

# Utjecaj pandemije Korona virusa na poslovanje Liburnia Riviera hotela d.d.

---

**Stijelja, Mauro**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:569007>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**MAURO STIJELJA**

**UTJECAJ PANDEMIJE KORONA VIRUSA NA POSLOVANJE  
LIBURNIA RIVIERA HOTELI D.D.**

**IMPACT OF THE CORONA VIRUS PANDEMIC ON THE  
BUSINESS OF LIBURNIA RIVIERA HOTELS JSC**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**UTJECAJ PANDEMIJE KORONA VIRUSA NA POSLOVANJE  
LIBURNIA RIVIERA HOTELI D.D.**

**IMPACT OF THE CORONA VIRUS PANDEMIC ON THE  
BUSINESS OF LIBURNIA RIVIERA HOTELS JSC**

Završni rad

Kolegij: **Ekonomika ugostiteljskih  
poduzeća** Student: **Mauro Stijelja**

Mentor: **Izv. prof. dr. sc. Siniša Bogdan** Matični broj: **0116166815**

Opatija, rujan 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Mauro Stijelja  
(ime i prezime studenta)

ps24801  
(matični broj studenta)

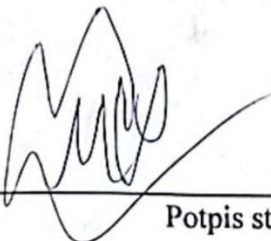
Utjecaj pandemije Korona virusa na poslovanje Liburina Riviera hotela d.d.  
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 10.rujna.2024. \_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

# SAŽETAK

U ovome radu sveobuhvatno je definirana turistička djelatnost, kao i važnost turizma za gospodarstvo Republike Hrvatske. Nadalje, sažeti su učinci koje je pandemija Covid-19 imala na gospodarstvo s naglaskom na utjecaje u turističkom sektoru, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj. Izdvojene su mjere kojima se poslovanje ugostiteljskog i turističkog sektora prilagođavalo uvjetima pandemije. Na praktičnom primjeru predstavljeno je poduzeće koje posluje u ugostiteljskom i turističkom sektoru u Republici Hrvatskoj, prikazane su mjere kojima se menadžment u takvim poduzećima nastojao nositi s uvjetima pandemije, ali i posljedice koje je na poslovanje i financijsko stanje tvrtke imala pandemija.

Liburnia Riviera Hoteli d.d. tvrtka je koja ima dugu tradiciju u hotelijerskoj industriji i turizmu na području Kvarnera. Uvjeti pandemije Covid-19 i povezane mjere suzbijanja širenja virusa imale su velik utjecaj na poslovne prakse društva Liburnia Riviera Hoteli d.d., kao i na turistički sektor u cijelosti. Temeljem godišnjih financijskih izvještaja društva iz razdoblja prije, tijekom i nakon pandemije (2019.-2023.) u ovom radu izrađena je financijska analiza poslovanja koja je obuhvatila horizontalnu, vertikalnu i analizu temeljem financijskih pokazatelja.

Analiza poslovanja društva Liburnia Riviera Hoteli d.d. tijekom godina pandemije i smanjenih mogućnosti ostvarivanja prihoda u turizmu može biti ogledni primjer velikih posljedica koje je pandemija sa sobom donijela, ali i kako se sa njima nositi, i kao tvrtka i gospodarski entitet, iz razdoblja krize izaći relativno uspješno.

Ključne riječi: turizam; pandemija Covid-19; poslovanje; financijska analiza; Liburnia Riviera Hoteli d.d.

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>1. TURIZAM U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>4</b>
1.1. VRSTE I OBLICI TURIZMA .....	4
1.2. VAŽNOST TURIZMA ZA REPUBLIKU HRVATSKU .....	7
1.3. ANALIZA HRVATSKOG HOTELIJERSTVA .....	8
<b>2. GOSPODARSTVO I TURIZAM U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19</b> .....	<b>10</b>
2.1. POSLJEDICE PANDEMIJE NA GOSPODARSTVO U SVIJETU .....	10
2.2. POSLJEDICE PANDEMIJE NA TURIZAM U SVIJETU .....	12
2.3. POSLJEDICE PANDEMIJE NA TURIZAM U HRVATSKOJ .....	14
<b>3. PRILAGODBA NAČINA POSLOVANJA U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19</b> ..	<b>18</b>
3.1. ZATVARANJE HOTELA I PREKID POSLOVANJA U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 .....	19
3.2. SMANJENJE BROJA GOSTIJU I REZERVACIJA .....	22
3.3. PROMOCIJA LOKALNOG TURIZMA I PONUDA POSEBNIH PAKETA .....	23
3.4. PRILAGODBA NAČINA POSLOVANJA LIBURNIA RIVIERA HOTELA D.D. U VRIJEME PANDEMIJE .....	23
3.4.1. Prilagodba poslovanja u 2020. godini .....	23
3.4.2. Prilagodba poslovanja u 2021. godini .....	24
3.4.3. Prilagodba poslovanja u 2022. godini .....	25
<b>4. FINACIJSKA ANALIZA LIBURNIA RIVIERA HOTELA D.D.</b> .....	<b>27</b>
4.1. HORIZONTALNA ANALIZA .....	32
4.2. VERTIKALNA ANALIZA .....	34
4.3. ANALIZA TEMELJEM FINACIJSKIH POKAZATELJA .....	39
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERENCE</b> .....	<b>49</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	<b>53</b>
POPIS GRAFIKONA .....	53
POPIS SLIKA .....	53
POPIS TABLICA .....	53

## UVOD

U prosincu 2019. godine u gradu Wuhanu, Narodna Republika Kina, otkriven je novi soj korona virusa, nazvan Covid-19. Nedugo zatim, u ožujku 2020. godine, virus u svijetu postaje općeprisutan te Svjetska Zdravstvena Organizacija proglašava pandemiju. Uvjeti pandemije donose zabrane kretanja, povremena „zatvaranja“ (engl. *lockdown*) te početna dva mjeseca nakon proglašenja većina svijeta provodi u potpunoj karanteni. Takve su prakse imale nedvojbene učinke na gospodarstvo cijeloga svijeta. U Republici Hrvatskoj uvedene su mjere u vidu obveze nošenja zaštitnih maski u javnom prijevozu, trgovinama i svim javnim mjestima, privremeni prestanak rada javnog prijevoza, skraćenje radnog vremena trgovina, zabrana rada ugostiteljskih objekata, Covid-19 potvrde, zabrana javnih okupljanja i dr. Navedene mjere imale su izniman utjecaj na turistički sektor. Gledajući unatrag, može se zaključiti da su upravo najpogođenije grane bile turizam, ugostiteljstvo, smještajna industrija i promet. U Hrvatskoj kao državi koja znatno ovisi o prihodima od turističke djelatnosti, ubrzo dolazi do naglog pada u brojevima dolazaka i noćenja koji su ostavili veliki negativan utjecaj na financijsku sigurnost države i pojedinca te na zaposlenost.

*Tema istraživanja* ovoga rada utjecaj je Covid-19 pandemije i pratećih mjera na gospodarstvo, turizam i poslovanje društava u turističkom sektoru u Republici Hrvatskoj. Osim općenitog pregleda utjecaja pandemije, posljedice koje su isti imali na poslovne prakse i financijske rezultate poduzeća u turističkom sektoru prikazani su na konkretnom primjeru.

*Svrha rada* je izrada financijske analize na temelju godišnjih financijskih izvješća društva Liburnia Riviera Hoteli d.d. za razdoblje 2019. – 2023. godina, te interpretacija rezultata analize u kontekstu uvjeta i utjecaja pandemije Covid-19.

*Podaci za pisanje rada* prikupljeni su temeljem samostalnog pretraživanja internetskih izvora i relevantnih baza podataka financijskih agencija Republike Hrvatske, pregleda godišnjih financijskih izvještaja poduzeća na službenim web stranicama FINE na osnovu čega se izradila financijska analiza.

*Metode korištene pri izradi rada* uključuju: metodu analize, metodu sinteze, metodu deskripcije, te metodu komparacije. Za obradu kvantitativnih podataka korišten je program *Microsoft Office Excel*.

*Izvori podataka* korišteni pri izradi rada uključuju internetske izvore i znanstvene članke koji obrađuju materiju pandemije Covid-19 općenito, turizam, utjecaj turizma na hrvatsko gospodarstvo, te utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje turističkoga sektora. Nadalje, u svrhu izrade rada koriste se web-servisi Financijske agencije i Zagrebačke burze d.d. kao relevantni izvori godišnjih financijskih izvješća poduzeća koja posluju u Republici Hrvatskoj. Osim prethodno navedenih, koriste se i studentski radovi i sveučilišni udžbenici iz znanstvenih područja turizma, ekonomije, menadžmenta i financija.

*Struktura (kompozicija) rada* izgrađena je u četiri poglavlja. Prvo poglavlje obrađuje materiju turizma općenito, te njegova utjecaja na gospodarstvo Republike Hrvatske, dok se u drugom poglavlju prikazuju utjecaji pandemije Covid-19 na gospodarstvo i turizam svijeta i Republike Hrvatske. Nadalje, treće poglavlje ima za cilj prikazati mjere koje poduzima Vlada Republike Hrvatske tijekom uvjeta pandemije za pomoć poslodavcima i poduzećima u uvjetima krize i smanjenog obujma poslovanja. Dodatno, prikazane su i mjere koje poduzimaju hotelska društva i dionici turističke ponude u Hrvatskoj u svrhu smanjenja troškova i boljeg podnošenja tereta pandemije. Konačno, posljednje poglavlje sažima elemente prethodnih poglavlja na primjeru analize godišnjih financijskih izvještaja tijekom razdoblja neposredno prije, tijekom i pri završetku uvjeta pandemije. Konkretno, u radu su izdvojeni podaci iz financijskih izvješća za razdoblje od 2019. do 2023. godine, te je na temelju istih izrađena financijska analiza.

Liburnia Riviera Hoteli d.d. hotelijersko je društvo i vodeća turistička tvrtka na prostoru Kvarnera sa sjedištem u Opatiji. U portfelju tvrtke nalazi se čak 13 hotela, 4 vile i jedan autokamp na području Zaljeva. Među 14 navedenih hotela nalazi se i hotel Kvarner – prvi hotel izgrađen na hrvatskoj obali, davne 1884. godine. Hotel Kvarner predstavlja značajan dio hrvatske turističke tradicije i povijesti. Smješten je iznad same šetnice Lungomare, a unutar hotela nalazi se i poznata „Kristalna dvorana“ s kapacitetom od 950 uzvanika. U sastavu hotela društva nalaze se brojni barovi i restorani. Izvan same funkcije posluživanja hotelskih gostiju, neki su od ovih ugostiteljskih objekata na prestižnom glasu kao zasebna destinacija. Obzirom na bogatu tradiciju Opatije i Kvarnera kao destinacije za zdravstveni, lječilišni i wellness turizam, u ponudi hotela društva ne nedostaje plaža, bazena, sauna i wellness oaza. Liburnia Riviera Hoteli d.d. tijekom razdoblja pandemijskih mjera bilježe izrazit pad prihoda i godine zaključene sa značajnim gubitcima. Već prvu godinu pandemije u Hrvatskoj, bilježi se pad poslovnih prihoda od 66,59% u odnosu na prošlu, rekordnu 2019. godinu.



# 1. TURIZAM U REPUBLICI HRVATSKOJ

Prema definiciji Svjetske turističke organizacije (UNWTO, United Nations World Tourism Organization), turizam je sociološki, kulturološki i ekonomski fenomen koji predstavlja i uključuje aktivnosti koje su rezultat putovanja i boravka osoba (turista) izvan njihova uobičajenog mjesta prebivališta, tijekom perioda ne dužeg od jedne godine. Pri tome, razlozi ostvarivanja toga putovanja mogu uključivati odmor, poslovni put, ali i druge razloge nevezane uz aktivnosti za koje bi pojedinac primio bilo kakvu materijalnu nagradu u mjestu u kojem borave. (UNWTO, 2008.)

Turizam u Republici Hrvatskoj prvi puta se spominje sredinom 19. stoljeća kada se grade prvi hoteli među kojima je najpoznatiji hotel Kvarner u Opatiji koji je i danas u funkciji. Turizam se od tada pa do danas svakom godinom sve više razvijao te je Hrvatska danas jedna od najposjećenijih i najvažnijih europskih i mediteranskih turističkih destinacija. Blaga sredozemna klima, brojne prirodne ljepote, nacionalni parkovi, parkovi prirode, Jadransko more i otoci čine idealnu destinaciju za odmor i uživanje. Hrvatska je podijeljena u nekoliko turističkih regija: Dalmacija, Kvarner, Istra te kontinentalna Hrvatska, a svaka od njih ima razvijenu ponudu u skladu s obilježjima njezinoga okružja. Jedna od najrazvijenijih turističkih regija je Kvarner gdje se ostvaruje oko petina ukupnog turističkog prometa u Hrvatskoj. Sam prostor Kvarnera čini oko 20% ukupnih turističkih kapaciteta Hrvatske.

## 1.1. Vrste i oblici turizma

Kako se turizam definira kao skup aktivnosti koje nastaju kao rezultat putovanja pojedinca izvan mjesta stanovanja, ovisno o različitim faktorima, turizam se može različito karakterizirati i klasificirati. Prema UNWTO (2010.), nekoliko je kriterija prema kojima se rade osnovne podjele turizma, a općenito se odnose na:

- dužinu boravka turista
  - izletnički turizam
  - vikend turizam
  - boravišni turizam
- dužinu trajanja sveukupnog putovanja turista

- duga putovanja
- kratka putovanja
- stupanj mobilnosti turista
  - stacionarni turizam
  - mobilni turizam
  - tranzitni turizam
- način organizacije putovanja
  - individualni turizam
  - organizirani turizam
  - mješoviti tipovi turističkih aktivnosti
- prostor na kojem se turističke aktivnosti odvijaju
  - urbani turizam
  - ruralni (seoski) turizam
  - planinski turizam
  - maritimni (primorski, priobalni) turizam
- dobna struktura turista
  - dječji turizam
  - omladinski turizam
  - obiteljski turizam
  - turizam „treće životne dobi“
- godišnje doba najprimjerenije za posjet mjestu
  - ljetni/zimski turizam
  - proljetni/jesenski turizam
- intenzitet korištenja prihvatnih kapaciteta
  - predsezonski turizam
  - sezonski turizam
  - postsezonski turizam.

UNWTO i Odjel za statistiku Ujedinjenih naroda (2010.) klasificiraju turizam u osam vrsta obzirom na granice država i državljanstvo posjetitelja:

- domaći
- receptivni
- emitivni

- interni
- nacionalni
- međunarodni
- intraregionalni
- interregionalni

Domaći turizam uključuje boravak i putovanje domaćeg stanovništva (državljana neke zemlje) u različita mjesta unutar granica države. Obrnuto, receptivni turizam označava boravak stranih turista, koji nisu državljani neke zemlje, u toj zemlji. Emitivni turizam promatra državljane neke države koji posežu za putovanjem izvan granica vlastite zemlje. Interni turizam, s druge strane, promatra ukupnost turističkih posjetitelja u nekoj zemlji u danom trenutku, i time tvori zbir receptivnog i domaćeg turizma. Nacionalni turizam promatra ukupnost svih turističkih putovanja, domaćih i inozemnih, stanovnika neke zemlje. Međunarodni turizam predstavlja spoj receptivnog i emitivnog turizma, kao vjerojatno jednu od najširih skupina turizma. Zaključno, intraregionalni turizam obuhvaća sva turistička putovanja stanovnika jedne zemlje u zemlje iste regije, dok interregionalni obuhvaća isključivo putovanja u zemlje druge regije.

Osim vrste turizma, prema resursima koje turističko mjesto nudi i na kojima svoju turističku ponudu temelji, mogu se raščlaniti i specifični oblici turizma. Dva su osnovna kriterija na kojima se podjela oblika prema resursima temelji (Geić, 2011., 225):

1. prirodni resursi kao temelj turističke ponude
  - zdravstveni turizam
  - sportski turizam
  - nautički turizam
  - ekoturizam
  - seoski turizam
  - lovni i ribolovni turizam
  - naturizam
2. društveni resursi kao temelj turističke ponude (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2024.)
  - kongresni turizam

- gastronomski i enološki turizam
- kulturni turizam
- turizam događanja („event“ – turizam)
- vjerski i hodočasnički turizam
- kockarski turizam (casino-turizam)
- turizam vezan uz kupovinu (šoping-turizam)

Kako se svijet putem interneta i medija svakoga dana sve intenzivnije i lakše povezuje, tako i vrlo uske potrebe određenih dijelova tržišta uspijevaju sve više doći do izražaja. Upravo zahvaljujući tome, danas i puno manje skupine potrošača-turista posjećuju određena mjesta u cilju upražnjavanja određenih aktivnosti. Zbog toga, ukupan niz zasebnih oblika turizma teško je prebrojiv.

## **1.2. Važnost turizma za Republiku Hrvatsku**

Važnost gospodarskog i ekonomskog utjecaja turizma za Hrvatsku prema Pičuljan, Težak Damijani, i Šergo (2018.) možemo svrstati u sedam kategorija, a to su:

- učinci na gospodarsku strukturu regije,
- učinci na dohodak,
- učinci na porezne dohotke,
- učinci na bilancu plaćanja,
- učinci na poduzetničku aktivnost,
- učinci na zaposlenost te
- negativni učinci.

Kao jedan od osnovnih primjera negativnih ekonomskih učinaka turizma u RH najčešće se navodi izrazita sezonalnost (Korać, 2019.). Sezonalnost općenito označava cikličke varijacije u kretanju neke pojave. U kontekstu hrvatskoga turizma, sezonalnost se odnosi na izrazit porast potražnje za smještajnim, ugostiteljskim i uopćeno turističkim uslugama i kapacitetima u određenom periodu kalendarske godine. Dakako, u turizmu u Republici Hrvatskoj radi se o ljetnoj turističkoj sezoni, kada je gotovo nemoguće pronaći nepopunjene smještajne kapacitete. Štoviše, ovakav trend često polučuje negativne učinke i tijekom same sezone (prenapučenost

gradova, obale i priobalnih područja), kao i izvan turističke sezone (poluprazni smještajni kapaciteti, izraziti pad prihoda izvan sezone).

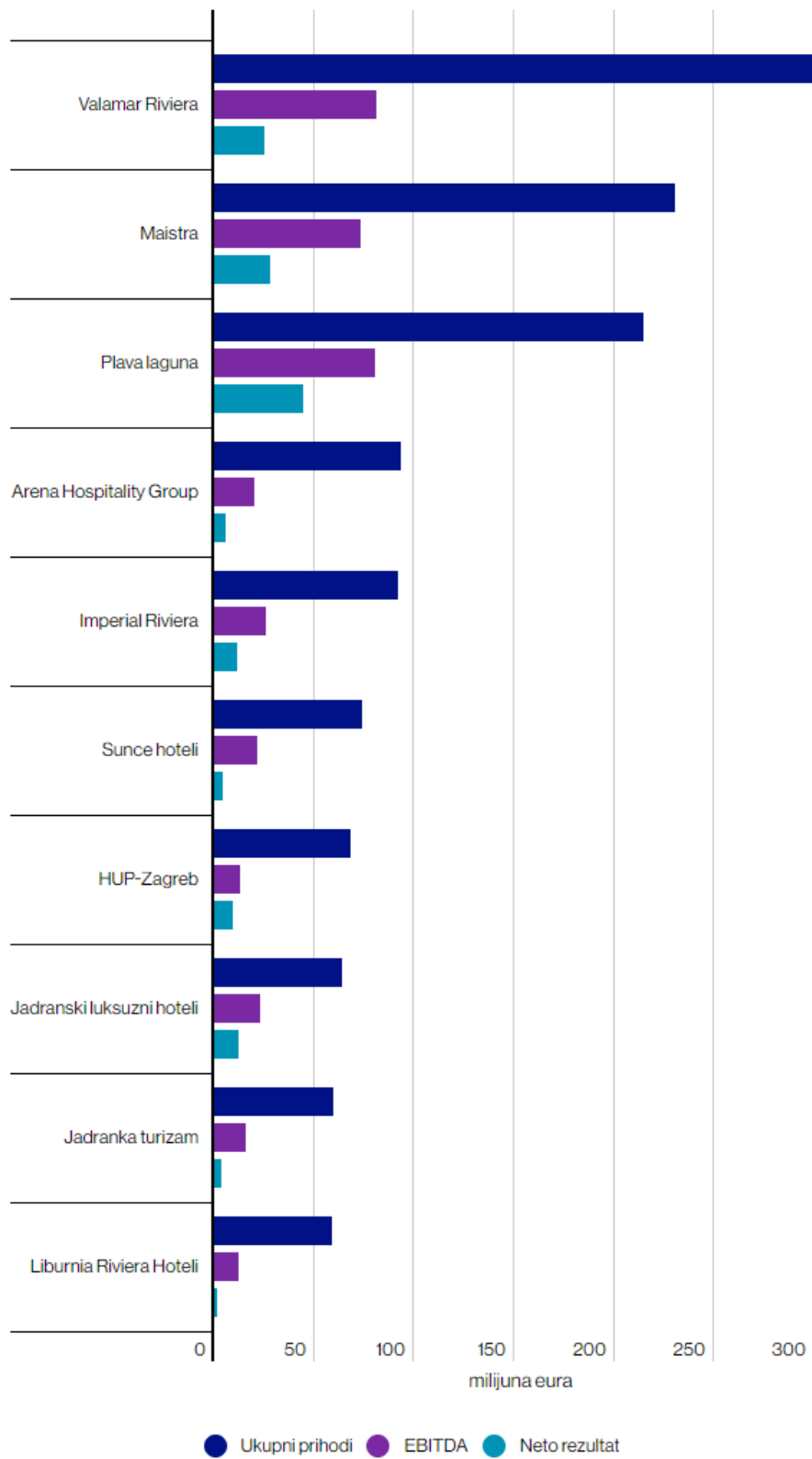
### **1.3. Analiza hrvatskog hotelijerstva**

Prema definiciji Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli Ministarstva turizma RH (NN 56/2016, čl. 2), hotel je smještajni objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. Također, Pravilnikom je uređeno da osim osnovnih uvjeta koji se podrazumijevaju definicijom, hotel mora imati prijemni hol s recepcijom, blagovaonicu i kuhinju te barem 10 smještajnih jedinica od kojih svaka mora imati kupaonicu (NN 48/2002, čl. 7).

Hoteli u RH spadaju u dvije osnovne skupine hotelskih smještaja – nezavisni hoteli i hotelski lanci. Nezavisni hoteli posluju samostalno, bez nužnosti poslovnog povezivanja u grupacije s drugim hotelima, dok se lancem hotela smatra koherentno povezan sustav hotela s prepoznatljivim imenom i zagarantiranim standardom, a koji je temelj tržišne prepoznatljivosti izgrađenoga imena i „branda.“

Smještajni kapaciteti koji se ostvaruju unutar hotela čine značajan udio ukupne turističke ponude RH. Taj podatak dobiva zanimljiviju dimenziju ukoliko se stavi u kontekst ukupnog volumena smještajnih kapaciteta. Naime, podaci iz 2019. jasno pokazuju kako hoteli čine samo 13.3 % ukupnih smještajnih kapaciteta, a u hotelima je ostvareno 24% ukupnog broja noćenja stranih turista. (Ekonomski institut, 2020.) Važnost hotelijerstva za turizam RH dodatno se ogleda u činjenici da se sa 1345 poslovnih subjekata koji spadaju u zakonsku kategoriju „Hoteli i sličan smještaj“ Hrvatska nalazi daleko ispod prosjeka okolnih mediteranskih zemalja koji imaju priobalni turizam temeljen na sličnim načelima. Tijekom rekordne predpandemijske 2019. godine, hoteli su u RH ostvarili ukupne prihode u iznosu 17.5 milijardi kuna.

Na Grafikonu 1. prikazani su financijski podaci na temelju ukupnih prihoda za 2023. godinu za deset najvećih hotelskih kompanija u Hrvatskoj. Prikazani ekonomski pokazatelji profitabilnosti su: ukupni prihodi, EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization: dobit prije kamata, poreza i amortizacije) i neto rezultat.



**Grafikon 1. 10 najprofitabilnijih hotelskih lanaca u RH**  
 (Izvor: Bloomberg Adria, 2024.)

## **2. GOSPODARSTVO I TURIZAM U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19**

Pandemija Covid-19 duboko je utjecala na društvo, utječući na ljudski život i uzrokujući globalnu ekonomsku krizu. Pandemija je donijela karantene, ograničenja putovanja, blokade i ograničenja proizvodnje i poslovanja, kao i druge izravne i neizravne utjecaje, koji su ugrozili gospodarski rast ne samo u Europi nego u cijelom svijetu, donoseći ozbiljne ekonomske štete. U pogledu opsega i utjecaja, pandemija Covid-19 imala je ozbiljniji utjecaj na gospodarstvo od globalne financijske krize 2007. godine (Choi, 2020). Pad globalnog BDP-a kretao se od 1,3% do 5,8% (Aktar, Alam, i Al-Amin, 2021).

Turistička industrija jedan je od najvažnijih i najbrže rastućih sektora globalnog gospodarstva osiguravajući profit i mnogobrojna radna mjesta. Vlade diljem svijeta poduzele su drastične mjere za suzbijanje širenja Covid-19 virusa. Izbijanje pandemije natjeralo je mnoga poduzeća, posebice u turistički ovisnim destinacijama, da djelomično ili potpuno prekinu svoje aktivnosti, uzrokujući ogromne ekonomske troškove, kao i milijune izgubljenih radnih mjesta.

### **2.1. Posljedice pandemije na gospodarstvo u svijetu**

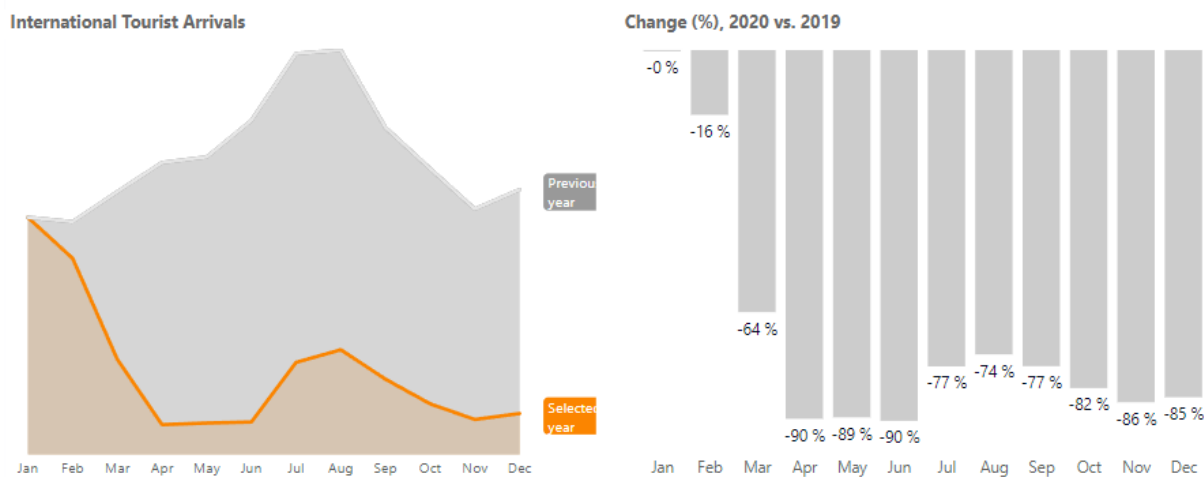
Razvojem pandemije, uočeno je brzo opadanje društvenih interakcija, prijeteća globalna ekonomska depresija, gubitci života i rastući strah od 'nepoznatog'. Dugo vremena planirali su se odgovarajući koraci i strategije za upravljanje pandemijom kako bi se svijet što prije vratio u normalno stanje. Razvijala se šira socioekonomska strategija za ublažavanje negativnih učinaka pandemije, potičući održive poslovne modele i dugoročne planove za stabilizaciju globalnog gospodarstva, istovremeno ga štiteći od rizika za nastanak recesije. Restriktivne mjere mnogih zemalja rezultirale su promjenama i fluktuacijama u međunarodnoj trgovini, financijama i ulaganjima. Za gospodarstva u razvoju poput Kenije, globalna pandemija i ograničenja dovela su do povećanja izvoza u prosjeku za 12% i značajnog pada uvoza po prosječnoj stopi od 28%. U gospodarstvima mnogih zemalja, sirovine poljoprivrednog podrijetla i lijekovi bili su pogođeni iznenadnim prekidom gospodarske aktivnosti. Ograničenja i zalihe postali su razlog zabrinutost oko sigurnosti i zdravstvenoj ispravnosti hrane i cijena roba. Naftni sektor bio je znatno pogođen, a naročito zbog nemogućnosti postizanja dogovora

o smanjenju proizvodnje potrebne za stabilizaciju cijena nafte. Rusija je odbijala smanjiti proizvodnju nafte, što je dovelo do toga da je Saudijska Arabija preplavila tržište s naftom po sniženoj cijeni. Došlo je do najvećeg rezanja cijena nafte od 1991. godine. Nigerija je ostala iznimno pogođena s obzirom na to da je ovisila o prodaji nafte na globalnom tržištu, a cijena sirove nafte im je dvostruko pala. Ovakav ishod bio je očekivan jer je došlo do golemog pada u potražnji zrakoplovnog i automobilskog goriva. Osim toga, učinak karantene bio je očit na tržištu dionica jer su dionički indeksi diljem svijeta doživjeli pad na početku karantene, u ožujku 2020. godine. Unutar tog razdoblja nekoliko je velikih svjetskih korporacija doživjelo pad cijena dionica. Vrijednost američkog dolara porasla je u odnosu na većinu drugih svjetskih valuta, utječući na sposobnost brojnih afričkih zemalja da poduzimaju poslovne transakcije. Na primjer, 23. ožujka 2020. godine vrijednost globalnog tržišta dionica smanjena je za 26 milijardi dolara, nametnuvši goleme gubitke vlasnicima dionica i štednji koju drže mirovinski i osiguravajući fondovi. Mogućnost dobivanja kredita, zajmova i hipoteke također su bile pogođene budući da je nagli pad gospodarskih aktivnosti prekinuo dolazne novčane tokove mnogim tvrtkama. Ekonomske posljedice globalnog *lockdowna* potaknule su strah od moguće financijske krize i recesije. Stoga je nekoliko zemalja odgodilo karantenu iz ekonomskih, a ne iz zdravstvenih razloga, smanjujući time velike troškove. Istovremeno su smanjivale gubitke BDP-a povezane s ranijom karantenom, što je rezultiralo većim brojem slučajeva Covid-19. Primjer ovog slučaja je Ujedinjeno Kraljevstvo koje je potrebnu i preporučenu karantenu odgađalo dva tjedna. Neke su zemlje počele ukidati izolaciju bez ispunjavanja ključnih uvjeta za prekid izolacije koje je odredila Svjetska zdravstvena organizacija, a sve u svrhu lakšeg podnošenja ekonomskih gubitaka uzrokovanih izolacijom. Većina vlada diljem svijeta zatvorila je škole na svim razinama u sklopu napora za suzbijanje širenja virusa. To je utjecalo na sektor formalnog obrazovanja, pri čemu su 143 zemlje nametnule zatvaranje škola u cijeloj zemlji. Procjenjivalo se da će karantena uzrokovati ekstremno siromaštvo za 40 - 60 milijuna ljudi, posebno u zemljama s niskim i srednjim prihodima. Također se predviđalo da će polovica globalne radne snage, odnosno 1,6 milijardi ljudi, biti u opasnosti od gubitka sredstava za život i bez alternativnih izvora prihoda. (Aktar, Alam, i Al-Amin, 2021)



## 2.2. Posljedice pandemije na turizam u svijetu

Turizam je u posljednjem desetljeću obilježen ogromnim porastom, međutim pojavom Covid-19 pandemije zaustavljen je rast u čitavom svijetu. Jasno je da se za turistički sektor može reći da je 2020. godina jedna od najgorih godina u povijesti turizma. Prema podacima Svjetske turističke organizacije, međunarodni dolasci pali su za 74%. Covid-19 mjere koje nose širok dijapazon ograničenja uzrok su drastičnog pada turističke potražnje koje je destinacijama diljem svijeta donijelo smanjenje od jedne milijarde međunarodnih dolazaka u 2020. godini u usporedbi s prethodnom godinom. Razmjeri ovakvog pada nadmašuju smanjenje od 4% koje je 2009. godine donijela globalna ekonomska kriza. Uspoređujući ove dvije godine zahvaćene velikim globalnim krizama, 2020. godina nadmašila je 2009. godinu s gubicima prihoda procijenjenim na više od 1 milijardu američkih dolara, što je čak deset puta više u odnosu na 2009. godinu. (<https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>, pristupljeno 21.05.2024.) Na Grafikonu 2. prikazana je usporedba dolazaka međunarodnih turista u svijetu za 2019. (prikazano sivom bojom) i 2020. godinu (prikazano narančastom bojom).



**Grafikon 2. Usporedba dolazaka međunarodnih turista u svijetu za 2019. i 2020. godinu**  
(Izvor: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>, pristupljeno 21.05.2024.)

Među prvim regijama koje su pretrpjele posljedice pandemije i koje su bile suočene s najvišim mjerama restrikcije su Azija i Oceanija. S obzirom na zatvaranje granica, drastične mjere restrikcija i ograničenja putovanja, zabilježen je pad dolazaka turista od 84% u odnosu na prethodne godine. Druge najpogođenije regije bile su Bliski Istok i Afrika gdje su se dolasci

turista smanjili za otprilike 75%, što je dovelo do iznimno velikog gubitka prihoda od turizma. Mnogim zemljama u tim regijama, kao što su Egipat, Maroko i Ujedinjeni Arapski Emirati, turizam predstavlja važan sektor gospodarstva i donosi značajan udio prihoda. Europa bilježi pad dolazaka turista od oko 70%, iako je došlo do manjeg poboljšanja situacije s malim oporavkom turizma tijekom ljeta 2020. godine. Mnoge popularne europske turističke destinacije, kao što su Italija, Francuska i Španjolska, suočile su se s naglim i ostrim padom dolazaka turista. Južna i Sjeverna Amerika imale su zabilježen pad dolazaka turista od oko 69%. S druge strane, u posljednjem tromjesečju 2020. godine, zabilježen je nešto bolji rezultat u odnosu na prethodno razdoblje.

Kriza na razini svijeta i posljedice Covid-19 pandemije koje je osjetio svaki pojedinac dovele su do potrebe promjene ponašanja. Covid-19 mjere držanja udaljenosti, ograničavanja broja ljudi u zatvorenim prostorima, strah od zaraze dovele su do porasta turističke potražnje u manjim gradovima i mjestima. Na taj način izbjegava se nepotrebna komunikacija s ljudima, različiti susreti koji nisu neophodni i stvaranje grupa. U prvom planu odabira lokacije za odmor turista u 2020. godini postaju povoljna geografska područja, povezivanje s prirodom, intimnost, mir i spokoj, ugodan relaksirajući ambijent, različite aktivnosti unutar samog smještaja, raznovrsna ponuda lokalne hrane i pića.

Nadalje, iznimno bitni čimbenici za odabir turističke destinacije za odmor bili su:

- mogućnost besplatnog otkazivanja,
- mogućnost besplatne promjene datuma,
- transparentnost u vezi s mjerama čistoće,
- blizina turističkog odredišta, mogućnost odlaska osobnim automobilom,
- mogućnost duljeg boravka, naročito za digitalne nomade,
- sklonost ka održivim putovanjima (<https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>, pristupljeno 21.05.2024.).

Zbog mogućnosti za neočekivan porast širenja Covid-19 virusa i mjera koje slijede, turisti su davali prednost smještajima kod kojih je moguće besplatno otkazivanje ili besplatna promjena termina dolaska i odlaska. Nadalje, obzirom na neočekivan tijek pandemije, popularne su bile *last minute* ponude, razdoblja između rezervacija i stvarnog putovanja postala su sve kraća iz mjeseca u mjesec, turisti rezerviraju smještaj unutar mjesec dana prije putovanja. Preferirani su smještaji koji naglasak stavljaju na higijenu, čistoću i sigurnost. Povećano je zanimanje za putovanja osobnim automobilom, obično do odredišta udaljenih 2-3 sata vožnje.

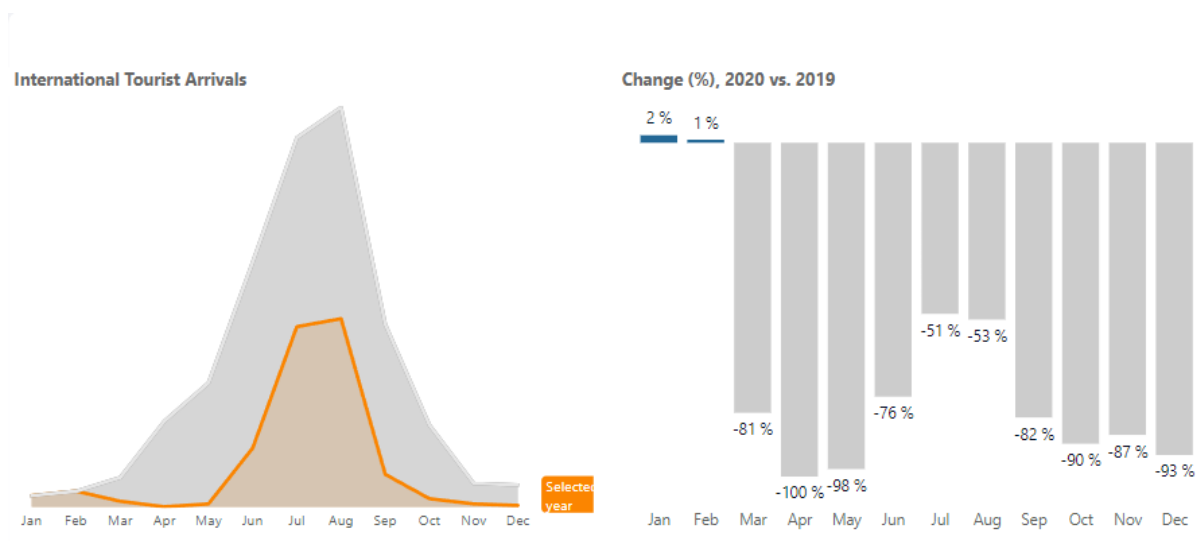
Turisti su postali manje skloni koristiti javni prijevoz i zrakoplove. Rad od kuće postao je iznimno popularan i snažno je obilježio 2020. i 2021. godinu. Digitalni nomadi ljudi su koji svoj posao mogu obavljati bilo gdje, a jedino im je potreban uređaj poput prijenosnog računala i dobra internetska veza. Njihova potražnja uključivala je smještaje koji omogućuju dulje boravke po dobrim cijenama. Većina turista zamijetila je pozitivan utjecaj pandemije na okoliš s obzirom na smanjenje emisije CO<sub>2</sub> plinova i manje zagađenje te su zbog toga razvili jaču sklonost prema održivim putovanjima. (<https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>, pristupljeno 21.05.2024.)

### **2.3. Posljedice pandemije na turizam u Hrvatskoj**

Pandemija uzrokovana Covid-19 virusom nedvojbeno je utjecala na pad dolazaka i noćenja turista. Zatvaranje granica, zabrana putovanja, karantena, *lockdown*, mnoge stroge epidemiološke mjere nisu ostavile posljedice samo na globalni turizam već i na turizam u Hrvatskoj. Sveukupan broj dolazaka i noćenja u 2020. godini vratio se na razinu devedesetih godina prošlog stoljeća.

U komercijalnim smještajnim objektima u 2020. godini ostvareno je 7 milijuna dolazaka i 40,8 milijuna noćenja turista, u usporedbi s 2019. godinom bilo je 64,2% manje dolazaka i 55,3% manje noćenja turista.

Na Grafikonu 3. prikazana je usporedba dolazaka međunarodnih turista u Republici Hrvatskoj za 2019. (prikazano sivom bojom) i 2020. godinu (prikazano narančastom bojom).



**Grafikon 3. Usporedba dolazaka međunarodnih turista u RH za 2019. i 2020. godinu**  
 (Izvor: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>, pristupljeno 15.05.2024.)

Broj noćenja turista u svim skupinama komercijalnog smještaja pao je u 2020. u odnosu na 2019. godinu.

Noćenja su najviše pala u skupini:

1. Hoteli i sličan smještaj; pad od 73%,
2. Kampovi i prostori za kampiranje; pad od 52,3%,
3. Odmarališta i slični objekti za kraći odmor; pad od 46,6%.

U skupini Odmarališta i slični objekti za kraći odmor ostvaren je najveći broj noćenja - 24,6 milijuna, što čini 60,4% svih noćenja u 2020. godini. (Državni zavod za statistiku, 2021)

Domaći turisti su u komercijalnim smještajnim objektima ostvarili 1,5 milijuna dolazaka i 5,4 milijuna noćenja. Usporedimo li ove podatke s podacima iz 2019. godine, to je pad dolazaka turista za 34,2% i pad noćenja turista za 23,7%. Domaći turisti su u prosjeku ostvarili 3,7 noćenja po dolasku u 2020. godini.

Strani turisti su u komercijalnim smještajnim objektima ostvarili 5,5 milijuna dolazaka i 35,4 milijuna noćenja. Usporedimo li ove podatke s podacima iz 2019. godine razvidimo pad dolazaka turista za 68% i pad noćenja turista za 58%. Strani turisti su u prosjeku ostvarili 6,4 noćenja po dolasku u 2020. godini. (Državni zavod za statistiku, 2021)

Od najzastupljenijih skupina stranih gostiju u Hrvatskoj prema broju noćenja najviše se ističu:

1. turisti iz Njemačke; 11,7 milijuna noćenja; 33,2% svih noćenja stranih turista,
2. turisti iz Slovenije; 4,7 milijuna noćenja,

3. turisti iz Poljske; 4,4 milijuna noćenja,
4. turisti iz Češke; 3,2 milijuna noćenja,
5. turisti iz Austrije; 2,1 milijuna noćenja,
6. turisti iz Italije; 1,2 milijuna noćenja,
7. turisti iz Mađarske; 1,2 milijuna noćenja. (Državni zavod za statistiku, 2021)

U odnosu na 2019., noćenja navedenih skupina u 2020. godini pala su za:

1. Njemačka za 41,1%,
2. Slovenija za 37,0%,
3. Poljska za 25,7%,
4. Češka za 35,6%,
5. Austrija za 70,3%,
6. Italija za 76,0%,
7. Mađarska za 61,7%. (Državni zavod za statistiku, 2021)

U komercijalnim smještajnim objektima u 2021. godini ostvareno je 12,8 milijuna dolazaka i 70,2 milijuna noćenja turista, u usporedbi s 2020. godinom bilo je 82,5% više dolazaka i 72,1% više noćenja turista. Usporedimo podatke s pretpandemijskom 2019. godinom, u 2021. godini zabilježeno je 34,7% manje dolazaka i 23,1% manje noćenja turista.

Broj noćenja turista u svim skupinama komercijalnog smještaja porastao je u 2021. u odnosu na 2020. godinu. (Državni zavod za statistiku, 2021; 2023)

Postotak noćenja u 2021. godini po skupinama komercijalnog smještaja:

1. Odmarališta i slični objekti za kraći odmor; ostvareno 37 milijuna noćenja što je 52,7% svih noćenja u 2021. godini,
2. Kampovi i prostori za kampiranje; ostvareno 17,5 milijuna noćenja,
3. Hoteli i sličan smještaj; 15,7 milijuna noćenja.

Pad noćenja po skupinama komercijalnog smještaja u 2021. u usporedbi s 2019. godinom:

1. Hoteli i sličan smještaj; pad od 39,4%,
2. Odmarališta i slični objekti za kraći odmor; pad od 19,8%,
3. Kampovi i prostori za kampiranje; pad od 8,7%.

Domaći turisti su u komercijalnim smještajnim objektima ostvarili 2,1 milijuna dolazaka i 7,4 milijuna noćenja. Usporedimo li ove podatke s podacima iz 2020. godine, vidljiv je porast dolazaka turista za 46,6% i porast noćenja turista za 35,8%. U usporedbi s 2019. godinom, došlo je do pada broja dolazaka domaćih turista za 3,5%, ali ostvareno je 3,6% više noćenja. (Državni zavod za statistiku, 2021; 2023)

Strani turisti su u komercijalnim smještajnim objektima ostvarili 10,6 milijuna dolazaka i 62,8 milijuna noćenja. Usporedimo li ove podatke s podacima iz 2020. godine, vidljiv je porast dolazaka turista za 91,9% i porast noćenja turista za 77,6%. U usporedbi s 2019. godinom, došlo je do pada broja dolazaka domaćih turista za 38,7% i pada noćenja za 25,3%. (Državni zavod za statistiku, 2021; 2023)

Od relevantnih skupina stranih gostiju u Hrvatskoj najviše se ističu:

1. turisti iz Njemačke; 19,9 milijuna noćenja; 31,7% svih noćenja stranih turista,
2. turisti iz Poljske; 6,3 milijuna noćenja
3. turisti iz Slovenije; 6,1 milijuna noćenja,
4. turisti iz Austrije; 5,7 milijuna noćenja,
5. turisti iz Češke; 4,8 milijuna noćenja. (Državni zavod za statistiku, 2023)

U odnosu na 2020., noćenja svih navedenih skupina stranih turista u 2021. godini su porasla. Međutim, u odnosu na 2019. godinu, od navedenih zemalja jedino je Poljska ostvarila porast noćenja turista, odnosno 7,3% više noćenja.

U odnosu na 2019., noćenja navedenih skupina u 2021. godini pala su za:

1. Slovenija za 18,3%,
2. Austrija za 19,5%
3. Češka za 4,0%. (Državni zavod za statistiku, 2023)

### **3. PRILAGODBA NAČINA POSLOVANJA U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19**

Nakon nastupa uvjeta pandemije Covid-19, postalo je jasno kako je globalna industrija putovanja i turizma izložena globalnoj krizi i kako je potrebna sveobuhvatna prilagodba poslovanja i operativnih praksi novim uvjetima. Kako je prethodno već spomenuto, turizam je u RH jedan od glavnih pokretača ekonomije i gospodarstva, a udio turističkih prihoda u ukupnom BDP-u je značajan.

Tijekom perioda stroge karantene i potpunog zatvaranja, zabranjen je rad svih ugostiteljskih objekata. RH je poprilično uspješno iskontrolirala prvi val pandemije. Već u svibnju 2020. godine, međutim, uvjeti stroge karantene prestaju i ugostiteljski su objekti dobili dozvole za početak rada, ali u prilagođenim uvjetima i uz stroge naputke i epidemiološke mjere Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo (HZJZ). Djelomično zbog strogih uvjeta karantene u prethodnom periodu, djelomično zbog prirodnog životnog ciklusa respiratornih virusa, učinci pandemije snažno su usporeni prije ljetne sezone koja obuhvaća veliku većinu turističke potražnje u RH. Obzirom na ove pozitivne trendove i promjene u poslovanju i operativnim praksama, bilo je očekivano postizanje nešto lošijih, ali i dalje zadovoljavajućih rezultata tijekom ljetne sezone 2020. Tijekom ljeta je, međutim, broj Covid-19 slučajeva dosta rastao, što je u kombinaciji s negativnom medijskom pratnjom povuklo očekivanja ka nešto negativnijem smjeru, posebno u kombinaciji s nestalnim i često mijenjanim regulativama vezanim za uvjete putovanja.

Jedan od primjera generalnih prilagodbi na pandemijske uvjete poslovanja ugostitelja u RH je upravo i program Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma kojim se ugostiteljskim objektima koji su mogli potvrditi da slijede epidemiološke mjere i rade na siguran način, osigurala opće prepoznatljiva naljepnica s natpisom *Safe stay in Croatia*. Kroz projekt *Safe stay in Croatia* osmišljeni su protokoli poslovanja i postupanja s korisnicima u svim turističkim i s turizmom povezanim djelatnostima. Oznaka *Safe Stay in Croatia* dodjeljivala se besplatno dionicima iz hrvatskog turističkog sektora i ostalima koji su dio lanca putovanja, poput prijevoznika, zračnih luka, kolodvora, nautičkih luka i marina, koji bi se prijavili u sustav te ispunili prijamni obrazac kojim potvrđuju i jamče poštivanje i provođenje aktualnih zdravstvenih i sigurnosnih preporuka HZJZ. Poštivanje mjera uključenih u protokole nadziralo

se kroz sustav Ministarstva turizma i sporta, strukovnih udruga u turizmu te samih korisnika koji su prijave i komentare mogli poslati putem rubrike Dojmovi na internet stranicama Ministarstva turizma i Vlade RH. (<https://mint.gov.hr/poveznice/safe-stay-in-croatia-22380/22380>, pristupljeno 21.05.2024.)

Oznaka *Safe stay in Croatia* gostima je trebala omogućiti lakše prepoznavanje destinacija, pružatelja smještaja, prijevoza, turističkih atrakcija i slično koji su usvojili nacionalne i svjetske standarde zdravstvene i higijenske zaštite. Vidljivo istaknuta oznaka *Stay safe in Croatia* pružala bi informaciju svim posjetiteljima da turistički objekt njihovog interesa djeluje prema aktualnim preporukama Svjetskog vijeća za putovanja i turizam te HZJZ. (<https://mint.gov.hr/poveznice/safe-stay-in-croatia-22380/22380>, pristupljeno 21.05.2024.)



**Slika 1. Oznaka „Safe stay in Croatia“**  
(Izvor: <https://mint.gov.hr/poveznice/safe-stay-in-croatia-22380/22380>, pristupljeno 21.05.2024.)

### **3.1. Zatvaranje hotela i prekid poslovanja u vrijeme pandemije COVID-19**

U uvjetima pandemije, Vlada RH, Stožer civilne zaštite i HZJZ donijeli su službenu odluku kojom se predlagalo potpuno zatvaranje objekata koji pružaju hotelski smještaj. Većina poslovnih subjekata je takvu odluku prihvatila, sa službenom statistikom od 57% potpuno zatvorenih objekata, 28% djelomično zatvoreno sa velikim ograničenjem ponude i usluga.

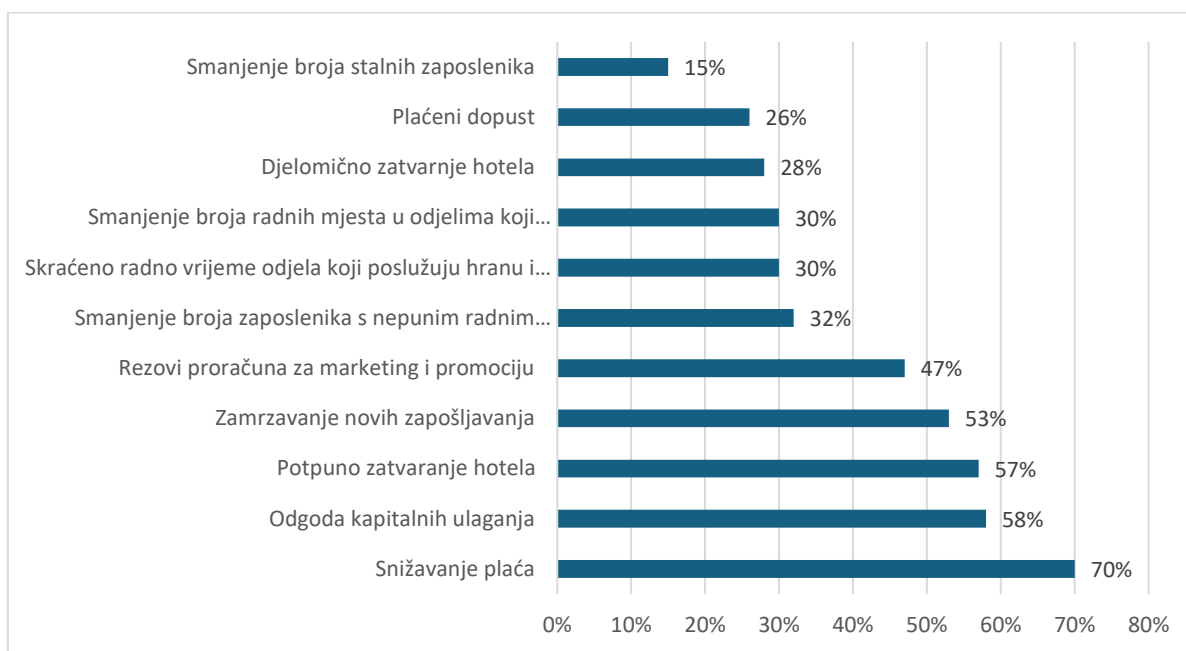


Situacija je većinom izgledala tako da je samo nekoliko hotela ostalo potpuno otvoreno, uglavnom raspoređeni na način da svaka veća destinacija na priobalnom području ima po jedan otvoren objekt koji pruža usluge hotelskog smještaja. Budući da je jasno da ovakav model poslovanja nije dugoročno (pa niti kratkoročno) održiv, menadžment poslovnih subjekata u ovoj grani industrije uglavnom se odlučuje na nekoliko metoda za održanje poslovanja i spas tvrtki, imovine i djelatnika:

- mjere kontrole troškova
- korištenje državnih paketa mjera potpore
- podizanje higijenskih standarda i standarda održavanja čistoće objekata.

Mjere kontrole troškova obuhvaćaju niz postupaka koje menadžment implementira u trenutku krize kao neposredan odgovor na krizu. Takve mjere prvenstveno uključuju smanjenje troškova plaća zaposlenika (primarno kroz smanjenje broja zaposlenih, uz izbjegavanje otpuštanja stalnih radnika), odgoda svih kapitalnih ulaganja koja nisu nužna, hitna ili čija odgoda neće iziskivati veće troškove od samog nastavka izvedbe. Odgoda kapitalnih ulaganja u hotelima i hotelskim društvima u RH uglavnom se odnosila na redovitu obnovu i održavanje nekretnina i nadogradnju proizvoda koji se financiraju iz operativnih prihoda. Mjere kontrole troškova ostaju aktivne i nakon prolaska perioda neposredne Covid-19 krize, većinom kao odgovor na nagomilane manjke i gubitke u blagajnama tvrtki.

Grafikon 4 daje nam pregled nekih od konkretnih mjera kontrole troškova izraženih u postotcima ovisno o udjelu hotelskih društava koja su određenu mjeru kontrole troškova aktivno implementirala tijekom Covid-19 krize. (Delač i Bušić, 2020.) Iz podataka na grafikonu jasno se može zaključiti da su najčešće implementirane mjere kontrole troškova snižavanje plaća, odgoda kapitalnih ulaganja i potpuno zatvaranje hotela. (Delač i Bušić, 2020.)



**Grafikon 4. Implementirane mjere kontrole troškova**

(Izvor: Delač i Bušić 2020.)

Korištenje državnih paketa mjera potpore odnosi se na povlačenje sredstava iz mjera koje je kao odgovor na Covid-19 krizu donijela Vlada RH. Mjere se odnose na potpore za očuvanje likvidnosti poslovanja i zadržavanje trenutnog broja zaposlenih djelatnika. Ove mjere iskoristila su gotovo sva hotelska poduzeća (98%) koja posluju u RH. Kao rezultat državnih paketa mjera potpore, samo se trećina hotelskih poduzeća morala dodatno zaduživati u odgovoru na izazove koje je donijela Covid-19 kriza. Iz grafikona 4. zamjetno je da mjere iz državnog paketa mjera potpore utjecale na to da smanjenje broja stalnih zaposlenika bude najrjeđi odabir menadžmenta hotelskih društava i tvrtki, te da je ta mjera kontrole troškova primijenjena samo u iznimnim slučajevima (15%). (Delač i Bušić, 2020.)

Podizanje higijenskih standarda i standarda održavanja čistoće objekata primarno se provodilo kroz edukaciju svih djelatnika, a onda posebno i djelatnika zaduženih za održavanje higijene i čistoće o epidemiološkim mjerama i mjerama suzbijanja širenja zaraze, a koji se mogu implementirati kroz poboljšanje i fino ugađanje poslova čišćenja i održavanja čistoće i higijene. Povišenje higijenskih standarda i standarda čistoće objekta nužno je donosilo i dodatne troškove materijala i sredstava za rad.

### 3.2. Smanjenje broja gostiju i rezervacija

Covid-19 kriza snažno je pogodila dionike hrvatske turističke industrije. U usporedbi s 2019. godinom, 2020. godine bilježi se ukupan pad dolazaka stranih turista od 50%. Broj ostvarenih noćenja u komercijalnim smještajnim kapacitetima u 2020. godini. Ranijih godina rezultati su bili puno slabiji u usporedbi s rezultatima posljednjih nekoliko godina što je i razumljivo budući da se turizam od samog nastanka države progresivno razvijao. Pad domaćih turista bio je manji od pada stranih turista koji se značajnije osjetio pošto čine većinu sveukupnih dolazaka, te ujedno i veliki gubitak profita Hrvatski se turizam iznimno oslanja na inozemnu potražnju, pa čak i veći broj domaćih turista koji su ljetovali unutar granica RH tijekom Covid-19 krize nije mogao nadoknaditi gubitke. (Delač i Bušić, 2020.; Lukša, 2021.)

**Tablica 1. Usporedba broja dolazaka i noćenja domaćih i stranih turista u 2019. i 2020. godini**  
(Izvor: Državni zavod za statistiku, 2021.)

	DOLASCI			NOĆENJA		
	2019.	2020.	indeks 2020./2019.	2019.	2020.	indeks 2020./2019.
<b>DOMAĆI TURISTI</b>	2.212.658	1.455.849	65,8	7.095.300	5.415.391	76,3
<b>STRANI TURISTI</b>	17.353.488	5.545.279	32,0	84.147.631	35.379.064	42,0
<b>UKUPNO</b>	19.566.146	7.001.128	35,8	91.242.931	40.794.455	44,7

Statistika Hrvatske turističke zajednice izdvaja i još jedan zanimljiv podatak, a to je da se tijekom 2020. povećao broj noćenja po dolasku. Obzirom na otežane uvjete putovanja, zahtjeve za potvrdama o negativnim rezultatima testova na Covid-19, i ostale otegotne okolnosti, turisti koji dolaze odlučuju se doći na dulje razdoblje, i rezerviraju dulja putovanja s više noćenja. (Državni zavod za statistiku, 2021.; 2023.)

### **3.3. Promocija lokalnog turizma i ponuda posebnih paketa**

Osim prethodno opisanih mjera kontrole troškova i poslovnih poteza koje uvode tvrtke u uvjetima pandemije, kreirane su i nove ponude u svrhu utjecanja na poljuljano tržište i ravnotežu ponude i potražnje. Uvjeti pandemije donijeli su izuzetno nisku razinu potražnje za turističkom i ugostiteljskom ponudom. U svrhu suprotstavljanja takvim trendovima, a s namjerom akvizicije barem dijela potrošača, industrija turizma uvela je posebne ponude i pakete, s puno nižim cijenama usluga. Ciljana skupina ovakvih ponuda i paketa upravo su domaći turisti. Ministarstvo turizma tijekom 2020. godine u suradnji s Hrvatskom turističkom zajednicom kroz više promotivnih akcija promovira domaćim turistima ljetovanje na hrvatskoj obali, što odmarališta, hoteli i hotelski lanci uvelike prate prilagodbom svoje ponude. (<https://mint.gov.hr/vijesti/nastavak-promocije-ruralnog-turizma-kroz-kampanju-dozivi-domace-istrazi-ruralnu-hrvatsku/23057>, pristupljeno 21.05.2024.; Ministarstvo turizma i sporta, 2022.)

### **3.4. Prilagodba načina poslovanja Liburnia Riviera hotela d.d. u vrijeme pandemije**

Od veljače 2020. godine, Društvo aktivno prati zbivanja vezana uz negativan utjecaj pandemije Covid-19 virusa na tržišna kretanja i analizira potrebne promjene u poslovanju. Poduzete su mjere opreza za zaštitu zdravlja gostiju i zaposlenika, pokrenuti su postupci upravljanja kriznim situacijama, održan je kontinuitet poslovanja uz očuvanje zaposlenosti te je uspješno postignuta relativna normalizacija poslovanja. Kako bi poboljšala kvalitetu svojih usluga i sigurnost svojih gostiju i zaposlenika, tvrtka je provela opsežan niz aktivnosti koje uključuju provođenje kriznih postupaka kao i opće informiranje i preventivne mjere u vezi sa suzbijanjem širenja bolesti i zaraze.

#### **3.4.1. Prilagodba poslovanja u 2020. godini**

U cilju sprečavanja širenja infekcije Covid-19 virusom uvedene su slijedeće mjere i aktivnosti: konobarska posluga hrane sa švedskog stola umjesto samoposluživanja, ograničen je broj

mjesta za sjedenje u restoranu prema propisanim mjerama, obavezno nošenje maski za sve djelatnike koji su u kontaktu s gostima, usluga testiranja gostiju i dostavljanje rezultata. Uvedeni su i poboljšani postupci dezinfekcije u svim javnim prostorijama i smještajnim jedinicama s naglaskom na dodatne mjere dezinfekcije nakon odjave gostiju. Kako bi se dinamično prilagodili utjecaju pandemije i povećali potražnju gostiju za turističkim kapacitetima, ukinut je prethodno važeći cjenik s uvjetima „bez povrata novca“, povećana je proaktivna politika upravljanja i prilagodbe dnevnih cijena turističkih objekata. Formirani su novi paketi i dodatne usluge kao i prebacivanje rezervacija iz 2020. u 2021. godinu. Nadležna državna i lokalna tijela uvela su paket mjera potpore i pomoći gospodarstvu za ublažavanje posljedica izvanrednih okolnosti uzrokovanih pandemijom Covid-19 virusa u svrhu prevladavanja kratkoročnih izazova likvidnosti te osiguranja i očuvanja radnih mjesta. Društvo je provelo opsežan niz aktivnosti kako bi smanjilo negativan utjecaj na svoje poslovanje, uključujući potporu očuvanju radnih mjesta (plaća od 3.250 HRK po zaposleniku u ožujku te mjesečnu plaću od 4.000 HRK od travnja do prosinca 2020. godine) te neoporezive obveze čime su smanjeni troškovi zaposlenih za ukupno 26,9 milijuna HRK. Poduzete su mjere za smanjenje komunalnih troškova za 800.000 HRK, odgoda plaćanja turističke članarine na tri mjeseca i privremena obustava naplate kreditnih obveza za postojeće zajmove. (Brkljača, 2021.; Delač i Bušić, 2020.).

### **3.4.2. Prilagodba poslovanja u 2021. godini**

U prvoj polovici 2021. godine, tržišno okruženje je i dalje bilo nesigurno jer su europske zemlje doživjele ponovni rast novooboljelih od Covid-19 virusa, što je dovelo do ograničenja kretanja na više razina u svrhu smanjenja broja zaraženih virusom Covid-19. U konačnici, potražnja za putovanjima ostala je narušena sve do kraja svibnja 2021. godine. U lipnju su započete mjere ublažavanja ograničenja kretanja diljem zemalja Europe što je dovelo do povećanja broja rezervacija i snažnog porasta potražnje u RH. Liburnia Riviera otvorila je većinu svojih objekata (79% kapaciteta) za navedenu sezonu. Tijekom posljednjeg kvartala 2021. godine, odnosno u posezoni, Vlada RH opet uvodi stroge epidemiološke mjere u cilju obuzdavanja naglog porasta broja novozaraženih osoba. Društvo je i dalje pratilo napredak situacije vezane za tržišna kretanja uslijed pandemije te dinamično analiziralo i donosilo neophodne promjene

u operativnom poslovanju. Društvo je i tijekom 2021. godine primjenjivalo mjere prevencije širenja Covid-19 virusa u svrhu zaštite zdravlja gostiju i osoblja. U dogovoru i u suradnji s gradom Opatijom i Nastavnim zavodom za javno zdravstvo (NZZJZ) organizirao se javni centar za testiranje gostiju i osoblja. Osoblju je omogućeno samotestiranje u svim objektima. Također, uslijedila je i aktivna promocija cijepljenja protiv Covid-19 virusa za osoblje u suradnji s lokalnom epidemiološkom službom, uz naglasak na poštivanje „*Stay safe in Croatia*“ načela izloženih od strane Hrvatske turističke zajednice i NZZJZ-a. U svrhu unaprjeđivanja usluga i zaštite sigurnosti gostiju i osoblja, Društvo nastavlja s provođenjem sveobuhvatnog seta mjera i aktivnosti. One uključuju implementaciju kriznih procedura, informiranje o Covid-19 virusu, trenutnoj epidemiološkoj situaciji i mjerama prevencije zaraze. Nadalje, nastavljane su postojeće mjere: konobarska posluga hrane sa švedskog stola umjesto samoposluživanja, ograničen je broj mjesta za sjedenje u restoranu prema propisanim mjerama, obavezno nošenje maski za sve djelatnike koji su u kontaktu s gostima, usluga testiranja gostiju i dostavljanje rezultata. Uvedeni su i poboljšani postupci dezinfekcije u svim javnim prostorijama i smještajnim jedinicama s naglaskom na dodatne mjere dezinfekcije nakon odjave gostiju. Kako bi se dinamično prilagodili utjecaju pandemije i povećali potražnju gostiju za turističkim kapacitetima, ukinut je prethodno važeći cjenik s uvjetima „bez povrata novca“, povećana je proaktivna politika upravljanja i prilagodbe dnevnih cijena turističkih objekata. Formirani su novi paketi i dodatne usluge, uvedena je politika otkaza rezervacija i ponuda „last-minute“ rezervacija zbog sve neizvjesnije situacije vezane za tok pandemije i ograničenja kretanja. Društvo je provelo opsežan niz aktivnosti kako bi smanjilo negativan utjecaj na svoje poslovanje, uključujući potporu očuvanju radnih mjesta (mjesečna plaća od 4.000 HRK po zaposleniku prvih sedam mjeseci 2021. godine) te neoporezive obveze čime su smanjeni troškovi zaposlenih za ukupno 16,3 milijuna HRK. (Brkljača, 2021.).

### **3.4.3. Prilagodba poslovanja u 2022. godini**

Liburnia Riviera u navedenom razdoblju bilježi porast potražnje i interesa za svojim objektima uslijed mjera ublažavanja postojećih zabrana kretanja. Program „*#WeCare*“ i dalje je stajao na snazi čime se doprinijelo važnosti sigurnosti i dobrobiti svih gostiju, partnera i osoblja. Također, u svrhu brze i fleksibilne prilagodbe utjecaja pandemije na poslovanje i potražnju, uslijedilo je

intenziviranje politike aktivnog upravljanja i prilagodba dnevnih cijena turističkih objekata. Ponudom paketa s uključenim dodatnim uslugama pridonijelo se ostvarivanju značajnog rasta prosječnih dnevnih cijena. U drugoj polovici 2022. godine sve su se više ublažavale mjere vezane za suzbijanje širenja Covid-19 mjera i mjere ograničenja kretanja što je pozitivno utjecalo na samo poslovanje i potražnju. Međutim, uz porast trenda „last-minute“ rezervacija i tolerantniju politiku otkazivanja rezervacija, bilo je teško predvidjeti konačni broj ulaska novih rezervacija u 2023. godini.

## **4. FINANCIJSKA ANALIZA LIBURNIA RIVIERA HOTELA d.d.**

Jedan od osnovnih zadataka menadžmenta u sektoru turizma i ugostiteljstva uključuje i brigu o uspješnom, sigurnom i zakonski ispravnom poslovanju i vođenju financijskih podataka i izvještaja. Financijski izvještaji poduzeća izrađuju se krajem jednog obračunskog razdoblja i predstavljaju konačni proizvod računovodstvenih praksi. Oblikuju se prema računovodstvenim propisima i u skladu sa suvremenim financijskim standardima. Kvalitetni financijski izvještaji temelj su dobrih poslovnih praksi i sigurnih odluka u poslovanju (Peršić i Janković, 2006.). Osim interne uporabe, državni organi mogu koristiti financijske izvještaje u svrhu određivanja poreznih obveza poduzeća, a banke i dobavljači za procjenu kreditne sposobnosti i poslovne likvidnosti partnera. Prema Zakonu o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23 Hrvatski sabor, 2023.), u RH temeljne financijske izvještaje čine:

- izvještaj o financijskom položaju (bilanca)
- račun dobiti i gubitka
- izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti
- izvještaj o novčanom toku
- izvještaj o promjenama kapitala
- bilješke uz financijske izvještaje.

Kvantitativni podaci iz financijskih izvještaja mogu se, uporabom odgovarajućih instrumenata i postupaka, sažeti ili raščlaniti u dokumente koji daju drukčije, ali za poslovanje i donošenje poslovnih odluka, iznimno važne informacije, a nazivaju se analizama financijskih izvještaja, tj. financijskim analizama. Neke od metoda analize financijskih izvještaja su horizontalna analiza, vertikalna analiza, trend analiza, analiza temeljem financijskih pokazatelja te Du Pont analiza. Horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja predstavljaju temeljni instrument analize financijskih izvještaja. (Tintor, 2020.) U sljedećim potpoglavljima predstaviti će se teorijska osnova triju metoda financijske analize te će se iste izvršiti na temelju financijskih izvještaja poduzeća Liburnia Riviera Hoteli d.d. za razdoblje od 2019. do 2023. godine. Na temelju niže priloženog komparativnog prijepisa podataka iz bilance Liburnia Riviera Hoteli d.d. za razdoblje 2019. – 2023. izrađene su sve analize koje slijede u pregledu.



**Tablica 2. Komparativni prijepis podataka iz bilance Liburnia Riviera Hoteli d.d.: 2019. – 2023. godine**  
(Izvor: vlastita izrada autora prema podacima sa Zagrebačke burze i godišnjih financijskih izvješća društva 2020.; 2021.; 2022.; 2023.; 2024.)

Naziv pozicije	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	975.281.021,00	907.833.655,00	906.289.511,00	869.717.106,00	832.715.389,00
<b>NEMATERIJALNA IMOVINA</b>	4.834.018,00	15.748.150,00	19.101.960,00	19.403.094,00	21.564.244,00
<b>1. Izdaci za razvoj</b>	315.913,00	445.970,00	501.975,00	1.226.294,00	945.896,00
<b>2. Koncesije, patenti i ostala prava</b>	212.409,00	11.778.261,00	9.218.145,00	7.798.157,00	7.048.502,00
<b>5. Nematerijalna imovina u pripremi</b>				1.861.687,00	4.080.376,00
<b>6. Ostala nematerijalna imovina</b>	4.305.696,00	3.523.919,00	9.381.840,00	8.516.956,00	9.489.469,00
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA</b>	967.294.853,00	870.968.717,00	853.865.609,00	806.259.800,00	762.099.003,00
<b>1. Zemljište</b>	100.877.840,00	113.159.833,00	122.286.155,00	122.444.608,00	122.444.606,00
<b>2. Građevinski objekti</b>	656.051.391,00	578.790.808,00	547.135.981,00	520.179.550,00	477.323.097,00
<b>3. Postrojenja i oprema</b>	15.794.364,00	25.600.306,00	23.255.373,00	22.732.216,00	19.907.483,00
<b>4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina</b>	155.392.147,00	133.078.457,00	113.269.312,00	96.267.377,00	83.209.828,00
<b>5. Biološka imovina</b>					
<b>6. Predujmovi za materijalnu imovinu</b>	9.950.488,00	2.515.293,00	22.208.256,00	19.010.217,00	18.321.606,00
<b>7. Materijalna imovina u pripremi</b>	25.719.231,00	14.318.728,00	21.824.422,00	21.739.722,00	37.009.185,00
<b>8. Ostala materijalna imovina</b>	3.509.392,00	3.505.292,00	3.886.110,00	3.886.110,00	3.883.198,00
<b>III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	500.000,00	7.716.435,00	24.310.192,00	24.322.640,00	23.400.906,00
<b>1. Ulaganja u udjele</b>	500.000,00	7.716.435,00	24.310.192,00	24.322.640,00	23.400.906,00

<b>poduzetnika unutar grupe</b>					
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	2.652.150,00	13.400.353,00	9.011.750,00	19.731.572,00	25.651.235,00
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	39.232.703,00	23.265.016,00	43.715.916,00	107.961.828,00	87.527.473,00
<b>I. ZALIHE</b>	3.649.391,00	3.239.639,00	4.079.833,00	5.555.744,00	5.211.094,00
<b>1. Sirovine i materijal</b>	2.503.481,00	1.789.582,00	2.885.896,00	4.913.568,00	4.682.601,00
<b>4. Trgovačka roba</b>	309.569,00	151.454,00	101.643,00	336.978,00	312.930,00
<b>5. Predujmovi za zalihe</b>	836.341,00	1.298.603,00	1.092.294,00	305.198,00	215.562,00
<b>II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)</b>	9.622.882,00	7.947.388,00	24.425.819,00	29.266.422,00	30.538.293,00
<b>2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom</b>		2.068.695,00	13.662.122,00	14.314.791,00	14.422.532,00
<b>3. Potraživanja od kupaca</b>	6.536.914,00	1.482.169,00	6.751.014,00	13.265.653,00	13.412.209,00
<b>4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika</b>	265.881,00	32.877,00	53.276,00	155.965,00	386.181,00
<b>5. Potraživanja od države i drugih institucija</b>	2.820.087,00	4.363.647,00	3.926.853,00	1.289.266,00	2.028.092,00
<b>6. Ostala potraživanja</b>			32.554,00	240.747,00	289.280,00
<b>III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	16.320,00	16.320,00	0	4.800,00	4.800,00
<b>6. Dani zajmovi, depoziti islično društvima povezanim sudjelujućim interesom</b>					
<b>7. Ulaganja u vrijednosne papire</b>	16.320,00	16.320,00		4.800,00	4.800,00
<b>IV. NOVAC U BANCIMA I BLAGAJNI</b>	25.944.110,00	12.061.669,00	15.210.264,00	73.134.862,00	51.773.287,00
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I</b>	911.841,00	501.318,00	572.024,00	465.503,00	1.071.135,00

<b>OBRAČUNATI PRIHODI</b>					
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	1.015.425.565,00	931.599.989,00	950.577.451,00	978.144.437,00	921.313.996,00
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	769.709.526,00	608.323.687,00	517.032.099	512.863.095,00	523.422.416,00
<b>I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL</b>	696.074.300,00	696.074.300,00	696.074.300	696.074.300,00	695.475.827,00
<b>III. REZERVE IZ DOBITI</b>	46.530.168,00	46.530.168,00	46.513.848,00	46.513.848,00	47.274.324,00
<b>1. Zakonske rezerve</b>	45.018.765,00	45.018.765,00	45.018.765,00	45.018.765,00	45.018.765,00
<b>2. Rezerve za vlastite dionice</b>			9.200,00	9.200,00	9.200,00
<b>3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)</b>			-9.200,00	-9.200,00	-9.200,00
<b>5. Ostale rezerve</b>	1.511.403,00	1.511.403,00	1.495.083,00	1.495.083,00	2.093.559,00
<b>VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK</b>	16.389.203,00	27.105.058,00	-133.862.731,00	-225.556.049,00	-229.725.052,00
<b>1. Zadržana dobit</b>	16.389.203,00	27.105.058,00			
<b>2. Preneseni gubitak</b>			133.862.731,00	225.556.049,00	229.725.052,00
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE</b>	10.715.855,00	-161.385.839,00	-91.693.318,00	-4.169.004,00	10.559.315,00
<b>1. Dobit poslovne godine</b>	10.715.855,00				10.559.315,00
<b>2. Gubitak poslovne godine</b>		161.385.839,00	91.693.318,00	4.169.004,00	
<b>VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES</b>					
<b>B) REZERVIRANJA</b>	4.559.686,00	12.476.993,00	21.397.957,00	14.084.764,00	11.085.811,00
<b>1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</b>	542.855,00	2.315.167,00	2.033.432,00	1.823.066,00	2.182.865,00
<b>3. Rezerviranja za započete sudske sporove</b>	4.016.831,00	10.161.826,00	19.364.525,00	12.261.698,00	8.902.946,00

<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	153.369.603,00	183.974.058,00	297.130.786,00	324.839.159,00	240.008.047,00
<b>6. Obveze prebankama i drugim finansijskim institucijama</b>	149.812.621,00	180.232.700,00	287.539.871,00	316.464.310,00	232.326.338,00
<b>10. Ostale dugoročne obveze</b>	3.556.982,00	3.741.358,00	9.590.915,00	8.374.849,00	7.681.709,00
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	84.526.130,00	124.838.089,00	112.263.765,00	119.470.524,00	145.804.615,00
<b>1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe</b>			433.630,00	1.549.537,00	2.385.076,00
<b>6. Obveze prebankama i drugim finansijskim institucijama</b>	51.767.086,00	92.440.295,00	67.016.623,00	65.354.793,00	90.440.755,00
<b>7. Obveze za predujmove</b>	9.452.750,00	4.646.613,00	6.560.349,00	10.912.928,00	15.352.403,00
<b>8. Obveze prema dobavljačima</b>	10.306.705,00	16.353.124,00	15.274.634,00	13.676.794,00	14.638.019,00
<b>9. Obveze po vrijednosnim papirima</b>					
<b>10. Obveze prema zaposlenicima</b>	7.724.287,00	4.496.563,00	15.473.863,00	17.316.520,00	12.917.373,00
<b>11. Obveze za poreze, doprinose i sličana davanja</b>	1.515.723,00	556.564,00	3.678.408,00	5.915.796,00	6.107.903,00
<b>14. Ostale kratkoročne obveze</b>	3.759.579,00	6.344.930,00	3.826.258,00	4.744.156,00	3.963.087,00
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	3.260.620,00	1.987.162,00	2.752.844,00	6.886.895,00	993.107,00
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	1.015.425.565,00	931.599.989,00	950.577.451,00	978.144.437,00	921.313.996,00
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	4.452.613,00		251.939,00	53.480,00	63.086,00

## 4.1. Horizontalna analiza

Prikazom istovrsnih kvantitativnih podataka iz financijskih izvještaja za dvije ili više godina u tabličnom rasporedu, jednih pokraj drugih, lako se uočavaju trendovi, obrasci rasta i dinamika promjena pojedinih financijskih pokazatelja. Tablični prikaz koji se dobiva kao rezultat ovakvog postupka naziva se komparativna financijska analiza, a služi kao osnovna podloga za izradu horizontalne financijske analize. Jednostavno rečeno, ovakav će postupak iskazati u kojem smjeru se kreće poslovanje poduzeća čije financijske izvještaje analiziramo. Budući da se radi o skupljanju više nizova podataka iz više vremenskih razdoblja (godina) na jednom mjestu i njihovoj usporedbi, ovakav postupak spada u sažimanje financijskih podataka. (Tintor, 2020.; Vukoja, 2018.)

Slijedi prikaz horizontalne analize bilance Liburnia Riviera Hoteli d.d. za razdoblje 2019.-2023. godina:

**Tablica 3. Horizontalna analiza bilance Liburnia Riviera Hoteli d.d.**

(Izvor: vlastita izrada autora prema podacima sa Zagrebačke burze i godišnjih financijskih izvješća društva 2020.; 2021.; 2022.; 2023.;2024.)

POZICIJA	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
	IZNOS (HRK) POSTOTAK /2019 (%)	IZNOS (HRK) POSTOTNA PROMJENA /2019 (%)	IZNOS (HRK) POSTOTNA PROMJENA /2019 (%)	IZNOS (HRK) POSTOTNA PROMJENA /2019 (%)	IZNOS (HRK) POSTOTNA PROMJENA /2019 (%)
<b>AKTIVA</b>					
DUGOTRAJNA IMOVINA	975.281.021,00 100%	907.833.655,00 -6,92%	906.289.511,00 -7,08%	869.717.106,00 -10,83%	832.715.389,00 -14,62%
KRATKOTRAJNA IMOVINA	39.232.703,00 100%	23.265.016,00 -40,7%	43.715.916,00 +11,43%	107.961.828,00 +175,18%	87.527.473,00 +123%
<b>PASIVA</b>					
TEMELJNI KAPITAL	696.074.300,00 100%	696.074.300,00	696.074.300,00	696.074.300,00	695.475.827,00 -0,1%

DUGOROČNE OBVEZE	153.369.603,00 100%	183.974.058,00 +19,95%	297.130.786,00 +93,74%	324.839.159,00 +111,8%	240.008.047,00 +56%
KRATKOROČNE OBVEZE	84.526.130 100%	124.838.089 +47,7%	112.263.765 +32,82%	119.470.524 +41,34%	145.804.615,00 +72,5%
UKUPNO AKTIVA/PASIVA	1.015.425.565,00 100%	931.599.989,00 -8,26%	950.577.451,00 -6,39%	978.144.437,00 -3,67%	921.313.996,00 -9,27%
ZADRŽANA DOBIT / PRENESENI GUBITAK	16.389.203,00 100%	27.105.058,00 +65,38%	-133.862.731,00	-225.556.049,00	-229.725.052,00
DOBIT/GUBITAK POSLOVNE GODINE	10.715.855,00 100%	-161.385.839,00	-91.693.318,00	-4.169.004,00	10.559.315,00 -1,5%

Horizontalnom analizom podataka iz bilance za razdoblje 2019. – 2023. godine, ukazane su postotne promjene elemenata u odnosu na baznu 2019. godinu. Vidljivo je kako je ukupna imovina društva na najvećoj razini upravo tijekom turistički rekordne 2019. godine. U sljedećim godinama, stavka aktiva/pasiva pada na niže razine, što je u skladu s poslovnim rezultatima koji se bilježe. Za razliku od 2019. godine, u kojoj se bilježi ukupna dobit u iznosu 10.715.855 HRK, slijedeće dvije godine (2020. i 2021.) bilježe gubitke u iznosima od 161.385.839 HRK i 91.693.318. HRK. Tijekom 2022., neto rezultat godine je i dalje u minusu, ali se zamjećuje trend poslovnog rasta, tj. smanjivanja gubitka. Kroz promatrano razdoblje nema promjena u iznosu temeljnog kapitala, do 2023. godine, kada se iznos mijenja sa 696.074.300,00 HRK na 695.475.827,00 HRK. Tijekom 2023., ostvarena je neto dobit u iznosu od 10,548.300 HRK, što jasno upućuje na trend smanjivanja gubitaka iz poslovnih godina tijekom uvjeta pandemije i vraćanja na poslovne rezultate kakvi su se bilježili prije nastupa pandemije koronavirusa. Uvidom u podatke razvidan je velik negativan utjecaj uvjeta pandemije Covid-19 na poslovanje Liburnia Riviera Hoteli d.d.

## 4.2. Vertikalna analiza

Vertikalna financijska analiza metoda je analize financijskih izvještaja u kojoj se provodi strukturiranje stavki izvještaja na način da se stavke navode kao postotak osnovne vrijednosti unutar samoga izvještaja. Bazna pozicija financijskog izvještaja obilježava se oznakom 100%, a sve druge stavke izračunavaju se kao postotak bazne pozicije. Takvo strukturiranje daje dokument koji se naziva strukturnim financijskim izvještajem, koji se zatim koristi kao podloga za izradu vertikalne analize. Ovakva analiza ukazat će na relativne udjele stanja određenih stavki, što olakšava usporedbu financijskih podataka dviju tvrtki ili dva različita sektora neke industrije. Budući da se radi o strukturiranju različitih pokazatelja i usporedbi s jednom, referentnom (baznom) pozicijom u svrhu usporedbe pojedinih elementa financijskih izvještaja, ovakav postupak spada u raščlambu financijskih podataka. (Učkar, 2007.; Vukoja, 2018.)

Slijedi prikaz vertikalne analize bilance Liburnia Riviera Hoteli d.d. za razdoblje 2019.-2023. godina:

**Tablica 4. Vertikalna analiza bilance Liburnia Riviera Hoteli d.d.**  
(Izvor: vlastita izrada autora prema podacima sa Zagrebačke burze i godišnjih financijskih izvješća društva 2020.; 2021.; 2022.; 2023.;2024.)

Naziv pozicije	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
<b>B) DUGOTRAJNAIMOVINA</b>	96,05%	97,45%	95,34%	88,91%	90,38%
<b>NEMATERIJALNA IMOVINA</b>	0,50%	1,73%	2,11%	2,23%	2,59%
<b>1. Izdaci za razvoj</b>	6,54%	2,83%	2,63%	6,32%	4,39%
<b>2. Koncesije, patenti i ostala prava</b>	4,39%	74,79%	48,26%	40,19%	32,69%
<b>5. Nematerijalna imovina u pripremi</b>	0,00%	0,00%	0,00%	9,59%	18,92%
<b>6. Ostala nematerijalna imovina</b>	89,07%	22,38%	49,11%	43,89%	44,01%
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA</b>	99,18%	95,94%	94,22%	92,70%	91,52%

<b>1. Zemljište</b>	10,43%	12,99%	14,32%	15,19%	16,07%
<b>2. Građevinski objekti</b>	67,82%	66,45%	64,08%	64,52%	62,63%
<b>3. Postrojenja i oprema</b>	1,63%	2,94%	2,72%	2,82%	2,61%
<b>4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina</b>	16,06%	15,28%	13,27%	11,94%	10,92%
<b>5. Biološka imovina</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>6. Predumovi za materijalnu imovinu</b>	1,03%	0,29%	2,60%	2,36%	2,40%
<b>7. Materijalna imovina u pripremi</b>	2,66%	1,64%	2,56%	2,70%	4,86%
<b>8. Ostala materijalna imovina</b>	0,36%	0,40%	0,46%	0,48%	0,51%
<b>III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	0,05%	0,85%	2,68%	2,80%	2,81%
<b>1. Ulaganja u udjele poduzetnika unutar grupe</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100%
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	0,27%	1,48%	0,99%	2,27%	3,08%
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	3,86%	2,50%	4,60%	11,04%	9,50%
<b>I. ZALIHE</b>	9,30%	13,92%	9,33%	5,15%	5,95%
<b>1. Sirovine i materijal</b>	68,60%	55,24%	70,74%	88,44%	89,86%
<b>4. Trgovačka roba</b>	8,48%	4,68%	2,49%	6,07%	6,01%
<b>5. Predumovi za zalihe</b>	22,92%	40,08%	26,77%	5,49%	4,14%
<b>II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)</b>	24,53%	34,16%	55,87%	27,11%	34,89%
<b>2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom</b>	0,00%	26,03%	55,93%	48,91%	47,23%
<b>3. Potraživanja od kupaca</b>	67,93%	18,65%	27,64%	45,33%	43,92%



<b>4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika</b>	2,76%	0,41%	0,22%	0,53%	1,26%
<b>5. Potraživanja od države i drugih institucija</b>	29,31%	54,91%	16,08%	4,41%	6,64%
<b>6. Ostala potraživanja</b>	0,00%	0,00%	0,13%	0,82%	0,95%
<b>III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	0,04%	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom</b>	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
<b>7. Ulaganja u vrijednosne papire</b>	100,00%	100,00%		100,00%	100%
<b>IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI</b>	66,13%	51,84%	34,79%	67,74%	59,15%
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I</b>	0,09%	0,05%	0,06%	0,05%	0,11%
<b>OBRAČUNATI PRIHODI</b>					
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>					
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	75,80%	65,30%	54,39%	52,43%	56,81%
<b>I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL</b>	90,43%	114,42%	134,63%	135,72%	132,87%
<b>III. REZERVE IZ DOBITI</b>	6,05%	7,65%	9,00%	9,07%	9,03%
<b>1. Zakonske rezerve</b>	96,75%	96,75%	96,79%	96,79%	95,23%
<b>2. Rezerve za vlastite dionice</b>	0,00%	0,00%	0,02%	0,02%	0,02%
<b>3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)</b>	0,00%	0,00%	-0,02%	-0,02%	-0,02%
<b>5. Ostale rezerve</b>	3,25%	3,25%	3,21%	3,21%	4,43%
<b>VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK</b>	2,13%	4,46%	-25,89%	-43,98%	-43,89%

<b>1. Zadržana dobit</b>	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>2. Preneseni gubitak</b>	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100%
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE</b>	1,39%	-26,53%	-17,73%	-0,81%	2,02%
<b>1. Dobit poslovne godine</b>	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
<b>2. Gubitak poslovne godine</b>	0,00%	-100,00%	100,00%	100,00%	0,00%
<b>VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES</b>					
<b>B) REZERVIRANJA</b>	0,45%	1,34%	2,25%	1,44%	1,20%
<b>1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</b>	11,91%	18,56%	9,50%	12,94%	19,69%
<b>3. Rezerviranja za započete sudske sporove</b>	88,09%	81,44%	90,50%	87,06%	80,31%
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	15,10%	19,75%	31,26%	33,21%	26,05%
<b>6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama</b>	97,68%	97,97%	96,77%	97,42%	96,80%
<b>10. Ostale dugoročne obveze</b>	2,32%	2,03%	3,23%	2,58%	3,20%
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	8,32%	13,40%	11,81%	12,21%	15,83%
<b>1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe</b>	0,00%	0,00%	0,39%	1,30%	1,64%
<b>6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama</b>	61,24%	74,05%	59,70%	54,70%	62,03%
<b>7. Obveze za predujmove</b>	11,18%	3,72%	5,84%	9,13%	10,53%
<b>8. Obveze prema dobavljačima</b>	12,19%	13,10%	13,61%	11,45%	10,04%

<b>9. Obveze po vrijednosnim papirima</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>10. Obveze prema zaposlenicima</b>	9,14%	3,60%	13,78%	14,49%	8,86%
<b>11. Obveze za poreze, doprinose i sličana davanja</b>	1,79%	0,45%	3,28%	4,95%	4,19%
<b>14. Ostale kratkoročne obveze</b>	4,45%	5,08%	3,41%	3,97%	2,72%
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	0,32%	0,21%	0,29%	0,70%	0,11%
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>					
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>					

Vertikalnom analizom bilance Liburnia Riviera Hoteli d.d. za razdoblje 2019. – 2023. godina, za bazni podatak određen je iznos pozicije UKUPNO AKTIVA/PASIVA za 2019. godinu. Budući da ukupni financijski rezultati iz 2019. godine predstavljaju referentnu vrijednost s kojom uspoređujemo kasnije, pandemijske i post-pandemijske poslovne rezultate, ovakav je izbor bazne pozicije jasno motiviran i analitički utemeljen. Temeljni kapital jednak je iznosom za sve godine obuhvaćene analizom, ali se njegov udio u ukupnoj stavci kapital i rezerve bitno mijenja iz godine u godinu. Jačanjem uvjeta pandemije, smanjuju se iznosi drugih pozicija, na račun kojega se udio temeljnog upisanog kapitala povisuje. Trend se smanjuje tijekom 2021. i 2022. godine, nakon početnog snažnog udarca poslovanju povezanog s epidemiološkim mjerama, otkazima rezervacija te slaboj popunjenosti smještajnih kapaciteta. Osim kapitala i rezervi, najveći udio pasive u pandemijskom razdoblju čine dugoročne obveze. U usporedbi sa 15,10% udjela u 2019., povećani udio od 31% dugoročnih obveza u 2021. godini upućuje na primjenu mjera očuvanja poslovanja u vidu zaduživanja kreditom s duljim rokom otplate. Na kreditno zaduživanje dodatno ukazuju udjeli u obvezama prema bankama i drugim financijskim institucijama, kako u sektoru dugoročnih, tako i kratkoročnih obveza. Tijekom 2023. godine, pokazatelji koji su tijekom godina pandemije bili u negativnim vrijednostima, polako se stabiliziraju i prelaze u pozitivne vrijednosti, što ukazuje na stabilizaciju poslovanja i bilježenje poslovnih dobitaka na kraju godine. Komparativnom analizom podataka za

promatrano razdoblje, kao i prethodnom analizom, utvrđen je velik utjecaj Covid-19 pandemije na kretanje kapitala i obveza, poslovanje i financijsku stabilnost društva.

### **4.3. Analiza temeljem financijskih pokazatelja**

Unatoč tome, a vjerojatno upravo i zbog toga što financijski izvještaji uobičajeno sadržavaju veliku količinu financijskih podataka, ti dokumenti sami za sebe ne predstavljaju praktičan način za izvlačenje informacija, a posebno donošenje zaključaka o poslovanju nekog poduzeća. U svrhu pojednostavljivanja procesa informiranja o poslovanju poduzeća, pojedine se pozicije iz financijskih izvještaja tipa bilance, računa dobiti i gubitka, izvještaja o novčanim tokovima i dr. dovode u međusobnu vezu određenim operacijama. Takvi postupci rezultiraju konkretnim vrijednostima (ovisno o pozicijama koje se dovode u vezu), a koje usporedbom s referentnim vrijednostima mogu jednostavno dati detaljne i konkretne informacije o efikasnosti poslovanja. Neke od informacija o poslovanju na koje ovakva analiza može ukazati su: likvidnost, zaduženost, aktivnost, ekonomičnost, profitabilnost i investiranje. (Smith, Keith, i Stephens, 1988.)

Slijedom navedenog, prema Budimir (2017.) financijski se pokazatelji dijele u skupine na temelju vrste informacija koju daju o poslovanju, na:

#### 1. pokazatelji sigurnosti poslovanja

- a) pokazatelji likvidnosti
- b) pokazatelji zaduženosti

#### 2. pokazatelji uspješnosti poslovanja

- c) pokazatelji ekonomičnosti
- d) pokazatelji profitabilnosti
- e) pokazatelji investiranja

#### 3. pokazatelji koji istovremeno ukazuju na sigurnost i uspješnost poslovanja

- f) pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti uključuju četiri koeficijenta – koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Likvidnost ili unovčivost predstavlja svojstvo imovine da se da pretvoriti u gotov, upotrebljiv novac. Prema tome, likvidnost poduzeća predstavlja sposobnost poduzeća da svoju imovinu pretvori u gotovinu koja se može upotrijebiti za pokriće i podmirivanje obveza u određenom trenutku.

Koeficijent trenutne likvidnosti računa se kao omjer tekuće imovine - novca i kratkoročnih obveza. (Žager i ostali, 2017.)

$$\text{Koeficijent trenutne likvidnosti} = \frac{\text{Novac}}{\text{Kratkoročne obveze}}$$

Koeficijent ubrzane likvidnosti računa se kao zbroj novca (tekuće imovine) i kratkotrajnih potraživanja u omjeru s kratkoročnim obvezama. (Žager i ostali, 2017.)

$$\text{Koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{Novac} + \text{Kratkotrajna potraživanja}}{\text{Kratkoročne obveze}}$$

Koeficijent tekuće likvidnosti u omjer stavlja kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze:

$$\text{Koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{Kratkotrajna imovina}}{\text{Kratkoročne obveze}}$$

Konačno, koeficijent financijske stabilnosti u odnos stavlja dugotrajnu imovinu i zbroj kapitala i dugoročnih obveza. (Žager i ostali, 2017.)

$$\text{Koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{Dugotrajna imovina}}{\text{Kapital} + \text{Dugoročne obveze}}$$

**Tablica 5. Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti Liburnia Riviera Hoteli d.d.**  
(Izvor: vlastita izrada autora prema podacima sa Zagrebačke burze i godišnjih financijskih izvješća društva 2020.; 2021.; 2022.; 2023.;2024.)

Financijski pokazatelji	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,30	0,10	0,13	0,58	0,36
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,42	0,16	0,35	0,81	0,56
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,46	0,19	0,39	0,86	0,60
Koeficijent financijske stabilnosti	1,05	1,13	1,08	1,02	1,07

Tijekom 2020. godine, a vjerojatno kao rezultat potpunog zatvaranja hotela tijekom perioda karantene i uslijed loših rezultata ljetne sezone, društvo Liburnia Riveria Hoteli d.d. bilježi najniže iznose svih triju koeficijenata likvidnosti (0,10; 0,16 te 0,19). S druge strane, koeficijent financijske stabilnosti, uslijed rezultata iz 2019. godine, najveći je tijekom 2020. godine (1,13), a tijekom kasnijih godina pada na vrijednosti bliže (1,08) rezultatu iz 2019. (1,05), a kasnije i niže (1,02).

S druge strane, za procjenu financijskog rizika i zaduženosti poduzeća koriste se pokazatelji zaduženosti. U praksi, iznosi koji se dobivaju izračunom navedenih pokazatelja mogu ukazati na to koliko se poduzeće koristi dugom i zaduživanjem kod banaka i financijskih institucija za financiranje vlastitih aktivnosti i poslovanja. U skupinu pokazatelja zaduženosti spada 6 osnovnih pokazatelja – koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja, koeficijent financiranja, faktor zaduženosti, stupanj pokrića dugotrajne imovine vlastitim izvorima te stupanj pokrića dugotrajne imovine dugoročnim izvorima.

Koeficijent zaduženosti u omjer stavlja ukupne obveze i ukupnu imovinu. Upućuje na porijeklo financiranja imovine te se pri kvalitetnom poslovanju treba nalaziti ispod vrijednosti od 50%. Veća vrijednost znači i veći postotak financiranja iz tuđih izvora, negoli iz vlastitih (Kovšca, Keglević Kozjak, i Šestanji-Perić, 2012.).

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{Ukupne obveze}}{\text{Ukupna imovina}}$$

Koeficijent vlastitog financiranja ukazuje na to koliki je udio imovine financiran iz vlastitog kapitala poduzeća, a u omjer stavlja glavnice i ukupnu imovinu. (Žager i ostali, 2017.)

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{\text{Glavnica}}{\text{Ukupna imovina}}$$

Koeficijent financiranja dobiva se dijeljenjem iznosa ukupnih obveza s glavnicom, a ukazuje na količinu obveza koji dolaze sa svakom novčanom jedinicom kapitala u posjedu poduzeća. (Žager i ostali, 2017.)

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{\text{Ukupne obveze}}{\text{Glavnica}}$$

Faktor zaduženosti u odnos stavlja ukupne obveze i zbroj iznosa zadržane dobiti i amortizacije. Dobiveni iznos faktora ukazuje koliko bi godina trebalo poduzeću, da u trenutnim uvjetima poslovanja i ostvarivanja dobiti, otplati sva postojeća dugovanja i obveze. U praksi, ovaj se pokazatelj promatra u razdoblju od minimalno 5 godina te se upravo granica od 5 godina uzima kao osnovni faktor uključenja – isključenja u interpretaciji izračuna. Dakle, ukoliko poduzeće s trenutnim uvjetima poslovanja i ostvarivanja prihoda može u periodu od 5 godina ili manje podmiriti postojeće obveze, ne smatra se prezaduženim (Žager i ostali, 2017.).

$$\text{Faktor zaduženosti} = \frac{\text{Ukupne obveze}}{\text{Zadržana dobit} + \text{amortizacija}}$$

Stupanj pokrića dugotrajne imovine dugoročnim izvorima, stupanj pokrića 1 ili zlatno bankarsko pravilo govori o izvorima pokrića i financiranja dugotrajne imovine. Tumači kako bi se dugotrajna imovina trebala moći u potpunosti financirati iz dugoročnih izvora – vlastitih, u vidu temeljnog kapitala, pričuve i dr., ili tuđih u vidu kredita financijskih institucija i dr. (Žager i ostali, 2017.).

$$\text{Stupanj pokrića 1} = \frac{\text{Glavnica}}{\text{Dugotrajna imovina}}$$

Stupanj pokrića dugotrajne imovine vlastitim izvorima, stupanj pokrića 2 ili zlatno bilančno pravilo također govori o izvorima pokrića i financiranja dugotrajne imovine. Međutim, ovo

pravilo predviđa da bi se imovina trebala financirati u potpunosti vlastitim izvorima – kapitalom i dugoročnim obvezama (Žager i ostali, 2017.).

$$\text{Stupanj pokrivaća 2} = \frac{\text{Glavnica} + \text{Dugoročne obveze}}{\text{Dugotrajna imovina}}$$

**Tablica 6. Pokazatelji zaduženosti Liburnia Riviera Hoteli d.d.**  
(Izvor: vlastita izrada autora prema podacima sa Zagrebačke burze i godišnjih financijskih izvješća društva 2020.; 2021.; 2022.; 2023.;2024.)

Financijski pokazatelji	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Koeficijent zaduženosti	0,24	0,33	0,43	0,46	0,42
Koeficijent vlastitog financiranja	0,76	0,67	0,57	0,54	0,57
Koeficijent financiranja	0,31	0,50	0,77	0,86	0,72
Faktor zaduženosti	2,01	2,27	-12,33	-3,52	-2,47
Stupanj pokrivaća dugotrajne imovine vlastitim izvorima	79,39	68,38	59,41	60,59	65,94
Stupanj pokrivaća dugotrajne imovine dugoročnim izvorima	95,12	88,65	92,20	97,94	94,76

Koeficijent zaduženosti tijekom cijelog promatranog perioda (2019. – 2023.) ne prelazi spomenuti iznos od 50% (0,50), i takav rezultat ukazuje da poduzeće nije prezaduženo. Poduzeće se većim dijelom koristi vlastitim nego tuđim izvorima financiranja. Međutim, s početne vrijednosti od 24% (0,24) tijekom pandemijskog perioda vrijednost koeficijenta zaduženosti se povećava do 46% (0,46) u 2022. godini, što upućuje na zaduživanje kod financijskih institucija u svrhu pokrivaća troškova. Koeficijent vlastitog financiranja je u svojevrsnom recipročnom, suprotnom odnosu s koeficijentom zaduženosti, pa je tako na najvišoj vrijednosti u 2019. – 76% (0,76). U pretpandemijskom se razdoblju poduzeće većinski (76%) financira iz vlastitih izvora. Napretkom uvjeta pandemije, iznos se ovog koeficijenta uvelike smanjuje, na račun financiranja od strane banaka i financijskih institucija, pa do 2022. dolazimo do iznosa od 54% (0,54). Koeficijent financiranja slijedi trend koeficijenta zaduženosti, gdje najmanji iznos ima u pretpandemijskom 2019. godini (0,31), a povećava se u periodu pandemije. Tijekom 2022. iznos koeficijenta financiranja doseže iznos od čak 86%



(0,86). Ovaj trend upućuje da je poduzeće u promatranom periodu od 4 godine od 0,31 HRK obveza na svaku 1 HRK imovine, došlo do iznosa od 0,86 HRK na svaku 1 HRK imovine, što predstavlja puno veći teret za poslovanje i funkcioniranje poduzeća. Stupanj pokrića dugotrajne imovine vlastitim izvorima ukazuje na činjenicu da tijekom cijelog promatranog perioda poduzeće ne uspijeva imovinu financirati iz vlastitih izvora. Stupanj pokrića se kreće od 79,39% u najboljem razdoblju (2019. godina) do 59,41% u najgorem razdoblju (2021. godina). Nadalje, stupanj pokrića dugotrajne imovine dugoročnim izvorima tijekom cijelog promatranog perioda je ispod 100%, s najvišim iznosom od 97,94% tijekom 2022. godine, a najnižim (88,65%) tijekom 2020. godine. Ovakav trend ukazuje da poduzeće nije sposobno u promatranom periodu dugoročnim izvorima, vlastitim i tuđim, ostvariti potpuno pokriće dugotrajne imovine.

Financijski pokazatelji ekonomičnosti poslovanja pokazuju koliki se omjer jedinica prihoda stvara za svaku jedinicu rashoda. Pri tome, pokazatelji ekonomičnosti ukupnog poslovanja u omjer stavljaju ukupne prihode i rashode, dok pokazatelji ekonomičnosti redovnog poslovanja uključuju samo poslovne prihode i poslovne rashode (Budimir, 2017.).

$$\text{Ekonomičnost ukupnog poslovanja} = \frac{\text{Ukupni prihodi}}{\text{Ukupni rashodi}}$$

$$\text{Ekonomičnost redovnog poslovanja} = \frac{\text{Poslovni prihodi (od prodaje)}}{\text{Poslovni rashodi}}$$

S druge strane, pokazatelji rentabilnosti ukazuju na zaradu i dobit koju poslovanje poduzeća može proizvesti vlasnicima, svojim vjerovnicima i državi u kojoj posluje. Pokazatelj bruto rentabilnosti faktor zarade iskazuje nivelirano na svakih 100 HRK prihoda, dok pokazatelj neto rentabilnosti iskazuje postotak zarade. Pokazatelj neto rentabilnosti, u praksi, uvijek će imati nešto manje vrijednosti zbog primjene poreza na zaradu (Žager i ostali, 2017.).

$$\text{Rentabilnost prometa bruto} = \frac{\text{Dobit prije poreza} + \text{Kamate}}{\text{Ukupni prihodi}}$$

$$\text{Rentabilnost prometa neto} = \frac{\text{Neto dobit} + \text{Kamate}}{\text{Ukupni prihodi}}$$

Konačno, pokazatelji rentabilnosti ukupne imovine i vlastitog kapitala u praksi će pokazati koliko zarade donosi jedna jedinica vrijednosti imovine, odnosno kapitala. Omogućuje uvid u količinu povrata novčanih sredstava u smislu zarade u odnosu na uloženo. (Tintor, 2020.; Vukoja, 2018.)

$$\text{Rentabilnost ukupne imovine bruto} = \frac{\text{Dobit prije poreza} + \text{Kamate}}{\text{Ukupna imovina}}$$

$$\text{Rentabilnost ukupne imovine neto} = \frac{\text{Neto dobit} + \text{Kamate}}{\text{Ukupna imovina}}$$

$$\text{Rentabilnost vlastitog kapitala} = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Vlastiti kapital}}$$

**Tablica 7. Pokazatelji uspješnosti poslovanja Liburnia Riviera Hoteli d.d.**  
(Izvor: vlastita izrada autora prema podacima sa Zagrebačke burze i godišnjih financijskih izvješća društva 2020.; 2021.; 2022.; 2023.; 2024.)

Financijski pokazatelji	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Ekonomičnost ukupnog poslovanja (%)	104,23	39,19	74,07	96,27	101,06
Ekonomičnost redovnog poslovanja (%)	105,01	40,24	75,32	98,60	104,43
Rentabilnost prometa bruto (%)	4,05	-155,20	-35,01	-3,88	1,02
Rentabilnost prometa neto (%)	3,28	-145,50	-36,77	-1,09	2,38

Rentabilnost ukupne imovine bruto (%)	1,31	-18,48	-9,18	-1,52	0,49
Rentabilnost ukupne imovine neto (%)	1,06	-17,32	-9,65	-0,43	1,14
Rentabilnost vlastitog kapitala (%)	1,38	-26,00	-17,03	-0,79	1,98

Ekonomičnost ukupnog i redovnog poslovanja Liburnia Riviera Hoteli d.d. najveća je u 2019. godini, kada za svaku 1 HRK rashoda, društvo ostvaruje 1,04 HRK ukupnih, odnosno 1,05 HRK poslovnih prihoda. U pandemijskim uvjetima 2020. godine, iznos ovih financijskih pokazatelja značajno pada, što jasno korelira s ostvarivanjem gubitaka u poslovanju. Tijekom 2021. godine, ekonomičnost je nešto bolja, a 2022. godina ponovno, konzistentno s ostalim rezultatima poslovanja, bilježi trend smanjivanja gubitaka, rasta prihoda i uspješnosti poslovanja. Pokazatelji rentabilnosti ukupne imovine i vlastitog kapitala ukazuju na činjenicu da se, bez obzira na negativne rezultate tijekom pandemijskog razdoblja, trend negativnih rezultata ipak s vremenom umanjuje i da društvo efikasno koristi zaduživanja u svrhu ostvarivanja poslovnog i financijskog rasta.

## ZAKLJUČAK

Pandemija Covid-19 virusa imala je velik utjecaj na cjelokupno gospodarstvo svijeta. Smanjen intenzitet gospodarskog rasta, pad cijena dionica na međunarodnim tržištima vrijednosnih papira te nepovoljni uvjeti razmjene dobara i usluga, samo su neke od posljedica koje je pandemija unijela u ekonomski prostor. Negativni učinci brzo su se prelili u sve sektore gospodarstva i industrije. Ograničavanje kretanja pojedinaca u cilju smanjenja mogućnosti širenja zaraze i zatvaranje državnih granica učinili su turizam i ugostiteljstvo jednim od najpogođenijih sektora gospodarstva svijeta. U cilju nošenja s uvjetima pandemije, Vlada Republike Hrvatske donosi s jedne strane smjernice za epidemiološki validno nošenje s mogućnošću zaraze, a s druge strane mjere kojima se nastojalo očuvati radna mjesta i poduzeća od propasti. Uz mjere koje donosi Vlada, poduzeća koja posluju u sektoru ugostiteljske djelatnosti implementiraju vlastite mjere kontrole troškove kojima se pokušava odgovoriti na izazove koje donose uvjeti poslovanja u jeku pandemije Covid-19 virusa. Sveukupno gledano, koraci koje poduzima menadžment ugostiteljskih poduzeća u cilju nošenja s uvjetima pandemije mogu se sažeti na implementaciju prethodno spomenutih mjera kontrole troškova, korištenje državnih paketa potpore te podizanje higijenskih standarda. Pregled posljedica i načina nošenja s uvjetima pandemije prikazan je ovom radu kroz prizmu hotelijerskog društva koje posluje u Republici Hrvatskoj – Liburnia Riviera Hoteli d.d.

Konačni cilj ovog rada utvrđivanje je učinkovitosti, uspješnosti i sigurnosti poslovanja dioničkog društva Liburnia Riviera Hoteli d.d. uvidom u financijske podatke te izradom financijske analize na temelju istih. Osim procjena i analize generalnih parametara poslovanja, jedan od ciljeva je i evaluacija učinaka uvjeta pandemije Covid-19 na poslovanje društva. U te svrhe, analizirani su financijski izvještaji dioničkog društva za period od 2019. do 2023. godine. Uvidom u godišnje financijske izvještaje za promatrano razdoblje te izradom horizontalne i vertikalne financijske analize i analize temeljem financijskih pokazatelja utvrđen je nedvojbena negativan utjecaj uvjeta pandemije Covid-19 na poslovanje i financijsku stabilnost društva. Kao i druga poduzeća u RH, u svrhu nošenja s izazovima ove krize, Liburnia Riviera Hoteli d.d. implementira različite mjere kontrole troškova, poseže za kratkoročnim i dugoročnim kreditnim zaduživanjem kod banaka i drugih financijskih institucija i primjenjuje preporučene mjere, kako u vidu nošenja s epidemiološkim uvjetima pandemije, tako i u vidu nošenja s posljedicama koje

je ista donijela. Zaključno, treba istaknuti kako se primijenjenim metodama tijekom 2022. ipak bilježe trendovi smanjenja gubitaka, rasta prihoda i drugih pozitivnih pokazatelja i trendova, što pokazuje uspješno nošenje s krizom i povećanje efikasnosti, likvidnosti i rentabilnosti poslovanja.

## REFERENCE

- Aktar, Most Asikha, Md Mahmudul Alam, i Abul Quasem Al-Amin. 2021. „Global economic crisis, energy use, CO2 emissions, and policy roadmap amid COVID-19.“ *Sustainable production and consumption*: 770–81.
- Bloomberg Adria. 2024. „Tko su najveći igrači u domaćem turizmu?“
- Budimir, Verica. 2017. *Proračunsko računovodstvo*. Požega: Veleučilište u Požegi.
- Choi, Sun-Yong. 2020. „Industry volatility and economic uncertainty due to the COVID-19 pandemic: Evidence from wavelet coherence analysis.“ *Finance research letters* 37.
- Delač, Lana, i Mateja Bušić. 2020. „Croatia: Hotel Industry Covid-19 Impact“.
- Državni zavod za statistiku. 2021. „Dolasci i noćenja turista.“ [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-02\\_01\\_2020.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-02_01_2020.htm).
- Državni zavod za statistiku. 2023. „Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje“. Turizam - dolasci i noćenja turista u komercijalnim smještajnim objektima.
- Ekonomski institut. 2020. „Izvještaj o radu u 2020. godini“. Zagreb.
- Eurostat. „Tourism statistics - impact of Covid-19 on trips of Europeans“. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_-\\_impact\\_of\\_Covid-19\\_on\\_trips\\_of\\_Europeans](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_impact_of_Covid-19_on_trips_of_Europeans). pristupljeno 21.05.2024.
- Geić, Stanko. 2011. *Menadžment selektivnihh oblika turizma*. Split: Sveučilište u Splitu.

Hrvatski sabor. 2023. *Zakon o računovodstvu*. Zagreb: Hrvatski sabor.

Brkljača, Ivica. 2021. „Hrvatski turizam u doba pandemije: osvrt na 2020. i pogled na 2021.“  
<https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatski-turizam-u-doba-pandemije-osvrt-na-2020-i-pogled-na-2021/>. 2021.

Korać, Goran. 2019. „Sezonalnost u turizmu i izazovi razvoja“. Pula.

Kovšca, Vladimir, Suzana Keglević Kozjak, i Tanja Šestanjanj-Perić. 2012. „Financial analysis of companies registred for promotion and market reasearch“. *CroDiM: International Journal of Marketing Science* 2 (1): 37–46.

Leksikografski zavod Miroslav Krleža. 2024. „Turizam“. Hrvatska encikopedija, mrežno izdanje. 2024. pristupljeno 21.05.2024.

Lukša, Petra. 2021. „Utjecaj pandemije COVID-19 na malo gospodarstvo u turizmu u Republici Hrvatskoj“. Diplomski rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

Ministarstvo turizma i sporta RH. bez dat. „Safe stay in Croatia“.  
<https://mint.gov.hr/poveznice/safe-stay-in-croatia-22380/22380>. pristupljeno 21.05.2024.

Ministarstvo turizma isporta. 2022. „Nastavak promocije ruralnog turizma kroz kampanju „Doživi domaće. Istraži ruralnu Hrvatsku!““ <https://mint.gov.hr/vijesti/nastavak-promocije-ruralnog-turizma-kroz-kampanju-dozivi-domace-istrazi-ruralnu-hrvatsku/23057>. pristupljeno 21.05.2024.

Narodne novine, i Ministarstvo turizma. 2002. *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli*. Republika Hrvatska.

Narodne novine, i Ministarstvo turizma. 2016. *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli*. Republika Hrvatska.

- Peršić, Milena i Sandra Janković. 2006. *Menadžersko računovodstvo hotela*. Zagreb: Školska knjiga.
- Pičuljan, Marija, Ana Težak Damijani, i Zdravko Šergo. 2018. „IDENTIFIKACIJA I SISTEMATIZACIJA UTJECAJA TURIZMA“. *Ekonomska misao i praksa* 27.
- Smith, Jack L., Robert M. Keith, i William L. Stephens. 1988. *Managerial accounting*. New York: McGraw-Hill.
- Tintor, Željko. 2020. „Analiza financijskih izvještaja u funkciji donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka“. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo* 10 (1): 84–103.
- Učkar, Dean. 2007. „Mogućnosti optimizacije financijske strukture poduzeća u Republici Hrvatskoj“. *Economic research - Ekonomska istraživanja* 20 (2): 24–34.
- UN Tourism. „International Tourism and Covid-19“. <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>. pristupljeno 21.05.2024.
- United Nations, Statistical Division, i World Tourism Organization. 2010. *International recommendations for tourism statistics 2008*. United Nations.
- UNWTO. 2008. „UNWTO Glossary of tourism terms“. 2008.
- Vukoja, Branka. 2018. „Analiza financijskih pokazatelja i odlučivanje u poduzeću“. *Tranzicija* 20 (41): 105–15.
- Zagrebačka burza. 2020. „Liburnia Riviera Hoteli d.d. – Financijski izvještaj – 2019., Godišnji izvještaj, Revidirano, Nekonsolidirano“. Zagreb .
- Zagrebačka Burza. 2021. „Liburnia Riviera Hoteli d.d. – Financijski izvještaj – 2020., Godišnji izvještaj, Revidirano, Nekonsolidirano“.



Zagrebačka Burza. 2022. „Liburnia Riviera Hoteli d.d. – Financijski izvještaj – 2021., Godišnji izvještaj, Revidirano, Nekonsolidirano; Zagreb“. Zagreb.

Zagrebačka Burza. 2023. „Liburnia Riviera Hoteli d.d. – Financijski izvještaj – 2022., Godišnji izvještaj, Revidirano, Nekonsolidirano; Zagreb“. Zagreb.

Žager Katarina, Ivana Mamić Sačer, Sanja Sever Mališ, Ana Ježovita, i Lajoš Žager. 2017. *Analiza financijskih izvještaja*. 4 izd. Zagreb: Masmedia.

# POPIS ILUSTRACIJA

## Popis grafikona

GRAFIKON 1. <i>10 NAJPROFITABILNIJIH HOTELSKIH LANACA U RH</i> .....	9
GRAFIKON 2. <i>USPOREDBA DOLAZAKA MEĐUNARODNIH TURISTA U SVIJETU ZA 2019. I 2020. GODINU</i> .	12
GRAFIKON 3. <i>USPOREDBA DOLAZAKA MEĐUNARODNIH TURISTA U RH ZA 2019. I 2020. GODINU.</i>	15
GRAFIKON 4. <i>IMPLEMENTIRANE MJERE KONTROLE TROŠKOVA</i> .....	21

## Popis slika

SLIKA 1. <i>OZNAKA „SAFE STAY IN CROATIA“</i> .....	19
---	----

## Popis tablica

TABLICA 1. <i>USPOREDBA BROJA DOLAZAKA I NOĆENJA DOMAĆIH I STRANIH TURISTA U 2019. I 2020. GODINI</i> .....	22
TABLICA 2. <i>KOMPARATIVNI PRIJEPIS PODATAKA IZ BILANCE LIBURNIA RIVIERA HOTELI D.D. ZA RAZDOBLJE 2019. – 2022.</i> .....	28
TABLICA 3. <i>HORIZONTALNA ANALIZA BILANCE LIBURNIA RIVIERA HOTELI D.D.</i> .....	32
TABLICA 4. <i>VERTIKALNA ANALIZA BILANCE LIBURNIA RIVIERA HOTELI D.D.</i> .....	34
TABLICA 5. <i>POKAZATELJI LIKVIDNOSTI I FINACIJSKE STABILNOSTI LIBURNIA RIVIERA HOTELI D.D.</i> ....	40
TABLICA 6. <i>POKAZATELJI ZADUŽENOSTI LIBURNIA RIVIERA HOTELI D.D.</i> .....	43
TABLICA 7. <i>POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA LIBURNIA RIVIERA HOTELI D.D.</i> .....	45