poslovnog slučaja poduzeća Njuškalo**

Ekonomski fakultet Zagreb [2022.]

## HOBIJI I INTERESI

---

**Putovanja (15+ država); plivanje; filmska umjetnost**

## VOZAČKA DOZVOLA

---

**Vozačka dozvola: B**

