

ULOGA POSLOVNOG PLANIRANJA U HRVATSKOM GOSPODARSTVU

Paunović, Branko

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:518281>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB
s pravom javnosti

Branko Paunović

ULOGA POSLOVNOG PLANIRANJA U
HRVATSKOM GOSPODARSTVU
(završni rad)

Zagreb, srpanj 2017.

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

s pravom javnosti

Preddiplomski stručni studij

Smjer manager komunikacija

**ULOGA POSLOVNOG PLANIRANJA U
HRVATSKOM GOSPODARSTVU**

(završni rad)

MENTOR:

Dr. sc. Tomislav Ivančević

STUDENT:

Branko Paunović

Zagreb, srpanj 2017.

SAŽETAK

Planiranje je prva i najvažnija funkcija u menadžmentu. Od planiranja počinje svaki posao. Važno je isplanirati što će organizacija raditi. Glavne zadatke definira vrhovni menadžment. On definira strategiju organizacije, misiju, viziju i ciljeve. Bez njih ni jedna organizacija ne može uspjeti ali ni postojati. Nakon toga menadžment srednje razine planira zadatke svake organizacijske funkcije. Operativni menadžment planira najniže svakodnevne zadatke. Proces planiranja se sastoji od analize okoline, definiranja vizije, misije, ciljeva, definiranja strategije i planova te implementacija planova. Problem istraživanja u ovom radu je planiranje poslovanja u poduzeću Arenaturist d.d. Planiranje poslovanja od iznimne je važnosti za svako poduzeće jer, osim što daje jasnu viziju o tome gdje vidimo poduzeće, ujedno u svakom trenutku daje informaciju o tome gdje se poduzeće nalazi.

Ključne riječi: poslovno planiranje, strategija, plan, Arenaturist d.d.

SUMMARY

Planning is first and most important function in management. From planning every business begins. It is important to plan what the organisation works. Main tasks are defined by top management. He defines the strategy of organisation, mission, vision and goals. Without them no organisaon can succeed but also exist. After that middle management plans the tasks of every organisation function. Operational management plans the lowest everyday tasks. Process of planning consists od environmental analysis, vision, mission and goal defining, strategy and plan defining and plan implementation. Problem od exploration in this work is business planning in company Arenaturist d.d. Business planning is of crucial importance for every company, because it gives not just clear vision where we see our company, but provides in every moment information where the company stands.

Key words: business planinng, strategy, plan, Arenaturist d.d.

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Uloga poslovnog planiranja u hrvatskom gospodarstvu** izradio samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Tomislav Ivančevića.

Izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj završni rad Uloga poslovnog planiranja u hrvatskom gospodarstvu u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Visoke poslovne škole Zagreb* javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

Branko Paunović

OIB: 87335789115

(potpis studenta)

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet rada	2
1.2. Ciljevi rada.....	2
1.3. Metode istraživanja.....	3
1.4. Struktura rada.....	3
2. POSLOVNO PLANIRANJE.....	5
2.1. Pojam planiranja	6
2.2. Razine, vrste i vremensko razdoblje planiranja	9
2.3. Faze procesa planiranja.....	11
2.4. Priroda planiranja.....	12
2.5. Planovi	13
2.5.1. Vrste planova.....	13
2.5.2. Izvršavanje planova	15
2.6. Načela poslovnog planiranja.....	15
3. OSNOVNI PODACI O ARENATURIST D.D.....	20
3.1. Djelatnost poduzeća Arenaturist d.d.	22
3.2. Ljudski resursi poduzeća Arenaturist d.d.	22
3.3. Marketing i prodaja poduzeća Arenaturist d.d.....	23
4. POSLOVNO PLANIRANJE U PODUZEĆU ARENATURIST D.D.....	24
4.1. Strategijski plan poduzeća Arenaturist d.d.	24
4.2. Tekuće poslovanje i izgledi za budućnost poduzeća Arenaturist d.d.	25
4.3. Poslovni model poduzeća Arenaturist d.d.	26
4.4. Rizici u poslovanju poduzeća Arenaturist d.d.	27
5. ZAKLJUČAK.....	31
6. POPIS LITERATURE.....	32
POPIS SLIKA	33

1. UVOD

Čovjek, kao misaono biće, uvijek nastoji predvidjeti posljedice svojih sadašnjih aktivnosti. Zato je svako ljudsko djelovanje unaprijed određeno promišljanjem budućih događaja. Istodobno se nastoji utjecati na buduće događaje sukladno željama i potrebama. Postupak kojim se postavlja ciljeve i određuje buduće zadatke, te aktivnosti za njihovo ostvarivanje, naziva se planiranje, a rezultat planiranja jest plan.

Planiranje danas, više no prije, ima veliku važnost za budućnost poduzeća. Ne samo da je budućnost neizvjesna, nego smo danas svjedoci i velike gospodarske krize zbog koje sve ide u suprotnom smjeru. Tvrtke posluju lošije, otpuštaju se zaposlenici, proizvodnja se smanjuje, kasni se s isporukom, itd. Normalno je da je u takvim uvjetima teško poslovati, a još teže planirati. Međutim, upravo bi to racionalno planiranje mogao biti spas. U današnjim, kakvim takvim, uvjetima poslovanja, uspješnost konkurentske borbe određena je upravljačkom osposobljenošću menadžmenta. Menadžment mora pronaći načine i putove ostvarivanja svoje poslovne vizije. Razumijevanje, oblikovanje i slijeđenje promjena u tijeku ostvarivanja poslovne vizije ujedno je najvažniji problem menadžmenta danas.

Planiranje je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta koja pretpostavlja proces predviđanja budućnosti u svrhu smanjenja stihijnosti, određivanje načina na koji ćemo ostvariti postavljene ciljeve, odlučivanje što, kako, kada (i do kada), s čime i tko će nešto učiniti. To je kontinuiran proces kojim se osigurava napredovanje i ostvarenje ciljeva, putokaz kako i kuda se treba kretati da bi se uloženi kapital neprekidno oplodivao, odnosno kontinuirano ostvarivao željeni profit, a planovi su rezultat proces poslovnog planiranja.

1.1. Predmet rada

Predmet proučavanja ovog rada je planiranje poslovanja u poduzeću Arenaturist d.d. sa sjedištem u gradu Puli. Naime, planiranje kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta detaljnije će biti objašnjena kroz rad te ujedno i važnost samog procesa planiranja, kako za sva poduzeća tako i za poduzeće Arenaturist d.d. kao konkretan primjer. Planiranje poslovanja za poduzeće Arenaturist d.d. predstavlja proces koji ga dijeli od njegovog početnog stanja i onog gdje poduzeće želi biti. Planiranje, iako ne garantira uspjeh, stvara ozračje u kojem poduzeće ima svoju svrhu i cilj kretanja. Čak i kod detaljno razrađenog planiranja postoji mogućnost izvanrednih situacija koje mogu različito utjecati na poslovanje poduzeća. Što je opseg poslovanja veći, to je veća potreba za planiranjem unutar poduzeća bez obzira na njegovu veličinu. S obzirom da je poduzeće Arenaturist d.d. klasificirano kao veliko poduzeće stavlja se poseban fokus na planiranje poslovanja kako bi ostvarili željeni cilj - postati vodeći vlasnik i upravitelj hotelskih kapaciteta prvenstveno u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi ovog završnog rada su:

- Steći uvid u vrste planiranja. - Različiti autori kategoriziraju planiranje prema različitim kriterijima. U stručnoj literaturi postoje vrste planiranja s obzirom na razinu menadžmenta, zatim s obzirom na vremenski period ili pak različite vrste planiranja prema svrsi koju ispunjavaju. Potonje se odnosi na razne planove koji se donose u toku procesa planiranja.
- Prikazati teorijske odrednice planiranja poslovanja poduzeća. - Uz to što je planiranje osnovna menadžerska funkcija ono je i svojevrсна znanstvena disciplina koja ima svoju metodologiju, koncepte i sustavni proces.
- Prikazati planiranje poslovanja u poduzeću Arenaturist d.d. - Planiranjem se kao općenitim procesom osigurava osnova za sve organizacijske aktivnosti poduzeća, počevši od sasvim uobičajenih svakodnevnih aktivnosti do složenijih strateških.

1.3. Metode istraživanja

Koncipiranje i izrada rada temeljeni su na sustavnom proučavanju dostupne stručne literature, knjiga, stručnih i znanstvenih radova, priručnika, nastavnih materijala kao i korištenjem interneta.

U ovom radu su korištene metode metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, kompilacije kod teorijskog djela, a kod praktičkog dijela korištena je metoda studija slučaja. Metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati. Metoda sinteze je obrnut proces od analize, a predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu. Metoda deskripcije temelji se na opisivanju činjenica i empirijskom potvrđivanju veza i odnosa među činjenicama. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Metoda studije slučaja nam pomaže da bolje razumijemo i upotrijebimo znanje koje smo stekli tijekom samog rada na pripremi studije.

1.4. Struktura rada

Tema planiranja vrlo je opširna i zahtjeva jezgrovit pristup. Da bi se stekao što kvalitetniji uvid u temu rad je podijeljen u pet cjelina.

U uvodnom razmatranju iznesena je metodološka koncepcija rada počevši od definiranja problema i predstavljanja ciljeva rada. Također, navedene su metode koje se koriste prilikom izrade rada, prikupljanja, obrade i analiziranja podataka. Drugi dio rada bavi se teoretskim odrednicama planiranja poslovanja poduzeća. S obzirom da je planiranje osnovna funkcija menadžmenta, u ovom dijelu rada konzultirana je dostupna stručna literatura iz područja menadžmenta, knjige, stručni i znanstveni radovi, priručnici, nastavni materijali i određene internet stranice. Nadalje, u teoretskom dijelu rada definiran je pojam planiranja, navedena je njegova uloga i važnost u poslovanju poduzeća, te vrste i proces planiranja. Treći dio rada navodi osnovne podatke o poduzeću Arenaturist d.d. Navedene su informacije o osnovnim podacima poduzeća, vremenu i razlogu osnivanja poduzeća, vlasništvu, veličini, te financijskoj situaciji poduzeća. Četvrti dio rada bavi se planiranjem poslovanjem poduzeća

Arenaturist d.d.. U petom, te ujedno zadnjem dijelu ovog rada, iznosi se zaključak donesen na osnovu dostupnih i predstavljenih informacija. Kao najbitnija stavka ovog dijela predstavlja se važnost planiranja poslovanja unutar poduzeća općenito. Planiranje daje poduzeću uvid u njegove performanse, omogućava razvijanje konkuretnosti na tržištu i dovodi poduzeće iz početnog u budući i željeni položaj

2. POSLOVNO PLANIRANJE

Planiranje, u najširem smislu riječi, je aktivnost postavljanja ciljeva, kako pojedinaca, tako i skupina, poslovnih subjekata, organizacija, institucija, i sl. Kada se radi o planiranju u poslovnim subjektima (proizvodnim poduzećima, uslužnim poduzećima, bankama, osiguravajućim društvima, investicijskim fondovima, itd.) postignut je *consensus optimum*. Najveći broj autora definira planiranje kao uspostavljanje ciljeva poslovnih subjekata te politika i strategija postizanja tih ciljeva.¹

Poslovno planiranje nezaobilazni je element razvijene tržišne ekonomije. Prema iskustvima zemalja razvijene tržišne ekonomije, povećana konkurencija i razvitak globalnoga tržišta utječu na potrebu efikasnog planiranja i kontrole u poduzećima.²

Planiranje se može definirati i kao splet aktivnosti koje se poduzimaju u svrhu definiranja poduzetničke vizije i misije te izbora ciljeva, kao i određivanja načina (putova, strategija) za njihovo dostizanje. Dakle, planiranje je donošenje odluka između više alternativno mogućih akcija za dostizanje pretpostavljene vizije i misije te njima sukladnih ciljeva tvrtke. Ne planirati znači planirati neuspjeh.³

Gdje nema plana i planiranja, gdje se raspolaganje vremenom predaje tek pukom slučaju, ubrzo će zavladatai kaos. Dakle, svrha planiranja je omogućiti realan prikaz poslovnog pothvata ili neke buduće poslovne aktivnosti odnosno njihovih mogućih rezultata. Rezultat planiranja je utvrđivanje ciljeva i izbor strategija za njihovo ostvarenje u određenom razdoblju te utvrđivanje kriterija za kontrolu ostvarenih rezultata. Prethodnica planiranju je analiza zbivanja unutar samog gospodarskog subjekta. Kao instrument uspješnog planiranja, služi poslovni plan. Njime se premošćuje jaz između jučer i danas, s pogledom na budućnost, tj. ono što želimo biti ili činiti sutra te definiraju ciljevi poslovne aktivnosti poduzetnika i određuju sredstva za postizanje tih ciljeva. Planiranje, odnosno planovi svojevrsni su putokazi menadžerima i zaposlenicima na svim razinama za ostvarenje željenih ciljeva. Budući da poduzetnik u svom poslovanju mora misliti na sutra i na buduće korake, plan je taj instrument

¹Barfield, T. Jesse; Raiborn, A. Cecily; Dalton, A. Michael: *Cost Accounting –Traditions and Innovations*, St. Paul, New York: West Publishing Company, 1998., str. 948.

²Salaj Četković, Vedrana: Utjecaj domaće i inozemne vlasničke strukture poduzeća na poslovno planiranje u RH, *Ekonomski pregled*, Vol. 57., No. 3-4., 2006., str. 227-242.

³Kuvačić, Nikola: *Poduzetnička biblija*, Split: Beretin-Split, 2005., str. 437-448.

koji mu služi kao „zemljovid“ koji mu pokazuje najkraći i najsigurniji put od jednog do drugog odredišta.⁴

2.1. Pojam planiranja

Postoji mnogo definicija planiranja, pa tako Cole⁵ smatra da je planiranje aktivnost koja uključuje odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Koontz / Weirich⁶ kažu da „planiranje uključuje selekciju misije i ciljeva, te akcije za njihovo ostvarenje; ono zahtjeva donošenje odluka, tj. Izbor između alternativnih budućih pravaca akcija“. Kreitner⁷ smatra da je planiranje „proces priprema za promjenu i rješavanje problema s neizvjesnošću u formuliranju budućih pravaca akcija“. Slično tome Bateman / Zeithaml⁸ smatraju da je planiranje sistematski proces tijekom kojega se odlučuje o ciljevima i aktivnostima koje će pojedinci, grupe, radne jedinice i poduzeće ostvariti u budućnosti.⁹

Planiranje je aktivnost kojom se unaprijed zacrtavaju zadaci koje treba ostvariti u budućem razdoblju. Za razliku od predviđanja kao pasivnog očekivanja budućih događaja, značajka planiranja je u tome što ono uključuje i planiranje akcija koje treba poduzeti i sredstva kojima treba djelovati da se razvoj i poslovanje reguliraju na način koji dovodi do ostvarenja utvrđenih zadataka na optimalan način i uz najpovoljniji mogući rezultat. Odluke koje se donose samo na trenutnom uočavanju nastalog problema imat će obilježje improvizacije stoga takve odluke neće dovesti do najboljih rješenja glede poslovanja. Za razliku od toga svjesno prikupljanje i obrada svih informacija i njihovo sagledavanje u svrhu racionalnog ostvarivanja ciljeva sadržaj je funkcije planiranja.¹⁰

⁴Kuvačić, Nikola: *Poduzetnička biblija*, Split: Beretin-Split, 2005., str. 444.

⁵Cole, A. Gerald: *Management: Theory and Practice*, treće izdanje, London: DP Publications LTD, 1990., str. 114.

⁶Koontz, Harold; Weirich, Heinz: *Management*, deveto izdanje, New York: McGraw-Hill Book Co., 1988., str. 58.

⁷Kreitner, Robert: *Management*, četvrto izdanje, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989., str. 141.

⁸Bateman, S. Thomas; Zeithaml, P. Carl: *Management: Function & Strategy*, drugo izdanje, Bur Bridge, Illionis: Irwin, 1993., str. 138.

⁹Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 109.

¹⁰Jelavić, Ante; Ravlić, Pavao; Starčević, Ante; Šamanović, Josip: *Ekonomika poduzeća*, Zagreb: Informator, 1993., str. 111.

Iz gore navedenih definicija može se reći da je planiranje: formalan proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva.¹¹ Stoga planiranje treba poduzeću osigurati:¹²

- a) da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja
- b) da se zna koje su njegove dobre i loše strane
- c) da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina
- d) da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi
- e) da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poduzeća.

U izradi i provođenju poslovnih planova uključeni su brojni sudionici, neki od njih izravno pridonose postupku planiranja, a drugi samo posredno, ali su svi podjednako važni za konačan uspjeh. Taj uspjeh ne mjeri se samo kao kvaliteta izrađenog plana nego kao zadovoljavajući poslovni rezultat nastao primjenom plana u određenom razdoblju. Poduzeća različito izrađuju i ostvaruju poslovne planove, ovisno o veličini i ustroju, tako da nisu uvijek iste osobe podjednako uključene u postupak planiranja. U planiranju najčešće se polazi od menadžera jer su oni izravno odgovorni za poslovni rezultat, a time i za postupak planiranja što će omogućiti takav rezultat. Ostali sudionici planiranja mogu se podijeliti na unutarnje (vlasnici poduzeća, menadžeri, stručnjaci za planiranje, te ostali zaposleni) i vanjske (različiti konzultanti i savjetnici, te uključivanje interesno-utjecajnih skupina) sudionike. Unutarnji sudionici međusobno su povezani, prednost im je poznavanje organizacije i njezinog poslovanja dok vanjski suradnici iako imaju znanja i iskustva u planiranju nemaju tu prednost.¹³

Planiranje je funkcija koja se nastavlja na poslovnu politiku i uvijek je okrenuta budućnosti, ono kao način svjesnog usmjeravanja razvoja i poslovanja čini najznačajniji

¹¹ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 109.

¹² Cole, A. Gerald: *Management: Theory and Practice*, treće izdanje, London: DP Publications LTD, 1990., str. 114.

¹³ Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, 2008., str. 173-175.

sadržaj funkcije upravljanja u poduzećima. No izrada planova nije samo stručno – tehnički posao već se:¹⁴

- planiranjem se konkretizira koncepcija razvoja i poslovanja
- usklađuju poslovi unutar poduzeća i interesi i poslovi poduzeća koja surađuju.

U tom kontekstu smisao planiranja je:¹⁵

- a) da se zadaci iz usvojene poslovne politike precizno definiraju i sistematiziraju
- b) da se zadaci rangiraju po važnosti i redosljedu obavljanja
- c) da se složeni zadaci razrade na sastavne elemente i izvršioce
- d) da se planovima utvrde efekti koje je moguće postići odnosno je li moguće postojeće ciljeve zacrtane poslovnom politikom.

Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo ići. Čini moguće ono što se inače ne bi moglo dogoditi. Samim utvrđivanjem plana planiranje nije završeno, planiranje treba shvatiti i ostvarivati kao trajan proces u kojemu se planovi postavljaju, zatim se prati njihovo izvršavanje, a istovremeno i odvijanje okolnosti koje utječu na izvršavanje plana. Planiranje je intelektualno zahtjevan proces: traži da svjesno odredimo smjerove djelovanja i temeljimo naše odluke na svrsi, znanju i brižljivim procjenama.¹⁶

Planiranje je sastavni dio menadžmenta na svim razinama, što je menadžerska razina viša, to je vremenska dimenzija dugoročnija, a poslovna orijentacija globalnija i šira i obratno.¹⁷

Planiranje je nužno iz dva razloga:¹⁸

1. ograničenost resursa – potrebna je planska upotreba tih resursa kako ne bi došlo do njihova iznenadnog iscrpljenja. Poduzeće usporedo s iscrpljenjem tih resursa planira i potencijalne modalitete njihove supstitucije kako bi si to poduzeće osiguralo vlastitu egzistenciju
2. neizvjesnost okoline – također uvjetuje potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.

¹⁴Jelavić, Ante; Ravlić, Pavao; Starčević, Ante; Šamanović, Josip: *Ekonomika poduzeća*, Zagreb: Informator, 1993., str. 112.

¹⁵Jelavić, Ante; Ravlić, Pavao; Starčević, Ante; Šamanović, Josip: *Ekonomika poduzeća*, Zagreb: Informator, 1993., str. 112.

¹⁶Weihrich, Heinz; Koontz, Harold: *Menadžment*, deseto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., 1998., str. 118.

¹⁷Zugaj, Miroslav; Brčić, Ruža: *Menadžment*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, 2003., str. 136.

¹⁸Kreitner, Robert: *Management*, četvrto izdanje, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989., str. 143-144.

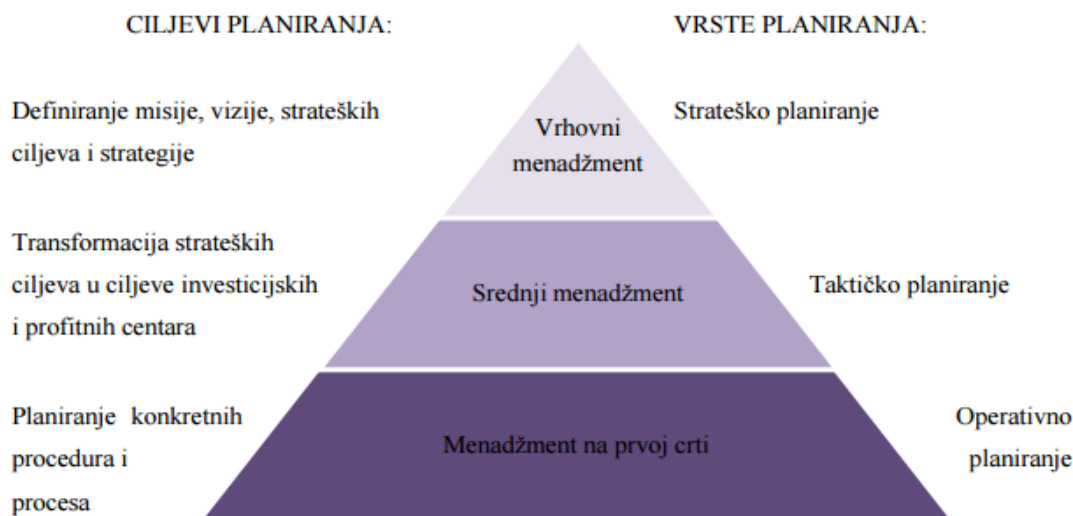
2.2. Razine, vrste i vremensko razdoblje planiranja

Planiranje se sastoji od tri razine:¹⁹

3. vrhovni menadžment - korespondira strategijsko planiranje,
3. srednji menadžment - korespondira taktičko planiranje i
3. niži menadžment - korespondira operativno planiranje.

Proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje, dakle od top managementa- koji definira ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategije), koje se na narednim (nižim) razinama adekvatno operacionaliziraju. Uz razine planiranja povezano je i vrijeme, odnosno horizont planiranja na koje se pojedini oblik planiranja odnosi. Kako ono započinje od općih veličina te se spušta prema onim pojedinačnim to je onda i razumljivo da se horizont planiranja skraćuje od vrha prema dnu piramide.²⁰

Slika 1. Vrste planova po hijerarhiji



Izvor: Belak, Vinko: *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb: Belak Excellens d.o.o., 2014, str. 120

¹⁹ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 110.

²⁰ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 110-111.

Svaka od navedenih razina planiranja je bitna za uspjeh poduzeća, ali ne može sama za sebe uspješno funkcionirati bez sprege s ostale dvije razine.²¹

Planovi poduzeća dijele se na:²²

1. jednokratni planovi
2. trajni planovi
3. kontingencijski planovi

Jednokratni planovi – izrađuje se radi izvršenja ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuje se dva tipa ovih planova:²³

- a) programi – odnose se na izvršenje jednokratnih ciljeva koji čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, koji je najčešće poduprt s jednim ili više projekata;
- b) projekti – također su planovi za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata od programa, kraći mu je vremenski horizont, te često predstavlja dio nekog programa. Odnosi se na neki konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku, a pritom da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća.

Trajni planovi – tekući su planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršenje ponavljanih zadataka u poduzeću, odnosno odnose se na planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja. Razlikuju se tri tipa ovih vrsta planova:²⁴

- a) politike – predstavljaju osnovu za pravilno odlučivanje o važnim tekućih pitanjima, odnosno predstavljaju unaprijed zauzete stavove u vezi s pitanjima koja će se javiti u poslovanju poduzeća i zahtijevati da se o njima donese odluka. Preciziraju se stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća, te istodobno sprječavaju odstupanja od planiranih aktivnosti;
- b) procedure – predstavljaju takvu vrstu planova kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama. Pripisuje im se najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i redovito ponavljanih poslova. Temelj su svakog djela organizacije, pa bi

²¹ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 112.

²² Daft, L. Richard: *Management*, četvrto izdanje, New York: The Dryden Press, 1997., str. 227-228.

²³ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 112-113.

²⁴ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 113-114.

njihovo nepostojanje otvorilo put samovolji a time i raspadu organizacije. Često se brka politika s procedurom, iako su među njima jasne granice; politikom se npr. utvrđuje kolektivni godišnji odmor, a procedurama se utvrđuje način njegove realizacije;

- c) pravila – predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja. Ona se nalaze i u politikama i u procedurama; nema ni politike, a ni procedure koje se ne odnose po nekim pravilima ili su ta pravila sadržana u njima samima.

Kontingencijski planovi – predstavljaju proces determinacije alternativnih pravaca akcija koje će se poduzeti ako dođe do poremećaja usvojenih planova. Odnosno, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka; planeri utvrđuju faktore koje se ne mogu kontrolirati, kao što su npr. recesija, inflacija ili tehnološki razvoj; te kako bi se mogao minimizirati utjecaj ovih faktora, planeri mogu izraditi prognozu scenarija za najgore slučajeve.²⁵

Vremensko razdoblje planiranja provodi se obično tako da se razlikuju.²⁶

1. dugoročno ili strategijsko,
2. srednjoročno ili taktičko i
3. kratkoročno ili operativno razdoblje planiranja.

2.3. Faze procesa planiranja

Planiranje je proces koji zahtjeva određeni način izvođenja u kojoj značajno mjesto pripada etapama u planiranju. Postoji osam etapa u planiranju:²⁷

1. situacijska analiza – istraživanje faktora u vanjskoj okolini isto kao i unutar organizacije, prethodi stvarnom planiranju
2. postavljanje ciljeva – za cjelokupno poduzeće, te potom i za svaku radnu jedinicu, tj. radni odjel
3. razvoj planskih premisa – odnosno, pretpostavki planiranja (prognoze, osnovne politike poduzeća i njezini postojeći planovi) s glavnim naglaskom da pojedinci koji su zaduženi

²⁵ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 114-115.

²⁶ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 119.

²⁷ Buble, Marin: Priroda i svrha planiranja. U: *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 116-118.

za planiranje potpunije razumiju i odobravaju korištenje postojećih pretpostavki planiranja

4. identificiranje alternativa – odnosno ispitivanje i traženje alternativnih pravaca akcije
5. evaluacija alternativa – ocjena alternativa, odnosno ispitivanja njihovih jačih i slabijih točaka koja njihovim vaganjem stvara pretpostavke i ciljeve
6. izbor alternativa – stvarna je točka odlučivanja, pri izboru treba imati u vidu tzv. Područja slobodnog izbora
7. formuliranje izvedenih planova – potrebni su da podrže osnovni plan
8. izrada budžeta – postupak kvantitativne konverzije planova akcije, rezultat daje vrijednosni prikaz očekivanih rezultata koji se prvenstveno odnose na prihode i rashode.

2.4. Priroda planiranja

Važnost planiranja možemo naglasiti ispitujući njegova četiri glavna aspekta:²⁸

- (1) doprinos planiranja svrsi i ciljevima
- (2) primat planiranja među menadžerskim zadacima
- (3) sveprisutnost planiranja
- (4) efikasnost stvorenih planova.

Svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebali bi proizlaziti iz prirode organiziranog poduzeća, koje postoji zbog ispunjenja grupne svrhe smišljenom suradnjom. Menadžerskim je poslovima u organiziranju, kadrovskom popunjavanju, vođenju i kontroliranju namijenjeno da podrže ostvarenje ciljeva poduzeća stoga planiranje logično prethodi izvođenju ostalih menadžerskih funkcija. Sve ostale menadžerske funkcije, da bi bile učinkovite, moraju biti planirane. Iako priroda i opseg planiranja variraju s ovlastima svakog zaposlenog u poduzeću te prirodno nadređenih mu politika i planova, planiranje je funkcija svih zaposlenih u poduzeću. Zanimljivo je da je u proučavanjima zadovoljstva na radu ustanovljeno da je osnovni čimbenik uspjeha nadglednika na najnižoj organizacijskoj razini stupanj njihove sposobnosti planiranja. Učinkovitost se plana odnosi na stupanj do kojega on ostvaruje svrhu ili ciljeve, a efikasnost plana na njegov doprinos svrsi ciljevima u usporedbi s troškovima i drugim čimbenicima potrebnim za njegovo formuliranje i izvođenje. Planovi su efikasni ako

²⁸Wehrich, Heinz; Koontz, Harold: *Menadžment*, deseto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., 1998., str. 118.

ostvaruju svoju svrhu uz razumne troškove koji se mjere ne samo vremenom, novcem ili proizvodnjom već i stupnjem individualnog i grupnog zadovoljstva.²⁹

2.5. Planovi

Prema M. Mesariću³⁰ planove je moguće definirati kao "skup kvantitativno sređenih i međusobno konzistentnih pokazatelja utvrđenih za određeni budući vremenski period koji označava optimalno ostvarenje danih ciljeva privredne aktivnosti i za čije se izvršenje predviđaju određene mjere i sredstva". Što se tiče planova:³¹

- svi planski zadaci moraju biti definirani količinski i vrijednosno
- svi planovi moraju biti usmjereni na optimalne mogućnosti u gospodarenju
- svi planski zadaci moraju biti vremenski determinirani
- planovi moraju utvrditi konkretne mjere i sredstva za izvršenje planskih zadataka
- planovi moraju biti kompleksni i obuhvatiti cjelokupno poduzeće, a plan za svaki dio poslovnog procesa mora biti usklađen s drugim planovima.

Planovi se javljaju kao putokaz, kako za menadžere tako isto i za sve zaposlene u poduzeću. Planovima se određuje što poduzeće mora uraditi i kako da to najbolje napravi.³²

2.5.1. Vrste planova

Imajući na umu da plan obuhvaća bilo koji pravac buduće akcije možemo uočiti da postoje razne vrste planova:³³

- (1) svrhe ili misije,
- (2) ciljevi,
- (3) strategije,
- (4) politike,
- (5) procedure,

²⁹Wehrich, Heinz; Koontz, Harold: *Menadžment*, deseto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., 1998., str. 119-121.

³⁰Mesarić, Milan: *Planiranje privrednog razvoja*, Zagreb: Informator, 1967., str. 8.

³¹Jelavić, Ante; Ravlić, Pavao; Starčević, Ante; Šamanović, Josip: *Ekonomika poduzeća*, Zagreb: Informator, 1993., str. 113.

³²Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta.: *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia, 2004., str. 75.

³³Wehrich, Heinz; Koontz, Harold: *Menadžment*, deseto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., 1998., str. 122.

- (6) pravila,
- (7) programi,
- (8) proračuni.

Misija ili svrha identificira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća. Svaka vrsta organiziranog djelovanja da bi imala smisla ima ili bi barem trebala imati svrhu ili misiju. Ciljevi su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti. Iako su ciljevi poduzeća osnovni plan cijele tvrtke, odjel također može imati vlastite ciljeve. Ciljevi odjela prirodno pridonose ostvarenju ciljeva poduzeća. Strategija se definira kao determiniranje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje. Svrha strategija je utvrditi i dati na znanje, pomoću sustava glavnih ciljeva i politika, zamišljenu sliku poduzeća. Strategijom ne nastojimo točno odrediti kako će poduzeće ispuniti svoje ciljeve, to je zadatak bezbrojnih većih i manjih pratećih programa. Njome se izgrađuje okvir koji usmjerava razmišljanje i djelovanje. Politike su također planovi, utoliko što su to općenite izjave ili sporazumi koji vode ili usmjeravaju razmišljanja u odlučivanju. Politike definiraju područje unutar kojega treba donositi odluke, osiguravaju konzistentnost odluka s ciljevima i doprinos odluka u njihovu ostvarenju. Politike pomažu da se pitanja riješe prije nego postanu problem, čine nepotrebnim analizu istih situacija svaki puta kada se pojave i ujedinjuju ostale planove dopuštajući, stoga, menadžerima delegiranje ovlasti uz istodobno zadržavanje kontrole nad onim što rade podređeni. Procedure su planovi koji ustanovljuju neki nužni način postupanja u budućim aktivnostima. One su kronološki nizovi zahtijevanih postupaka. Procedure su smjernice za akciju, a ne za razmišljanje., preciziraju točan način na koji određena aktivnost mora biti obavljena. Pravila izričito nalažu posve određene akcije ili uzdržavanja od njih i ne dopuštaju bilo kakvu slobodu odlučivanja. Obično su najjednostavniji tip plana. Programi su skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, dodijeljenih zadataka, koraka koje treba poduzeti, resursa koje treba zaposliti i drugih elemenata nužnih za izvođenje neke aktivnosti; obično su podržani proračunom. Proračun je iskaz očekivanih rezultata izraženih broičano. Može se označiti kao "brojkama izraženi" program. Proračun je također i kontrolni instrument, ali i temeljni instrument planiranja u mnogim kompanijama jer prisiljava poduzeće da napravi broičani iskaz za određeno

vremensko razdoblje što se tiče troškova, prihoda, očekivanog toka novca, kapitalnih izdataka itd.³⁴

2.5.2. Izvršavanje planova

Planove treba izvršavati i kvantitativno i kvalitativno i to po planiranim rokovima. To ovisi o mnogim okolnostima stoga nije realno samo čekati hoće li planovi biti izvršeni. Prva potrebna mjera jest razrada i raščlanjenost svakog plana po dinamici, tako da budu precizno određeni termini početka i završavanja svakog planskog zadatka. Nakon toga poduzeće treba ostvariti promjene koje je predvidjelo planovima, tj. da djeluje tako da se ostvare uvjeti poslovanja koje je predvidjelo. Nadalje, potrebno je pratiti odvijanje i izvršavanje svih planskih zadataka. U skladu s time treba utvrditi način i tehniku praćenja izvršavanja planova; za koje vremensko razdoblje se prati izvršenje pojedinog plana, tko prati i izvještava o tome te koji je obuhvat izvještaj.³⁵

2.6. Načela poslovnog planiranja

Načela ili principi³⁶ poslovnog planiranja predstavljaju skup pravila ili ponašanja kojih se sudionici izrade podloga za izradu i donositelji poslovnih planova trebaju pridržavati, kako bi te podloge i plan bili korisni odnosno da bi se pomoću njih ostvarile njegove svrhe i ciljevi. Temeljem iskustva u izgradnji poslovnog planiranja utvrđena su sljedeća načela poslovnog planiranja:³⁷

1. Participacija - znači da uprava društva treba nastojati da u postupak priprema podloga i izradu pojedinog poslovnog plana bude osim članova društva uključeno što veći broj voditelja i izvršitelja djelatnosti. Participacija radnika u postupku pripreme i donošenja poslovnih planova potiče njihovu brigu i aktivnost za izvršenje planova. Realizacija načela participacije upravi društva omogućuje da utvrdi obilježja intelektualnog kapitala i da temeljem toga definira politiku njegova čuvanja i

³⁴Wehrich, Heinz; Koontz, Harold: *Menadžment*, deseto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., 1998., str. 122-129.

³⁵Jelavić, Ante; Ravlić, Pavao; Starčević, Ante; Šamanović, Josip: *Ekonomika poduzeća*, Zagreb: Informator, 1993., str. 119.

³⁶Anić, Vladimir; Goldstein, Ivo: *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Novi Liber, 1999., str. 1033.

³⁷Franc, Viktor: *Ustrojstvo poslovanja - Načela poslovnog planiranja*, *RRIF*, br. 6, 2000., str. 137-155.

razvijanja.

2. Realnost - najvrjednije ili prvo obilježje svake podloge za izradu i svakog poslovnog plana i njegova dijela (pojedinačnog plana). Realan poslovni plan je svaki poslovni plan koji se može i treba izvršiti uz realno veće misaone i fizičke napore. Realan je svaki pojedinačni plan, svaki ukupni plan kao skup pojedinačnih planova koji su izrađeni za isto razdoblje, ako se mogućnost njegova ostvarenja kreće od minus 10% do plus 10% od planirane količine i vrijednosti, te ako je njegovo izvršenje potrebno ili korisno za društvo na koje se plan odnosi.
3. Znanstvenost - u postupku pripreme, donošenja i izvršenja planova treba koristiti i primijeniti rezultate znanosti odnosno znanstvenih istraživanja za koje postoje uvjeti u društvu koje planira. Jednostavnije i konkretnije rečeno to znači da vrste zadataka, načine i sredstva treba u poslovnom planu utvrđivati po poznatim metodama koje su primjenjive u postupku planiranja. No pod tim treba shvatiti i obvezu uprave da prati razvoj i dostignuća znanosti općenito i posebno za djelatnosti kojima se društvo bavi.
4. Kompletnost - ovo načelo planiranja znači da jednim poslovnim planom, dugoročnim ili kratkoročnim, koji je izrađen i donesen za njegovu pojedinu ustrojstvenu jedinicu ili samo za društvo kao cjelinu, treba obuhvatiti sve djelatnosti i aktivnosti koje čine trgovačko društvo u momentu izrade i donošenja poslovnog plana. Načelo kompletnosti odnosi se i na pojedini zadatak koji se utvrđuje u poslovnom planu. Zadatak mora biti kompletno utvrđen ili definiran zbog toga da bi se na temelju njega mogli planirati drugi zadaci i da bi bio jasan izvršiteljima plana. To znači da treba dati jasan naziv i opis zadatka, jedinicu mjere njegova opsega, planirani opseg ili količinsku, plansku cijenu, plansku vrijednost, dinamiku izvršenja planiranog opsega i posebne upute za izvršavanje zadatka.
5. Konkretnost – u poslovnom planu trgovačkog društva sve mora biti jasno zamišljeno, određeno i usmjereno. Prema tome, konkretan je onaj poslovni plan u kojem su jasno određeni zadaci, opsezi zadataka, načini izvršenja, dinamike izvršenja, vrijednosti, potrebna sredstva, rokovi, izvršitelji i sl. Tako utvrđeno načela konkretnosti znači da u

poslovnom planu zadaci ne smiju biti opisno izraženi odnosno da se tu ne smiju izricati u kondicionalu, npr. trebalo bi i sl.

6. Kontinuiranost - ovo načelo traži da se radi postizanja svih koristi ili pune koristi od poslovnog planiranja stalno u društvu planira. Dobro ustrojeno i vođeno društvo treba stalno planirati odnosno treba uvijek imati i stalno izvršavati kratkoročne i dugoročne poslovne planove izrađene i donesene za svoje ustrojstvene jedinice koje su unutarnje obračunske cjeline i za društvo kao cjelinu. Jedanput započeti proces poslovnog planiranja ne mije se prekidati. Ne smije se dogoditi da za jedno razdoblje, npr. poslovnu godinu i sl., društva ili neka njegova ustrojstvena jedinica ima poslovni plan, a za drugo razdoblje nema. Načelo kontinuiranosti ne dopušta prekide u poslovnom planiranju zbog toga što se time omalovažava ugled odnosno značenje i svrha planiranja i smanjuje sigurnost u uspješnom vođenju trgovačkog društva.
7. Istodobnost - to načelo traži da se istodobno izrađuju poslovni planovi u svim ustrojstvenim jedinicama za koje se izrađuju obračuni rezultata poslovanja, kako bi na taj način poslovni plan društva bio izrađen i donesen do roka koji je utvrđen metodikom planiranja poslovanja. Ostvarenje toga načela omogućuju podloge za izradu poslovnog plana. To načelo često se naziva i načelo paralelnosti ili usporednosti u postupku poslovnog planiranja. Načelo istodobnosti vrijedi ili se realizira i u globalnom gospodarstvu, jer razna društva, pogotovo ona koja su ustrojena kao matice i kćeri istodobno planiraju svoje poslovanje.
8. Fleksibilnost ili promjenljivost - ovo načelo znači da poslovne planove ne treba u njihovu izvršavanju shvatiti prekruto. Prema tome poslovni planovi u cjelini i u svojim dijelovima trebaju se mijenjati ako njihovo izvršavanje nije korisno i moguće, odnosno ako su se predviđeni uvjeti za njegovo izvršenje bitno i trajno promijenili. Odluke o promjeni i upute za promjenu donosi uprava. Promjena ili izmjena poslovnog plana obavlja se metodom rebalansa. Rebalans se vrši putem ispitivanja uzorka koji su doveli do nemogućnosti izvršenja i unošenjem novih rješenja koja će s dotadašnjim izvršenjem činiti cjelinu. Izmjena poslovnog plana je korisna sve dok njegov pretežni dio nije izvršen. To znači da dugoročne poslovne planove ne treba mijenjati u zadnjoj

godini dugoročnog razdoblja, a godišnje poslovne planove ne treba mijenjati u zadnjem tromjesečju planske godine, jer će se na temelju izmijenjenih ili novih uvjeta izraditi zadnji godišnji ili zadnji tromjesečni poslovni plan.

9. Ekonomičnost - ovo načelo ima dva značenja. To su:

- Prvo značenje načela ekonomičnosti je u tome da troškovi postupka pripreme, izrade i donošenja poslovnog plana moraju biti apsolutno niži od koristi koje će se ostvariti poslovnim planom odnosno planskog dobitka koji će u njemu biti utvrnen. To načelo poslovnog planiranja relativno je lako ostvariti, jer osim koristi koje se mogu brojčano izraziti postoje i idealne koristi od poslovnog planiranja i plana koje posredno djeluju na planski dobitak.
- Drugo značenje načela ekonomičnosti u poslovnom planiranju je u zahtjevu da se u svakom poslovnom planu mora iskazati planski dobitak, odnosno da se u poslovnom planu ne smije iskazati planski gubitak. To je tvrdnja koju ne treba dokazivati jer počiva na logici da je poslovni plan instrument upravljanja koji služi ostvarivanju cilja društva, a to je dobitak koji omogućuje opstanak i razvoj društva. U skladu s tim planski dobitak je dokaz da je ostvarenje cilja poslovanja društva moguće, a planski gubitak je dokaz da to nije moguće.

10. Vremenska određenost - znači da sve poslovne planove treba izraditi i donijeti za točno određeno razdoblje. U skladu s tim društvo treba imati dugoročni poslovni plan, godišnji poslovni plan i poslovne planove za razdoblja kraća od godine dana. Dugoročni poslovni plan društva može biti donesen za razdoblje od dvije ili više godina; uprava odlučuje za koliko godina unaprijed može utvrditi realne zadatke za ostvarivanje ciljeva društva. Godišnji poslovni planovi poduzeća donose se za kalendarsku godinu. Poslovni planovi za kraća razdoblja donose se za kalendarsko polugodište, tromjesečje ili mjesec. Najbolje ih je donijeti za razdoblje za koje se izrađuju obračuni rezultata po organizacijama, a to je mjesec.

11. Pravovremenost- ovo načelo poslovnog planiranja traži da se poslovni planovi, dugoročni, godišnji i za obračunska razdoblja unutar godine, donose bezuvjetno prije početka razdoblja na koje se odnose i toliko prije koliko je normalno potrebno da se

moгу dobro obaviti pripreme svih resursa koji su potrebni za njihovo izvršenje i da se izrade poslovni planovi za buduća razdoblja. Prema tome, dugoročni poslovni plan poduzeća treba donijeti barem 6 mjeseci prije početka prve godine dugoročnog razdoblja; godišnji poslovni plan treba donijeti barem 1 mjesec prije početka sljedeće ili nove poslovne godine odnosno 1. prosinca tekuće godine za sljedeću godinu. Mjesečni poslovni plan treba donijeti barem 10 dana prije početka sljedećeg planskog mjeseca. Razlog za tako tvrdo i konkretno postavljanje rokova donošenja poslovnih planova je u samom smislu planiranja i planova, jer se samo s planovima koji su doneseni pravodobno odnosno bezuvjetno i dovoljno prije početka njihova izvršavanja mogu sigurno i potpuno postići sve koristi koje se od njih očekuju. Samo pravodobno doneseni planovi mogu poticati njihove izvršitelje da se maksimalno zalažu za njihovo izvršenje.

12. Tajnost - to načelo daje odgovor na pitanje je li poslovni plan tajna. Temeljem stečenih iskustava u tržišnom gospodarstvu smatra se da poslovnom tajnom treba smatrati čitav postupak poslovnog planiranja i sve njegove derivate tako dugo dok se pretežno ne izvrše. To znači da poslovnom tajnom treba u prvom redu smatrati Analizu i prognozu u izvršenju tekućih poslovnih planova, Analizu i prognozu mogućnosti poslovanja u idućem dugoročnom i godišnjem razdoblju te smjernice za izradu dugoročnog i godišnjeg poslovnog plana i poslovnih planova za razdoblja kraća od godine.
13. Propisnost ili regularnost- ovo načelo poslovnog planiranja zahtijeva da se u postupku izrade podloga za poslovno planiranje i donošenje poslovnih planova treba pridržavati svih internih i općih propisa koji utječu na poslovanje društva. To se prvenstveno odnosi na metodiku planiranja poslovanja, ali i na sve druge propise koji za društvo vrijede u vrijeme izrade, donošenja i izvršavanja poslovnih planova.

3. OSNOVNI PODACI O ARENATURIST D.D.

Arenaturist d.d. jedna je od najvećih turističkih tvrtki u Hrvatskoj koja svoju turističku djelatnost obavlja na jugu istarskog poluotoka, a prisutna je na turističkom tržištu već punih četrdeset godina. Svi podaci o poduzeću Arenaturist d.d. korišteni u ovom radu preuzeti su iz njihovog godišnjeg izvješća iz 2016. godine.

Arenaturist d.d. je bilo društveno poduzeće, koje je transformirano u dioničko društvo temeljem rješenja o pretvorbi, izdanog 1994. godine od strane Hrvatskog fonda za privatizaciju. Dionice su uvrštene u kotaciju redovitog tržišta na Zagrebačkoj burzi.³⁸ Već više od dvadeset godina ima registrirano sjedište u Puli, Smareglina ulica 3, Hrvatska.³⁹

Osnovni podaci su:

MB: 03203263

OIB: 47625429199

Djelatnost: (55.10) Hoteli i sličan smještaj

Temeljni kapital: 43 650 000 kn

Danas je Arenaturist jedna od najpoznatijih hotelskih grupacija koja se sastoji od sedam hotela, četiri turistička naselja, osam kampova i brojnih ugostiteljskih objekata koji se svi nalaze u Istri. Svi se objekti nalaze na prestižnim lokacijama neposredno uz more te u blizini tisućljetne starogradske jezgre Pule odnosno turističkog mjesta Medulin. Na dan 31. prosinca 2016. godine Arenaturist ima u vlasništvu, suvlaništvu ili najmu, odnosno upravlja s 15 hotela (2.914 soba), četiri turistička naselja (1.060 soba) i osam kampova.⁴⁰

Poduzeće je uspješno integriralo tri nedavno preuzeta privatna društva s poslovanjem u Hrvatskoj, te sklopilo ugovor o kupnji hotela art'otel berlin kudamm i art'otel cologne koje je prethodno imalo u najmu i pod upravljanjem (preuzimanje je zaključeno u veljači 2017. godine). Najveća prekretnica godine, međutim, bila je stjecanje 88 % udjela u poslovanju Hotelske grupacije PPHE na području Njemačke i Mađarske koje se sastoji od osam Park Plaza® ili art'otel® brendiranih hotela, što je dalo kontrolu nad tim hotelima te pristup ekskluzivnom pravu razvoja i upravljanja hotelima u okviru brenda Park Plaza®. U prošlosti je portfelj bio koncentriran na sezonsko poslovanje u Hrvatskoj na području Pule i Medulina,

³⁸ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 106.

³⁹ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 138.

⁴⁰ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 3.

dok sadašnja mreža uključuje hotele u velikim poslovnim i odmorišnim destinacijama kao što su Berlin, Köln, Nürnberg i Dresden u Njemačkoj te Budimpešta u Mađarskoj, koji posluju tijekom cijele godine.⁴¹

Hotelska grupacija PPHE je europska dinamična vlasnička/upravljačka kompanija s potentnom bazom imovine i pristupom brendovima svjetskoga glasa i globalnoj distribuciji, 2016. godine postala je većinski dioničar Arenaturist d.d. Hotelska grupacija PPHE sudjeluje kao manjinski dioničar u Arenaturistu od 2008. godine, kada je stekla 20% udjela u joint venture društvu s vlasništvom 74,15% dionica Arenaturista. U okviru te akvizicije, Hotelskoj grupaciji PPHE dodijeljen je ugovor o menadžmentu za Arenaturist i za druge tvrtke u vlasništvu tog joint ventura. U ožujku 2016. PPHE je objavila zaključivanje ugovora sa svojim joint venture partnerom o preuzimanju njegovih 80% dionica u joint venture društvu. Kao rezultat akvizicije, a u skladu s hrvatskim Zakonom o preuzimanju dioničkih društava, napravljena je obvezujuća ponuda za preuzimanje za manjinske dioničare. Nakon dovršetka spomenute ponude Hotelska grupacija PPHE prodala je udjele dvama hrvatskim mirovinskim fondovima (9% AZ OMF, odnosno 3% PBZ CO). Po završetku tog procesa PPHE je postala vlasnik 65,63% dionica Arenaturista. Slijedom toga, Arenaturist je od Grupacije PPHE preuzeo 88% poslovanja u Njemačkoj i Mađarskoj te je zauzvrat grupacija povećala svoj udio u vlasništvu dionica u Arenaturistu na 77,09%. Poslovanje u Njemačkoj i Mađarskoj uključuje portfelj od osam brendiranih Park Plaza® ili art'otela® u vlasništvu, suvlasništvu ili pod upravljanjem. Arenaturist ima mogućnost kupnje preostalih 12% Sugarhilla za cijenu koja se temelji na dogovorenoj vrijednosti 88% uloženog kapitala. Ova mogućnost dostupna je tijekom 18 mjeseci od početka transakcije.⁴²

Glavna tijela koja upravljaju poduzećem su:⁴³

3. Glavna skupština
3. Upravni odbor
3. Izvršni direktori koje imenuje Upravni odbor.

Ovlasti i odgovornosti ovih tijela regulirani su hrvatskim zakonima, Statutom društva i drugim korporativnim pravilnicima i propisanim postupcima. Sjedište Društva nalazi se u Puli, odakle se upravlja poslovanjem u Hrvatskoj. Poslovanjem u Njemačkoj i Mađarskoj

⁴¹Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 7.

⁴²Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 11.

⁴³Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 38.

upravlja se iz regionalnog ureda u Berlinu. Upravni odbor Arenaturista sastoji se od sedam direktora, od kojih je jedan nezavisni, a jedan predstavnik zaposlenika.

3.1. Djelatnost poduzeća Arenaturist d.d.

Poduzeće je registrirano na Trgovačkom sudu u Pazinu u Hrvatskoj te putem vlastitih i unajmljenih kapaciteta u Hrvatskoj i podružnica u Njemačkoj i Mađarskoj (koje obuhvaćaju nekretnine u vlasništvu, najmu, pod upravljanjem, te zajednička ulaganja) upravlja smještajnim objektima više i visoke kategorije, među kojima su lifestyle hoteli, turistička naselja i kampovi. Nekoliko hotela poduzeća i jedno turističko naselje djeluju pod okriljem dva zasebna brenda: Park Plaza® Hotels and Resorts i art'otel®. Poduzeće ima ekskluzivno pravo Hotelske grupacije PPHE za upravljanje i razvoj Park Plaza® Hotels and Resorts brenda u 18 zemalja na području Srednje i Istočne Europe.⁴⁴

3.2. Ljudski resursi poduzeća Arenaturist d.d.

Dosljedno pružanje usluge visoke kvalitete gostima moguće je jedino ukoliko su timovi u potpunosti predani radu i motivirani. Ulaganje u članove timova i njihov osobni razvoj je od presudne važnosti.⁴⁵

U ljetnoj sezoni u Hrvatskoj zapošljavaju 1.200 članova timova od kojih je 371 stalno zaposlen. Godine 2016. više od 40 članova tima je dobilo jubilarnu nagradu, od kojih 18 za Arenaturist radi 30 godina, a sedam čak 35 godina, što je izuzetno postignuće.⁴⁶

Kako bi njegovali darovitost, uveli su tečaj Park Plaza Talent Menadžment tijekom godine za timove koji rade u brendiranim Park Plaza® poslovnim jedinicama. Ovaj novi tečaj omogućit će menadžment timovima prepoznavanje talenata u svojim jedinicama te razviti vještine i kompetencije darovitih pojedinaca s osnovnim ciljem planiranja nasljeđivanja na dužnosti. Osim toga, uveli su novi you:niversity program treninga u Hrvatskoj. Cilj programa bio je objasniti koristi treninga članova tima, objasniti načine učenja, te podučiti učesnike vještinama učinkovitog treninga. Taj će se program u bliskoj budućnosti proširiti na

⁴⁴Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 40.

⁴⁵Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 8.

⁴⁶Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 8.

timove nebrendiranih objekata. Uslijed nedavnog širenja na hotelska tržišta u Njemačkoj i Mađarskoj, postali su poželjniji poslodavac. Članovi timova u Hrvatskoj sada imaju više prilika za rad u ugostiteljstvu nakon ljetne sezone. U siječnju 2017. godine prvih 15 članova tima privremeno se preselilo u Njemačku kako bi iz prve ruke stekli iskustvo rada novostečenim hotelima u toj zemlji. Ocjena organizacijske klime protekle godine iznosila je 84,9 (na ljestvici od 1 do 100).⁴⁷

3.3. Marketing i prodaja poduzeća Arenaturist d.d.

Na današnjem izuzetno kompetitivnom tržištu najvažnije je neprestano uvoditi inovacije kako bi se osigurala istaknutost brenda. Nakon uspješnog pokretanja mobilne aplikacije usluga za goste 2015. godine, 2016. uvode digitalni ključ za goste koji je prvi put primijenjen u hotelu Park Plaza Arena Pula. Gost sada može koristiti svoj mobilni uređaj kao ključ svoje sobe. Sustav je siguran te ga namjeravaju implementirati u nekoliko svojih hotela u Hrvatskoj prije početka ljetne sezone 2017. godine. Uvedena je i mobilnu aplikaciju za naprednije komuniciranje između internih odjela i menadžmenta.⁴⁸

Poduzeće je imalo priliku sudjelovati u velikom broju kulturnih događanja poput koncerata, festivala i raznih eventa, te tim načinom pomogli stvaranje posebnih trenutaka na odmoru i trajnih uspomena svojim gostima.⁴⁹

U 2013. godini uveden je novi koncept “hotel za parove” u Hrvatsku. S obzirom na njegovu uspješnost, postali su partneri TUI-ja koji taj hotel nudi u okviru svojega brenda Sensimar, što im je omogućilo rad s TUI-jem na promicanju svoje ponude, osobito na tržištu Ujedinjenog Kraljevstva.⁵⁰

⁴⁷ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 8.

⁴⁸ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 8.

⁴⁹ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 8.

⁵⁰ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 8.

4. POSLOVNO PLANIRANJE U PODUZEĆU ARENATURIST D.D.

Arenaturist d.d. odlučno odabire strategiju rasta za svoje daljnje poslovanje. Strategija rasta je usmjerena prema postajanju vodećim vlasnikom i upraviteljem hotelskih kapaciteta prvenstveno u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj. Ambicija je izgraditi portfelj hotela i turističkih naselja na tržištu hotela više i visoke kategorije te lifestyle hotela u gradovima za odmor i odabranim odmorišnim odredištima. Osim toga, namjeravaju povećati portfelj kampova u turističkim odredištima na Jadranu.⁵¹

4.1. Strategijski plan poduzeća Arenaturist d.d.

U sljedećem petogodišnjem razdoblju namjeravaju ulagati u renoviranje i unaprjeđivanje svojih hotela i turističkih naselja u Hrvatskoj i u svoj vrlo velik portfelj kampova, gdje je prepoznat velik broj mogućnosti značajnog povećanja prihoda i dobiti. Nastavit će koristiti svoje globalno partnerstvo s Carlson Hotels kroz licencu korištenja brenda Park Plaza®, što uključuje njihov sustav rezervacija i platformu prodaje i marketinga kao pokretače tržišnog plasmana Arenaturista i povećanja prihoda. Rast će također biti usmjeren prema širenju našeg portfelja Park Plaza® hotela visoke kategorije u ostalim zemljama Srednje i Istočne Europe, vjerujući da ta regija ima značajan potencijal.⁵²

Odabrana strategija će omogućiti ostvarenje vizije te su definirani sljedeći ključni prioriteti na koje će se njihov tim fokusirati:⁵³

- Poticanje rasta širenjem portfelja hotela visoke kategorije Park Plaza® u regiji Srednje i Istočne Europe. Širenje će se događati kroz razne poslovne modele, uključujući (su)vlasništvo, poslovne najmove i menadžment ugovore.
- Održavanje poslovne učinkovitosti i ostvarivanje visokih EBITDA marži kroz stalna ulaganja u imovinu i proaktivno upravljanje troškovima.
- Unaprjeđivanje iskustva gostiju putem postojanog pružanja usluga i obogaćivanja proizvoda.

⁵¹Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 14.

⁵²Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 14.

⁵³Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 14.

- Povećavanje predanosti djelatnika kroz stalno unaprjeđivanje radne okoline i kroz ponudu programa poslovnog i menadžmentskog osposobljavanja.
- Poboljšavanje ukupnih rezultata kroz inovativno stvaranje prihoda i marketinških inicijativa.
- Ostvarivanje dobiti za dioničare: Arenaturist do sada nije platio dividendu, no direktori razmatraju početak plaćanja dividende u srednjem razdoblju.

4.2. Tekuće poslovanje i izgledi za budućnost poduzeća Arenaturist d.d.

U 2017. godini očekuje se korist od prve pune godine poslovanja novootvorenog suvremenog hotela Park Plaza Nuremberg s ukupno 177 soba, kao i odnedavno dovršenih adaptacijskih radova u hotelu art'otel berlin mitte. Očekuje se da će art'otel cologne profitirati od jakog programa sastanaka i sajмова planiranih u Kölnu tijekom 2017. godine. U Hrvatskoj će i dalje biti usredotočeni na poboljšavanje tržišne pozicije postojećih poslovnih aktivnosti. Ulagati će u nekoliko novih sadržaja u Park Plaza Belvedere, dok će Hotel Holiday biti obnovljen prije početka ljetne sezone. Budućnost Arenaturista u Hrvatskoj zasniva se na neprekidnom unaprjeđivanju tržišne pozicije putem značajnog preuređenja postojeće imovine i širenja. Godina 2017. donosi dodatno područje interesa zahvaljujući integraciji novostečenog portfelja osam hotela u Njemačkoj i Mađarskoj u mrežu. Istraživati će mogućnosti daljnjeg povećavanja tih poslovnih jedinica te nove mogućnosti na tim tržištima i izvan njih. Završili su akviziciju hotela art'otel berlin kudamm i art'otel cologne u veljači 2017. godine u vrijednosti HRK 408 milijuna (€ 54,5 milijuna), slijedom čega su eliminirani prethodno postojeći troškovi najma. Rezervacije za ljeto 2017. u Hrvatskoj su brojem jedinica i cijenom značajno ispred u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Glede poslovanja u Njemačkoj, prvi mjeseci 2017. godine počeli su dobro, te su rezultati sukladni očekivanjima Upravnog odbora. Godina 2016. za Arenaturist je bila rekordna godina i godina važnih promjena. Rekordni učinak poboljšanja poslovanja i povrata ulaganja kroz obnovu imovine i mogućnosti širenja zahvaljujući novim ekskluzivnim ugovorima s brendom Park Plaza® trebali bi poslužiti kao dobra platforma za rast u 2017. godini.⁵⁴

⁵⁴Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 9.

4.3. Poslovni model poduzeća Arenaturist d.d.

Nakon gotovo četiri desetljeća poslovanja samo na istarskom poluotoku u Hrvatskoj krajem 2016. godine poduzeće je značajno proširilo poslovanje izvan granica Hrvatske te sada imaju u vlasništvu, suvlasništvu, te upravljaju i razvijaju hotele u Njemačkoj i Mađarskoj s ambicijom i potencijalom daljnjeg širenja na tim tržištima i izvan njih. Osim što imaju u vlasništvu, upravljaju, iznajmljavaju i razvijaju full service lifestyle hotele i turistička naselja visoke i više kategorije u Hrvatskoj, Njemačkoj Mađarskoj, imaju u vlasništvu i upravljaju sa osam kampova na najboljim lokacijama duž Jadrana. Današnji portfelj Arenaturista sastoji se od 15 hotela, četiri turistička naselja i osam kampova koji nude više od 10.000 smještajnih jedinica. Većina hotela posluje pod jednim od dva brenda, Park Plaza® ili art'otel®.⁵⁵

Imovina u potpunom i djelomičnom vlasništvu:

Arenaturist ima u potpunom vlasništvu deset hotelskih objekata, četiri turistička naselja te 50% vlasništva nad dva objekta u svojem sadašnjem portfelju, a svima upravlja Arenaturist. Premda je ovakav model kapitalno-intenzivan, omogućava im da kapitaliziraju svako povećanje vrijednosti imovine i razvijaju flagship hotele na lokacijama s potencijalom rasta. Nastavit će povećavati portfelj stjecanjem udjela u vlasništvu hotela i razvijati hotele tamo gdje se pojavi privlačna mogućnost, osobito na lokacijama na kojima je izgledno da će kapitalna vrijednost s vremenom rasti.⁵⁶

Poslovni najam:

Poduzeće unajmljuje dva hotela, Park Plaza Wallstreet Berlin Mitte i art'otel budapest od trećih strana. U prosincu 2016. poduzeće je sklopilo Ugovor o kupnji za hotele art'otel berlin kudamm i art'otel cologne, koje je prethodno unajmljivalo. Preuzimanje je završeno u veljači 2017. godine. Poslovni najmovi najčešće su dugoročni ugovori temeljem kojih se objekti uzimaju u najam od trećih strana za vremenski period do 20 godina. Ovakav model zahtijeva manja kapitalna ulaganja od vlasništva nad objektom. U okviru tog modela, upravljaju svim aspektima poslovanja objekta, od prodaje i marketinga do rezervacija, hrane i pića te ljudskih potencijala.⁵⁷

⁵⁵Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 15.

⁵⁶Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 15.

⁵⁷Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 15.

Ugovori o menadžmentu:

Arenaturist je zaključio ugovore o menadžmentu za svih 27 objekata u svom vlasništvu, suvlasništvu ili najmu te za jedan objekt u Dresdenu kojim Arenaturist upravlja. Ugovori o menadžmentu s trećim stranama dopuštaju vlasniku objekta zadržavanje vlasništva, dok se Arenaturist brine za tekući menadžment. Vjeruju da model menadžmenta ima velik potencijal ostvarivanja rasta portfelja te aktivno traže prilike povećanja svojeg portfelja putem ove vrste ugovora.⁵⁸

Kampovi:

Kampovi Arenaturista nalaze se na hrvatskom turističkom zemljištu za koje Arenaturist plaća koncesijsku naknadu za korištenje zemljišta Republici Hrvatskoj.⁵⁹

4.4. Rizici u poslovanju poduzeća Arenaturist d.d.

Poslovanje poduzeća je suočeno i s rizicima, koje je prvenstveno potrebno definirati i dobro analizirati te planirati kako ublažiti i spriječiti te rizike:⁶⁰

1. Negativi tržišni čimbenici - Turistička industrija znatno se promijenila posljednjih godina, što je posljedica promjena u obilježjima putovanja, pojave niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki i online putničkih agencija, novih tehnologija, te promjena u ponašanju klijenata prilikom vršenja rezervacija i njihovim očekivanjima. Predviđa se da će se taj trend nastaviti. Poduzeće je izloženo rizicima poput dominacije jedne od takvih trećih strana, gubitka kontrole nad svojim inventarom i/ili određivanjem cijena te izazovima vezanim uz držanje koraka s tržišnim trendovima.

Ublažavanje rizika - Poduzeće ulaže u područja poput povezivanja s trećim stranama, distribucije i marketinga svojih proizvoda, elektroničke trgovine i tehnologije. Dodatno umanjuje ovaj rizik uskom suradnjom s PPHE Hotel Group, osiguravajući tako da globalni trendovi budu utvrđeni i da se na osnovu njih djeluje na planirani i usklađeni način, istovremeno imajući koristi od važnosti, pregovaračke moći, znanja i vještina koje takvo partnerstvo donosi, uključujući i globalno partnerstvo s Carlson Hotels. Rukovodeće osoblje i menadžeri redovno sudjeluju na seminarima,

⁵⁸ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 15.

⁵⁹ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 15.

⁶⁰ Arenaturist d.d.: Godišnji izvještaj, 2016., str. 20-21.

radionicama i edukacijama kako bi osigurali da njihovo znanje ostane ažurno i u skladu s najnovijim informacijama.

2. Sezonalnost i nepovoljni vremenski uvjeti u visokoj sezoni - Poslovanje poduzeća u Hrvatskoj ima izuzetno sezonski karakter; većina posjeta gostiju realizira se od lipnja do rujna. Visoka razina sezonalnosti prihoda na hrvatskom tržištu povećava utjecaj određenih vremenskih prilika na rezultate poslovanja. Na sposobnost privlačenja gostiju u kapacitete poduzeća u Hrvatskoj, posebice u kampove i turistička naselja, utječu vremenske prilike te broj toplih i suhih dana tijekom ljetne sezone. Ublažavanje rizika - Njemački i mađarski hoteli koje je poduzeće steklo kao rezultat doprinosa Sugarhill-a nisu izloženi takvoj sezonalnosti. Očekuje se da hoteli gradskih lokacija u Srednjoj i Istočnoj Europi će poslovati tijekom cijele godine.

3. Ugovori o koncesiji - Sukladno odredbama Zakona o turističkom i ostalom građevinskom zemljištu neprocijenjenom u postupku pretvorbe i privatizacije, poduzeće je Republici Hrvatskoj podnijelo zahtjeve za davanje koncesija na razdoblje od 50 godina (najdulje dopušteno razdoblje) vezano uz zemljišta u osam kampova i tri turistička naselja u Hrvatskoj. Vezano uz uvjete koncesije u gore spomenutih osam kampova, Republika Hrvatska i Arenaturist moraju: (i) utvrditi suvlasničke udjele u zemljištu (na osnovu kojih bi bili određeni konačni iznosi koncesijskih naknada plativih za dio zemljišta u vlasništvu Republike Hrvatske), te (ii) nakon što Republika Hrvatska dodjeli koncesiju, sklopiti predmetne ugovore o koncesiji. U praksi, poduzeća koja su podnijela zahtjeve za koncesiju redovno plaćaju predujam za koncesijsku naknadu u visini od 50% koncesijske naknade obračunate u skladu s primjenjivim propisima.

Ublažavanje rizika - Prema saznanjima, od donošenja Zakona u 2010. godini u Republici Hrvatskoj nije sklopljen niti jedan ugovor o koncesiji vezano uz turistička zemljišta u kampovima/turističkim naseljima zbog nejasnih odredbi u Zakonu i ostalim povezanim propisima. Status zahtjeva poduzeća za koncesije na turistička zemljišta je sličan statusu zahtjeva za prvenstvene koncesije koje su podnijela druga poduzeća u Republici Hrvatskoj. Poduzeće plaća i nastaviti će plaćati 50%

koncesijskih naknada za osam kampova i akumulirati preostalih 50% sve do rješavanja ugovora o koncesiji.

4. Informacijska tehnologija i sustavi - Poduzeće se oslanja na određene tehnologije i sustave za obavljanje svojih djelatnosti. Eventualno materijalno remećenje ili usporavanje rada informacijskih sustava, posebno eventualni kvarovi vezano uz njezin sustav rezervacija, mogli bi uzrokovati gubitak dragocjenih informacija ili kašnjenje u obavljanju poslovnih aktivnosti. Osim toga, poduzeće i njegovi hoteli održavaju bazu osobnih podataka klijenata, koju dijele s partnerima poduzeća. Te informacije mogu biti zlouporabljene od strane zaposlenika poduzeća ili njezinih partnera ili ostalih trećih osoba, u slučaju neprimjerenog ili neovlaštenog pristupa relevantnim informacijskim sustavima.

Ublažavanje rizika - Poduzeće ulaže u odgovarajuću informacijsku tehnologiju i sustave kako bi se osigurala najveća moguća operativna elastičnost. Osim toga, primjenjuju se razne sigurnosne mjere kako bi se održala sigurnost osobnih podataka klijenata.

5. Rizici vezani uz hotelsku industriju – Djelatnosti poduzeća i rezultati poslovanja podložni su nizu čimbenika koji bi mogli negativno utjecati na poslovanje. Mnogi od tih čimbenika uobičajeni su u hotelskoj industriji te su izvan kontrole poduzeća, poput globalne ekonomske nesigurnosti, političke nestabilnosti te porasta terorističkih napada. Utjecaj bilo kojeg od tih čimbenika (ili kombinacije istih) može negativno utjecati na stalne razine popunjenosti kapaciteta, cijene soba i/ili vrijednosti hotela.

Ublažavanje rizika - Iako menadžment neprestano nastoji utvrditi rizike što je ranije moguće, mnogi od tih rizika su izvan kontrole. Poduzeće ima planove za slučaj nužde i planove za sanaciju koji joj omogućuju da reagira na veće neočekivane događaje i poduzme korake za minimizaciju takvih izloženosti u što je većoj mogućoj mjeri.

6. Oscilacije deviznog tečaja - Devizni tečajevi između funkcionalne valute ovisnih društava poduzeća koja djeluju unutar Eurozone i hrvatske kune mogu znatno oscilirati, utječući na financijske rezultate poduzeća. Osim toga, poduzeće može biti izloženo riziku prilikom deviznih transakcija.

Ublažavanje rizika - Poduzeće eliminira rizik od deviznih transakcija tako što određuje obveze, novčane tokove i dugovanje u istoj valuti. Nakon pomnog i detaljnog promišljanja, poduzeće je odlučilo da ne osigura taj devizni rizik.

7. Potreban kapital za održavanje standarda proizvoda - Poduzeće ima u vlasništvu ili suvlasništvu mnoge od objekata kojima upravlja. Kao što je uobičajeno za vlasništvo nad takvim objektima, ovaj poslovni model zahtijeva kapital radi održavanja visoke razine kvalitete ponuđenih proizvoda i sadržaja. Pored troškova održavanja i kapitalnih izdataka, poduzeće može biti izloženo poremećajima u prihodima u slučaju da su ti objekti (djelomično) zatvoreni radi unaprjeđenja proizvoda.

Ublažavanje rizika - Poduzeće se uvelike koncentrira na preventivno održavanje diljem svojeg portfelja te zapošljava inženjere i tehničare kako bi osigurala održavanje visokog standarda svojih objekata. Osim toga, kao dio svojih operativnih ugovora, poduzeće ima rezerve za kapitalne izdatke za svaki objekt odnosno za ulaganje u srednja do velika renoviranja i zamjene tehničkih instalacija. Radi minimizacije kratkoročnih dislokacija prihoda uslijed renoviranja, poduzeće priprema, prije poduzimanja takvih renoviranja, detaljne programe i planove renoviranja koji uzimaju u obzir čimbenike poput zatvaranja objekata, fazne pristupe, sezonalnost i obrasce u potražnji.

5. ZAKLJUČAK

Planiranje poslovanja ishodišna je funkcija upravljanja poslovnim procesom. Poduzetnička aktivnost promatrana kao ulaganje sredstava radi ostvarivanja dobiti planom dobiva definirane bitne i mjerljive učinke koji se od te aktivnosti očekuju, a omogućava i jasnu k cilju usmjerenu komunikaciju unutar dijelova poduzeća i prema okruženju (poslovni partneri, ulagači). Plan je temeljna informacija o poduzetničkoj ideji, ali i razrada provedbenih aktivnosti za ostvarivanje te ideje.

Svako poduzeće, pa tako i Arenaturist d.d. treba poznavati i razumjeti tržište na kojem želi prodavati svoje proizvode, permanentno analizirati dinamiku promjena na odabranom tržištu radi pravovremene prilagodbe nastalim promjenama, biti u stanju poistovjetiti se sa svojim potencijalnim potrošačima i odrediti što je, gledajući očima potrošača, pozitivna kombinacija ukupne koristi koju kupci ostvaruju kupnjom proizvoda, ili usluge i cijene koje za to plaćaju, a pri tome istovremeno prihvatljiva za kupca i profitabilna za tvrtku.

U ovom primjeru najzastupljenije je dugoročno planiranje, koje je ujedno i najvažniji oblik planiranja za poduzeće Arenaturist d.d. jer omogućuje najbolji način preuzimanja vodeće uloge u hotelijerskom turizmu u višem, visokom i lifestyle segmentu tržišta u regiji Srednje i Istočne Europe, težeći stvoriti i ostvariti vrijednost za dioničare.

Arenaturist d.d. je poduzeće, koje je u razdoblju od 40 godina preobraženo od izrazito sezonskog domaćeg hotelijera do dinamičkog međunarodnog društva s dobro strukturiranim portfeljem koji uključuje hotele s cjelogodišnjim poslovanjem u središtima gradova, ali i raznoliku ponudu atraktivnog smještaja za odmor zahvaljujući dobrom planiranju i dobroj provedbi planova, dobroj usklađenosti s okolinom, dobro postavljenoj viziji, misiji, te strateškim ciljevima. Svoj uspjeh su nastavili i okrunili uspješnim širenjem na tržišta van granica Hrvatske.

Planiranje je dakle prezentiranje mjerljivim učincima ciljeva poslovnog poduhvata u dužem ili kraćem periodu, te temelj provjere njegove učinkovitosti. Odstupanja signaliziraju potrebu brze prilagodbe radi smanjenja gubitaka. Cjeloviti sustav planiranja svjedoči o visokoj odgovornosti poslovnog subjekta u odnosu na ulagače, okruženje i vlastite materijalne i ljudske resurse kojima raspolaže.

6. POPIS LITERATURE

- Anić, V., Goldstein, I. (1999) *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Novi liber
- Arenaturist d.d. (2016) Godišnji izvještaj, <https://www.arenaturist.com/datastore/filestore/48/21200_PPHE_Arenaturst_2016_CRO_170320_spreads.pdf>. Pristupljeno 7. lipnja 2017.
- Barfield, T. J., Raiborn, A. C., Dalton, A. M. (1998) *Cost Accounting –Traditions and Innovations*, St. Paul, New York: West Publishing Company
- Bateman, S. T., Zeithaml, P. C., (1993) *Management: Function & Strategy*, drugo izdanje, Bur Bridge, Illionis: Irwin
- Belak, V. (2014) *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb: Belak Excellens d.o.o.
- Buble, M. (2006) Priroda i svrha planiranja. U: Management. Split: Ekonomski fakultet Split
- Cole, A. G. (1990) *Management: Theory and Practice*, treće izdanje, London: DP Publications LTD
- Daft, L. R. (1997) *Management*, četvrto izdanje, New York: The Dryden Press
- Franc, V. (2000) Ustrojstvo poslovanja - Načela poslovnog planiranja, *RRIF*, No. 6
- Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J.(1993) *Ekonomika poduzeća*, Zagreb: Informator
- Koontz, H., Weihrich, H. (1988) *Management*, deveto izdanje, New York: McGraw-Hill Book Co.
- Kreitner, R. (1989) *Management*, četvrto izdanje, Boston: Houghton Mifflin Company
- Kuvačić, N. (2005) *Poduzetnička biblija*, Split: Beretin-Split
- Mesarić, M. (1967) *Planiranje privrednog razvoja*, Zagreb: Informator
- Salaj Četković, V. (2006) Utjecaj domaće i inozemne vlasničke strukture poduzeća na poslovno planiranje u RH, *Ekonomski pregled*, Vol. 57., No. 3-4
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

- Weihreich H., Koontz H.(1998) *Menadžment*, deseto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.
- Žugaj, M., Brčić, R. (2003) *Menadžment*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike

POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste planova po hijerarhiji