

Poslovni slučajevi iz menadžmenta I

Edited book / Urednička knjiga

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Publication year / Godina izdavanja: **2023**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:551115>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrića University of Pula](#)



Marli Gonan Božac (ur.)
**POSLOVNI SLUČAJEVI
IZ MENADŽMENTA**

I



FET

Fakultet ekonomije i turizma
“Dr. Mijo Mirković”

prof. dr. sc. Marli Gonan Božac (ur.)
Poslovni slučajevi iz menadžmenta

I

Izdavač i sjedište
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Za izdavača
Prof. dr. sc. Marinko Škare, rektor i izv. prof. dr. sc. Ksenija Černe, dekanica

Urednica
Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Recenzenti
Prof. dr. sc. Darko Tipurić i prof. dr. sc. Domagoj Hruška

Lektura
Magda Rimanić, prof.

Korektura
Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Grafičko oblikovanje i prijelom
Studio IlleConcept

Autor ilustracije na naslovnici
Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac i Studio IlleConcept

Mjesto i godina izdanja
Pula, 2023.

ISBN 978-953-377-021-5

Broj i datum odluke Odbora za izdavačku djelatnost
Sveučilišni priručnik je objavljen na temelju Odluke Odbora za izdavačku djelatnost Sveučilišta Jurja
Dobrile u Puli, KLASA: 611-04/23-01/1o, URBROJ: 143-01-15-23-1 od 30. ožujka 2023. godine.

Naziv projekta
“Determinante i izazovi konkurentnosti gospodarstva” interni znanstveni projekt Fakulteta ekonomije i
turizma “Dr. Mijo Mirković” Pula

© Sva prava pridržavaju urednica i autori.

Marli Gonan Božac (ur.)

POSLOVNI SLUČAJEVI IZ MENADŽMENTA I



Fakultet ekonomije i turizma
“Dr. Mijo Mirković”

Pula, 2023.

Sadržaj

<i>Predgovor</i>	VIII
1. Poslovni slučaj 1. Adris grupa d. d. (Marli Gonan Božac i Aleksa Vale)	1
1.1. Temeljni kapital i struktura korporativnog upravljanja	1
1.2. Strateške poslovne jedinice i korporativna strategija	3
1.3. Misija, vizija i temeljne vrijednosti	5
1.4. Konglomeratska diversifikacija poslovanja	7
1.5. Utjecaj COVID–19 krize na poslovnu uspješnost portfelja Adrisa	12
1.6. Utjecaj COVID–19 krize na poslovnu uspješnost strateških poslovnih jedinica	18
1.7. Postpandemijski oporavak SPJ Turizam u 2021. godini	25
1.8. SPJ Turizam – strateške prilike	30
2. Poslovni slučaj 2. Arena Hospitality Group kroz povijest (Marli Gonan Božac, Marko Bekić i Igor Stanić)	35
2.1. Općenito o Arenaturistu	39
2.2. Arena Hospitality Group danas	39
2.3. Brend i imidž	44
2.4. Kvaliteta	45
2.5. Smještaj i gastronomija	46
2.6. Ljudski potencijali	48
2.7. O usluzi općenito	49

2.8. Društveno odgovorno poslovanje	51
2.9. Glamping	55
2.10. Sportski turizam	57
3. Poslovni slučaj 3. „Eco Domus“ program u Istarskoj županiji (Marli Gonan Božac i Milena Radošević)	63
3.1. Kontekst provedbe „Eco Domus“ programa	63
3.2. Razvoj i osnovne karakteristike programa „Eco Domus“	66
3.3. Koji je budući razvojni smjer?	80
4. Poslovni slučaj 4. Kampanjola i ekološka proizvodnja (Marli Gonan Božac, Katarina Kostelić i Lorena Bestulić)	85
4.1. Ekološka proizvodnja	85
4.2. Poslovna strategija	87
4.3. Prihodi, rashod, dobit i zaposleni	95
4.4. Trendovi na tržištu piva i craft piva	101
5. Poslovni slučaj 5. Mon Perin d. d. i društveno poduzetništvo (Marli Gonan Božac, Virginia Jenkel i Tamara Floričić)	112
5.1. Priča o uspjehu zajednice	113
5.2. Smještajni kapaciteti i poslovni rezultati Mon Perina	116
5.3. Usluge u kampu Mon Perin	119
5.4. Sigurnost je najvažnija	122
5.5. Novi početak, novi entuzijazam	122
5.6. Značajni poslovni događaji u 2022.	129
5.7. Budući razvoj poslovanja	131
5.8. Prema zaključku	132

6. Poslovni slučaj 6. Zigante tartufi na svjetskom tržištu (Marli Gonan Božac, Aleksa Vale i Laura Batista)	136
6.1. O Zigante tartufi d. o. o.	136
6.2. Tartufarstvo u Istarskoj županiji	144
6.3. Analiza okoline	146
6.4. Konkurencija na stranom tržištu	149
6.5. Oporavak Zigante tartufi od Covid krize	149
6.6. Izvozni potencijal proizvoda Zigante tartufi na istočna tržišta	153
6.7. Strategija tržišne penetracije kao mogućnost	156
<i>Životopisi autora</i>	162

Predgovor

Ova je knjiga napisana s namjerom da pruži vrijedan nastavni materijal iz kolegija u grani organizacija i menadžment. Poslovni slučajevi (*case study*) zastupljena je nastavna metoda primjenom koje studenti imaju mogućnost upoznavanja s gospodarskom praksom, razvijaju kritičko mišljenje, definiraju poslovne probleme, predlažu rješenja i provedbu.

Poslovni slučajevi omogućavaju studentima da povezuju teoriju i praksu menadžmenta i nadam se da će to kontinuirano nastaviti činiti tijekom svog radnog vijeka. Kako kroz sve što radim nastojim provući „crvenu nit“ koja će povezati različite stvarnosti u jednu smislenu cjelinu, tako sam i ovdje imala dva pojma u zajedničkom nazivniku, a to su „konkurentnost“ i „COVID -19“, elemente kojih ćete pronaći u svakom poslovnom slučaju. Štoviše ova je knjiga rezultat rada na internom znanstvenom projektu „Determinante i izazovi konkurentnosti gospodarstva“ čija je voditeljica prof. dr. sc. Ines Kersan Škabić.

Knjiga je namijenjena studentima i kolegama nositeljima i izvođačima kolegija kako bi izabrali one poslovne slučajeve koje bi studenti analizirali i prezentirali na satu.

U pisanju knjige surađivala sam s kolegama nastavnice i studentima tako da je ona rezultat zajedničkih napora, istraživanja, razmjene mišljenja i usuglašavanja. Služili smo se javno dostupnim izvorima, ali smo i kontaktirali svaki subjekt koji smo obradili, te smo kroz komunikaciju došli do vrijednih informacija. Korišteni su raznovrsni izvori informacija i podataka, znanstveni i stručni. Svaki sam poslovni slučaj uputila na odobravanje stoga vjerujem da materijal koji je pred vama možete koristiti s još s većim pouzdanjem.

Nastojali smo dati objektivni prikaz poduzeća, lišen subjektivnosti i pristranosti. Svaka ispričana poslovna stvarnost, osim odgovora na postavljena pitanja, daje mogućnost primjene različitih metoda, analiza i tehnika kako bi se ostvarili planirani ishodi učenja. Vjerujem da će potaknuti raspravu na satu i osnažiti timski rad.

Ugodna mi je dužnost zahvaliti suradnicima koji su bili spremni na niz mojih dodatnih komentara i novih verzija materijala. Proces je to koji je bio dugotrajan.

Iskreno zahvaljujem prof. dr. sc. Darku Tipuriću i prof. dr. sc. Domagoju Hruški na njihovim vrlo korisnim recenzijama.

Pred vama se nalazi I. dio e-izdanja „Poslovnih slučajeva iz menadžmenta“, vjerujem da će II. dio izv. prof. dr. Morene Paulišić i suradnika biti ovome zanimljiva nadopuna.

U Puli, veljača 2023.

Marli Gonan Božac

Poslovni slučaj 1.

Adris grupa d. d.¹

Adris grupa d. d. nastala je na radu, kapitalu i dioničarima nekadašnje Tvornice duhana Rovinj. Sjedište društva je u Rovinju te je na dan 31. 12. 2020. godine imala 5813 zaposlenika.²

Osnovna djelatnost Adris grupe d. d. jest upravljanje i ulaganje, a prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti registrirana je u razredu 70.10 kao upravljačka djelatnost koja predstavlja korporativni centar upravljanja strateškim poslovnim jedinicama i povezanim društvima unutar Adris grupe d. d. (u daljnjem tekstu: Adris).³

1.1. Temeljni kapital i struktura korporativnog upravljanja

Temeljni kapital Društva iznosi 164 milijuna kuna i podijeljen je na 16.4 milijuna dionica. Redovnih dionica emitirano je 9.615.900 te su uvrštene pod oznakom ADRS na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d. Redovna dionica imatelju omogućava pravo glasa na Glavnoj skupštini, isplatu dividende te isplatu ostatka stečajne mase (Tablica 1.1.)

Tablica 1.1. Vlasnička struktura Adris grupe d. d. na dan 27. 4. 2021. – redovne dionice.

Red. br.	Vlasnik (nositelj) računa	Udio (%)
1.	VLAHOVIĆ ANTE	18,00
2.	ZAGREBAČKA BANKA D. D. - Skrbnički račun	10,50
3.	CUCCURIN PLINIO	7,67
4.	OTP BANKA D.D./ERSTE PLAVI OMF-S.R.	4,42
5.	POKRAJAC ANTON	4,16
6.	OTP BANKA D.D./AZ OMF-S.R.	3,52
7.	VLAHOVIĆ MAZINJANIN INES	3,50
8.	VLAHOVIĆ TEA SILVIA	3,50
9.	ŠORAK POKRAJAC MARICA	2,19
10.	ZAGREBAČKA BANKA D. D./ZEC BRANKO-S.R.	2,17

Izvor: Zagrebačka burza d. d. (b. d.), Vrijednosnica, preuzeto 27. travnja 2021. s https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADRSRA0007&tab=stock_info

Povlaštenih dionica emitirano je 6.784.100 te su uvrštene pod oznakom ADRS2 na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d. (Tablica 1.2.). Povlaštena dionica imatelju omogućava pravo prvenstva pri isplati dividende, pravo prvenstva pri isplati ostataka stečajne mase i pravo prvenstva pri naplati kumuliranih neisplaćenih dividendi, no povlaštene dionice ne daju pravo glasa na Glavnoj skupštini.⁴

Tablica 1.2. Vlasnička struktura Adris grupe d. d. na dan 27. 4. 2021. – povlaštene dionice.

Red. br.	Vlasnik (nositelj) računa	Udio (%)
1.	OTP BANKA D. D./AZ OMF - S.R.	9,48
2.	ADDIKO BANK D. D./RAIFFEISEN OMF - S.R.	8,47
3.	ADRIS DRUPA D. D. (1/1)	8,07
4.	OTP BANKA D. D./ERSTE PLAVI OMF - S.R.	6,12
5.	PRIVREDNA BANKA ZAGREB D. D. - S.R.	4,00
6.	PRIVREDNA BANKA ZAGREB D. D. - S.R.	2,86
7.	HPB D. D./KAPITALNI FOND D. D. - S.R.	2,64
8.	VLAHOVIĆ ANTE	2,13
9.	POKRAJAC ANTON	2,04
10.	ZAGREBAČKA BANKA D. D. - S.R.	2,01

Izvor: Zagrebačka burza d. d. (b. d.), Vrijednosnica, preuzeto 27. travnja 2021. s https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADRSPA0009&tab=stock_info

Ukupna imovina Adrisa prelazi 20 milijardi kuna. Sukladno Zakonu o trgovačkim društvima, Statutu i odlukama Glavne skupštine Adris ima dualistički sustav korporativnog upravljanja koji se sastoji od Uprave i Nadzornog odbora društva⁵.

Adris od 2009. godine primjenjuje vlastiti Kodeks korporativnog upravljanja kojim interno definira standarde korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja s ciljem zaštite interesa investitora i drugih nositelja interesa. Također, Kodeks korporativnog upravljanja usvojen je od strane Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga i Zagrebačke burze d. d.⁶

1.2. Strateške poslovne jedinice i korporativna strategija

Adris upravlja s tri strateške poslovne jedinice koje čine okosnicu poslovanja:

1. SPJ Turizam – Maistra d. d. i HUP – Zagreb d. d.
2. SPJ Proizvodnja zdrave hrane – Cromaris d. d.
3. SPJ Osiguranje – Croatia osiguranje d. d.⁷

Također, Adris je vlasnik trgovačkog društva Expertus d. o. o. za upravljačke djelatnosti te Abilia d. o. o. za upravljanje nekretninama koji posluju pod okriljem matice i ne čine zasebnu stratešku poslovnu jedinicu. Društva upravljaju turističkim i industrijskim investicijama, izgradnjom uredskih, poslovnih i stambenih objekata te prodajom i zakupom nekretnina u ime i za račun matičnog društva ili povezanih društava unutar Adrisa⁸. Struktura Adrisa prikazana je u Tablici 1.3.

Tablica 1.3. Struktura Adris grupe d. d. – povezana društva i udjeli

Red. br.	Naziv društva	Država	Tip povezanosti	Udio (%)
1.	Abilia d. o. o.	Hrvatska	neposredno	100,00
2.	Maistra d. d.	Hrvatska	neposredno	90,47
3.	Cromaris d. d.	Hrvatska	neposredno	100,00
4.	Cromaris Italia s. r. l.	Italija	posredno	100,00
5.	Grand Hotel Imperial d. d.	Hrvatska	posredno	81,91
6.	Expertus d. o. o.	Hrvatska	neposredno	77,78
7.	HUP - Zagreb d. d.	Hrvatska	neposredno/posredno	100,00
8.	Hoteli dubrovačka rivijera d. d.	Hrvatska	posredno	100,00
9.	Astoria d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
10.	Croatia osiguranje d. d.	Hrvatska	neposredno	66,39
11.	Croatia osiguranje d. d. Mostar	BiH	posredno	95,02
12.	Milenijum osiguranje d. o. o. Beograd	Srbija	posredno	100,00
13.	Croatia osiguranje d. d. - društvo za osiguranje života, Skoplje	S. Makedonija	posredno	100,00
14.	Croatia osiguranje d. d. - društvo za osiguranje neživota, Skoplje	S. Makedonija	posredno	100,00

15.	Croatia osiguranje mirovinsko društvo za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondom d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
16.	PBZ Croatia osiguranje d. d. za upravljanje obveznim mirovinskim fondovima	Hrvatska	posredno	50,00
17.	Razne usluge d. o. o. - u likvidaciji	Hrvatska	posredno	100,00
18.	Croatia. Tehnički pregledi d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
19.	Croatia premium d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
20.	Histria construct d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
21.	Croatia Poliklinika	Hrvatska	posredno	100,00
22.	Herz d. d.	Hrvatska	posredno	100,00
23.	Slavonijatrans tehnički pregledi	Hrvatska	posredno	76,00
24.	STP d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
25.	Stanica za tehnički pregled vozila Blato d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
26.	Crotehna d. o. o.	BiH	posredno	100,00
27.	Croauto d. o. o. Mostar	BiH	posredno	66,79
28.	Croatia-remont d. d. Čapljina	BiH	posredno	69,79
29.	Hoteli Hum d. o. o. za ugostiteljstvo i turizam	BiH	posredno	100,00
30.	Ponte d. o. o. Mostar	BiH	posredno	100,00
31.	Core1 d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
32.	Autoprijevoz d. d. Otočac	Hrvatska	posredno	79,12
33.	Auto Maksimir vozila d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
34.	CO zdravlje d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00
35.	AK polica d. o. o.	Hrvatska	posredno	100,00

Izvor: Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#)

1.3. Misija, vizija i temeljne vrijednosti

Misija Adrisa glasi: „Osigurati razvoj svih naših strateških poslovnih jedinica vodeći računa o zadovoljstvu djelatnika i krajnjih potrošača na način koji jamči rast vrijednosti dioničkog kapitala, te koji je u skladu s interesima zajednice u okviru koje Adris grupa posluje.“⁹

Vizija Adrisa glasi: „Biti regionalni lider u svim aspektima poslovanja oslanjajući se na tradiciju, vlastite potencijale te inovativan i dinamičan pristup tržištu.“¹⁰

Vrijednosti su oblikovane na sljedeći način:

- „Težnja kvaliteti svih proizvoda i usluga kao preduvjet zadovoljstva korisnika
- Kreativnost pojedinaca kao osnova unapređenja poslovanja
- Timski rad i stvaranje stimulativne radne okoline
- Strast za uspjehom u svim aspektima poslovanja
- Aktivna uloga u zajednici
- Očuvanje okoliša i pridržavanje svih propisa u skladu s općom koristi“¹¹

Poslovanje portfelja od 2003. do 2021. godine obilježio je rast prihoda za 5 puta, rast dobiti za 10 puta, rast kapitala za 20 puta, rast broja zaposlenih za 20 puta te rast vrijednosti dionica za više od 100 puta. Investicije su u istom razdoblju iznosile više od 10 milijardi kuna te se $\frac{3}{4}$ dionica i danas nalazi u rukama bivših zaposlenika, uz činjenicu da niti jedan dioničar ne posjeduje više od 15 % ukupno emitiranih dionica.¹²

Temeljna načela odabira investicijskih tokova Adrisa su ljudski potencijali kao ključ rasta i razvoja, ekonomija razmjera, dugoročno rastuća potražnja, internacionalizacija poslovanja te premiumizacija poslovanja (Slika 1.1.).¹³

Slika 1.1. Elementi dugoročne poslovne održivosti Adris grupa d. d.



Izvor: Adris grupa d. d. (2020.), Poslovanje za 2019. godinu i stanje u društvu [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa_gs_poslovanjeu2019.godiniistanjeudrutvu_07072020.pdf](#)

Dugoročno rastuća potražnja ključna je za poslovnu uspješnost u dugom roku. Poduzeća u padajućim industrijama ne mogu ostvarivati iznadprosječne prinose, stoga Adris temeljni fokus stavlja na rastuće industrije, rastuću potražnju i dugi rok.¹⁴

Internacionalizacija poslovanja ključna je poluga rasta SPJ Proizvodnja zdrave hrane koja 85 % prihoda ostvaruje na stranim tržištima. Mali tržišni obujam i ograničena lokalna potražnja ne omogućavaju organski rast, stoga je internacionalizacija, odnosno izlazak na strana tržišta ključan preduvjet rasta.¹⁵

Premiumizacija poslovanja prema višim segmentima ponude smanjuje cjenovnu osjetljivost potrošača, odnosno kupca proizvoda ili korisnika usluge, a samim time jača otpornost na krize što je uvjet dugoročne stabilnosti poslovanju uslijed egzogenih promjena.¹⁶

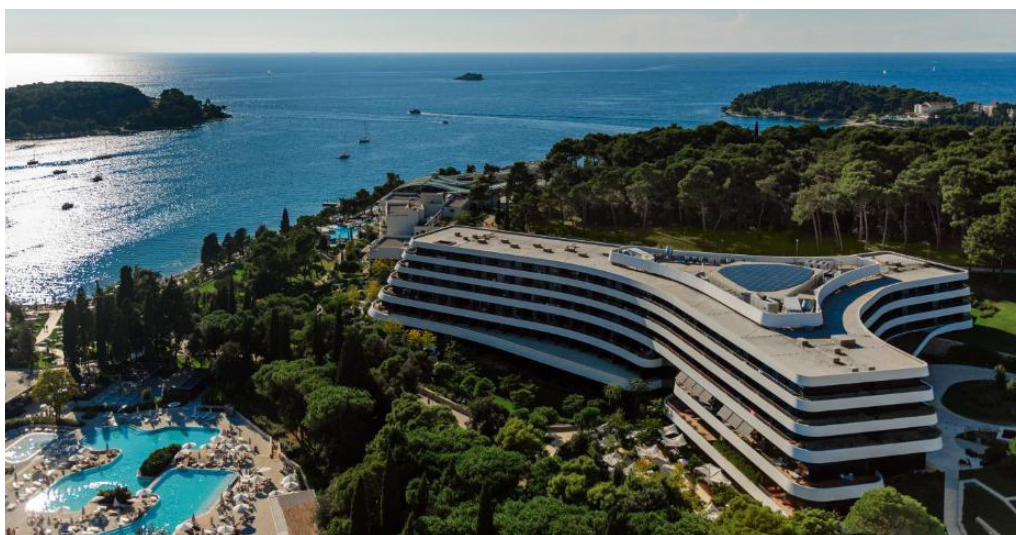
1.4. Konglomeratska diversifikacija poslovanja

Proces diversifikacije poslovanja Adris je provodio u tri faze, prema tri nove strateške poslovne jedinice, ulažući u turizam, proizvodnju zdrave hrane i osiguranje te napuštajući osnovnu djelatnost u duhanskoj industriji prodajom svog duhanskog dijela portfelja društvu BAT Hrvatska d. o. o.¹⁷

SPJ Turizam – Maistra d. d. i HUP – Zagreb d. d.

Prva faza diversifikacije poslovanja započela je 2005. godine investirajući u sektor turizma. U vrijeme visokih kamatnih stopa društvo je iskoristilo snažnu solventnost matice te je uz model internog financiranja započelo sa značajnim investicijskim ciklusom obnove i gradnje turističkih smještajnih kapaciteta više kategorije. Značaj internog financiranja te snažne solventnosti Adrisa očituje se u činjenici da je Maistra d. d. (u daljnjem tekstu: Maistra) tek nakon sedam godina poslovanja dosegla održivu razinu zaduženosti četiri puta EBITDA (dobit prije kamata, poreza i amortizacije) koja je bila ključna za samostalan izlazak na tržište duga.¹⁸

Akvizicijom HUP - Zagreb d. d. 2018., vrijednom 1,5 milijardi kuna izvršena je zemljopisna diversifikacija turističkog portfelja te je proširenjem poslovanja na tri vrhunske turističke destinacije u Republici Hrvatskoj (Tablica 1.4.), smanjena ljetna sezonalnost turističkog portfelja¹⁹.



Fotografija 1.1. Hotel Lone, Rovinj

Adris je u 14 godina poslovanja u sektoru turizma, što kroz akvizicije, što kroz investicije u smještajne kapacitete, uložio oko 6 milijardi kuna. U istom razdoblju prihodi su povećani za više od četiri puta a operativna dobit za šest puta, te je ponuda smještajnih kapaciteta više kategorije porasla sa 17 % u 2004. godini na 84 % u 2019. godini.²⁰ Najpoznatiji hoteli u vlasništvu društva Maistra, Monte Mulini te Grand Park Hotel Rovinj uvršteni su na listu najluksuznijih svjetskih hotela, *Leading Hotels of the World* (LHW), a članstvo podrazumijeva najviše standarde kvalitete smještaja, gastronomske ponude i ostalih sadržaja.²¹

Turistička SPJ ostvarila je 2019. godine prihode u iznosu od 1,76 milijardi kuna, što je za 5 % više nego prethodne godine, dok je neto dobit iznosila 269 milijuna kuna, što predstavlja rast od 2 % u odnosu na 2018.²²

Tijekom 2020. godine dovršeno je funkcionalno spajanje Maistre i HUP – Zagreb d. d. s ciljem postizanja optimizacije poslovanja unutar turističkog poslovnog portfelja.²³

Tablica 1.4. Zemljopisna diversifikacija strateške poslovne jedinice Turizam.

SPJ Turizam - destinacija Rovinj		
Hoteli	Kampovi	
Grand Park Hotel ***** Hotel Monte Mulini ***** Lone - CONGRESS Hotel Eden ***** Hotel Adriatic ***** Hotel Istra ***** Hotel Amarin ***** Hotel Katarina *****	Kamp Polari *** Kamp Veštar *** Kamp Amarin ***	
SPJ Turizam - destinacija Vrsar		
Hoteli	Turistička naselja i APP	Kampovi
Hotel Pineta***	TN Belvedere *** TN Petalon *** TN Funtana *** TA Riva *** TA Koversada *** TN Villas Koversada	Kamp Porto Sole *** Kamp Koversada *** Kamp Valkanela ***

SPJ Turizam - destinacija Dubrovnik		
Hoteli	Turistička naselja i APP	Ostalo
Hilton Imperial Dubrovnik ***** Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel-CONGRESS Hotel Mlini ***** Hotel Astarea ***	Apartmani Srebreno ***** Vila Lovorka ***** Vila Srebrenka ***** Vila Supetar ***** Vila Mlini *****	Restoran Lungo Mare Restoran Konoba Pizzeria Mlini Pizzeria Supetar Bistro Studenac
SPJ Turizam - destinacija Zagreb		
Hoteli		
Sheraton Zagreb - CONGRESS I BUSINESS The Westin Zagreb - CONGRESS I BUSINESS Panorama Zagreb Hotel ***** Hotel International ***** Hotel Jadran *** Hotel Zagreb **		

Izvor: Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestaj19revidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](https://www.adrisgrupa.com/hr/godisnje-izvjestaj-19revidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf)

SPJ Proizvodnja zdrave hrane – Cromaris d. d.

Druga faza diversifikacije poslovanja započeta je 2008. godine stvarajući drugu stratešku poslovnu jedinicu, odnosno pokrećući proizvodnju zdrave hrane. Spajanjem četiri manja društva nastao je Cromaris d. d., a snažna solventnost matičnog društva omogućila je ulaganja u proizvodne kapacitete, marketing i radni kapital društva u visini od 1,3 milijarde kuna. Ulaganje je rezultiralo povećanjem proizvodnje i prodaje za gotovo deset puta u deset godina poslovanja te je pozicioniralo Cromaris d. d. (u daljnjem tekstu: Cromaris) kao sedmu europsku tvrtku po veličini u segmentu orade i brancina. Značaj internog financiranja i solventnosti Adrisa očituje se i u drugoj fazi diversifikacije poslovanja s obzirom na to da Cromaris kroz deset godina uspješnog poslovanja i učestalog investiranja nije isplaćivao dividende matičnom društvu.²⁴

Riba se uzgaja u Zadarskom akvatoriju (uzgajalište Lamjana, uzgajalište Košara, uzgajalište Velo žalo, uzgajalište Kudica, uzgajalište Žman) i u Istri (uzgajalište Budava). Jačanje svijesti o zdravoj prehrani, prirodni prirast stanovništva, ograničeni prirodni resursi te povećana dostupnost proizvoda stvaraju dugoročan rast potražnje zdrave hrane.²⁵ Cromaris je izvozno orijentiran te u izvozu ostvaruje 80 % svojih prihoda, no konkurentnost na izvoznim tržištima uvjetovana je diferenciranim proizvodima (Tablica 1.5.), čija je prodaja porasla za čak 15 puta. Strategija diferencijacije se u segmentu



Fotografija 1.2. Cromaris uzgajalište Kudica smješteno uz otok Iž

proizvodnje zdrave hrane pokazala ključnom u konkuriranju na globalnom tržištu te je prihod diferenciranih proizvoda porastao za 23 % u 2019. godini.²⁶ Cromaris je ostvario u 2019. godini neto dobit od 6,5 milijuna kuna, no snažan rast tvrtke zahtijevao je nova ulaganja u proizvodne kapacitete, stoga je u istoj godini obavljena dokapitalizacija u iznosu od 110 milijuna kuna kako bi se osigurali kapaciteti za preradu proizvoda koji su nužni za provođenje strategije diferencijacije proizvoda.²⁷

U izazovnoj 2020. godini Cromaris je ostvario 9 % veće prihode od prodaje te je prodao 6 % više proizvoda, što vodi zaključku kako je postignuta i bolja tržišna cijena.²⁸

Tablica 1.5. Diferencirani portfelj proizvoda strateške poslovne jedinice Proizvodnja zdrave hrane.

Portfelj proizvoda			
Svježa riba	Svježa pakirana riba	Delikatesni program	Cromaris organic
Jadranski brancin	Brancin	Dimljeni brancin	Brancin eko uzgoj
Jadranska orada	Orada	Dimljena orada	Orada eko uzgoj
Kornatska hama	Filet brancina	Dimljena hama	-
Svježi fileti brancina	Filet orade	Marinirani brancin	-
Svježi fileti orade	Filet hame	Marinirana orada	-
Svježi fileti hame	Odrezak hame	-	-
Svježi odresci hame	-	-	-

Izvor: Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#)

SPJ Osiguranje – CROATIA osiguranje d. d.

Treća faza procesa diversifikacije poslovanja Adrisa započela je 2014. preuzimanjem većinskog vlasničkog udjela, a time i upravljačkih prava nad Croatia osiguranjem d. d. (u daljnjem tekstu Croatia osiguranje). U razdoblju od 2015. do 2019. godine neto dobit Croatia osiguranja povećana je tri puta a zadržana je i liderska pozicija na hrvatskom tržištu osiguranja.²⁹



Fotografija 1.3. Sjedište Croatia osiguranja, V. Jagica 33, Zagreb

Tijekom 2019. godine pokrenut je program digitalne transformacije s ciljem povećanja učinkovitosti, profitabilnosti i konkurentnosti društva, te je potpisan ugovor o nabavi 100 milijuna kuna vrijednog Core IT sustava kao zamjena za postojeća IT rješenja te stvaranje bržih uvjeta i boljih rješenja isporuka usluga klijentima.³⁰ Napori u optimizaciji poslovanja rezultirali su u 2019. godine rastom dobiti od jedan posto u odnosu na 2018. godinu te je uz značajna ulaganja stvorena neto dobit od 340 milijuna kuna.³¹

U 2020. godini nastavljen je digitalni transformacijski proces te je pokrenuto prvo hrvatsko 100 posto digitalno osiguranje – LAQO. Također, istodobno je ostvarena i suradnja s Fakultetom elektrotehnike i računarstva iz Zagreba (FER) na pokretanju specijalističkog studija Proizvodi, digitalne inovacije i tehnologije u osiguranju (Insurtech).³²

Portfelj proizvoda SPJ Osiguranje prikazan je u Tablici 1.6.

Tablica 1.6. Portfelj proizvoda strateške poslovne jedinice Osiguranje.

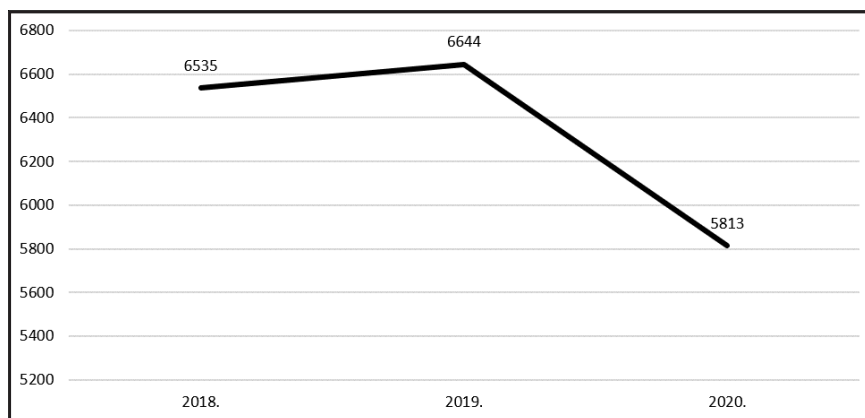
Portfelj proizvoda		
Osiguranje vozila	Životno osiguranje	Osiguranje imovine
Osiguranje od nezgoda	Putno osiguranje	Bankoosiguranje
Osiguranje plovila i prijevoza	Paketi osiguranja	Osiguranje kredita
Osiguranje odgovornosti	Osiguranje zdravlja	Mirovinska štednja

Izvor: Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestaj1yrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)

1.5. Utjecaj COVID–19 krize na poslovnu uspješnost portfelja Adrisa

Smanjenje broja zaposlenih za 831 na dan 31. 12. 2020. u odnosu na 31. 12. 2019. može se pripisati smanjenoj aktivnosti SPJ Turizam usred pandemijskih okolnosti poslovanja s obzirom da je to radno intenzivna djelatnost (Grafikon 1.1.).³³

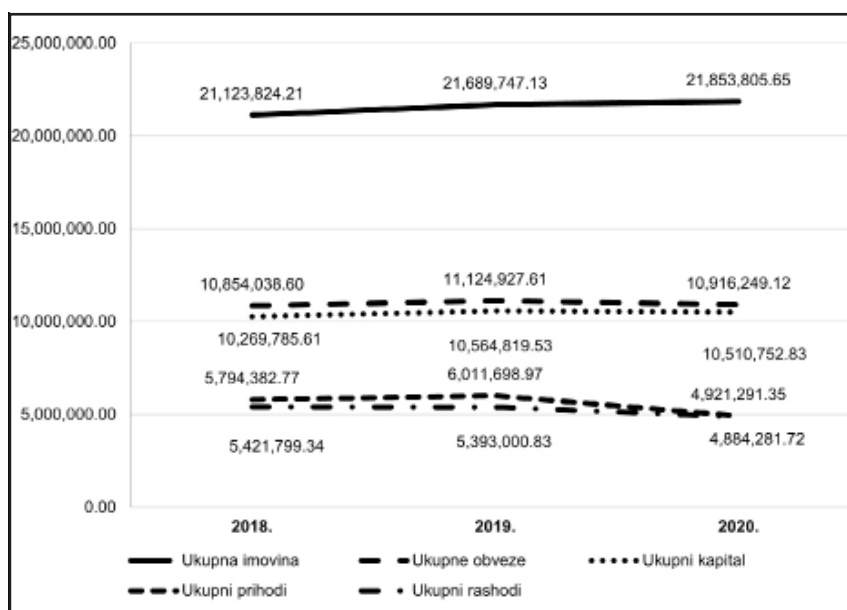
Grafikon 1.1. Kretanje broja zaposlenika Adris grupe d. d., 2018.-2020., na dan 31. 12.



Izvor: Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestaj1yrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#)

Prema podacima iz Grafikona 1.2. moguće je zaključiti kako Adris stabilno posluje, rast obveza praćen je rastom ukupne imovine te ukupnog kapitala. Zamjetan je pad aktivnosti u 2020. godini praćen smanjenjem prihoda i rashoda poslovanja, što je moguće pripisati ograničenju gospodarskih aktivnosti uzrokovanih zdravstvenom krizom, odnosno pandemijom virusa COVID-19.

Grafikon 1.2. Kretanje odabranih financijskih pokazatelja Adris grupe d. d., 2018. - 2020., u tisućama HRK prema revidiranim (RD) i konsolidiranim (KD) financijskim izvještajima.

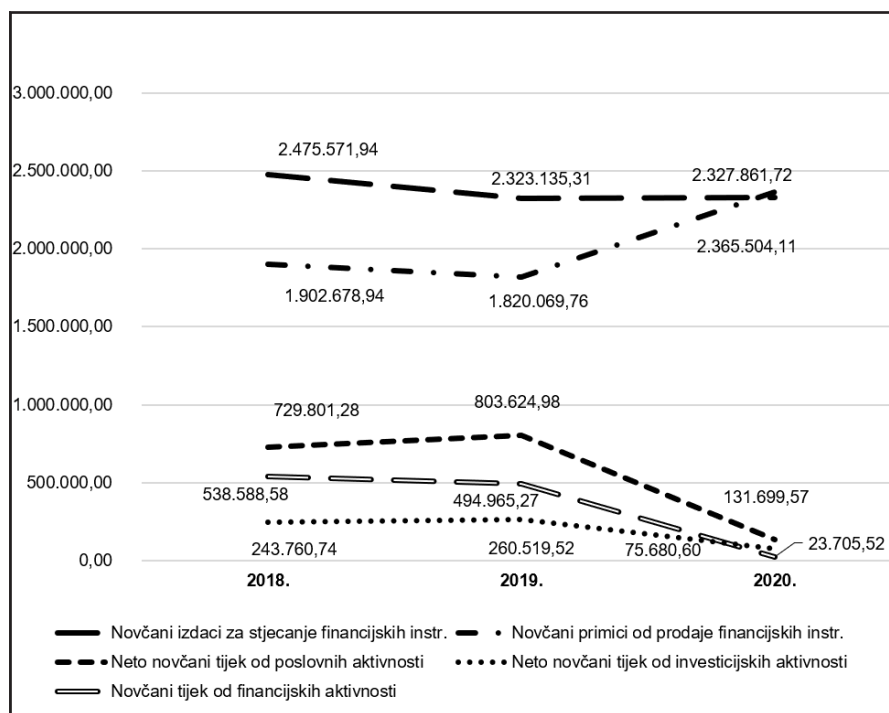


Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#)

Prema podacima iz Grafikona 1.3. moguće je zaključiti kako su svi neto novčani tijekovi smanjeni u 2020. godini prvenstveno kao posljedica smanjenja novčanog tijeka od poslovnih aktivnosti pod utjecajem COVID-19 krize koja je izravno prerasla i u gospodarsku krizu. Društvo se u okolnostima smanjenih poslovnih aktivnosti vodilo

načelom likvidnost prije profitabilnosti, stoga su novčani primici od prodaje financijskih instrumenata porasli u odnosu na prethodne godine, što je izravna posljedica poslovne odluke osiguranja likvidnosti.

Grafikon 1.3. Kretanje odabranih pokazatelja novčanog toka Adris grupe d. d., 2018.–2020., u tisućama HRK prema revidiranim (RD) i konsolidiranim (KD) financijskim izvještajima te indirektnoj metodi obračuna novčanog tijeka (NT I).



Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnim-dokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajirevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#)

Podaci iz Tablice 1.7. prikupljeni su iz revidiranih i konsolidiranih financijskih izvještaja Adrisa objavljenih na internetskoj stranici Zagrebačke burze d. d. Za izračun odabranih financijskih pokazatelja korištene su bilance, računi dobiti i gubitka te izvještaji o novčanom toku prema indirektnoj metodi obračuna za odabrane godine.

U pretpandemijskoj godini Adris je ostvario dobit u visini od 8 % ukupnih prihoda, što ga svrstava među uspješnije kompanije u Hrvatskoj.

Tablica 1.7. Kretanje odabranih financijskih pokazatelja poslovanja društva Adris grupa d. d., 2018.-2020., u HRK prema revidiranim i konsolidiranim financijskim izvještajima.

Financijski pokazatelji - revidirano i konsolidirano	Iznosi po godinama		
	2018.	2019.	2020.
Dugotrajna imovina	15.970.883.016	17.161.755.893	17.040.481.540
Kratkotrajna imovina	4.997.148.156	4.467.703.745	4.813.324.112
Zalihe	591.157.503	649.283.317	701.483.274
Potraživanja od kupaca	579.721.036	623.070.339	624.375.898
Novac	633.055.461	681.195.650	713.509.097
Ukupna imovina	21.123.824.213	21.689.747.132	21.957.088.909
Kapital i pričuve	10.269.785.611	10.564.819.525	10.510.752.832
Temeljni kapital	164.000.000	164.000.000	164.000.000
Dugoročne obveze	6.333.435.670	7.175.423.096	7.264.309.773
Kratkoročne obveze	3.906.855.799	3.414.812.731	3.651.939.343
Ukupna pasiva	21.123.824.213	21.689.747.134	21.957.088.909
Poslovni prihodi	5.651.265.652	5.978.889.746	4.900.999.166
Prihodi od prodaje	5.064.598.672	5.383.074.111	4.317.060.080
Financijski prihodi	129.122.605	20.862.167	9.953.253
Financijski rashodi od kamata	34.169.027	51.362.409	51.651.052
Dobit prije poreza	372.583.433	618.698.141	37.009.625
Neto dobit	446.318.712	506.116.931	44.623.993
Novčani izdaci za isplatu dividendi	285.136.899	289.416.674	487.864
Ukupne obveze	10.854.038.602	11.124.927.609	11.446.336.077
Dugoročni izvori financiranja	16.603.221.281	17.740.242.621	17.775.062.605
Ukupni prihodi	5.780.388.257	5.999.751.913	4.910.952.419

Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnim-dokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#)

Tablica 1.8. prikazuje odabrane pokazatelje likvidnosti kao važne elemente uspješnosti poslovanja Adrisa. Pokazatelj tekuće likvidnosti predstavlja sposobnost poduzeća da svojom kratkotrajnom imovinom uspješno pokriva kratkoročne obveze te je odnos 1,3/1 pozitivan pokazatelj tekuće likvidnosti. Pokazatelj ubrzane likvidnosti predstavlja sposobnost poduzeća da svojom kratkotrajnom imovinom, umanjenom za zalihe, uspješno pokriva svoje kratkoročne obveze te je odnos 1,1/1 također pokazatelj pozitivne ubrzane likvidnosti te se analizom odabranih pokazatelja može zaključiti kako Adris nema poteškoća s likvidnošću.³⁴

Tablica 1.8. Odabrani pokazatelji likvidnosti Adris grupe d. d., 2018.-2020., prema revidiranim i konsolidiranim financijskim izvještajima.

Pokazatelji likvidnosti	2018.	2019.	2020.
Pokazatelj tekuće likvidnosti	1,279071564	1,308330528	1,318018636
Pokazatelj ubrzane likvidnosti	1,127758709	1,118193215	1,125933498

Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnim-dokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajirevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#),

Gonan Božac, M. (2005.), Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (273 - 296.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.

Tablica 1.9. prikazuje razinu zaduženosti kao sposobnost financiranja poslovnih, financijskih i investicijskih aktivnosti. Koeficijent zaduženosti na razini od 50 % predstavlja odnos ukupne imovine i ukupnih obveza u omjeru 2/1, što predstavlja veoma stabilan dužnički položaj. Također, koeficijent vlastitog financiranja na razini od približno 50 % predstavlja odnos kapitala i ukupne imovine u odnosu 1/2, što vodi zaključku kako je Adris solventan.³⁵

Tablica 1.9. Odabrani pokazatelji zaduženosti Adris grupe d. d. 2018.-2020., prema revidiranim i konsolidiranim financijskim izvještajima.

Pokazatelji zaduženosti	2018.	2019.	2020.
Koeficijent zaduženosti	51,383 %	51,291 %	52,130 %
Koeficijent vlastitog financiranja	48,617 %	48,709 %	47,870 %

Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnim-dokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#), Gonan Božac, M. (2005.), Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (273 - 296.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.

Tablica 1.10. prikazuje aktivnost imovine Adrisa prema odabranom pokazatelju kao sposobnosti da na efikasan i efektivan način upravlja imovinom. Koeficijent obrta ukupne imovine predstavlja odnos ukupnih prihoda i ukupne imovine u omjeru od prosječno 0,25/1 za odabrane godine. Takva vrijednost ukazuje kako Adris na godišnjoj razini ostvaruje financijski učinak od imovine u visini $\frac{1}{4}$ vrijednosti ukupne imovine te se može zaključiti kako Adris efikasno koristi vlastitu imovinu.³⁶

Tablica 1.10. Odabrani pokazatelj aktivnosti Adris grupe d. d., 2018.-2020., prema revidiranim i konsolidiranim financijskim izvještajima.

Pokazatelj aktivnosti	2018.	2019.	2020.
Koeficijent obrta ukupne imovine	0,273643077	0,27661696	0,223661362

Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnim-dokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#), Gonan Božac M. (2005.), Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse, u: Buble M. (ur.), *Strateški menadžment* (273 - 296.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.

Tablica 1.11. prikazuje profitabilnost Adrisa prema odabranom pokazatelju kao razinu uspješnosti u prodajnim aktivnostima. Neto profitna marža predstavlja odnos neto dobiti i ukupnih prihoda.³⁷ Neto profitna marža značajno je oscilirala kroz prikazane godine, te je u 2019. godini iznosila veoma visokih 8,4 %, no u 2020. godini zabilježen je pad kao posljedica smanjenih prihoda Adrisa, odnosno ovisnih društava.

Tablica 1.11. Odabrani pokazatelj profitabilnosti Adris grupe d. d., 2018.-2020. prema revidiranim i konsolidiranim financijskim izvještajima.

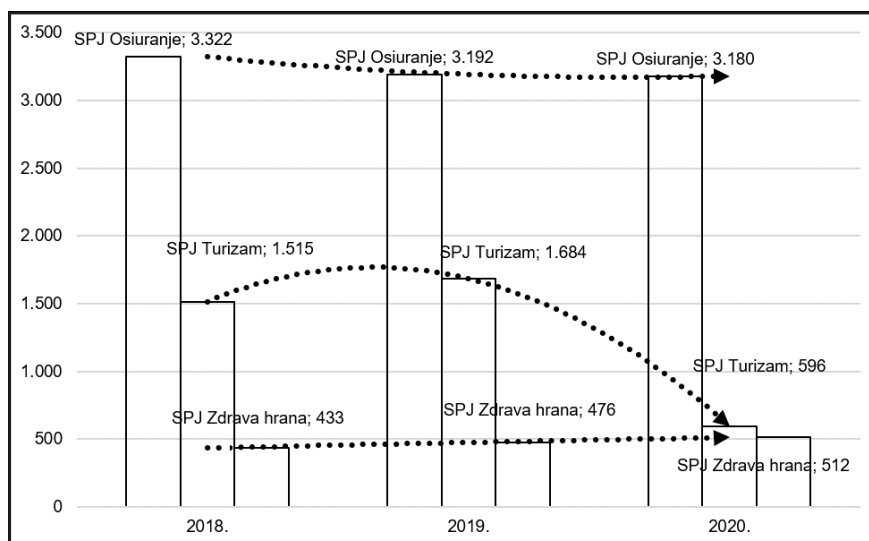
Pokazatelj profitabilnosti	2018.	2019.	2020.
Neto profitna marža	2,558 %	8,436 %	0,909 %

Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnim-dokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#), Gonan Božac, M. (2005.), Izučavanje slučaja iz gospodarske prakse, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (273 - 296.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.

1.6. Utjecaj COVID–19 krize na poslovnu uspješnost strateških poslovnih jedinica

Analizom poslovne uspješnosti Adrisa zamijećen je pad poslovne uspješnosti u 2020. godini. Prihodi od prodaje smanjeni su za 1,06 milijardi kuna, odnosno smanjeni su za 28 % u odnosu na 2019. te predstavljaju novi poslovni izazov. Nužno je analizirati prihode od prodaje strateških poslovnih jedinica društva kako bi se identificiralo ključne pozicije smanjenja poslovnih aktivnosti (Grafikon 1.4.).

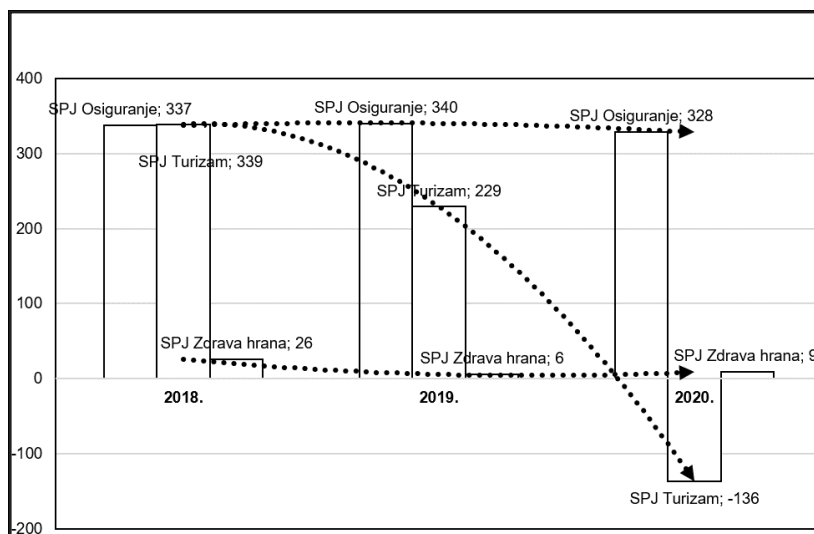
Grafikon 1.4. Kretanje prihoda od prodaje prema strateškim poslovnim jedinicama Adris grupe d. d., 2018.- 2020., u mil. HRK.



Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescevidirano2019sdodatnim-dokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#)

Prema Grafikonu 1.4. moguće je konstatirati kako su SPJ Osiguranje i SPJ Zdrava hrana s aspekta prihoda od prodaje pokazali znatnu otpornost u pandemijskim uvjetima poslovanja, no SPJ Turizam bilježi pad prihoda od prodaje za 65 % u odnosu na prethodnu godinu, odnosno prihodi od prodaje smanjeni su za 1,08 milijardi kuna.

Grafikon 1.5. Kretanje neto dobiti prema strateškim poslovnim jedinicama Adris grupe d. d., 2018. - 2020., u mil. HRK.



Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnim-dokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiuzvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#)

Prema podacima prikazanim Grafikonom 1.5. primjetan je negativan utjecaj pandemijskih okolnosti poslovanja na SPJ Turizam s obzirom na to da je zabilježen neto gubitak u 2020. godini od 136 milijuna kuna. Poseban značaj utjecaja pandemije virusa COVID-19 na SPJ Turizam izražava razlika u dobiti u 2019. godini te gubitka u 2020. godini, koja iznosi 365 milijuna kuna.

Tablica 1.12. Iznos fiskaliziranih računa u Republici Hrvatskoj za djelatnost pružanja usluga smještaja, 2018.-2020., u HRK.

Mjesec	Iznos računa po godinama			Indeks (%)	
	2018.	2019.	2020.	2019./2018.	2020./2019.
Siječanj	187.857.106,33	198.260.402,45	231.961.352,63	105,54	117,00
Veljača	163.350.655,82	193.242.096,17	201.511.023,24	118,30	104,28
Ožujak	230.206.947,24	262.038.793,44	79.654.802,54	113,83	30,40
Travanj	398.297.872,62	474.072.344,89	12.031.135,87	119,02	2,54
Svibanj	730.514.308,57	702.441.441,00	50.649.554,72	96,16	7,21
Lipanj	1.236.654.435,67	1.491.407.061,45	461.525.190,50	120,60	30,95
Srpanj	2.263.013.590,51	2.407.663.822,29	1.297.640.239,37	106,39	53,90
Kolovoz	2.577.316.576,07	2.831.560.958,49	1.811.653.915,75	109,86	63,98
Rujan	1.190.344.378,29	1.225.506.038,99	419.567.768,26	102,95	34,24
Listopad	402.521.920,09	458.934.449,24	145.099.319,64	114,01	31,62
Studeni	195.135.749,49	201.579.090,40	76.807.939,79	103,30	38,10
Prosinac	173.036.704,68	197.891.086,20	56.005.069,39	114,36	28,30
Ukupno	9.748.250.245,38	10.644.597.585,01	4.844.107.311,70	109,19	45,51

Izvor: Izrada prema podacima dobivenim od Ministarstva financija Republike Hrvatske, Porezne uprave

Prema podacima iskazanim u Tablici 1.12. primjetno je smanjenje iznosa fiskaliziranih računa u djelatnosti pružanja usluga smještaja koji na razini 2020. godine u Republici Hrvatskoj iznosi 5,8 milijardi kuna manje negoli prethodne godine. Također, moguće je zaključiti kako nisu sve kategorije pružanja usluga smještaja jednako pogođene zdravstvenom i gospodarskom krizom. Naime, ukupna realizacija fiskaliziranih računa u 2020. godini dosegla je razinu od 45,51 % iznosa u odnosu na prethodnu godinu, dok su u istom razdoblju prihodi od prodaje SPJ Turizam dosegli 35 % realizacije u odnosu na prethodnu godinu, kako je prethodno prikazano na Grafikonu 1.4.

Tablice 1.13. i 1.14., u nastavku, prikazuju kretanje broja dolazaka i broja noćenja gostiju u Republiku Hrvatsku u razdoblju od 2018. do 2020. godine. Pad broja dolazaka i noćenja uzrokovan je pandemijom virusa COVID–19, no vidljivo je kako nisu sve kategorije jednako osjetljive na globalnu epidemiološku krizu. Izrazito nepovoljnu situaciju za SPJ Turizam predstavlja značajan udio hotelskih kapaciteta unutar ukupne smještajne strukture, a prema prikazanim podacima vidljiva je osjetljivost kategorije hoteli kao najranjivije skupine u turističkom sektoru. Kategorija hoteli bilježi najveće smanjenje u sektoru od visokih 75 % u odnosu na turistički rekordnu 2019. godinu.

Tablica 1.13. Broj noćenja gostiju u Republici Hrvatskoj po vrstama smještaja u razdoblju od 2018. do 2020. godine.

Vrsta smještaja	Noćenja po godinama			Indeks (%)	
	2018.	2019.	2020.	2019./2018.	2020./2019.
Hoteli	25.350.975	25.795.637	6.996.648	101,75	27,12
Kampovi	18.901.097	18.826.737	8.834.294	99,61	46,92
Nekomercijalni smještaj	12.591.950	13.143.336	11.200.660	104,38	85,22
Objekti na OPG-u (seljačkom domaćinstvu)	91.571	107.583	76.884	117,49	71,46
Objekti u domaćinstvu	38.183.172	39.329.766	22.320.516	103,00	56,75
Ostali ugostiteljski objekti za smještaj-skupina kampovi	7.645.497	7.824.570	3.309.479	102,34	42,30
Ostalo	83.917	76.042	7.325	90,62	9,63
Plovni objekt	3.211.225	3.566.581	1.650.395	111,07	46,27
Restorani	11.384	10.642	3.166	93,48	29,75
Ukupno	106.070.788	108.680.894	54.399.367	102,46	50,05

Izvor: Izrada prema podacima dobivenim od Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske

Tablica 1.14. Broj dolazaka gostiju u Republiku Hrvatsku po kategorijama u razdoblju od 2018. do 2020. godine.

Vrsta smještaja	Dolasci			Indeks (%)	
	2018.	2019.	2020.	2019./2018.	2020./2019.
Hoteli	7.471.817	7.909.033	1.926.821	105,85	24,36
Kampovi	2.863.579	2.884.329	1.259.554	100,72	43,67
Nekomercijalni smještaj	518.545	515.181	455.954	99,35	88,50
Objekti na OPG-u (seljačkom domaćinstvu)	27.329	31.080	18.823	113,73	60,56
Objekti u domaćinstvu	6.452.615	6.848.692	3.192.196	106,14	46,61
Ostali ugostiteljski objekti za smještaj-skupina kamp	1.888.215	1.957.467	671.058	103,67	34,28
Ostalo	13.045	13.728	1.329	105,24	9,68
Plovni objekt	479.382	539.232	236.049	112,48	43,78
Restorani	6.422	5.915	1.388	92,11	23,47
Ukupno	19.720.949	20.704.657	7.763.172	104,99	37,49

Izvor: Izrada prema podacima dobivenim od Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske

Prema identifikaciji problema

Nakon uspješne diversifikacije poslovanja započete prije 15 godina Adris je napustio osnovnu duhansku djelatnost i uspješno, ulaganjem i akvizicijama, stvorio tri nove djelatnosti. Međutim, 2020. godine suočio se s možda najvećim poslovnim problemom od svojeg osnutka, posljedicama utjecaja pandemije virusa COVID-19 na poslovanje: padom prihoda od prodaje za 1,06 milijardi kuna, odnosno smanjenjem prihoda od 28 % u odnosu na prethodnu godinu.

SPJ Osiguranje suočava se sa smanjenom mogućnošću fizičkog kontakta s klijentima što se negativno odražava na prodaju, ali je znatno manje ugrožena zbog veće otpornosti djelatnosti na trenutnu epidemiološku i gospodarsku situaciju. Višegodišnja digitalna transformacija SPJ Osiguranje pokazala se nužnom i izuzetno dobrom poslovnom odlukom te ključnom polugom poslovne uspješnosti ove SPJ u pandemijskim uvjetima poslovanja. Digitalna transformacija može se s aspekta smanjenja utjecaja egzogenih faktora na poslovanje, odnosno poslovanje u COVID-19 kriznim uvjetima, smatrati ključnom menadžerskom odlukom.

SPJ Proizvodnja zdrave hrane zabilježila je početkom 2020. godine smanjenje prodaje kao izravnu posljedicu smanjenja potražnje u HoReCa (hoteli, restorani i *caffè barovi*) kanalima, kao i usporene logistike i otežane procedure izvoza na ključna tržišta. Menadžment ove SPJ usmjerio je napore prema *retail* (maloprodajnim) kanalima te su prihodi od prodaje do kraja godine iznosili 512 milijuna kuna, odnosno 36 milijuna kuna više negoli prethodne godine. Takav poslovni događaj ukazuje na važnost prilagodbe egzogenim tržišnim utjecajima te se može zaključiti kako je COVID-19 kriza svojevrsni pokazatelj potencijala potražnje na *retail* tržištu. Djelomični zaokret poslovanja ka *retail* tržištu pozitivno će utjecati i na disperziju tržišnih rizika, odnosno smanjenje ovisnost o HoReCa kanalima koji su se u navedenoj kriznoj situaciji pokazali iznimno volatilnima.

SPJ Turizam posebno je pogođena zbog nemogućnosti dolazaka gostiju u predsezoni i posezoni, u hotelskom se smještaju slabije punila i glavna sezona dok je segment poslovnih događaja i kongresa obustavljen gotovo u potpunosti. Također, zagrebački advent koji je prijašnjih godina punio kapacitete zagrebačkih hotela izostao je tijekom 2020. godini, što se negativno odrazilo na prihode od prodaje i u kontinentalnom dijelu portfelja SPJ Turizam. Poseban rizik za SPJ Turizam predstavlja ponašanje potrošača pod utjecajem epidemiološke situacije, odnosno korisnika usluga smještaja koji u značajnom dijelu pokazuju zanimanje za druge kategorije smještaja. Naime, korisnici usluga smještaja izbjegavaju objekte u kojima boravi veći broj osoba te postoji mogućnost protezanja rizika na “postcovid” razdoblje.

S obzirom na to da su tržišni poremećaji izazvani egzogenim faktorima i da je kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19 sektorska, menadžment Adrisa više nego ikad mora voditi računa o poznatom pravilu likvidnost prije profitabilnosti te je posebno važno zadržati imovinu, ljudske potencijale i optimalnu količinu kapitala kako bi se uspješno moglo odgovoriti na tržišnu potražnju kada se epidemiološka situacija poboljša, odnosno kada se gospodarstvo počne vraćati u redovne tokove.

U 2019. godini pojavio se ekonomski fenomen koji suvremena ekonomija ne pamti na globalnoj razini. Ekonomski fenomen proizlazi iz činjenice kako ponuda nije prvi uvjet potražnje, s obzirom da je odnos ponude i potražnje u pojedinim sektorima, u većoj ili manjoj mjeri, onemogućen restriktivnim mjerama, odnosno mjerama zabrane i ograničavanja rada gospodarstva s ciljem sprječavanja širenja virusa COVID-19.

S ciljem ublažavanja posljedica pandemijskih i postpandemijskih uvjeta poslovanja menadžment SPJ Turizam može kombinirati neke od generičkih poslovnih stra-

tegija. Za uspješno upravljanje krizom menadžment bi mogao kombinirati strategiju vodstva u troškovima, s obzirom na to zemljopisno diversificirani portfelj smještajnih kapaciteta koji nije karakteristično sezonalan te kako zagrebački hoteli nisu najposjećeniji tijekom ljetnih mjeseci poput ostalih iz portfelja, kao i maksimalno diferencirati smještajnu ponudu prema trendu povećanog stupnja privatnosti korisnika usluga smještaja. Diferencijacija smještajne ponude mora korisnicima usluge smještaja dati višu vrijednosti za njihov novac, omogućiti visok stupanj privatnosti te pokriti minimalno fiksne troškove dok se tržište potražnje ne vrati u redovan ciklus.

1.7. Postpandemijski oporavak SPJ Turizam u 2021. godini

Krizu uzrokovanu pandemijom virusa COVID-19 SPJ Turizam koristila je kao priliku za vlastiti transformacijski proces u operativnom pogledu. Transformacijski se proces poglavito odnosio na unaprjeđenje korisničkog iskustva, povećanje obujma izravnih kanala prodaje te upravljanje prihodima upotrebom napredne analitike, uz nezostavne investicije s ciljem osiguravanja visoke razine privatnosti svih korisnika usluge smještaja, posebice kada je riječ o korištenju zajedničkih sadržaja u hotelima, kampovima i ljetovalištima na mikrolokacijama veće vjerojatnosti bliskog fizičkog kontakta.³⁸

Početak 2021. godine obilježila je niska potražnja za smještajnim kapacitetima uslijed lošije epidemiološke situacije, kako na receptivnom tako i na emitivnim tržištima. No, kako je turistička sezona ulazila u klimatski toplije mjesece potražnja na domaćem tržištu snažno je porasla (Tablica 1.15.), te je u razdoblju lipanj – listopad 2021. godine značajno premašen iznos fiskaliziranih računa u odnosu na najbolju i pretpandemijsku 2019. godinu.

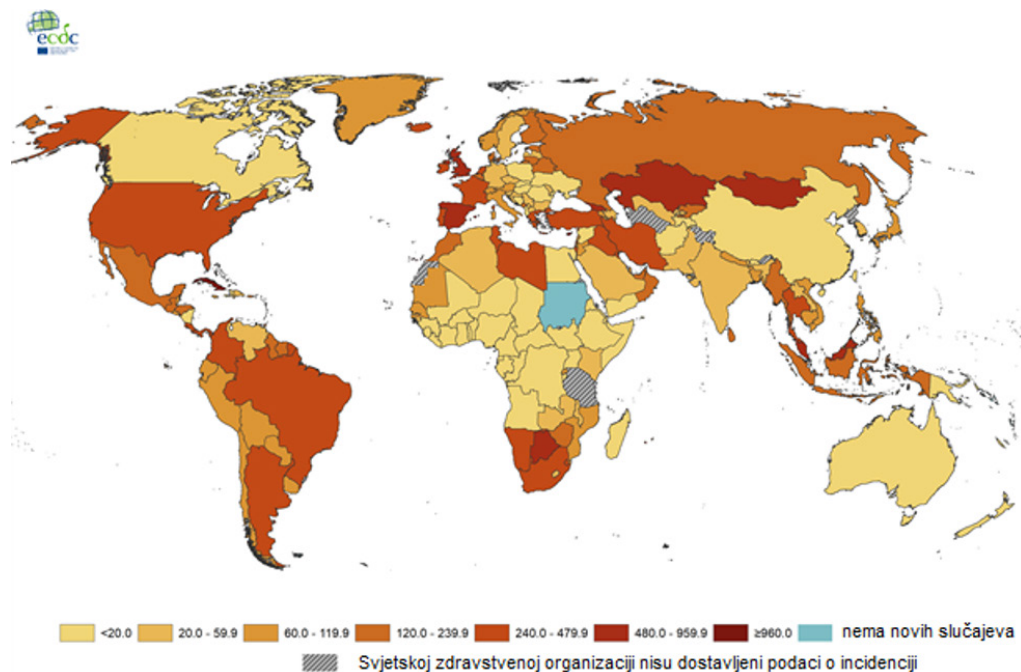
Snažnom porastu potražnje u visokoj sezoni pridonijela je i povoljnija epidemiološka situacija, odnosno iznimno niska incidencija virusa COVID-19 u Republici Hrvatskoj, u usporedbi s konkurentnim receptivnim tržištima na Sredozemlju, što je vidljivo na Slici 1.2. U pandemiji virusa COVID-19 znatno je porasla potražnja za autodestinacijama, dok je potražnja za aviodestinacijama smanjena zbog rizika izloženosti zarazi virusom COVID-19 tijekom putovanja. Takva epidemiološka situacija zasigurno je pomogla destinacijama u Republici Hrvatskoj s obzirom na to da je Jadransko more geografski najbliže Srednjoj Europi te su upravo srednjoeuropski gosti tradicionalno najbrojniji posjetitelji destinacija na Jadranu, posebice sjevernom.

Tablica 1.15. Iznos fiskaliziranih računa u Republici Hrvatskoj za djelatnost pružanja usluga smještaja, 2019.-2021., u HRK.

Mjesec	Iznos računa po godinama			Indeks (%)		
	2019.	2020.	2021.	2020./2019.	2021./2019.	2021./2020.
Siječanj	198.260.402,45	231.961.352,63	71.370.980,37	117,00	36,00	30,77
Veljača	193.242.096,17	201.511.023,24	81.487.362,31	104,28	42,17	40,44
Ožujak	262.038.793,44	79.654.802,54	107.806.998,35	30,40	41,14	135,34
Travanj	474.072.344,89	12.031.135,87	177.019.254,22	2,54	37,34	1471,34
Svibanj	702.441.441,00	50.649.554,72	321.546.460,98	7,21	45,78	634,85
Lipanj	1.491.407.061,45	461.525.190,50	980.771.625,46	30,95	65,76	212,51
Srpanj	2.407.663.822,29	1.297.640.239,37	2.673.075.528,70	53,90	111,02	206,00
Kolovoz	2.831.560.958,59	1.811.653.915,75	3.651.802.595,39	63,98	128,97	201,57
Rujan	1.225.506.038,99	419.567.768,26	1.604.691.186,85	34,24	130,94	382,46
Listopad	458.934.449,24	145.099.319,64	488.970.698,03	31,62	106,54	336,99
Studeni	201.579.090,40	76.807.939,79	188.717.283,70	38,10	93,62	245,70
Prosinac	197.891.086,20	56.005.069,39	175.625.806,69	28,30	88,75	313,59
Ukupno	10.644.597.585,11	4.844.107.311,70	10.522.885.781,05	45,51	98,86	217,23

Izvor: Izrada prema podacima dobivenim od Ministarstva financija Republike Hrvatske, Porezne uprave

Slika 1.2. ECDC karta 14- dnevne incidencije virusom COVID-19 na 100.000 stanovnika za razdoblje od 29. do 30. tjedna 2021. godine.

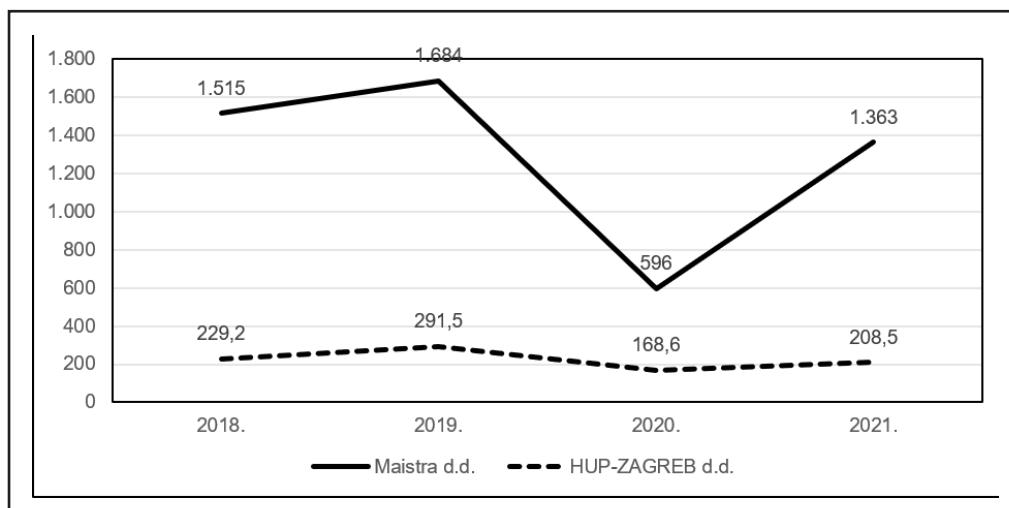


Izvor: Europski centar za sprečavanje i kontrolu bolesti - ECDC (2021.), *Izješće o prijetnjama od zaraznih bolesti* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/Communicable-disease-threats-report-06-08-2021.pdf>

SPJ Turizam u 2021. godini zabilježila je značajan oporavak u priobalnom segmentu ugostiteljskog portfelja te su prihodi od prodaje Maistre i ovisnih društava dosegli 80,1 % rezultata iz rekordne pretpandemijske 2019. godine (Grafikon 1.6.), što se može smatrati dobrim poslovnim rezultatom.

U kontinentalnom dijelu portfelja SPJ Turizam i dalje je prisutan trend smanjene potražnje s obzirom na to da je taj segment manje sezonalan i ne ostvaruje većinu prihoda od prodaje u ljetnim mjesecima već tijekom cijele godine. Epidemiološka situacija nepovoljno utječe na kontinentalni ugostiteljski segment izvan ljetnih mjeseci zbog karakterističnog rasta incidencije virusa COVID-19 s padom temperature zraka, što negativno utječe na potražnju za kongresnim i poslovnim segmentom kada je riječ o zagrebačkim hotelima. Nadalje, zadnjih godina ni turistička posjećenost zagrebačkog adventa nije na pretpandemijskoj razini, što se izravno odražava na prihode od prodaje društva HUP-ZAGREB d. d. koji su u usporedbi s 2019. godinom na razini od 72 % realizacije (Grafikon 1.6.).

Grafikon 1.6. Kretanje prihoda od prodaje članica strateške poslovne jedinice Turizam Adris grupe d. d., 2018. - 2021., u mil. HRK.



Izvor: Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#), Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#), Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), GFI-POD izvještaj [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080022720

Ako se uspoređuje postpandemijski oporavak SPJ Turizam s oporavkom čitavog sektora tada je vidljivo kako je Maistra 2021. godine ostvarila 80,1 % prihoda od prodaje u odnosu na 2019. godinu, HUP-ZAGREB d. d. 72 % (Grafikon 1.6.), dok je ukupna sektorska realizacija u djelatnosti “I” 55 – SMJEŠTAJ dosegla 98,86 % (Tablica 1.15.) iznosa fiskaliziranih računa. Taj podatak ukazuje na potencijalno postojanje postpandemijskih preferencija korisnika usluga smještaja za određenim vrstama smještaja, odnosno da različiti obujam, struktura, kvaliteta i cijena smještaja ugostiteljskih poduzeća, posebno u današnjim izazovnim tržišnim uvjetima, određenim dionicima na tržištu ponude donose konkurentsku prednost.

Tablice 1.16. i 1.17., u nastavku, prikazuju kretanje broja dolazaka i noćenja gostiju u Republiku Hrvatsku u razdoblju od 2019. do 2021. godine. Rast broja dolazaka i noćenja u korelaciji je s iznosom računa ukupne sektorske fiskalizacije (Tablica

1.15.), no vidljivo je kako nisu sve kategorije pokazale jednaku otpornost niti jednak intenzitet oporavka na pandemijske tržišne poremećaje. Naime, kategorije smještaja s naglašenom privatnošću gostiju, poput kampova, objekata na OPG-u, domaćinstvu, nautici te u nekomercijalnom smještaju ostvarile su znatno bolje rezultate 2021. godine, odnosno brže se vraćaju na pretpandemijske rezultate iz 2019. godine negoli je to slučaj u kategorijama hoteli i restorani, što također ukazuje na potencijalno postojanje postpandemijskih preferencija korisnika usluge smještaja za vrstama smještaja s nižim intenzitetom fizičkog kontakta.

Tablica 1.16. Broj noćenja gostiju u Republici Hrvatskoj po vrstama smještaja u razdoblju od 2019. do 2021. godine.

Kategorija	Noćenja			Indeks (%)	
	2019.	2020.	2021.	2020./2019.	2021./2019.
Hoteli	25.795.637	6.996.648	15.686.729	27,12	60,81
Kampovi	18.826.737	8.834.294	17.380.396	46,92	92,32
Nekomercijalni smještaj	13.143.336	11.200.660	10.182.427	85,22	77,47
Objekti na OPG-u (seljačkom domaćinstvu)	107.583	60.986	95.211	56,69	88,50
Objekti u domaćinstvu	39.329.766	22.320.516	32.146.757	56,75	81,74
Ostali ugostiteljski objekti za smještaj	7.824.570	3.309.479	5.523.375	42,30	70,59
Ostalo	76.042	7.325	29.751	9,63	39,12
Nautika	3.566.581	1.650.395	3.081.697	46,27	86,40
Restorani	10.642	3.166	2.952	29,75	27,74
Ukupno	108.680.894	54.383.469	84.129.295	50,04	77,41

Izvor: Izrada prema podacima dobivenim od Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske

Tablica 1.17. Broj dolazaka gostiju u Republiku Hrvatsku po vrstama smještaja u razdoblju od 2019. do 2021. godine.

Vrsta smještaja	Dolasci			Indeks (%)	
	2019.	2020.	2021.	2020./2019.	2021./2019.
Hoteli	7.909.033	1.926.821	4.086.304	24,36	51,6 7
Kampovi	2.884.329	1.259.554	2.580.464	43, 67	89,46
Nekomercijalni smještaj	515.181	455.954	466.852	88, 50	90,62
Objekti na OPG-u (sel- jačkom domaćinstvu)	31.080	18.823	25.015	60,56	80,49
Objekti u domaćinstvu	6.848.692	3.192.196	4.973.078	46,61	72,6 1
Ostali ugostiteljski objekti za smještaj	1.957.467	671.058	1.194.294	34,28	61,01
Ostalo	13.728	1.329	6.115	9,68	44,54
Nautika	539.232	236.049	447.829	43,7	83,05
Restorani	5.915	1.388	1.445	23,47	24,43
Ukupno	20.704.657	7.763.172	13.781.396	37,49	66,56

Izvor: Izrada prema podacima dobivenim od Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske

1.8. SPJ Turizam – strateške prilike

Jačanje tržišne prepoznatljivosti na međunarodnom tržištu trebao bi biti imperativ SPJ Turizam. Naime, u nadolazećim godinama nužno je nastaviti jačanje tržišne marke u međunarodnim okvirima s ciljem ostvarivanja snažne tržišne prepoznatljivosti te što većeg udjela izravne prodaje. Potrebno je ulagati napore u smanjenje udjela posredništva u rezervacijama kako bi se smanjivao stupanj ovisnosti o posrednicima te posrednički troškovi. Naime provizije za posredničke rezervacije turističkih agencija u 2021. godini iznosile su 4 % ukupnih prihoda SPJ Turizam (Tablica 1.18.). Trend rasta jediničnih provizijskih troškova u uvjetima smanjenja prihoda ukazuje na važnost jačanja tržišne prepoznatljivosti. Također, prema podacima prikazanim u Tablici 18. vidljivo je kako dosadašnji napori razvoja izravnih kanala prodaje imaju silazan trend s obzirom da je trošak provizije turističkim agencijama na jednu kunu prihoda u blagom porastu od 2020. godine u odnosu na prethodne godine. Smanjivanje udjela posredničkih rezervacija smanjuje troškove poslovanja u operativnom pogledu, no u strateškom pogledu jača tržišni položaj smanjenjem ovisnosti o posrednicima na tržištu.

Smanjenje troškova poslovanja trenutno je i operativan efekt, dok je prisutnost i prepoznatljivost marke na međunarodnom tržištu strateški efekt koji donosi dugoročnu i održivu konkurentsku prednost.

Tablica 1.18. Efekti napora razvoja izravnih kanala prodaje strateške poslovne jedinice Turizam Adris grupe d. d. u razdoblju od 2018. do 2021. godine, u milijunima HRK.

Pokazatelji	Godine			
	2018.	2019.	2020.	2021.
Prihodi od prodaje	1.515	1.684	596	1.363
Provizije turističkim agencijama	56	57	23,3	55,2
Trošak provizije na 1 kunu prihoda	0,03669967	0,034026128	0,03909396	0,040498899

Izvor: Izrada autora prema Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s [adris-gi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf](#)

Također, s obzirom na nacionalni postpandemijski trend slabije prodaje hotelskih kapaciteta, SPJ Turizam mora uložiti dodatne napore u jačanje percepcije sigurnosti boravka gostiju u vlastitim hotelskim kapacitetima, usporediti konkurentske cijene na domaćem i mediteranskom tržištu te osigurati visoki standard za postpandemijski siguran boravak hotelskih gostiju u svim destinacijama.

Pitanja za raspravu

1. Navedite prednosti diversificiranog portfelja djelatnosti.
2. Raspravite utjecaj ograničenja i zabrane rada s ciljem sprječavanja širenja zaraze virusa COVID-19 na odnos ponude i potražnje.
3. Raspravite o važnost likvidnosti u krizama.
4. Raspravite o važnost ulaganja u digitalne tehnologije.
5. Raspravite važnost leaderskog tržišnog položaja.
6. Je li diversificirani portfelj Adris grupe d. d. otporan na krize pod utjecajem egzogenih čimbenika?
7. Koliko je SPJ Turizam Adris grupe d. d. izložena riziku promjene ponašanja potrošača uslijed utjecaja pandemije virusa COVID-19 na njihove preferencije?
8. Koji resursi i sposobnosti donose konkurentsku prednost ugostiteljskim poduzećima u pandemijskim uvjetima poslovanja?

Bilješke

- ¹ Suglasnost na tekst poslovnog slučaja, njegovo daljnje korištenje i objavu fotografija dobivena je od gospođe Kristine Miljavac iz Korporativnih komunikacija Adris grupe d. d. 3. siječnja 2023.
- ² Adris grupa d. d. (b. d.), O nama, preuzeto 27. travnja 2021. s <https://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/>
- ³ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ⁴ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ⁵ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ⁶ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ⁷ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ⁸ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ⁹ Adris grupa d. d. (b. d.), O nama, preuzeto 27. travnja 2021. s <https://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/>
- ¹⁰ Adris grupa d. d. (b. d.), O nama, preuzeto 27. travnja 2021. s <https://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/>
- ¹¹ Adris grupa d. d. (b. d.), O nama, preuzeto 27. travnja 2021. s <https://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/>
- ¹² Adris grupa d. d. (b. d.), O nama, preuzeto 27. travnja 2021. s <https://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/>
- ¹³ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ¹⁴ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ¹⁵ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ¹⁶ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ¹⁷ Adris grupa d. d. (2020.), *Poslovanje za 2019. godinu i stanje u društvu* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa_gs_poslovanjeu2019.godiniistanjeudrutvu_07072020.pdf](#)
- ¹⁸ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ¹⁹ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ²⁰ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#)
- ²¹ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s [adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf](#)

- ²² Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf
- ²³ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf
- ²⁴ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf
- ²⁵ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf
- ²⁶ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf
- ²⁷ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf
- ²⁸ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf
- ²⁹ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf
- ³⁰ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf
- ³¹ Adris grupa d. d. (2020.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdodatnimdokumentima.pdf
- ³² Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf
- ³³ Adris grupa d. d. (2021.), *Godišnje izvješće i Izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2020.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgrupa-godisnjiizvjestajlyrevidirano2020sdodatnimdokumentima.pdf
- ³⁴ Gonan Božac M. (2005.), Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse, u: Buble M. (ur.), 45 *Strateški menadžment* (273 - 296.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.
- ³⁵ Gonan Božac, M. (2005.), Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (273 - 296.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.
- ³⁶ Gonan Božac, M. (2005.), Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (273 - 296.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.
- ³⁷ Gonan Božac, M. (2005.), Izučavanje slučajeva iz gospodarske prakse, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (273 - 296.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d. o. o.
- ³⁸ Adris grupa d. d. (2022.), *Godišnje izvješće 31. prosinca 2021.* [e-publikacija], preuzeto s adrisgi_2021_sa_dodatnim_dokumentima.pdf

Poslovni slučaj 2.

Arena Hospitality Group kroz povijest¹

Ovaj poslovni slučaj opisuje prepoznavanje trendova u turizmu na primjeru Arena Hospitality Grupe. Arena Hospitality Group je međunarodna hotelska grupacija i to jedna od najdinamičnijih u Srednjoj i Istočnoj Europi. Svrha ovog poslovnog slučaja je prikazati trajnost i kontinuitet poslovnog subjekta. Cilj ovog poslovnog slučaja je na primjeru objasniti važnost prepoznavanja trendova te na koji način ostvariti konkurentsku prednost na zahtjevnom tržištu, odnosno kako biti prepoznatljiv na turističkoj karti. Arena Hospitality Group trenutno ima portfelj s 26 objekata u svom vlasništvu, suvlasništvu, najmu i pod svojim upravljanjem koji obuhvaća više od 10 tisuća soba i smještajnih jedinica u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj. Poslovni slučaj usmjeren je na poslovanje u Hrvatskoj.

2.1. Općenito o Arenaturistu

Arenaturist je svoje djelovanje započeo početkom 20. stoljeća, točnije 1908. godine kada Pula, koja je tada imala gotovo 50 tisuća stanovnika, dobiva prvi reprezentativni hotelski objekt, Hotel Rivieru. U Rivieri, hotelu prve kategorije, tadašnjoj oznaci najviše kvalitete, odsjedale su mnoge poznate ličnosti tog vremena. Pula s otočjem Brijuni 1910. bilježi 33,4 tisuće turističkih dolazaka. Nakon Drugog svjetskog rata, točnije 1949., osnivaju se gradsko hotelsko poduzeće i ugostiteljsko poduzeće preteče turističkim i ugostiteljskim poduzećima koja će djelovati u Puli.²



Fotografija 2.1. Hotel Riviera, Pula

Arenaturist turističko ugostiteljsko poduzeće sa solidarnom odgovornošću upisano je 1974. na Okružnom privrednom sudu u Rijeci, a nastalo je integracijom radnih organizacija Medulinska rivijera, Veruda, ugostiteljsko-turističkog poduzeća Riviera i turističkog poduzeća Turistbiro. Arenaturistu su 1976. godine pripojeni OUR Kamenjak- Banjole te OUR Ribarska koliba. Potkraj 70-ih i početkom 80-ih godina prošlog stoljeća osim Hotela Riviera, svjetsku prepoznatljivost stječe Hotel Brioni. Pulski Film festival pridonio je da u arenaturistovim hotelima odsjedaju poznati gosti poput Sophie Loren, Elizabeth Taylor, Richarda Burtona i drugi.³

Osamdesetih godina prošlog stoljeća Arenaturist ulazi u novo investicijsko razdoblje, pa se od 1983. do 1987. godine gradila Punta Verudela, apartmansko naselje s 470 smještajnih jedinica i svim popratnim zabavnim i ugostiteljskim sadržajima, zatim Hotel Histria i Palma (u početku depandansa Hotela Istrije) čime su značajno povećani tadašnji turistički kapaciteti, ali i njihova privlačnost. U Medulinu se također ulaže u Hotele Belvedere, Mutila i Medulin, ali i u kampove. Jedan od značajnih čimbenika razvoja u tom razdoblju bila je dobra suradnja Arenaturista s lokalnom upravom kako u Puli tako Medulinu, te se osim u hotelsko turističke kapaciteta ulagalo u infrastrukturu, a sve na temelju praćenja trendova u turizmu. Takvom je poslovnom politikom Arenaturist ostvario konkurentsku prednost i određeni stupanj prepoznatljivosti na turističkoj mapi.

Zbog dijela svojih sadržaja koji se mogu klasificirati kao sportski, za Arenaturist je karakteristično da privlači turiste tijekom cijele godine. Raspolaze s mnogobrojnim tenis-terenima, bazenima (unutarnjim i vanjskim), nogometnim terenima i slično. Dodatna je prednost što na navedenom lokalitetu vlada relativno umjerena klima tijekom cijele godine i skoro svi sportovi se mogu trenirati na otvorenome što nije moguće u svim europskim regijama. Arenaturist je prepoznala tu prednost te je u njoj vidjela mogućnost produljenja turističke sezone. Dio turista dolazio je rekreativno igrati tenis, mini golf, odbojku ili neki drugi sport tijekom proljetnog/jesenskog godišnjeg odmora, a neki profesionalci dolazili su pripremati se za velika natjecanja kao što su Olimpijske igre. Medulinski hoteli sa šest nogometnih igrališta ugostili su nogometne reprezentacije i klubove na sportskim pripremama.

Arenaturist je razvijala objekte kulturno - zabavnog života Pule kao što su Disko Brioni, Summer club, Disko 33 Verudela i Piramida. Istovremeno započinje razvoj animacije u Arenaturistu, pa kroz radio emisiju AT klub i svoje novine, redovito informira građanstvo, goste i djelatnike o svim bitnim događanjima.⁴

Arenaturist je privlačila obitelji i starije osobe koje žele miran i opuštajući odmor kao i mlađu populaciju koja je bila željna zabave do jutarnjih sati. Od velike važnosti bilo je stvoriti pozitivnu sliku kako bi se gosti vratili i preporučili drugima da posjete ovu destinaciju.

Osim u smještajne i sportske kapacitete, animaciju, kulturno-zabavni život i infrastrukturu, Arenaturist je prepoznao važnost razvoja kadrova te je bio jedan od pokretača srednje ugostiteljske škole i studija turizma u Puli. Važan udio zaposlenika regrutiran je po završetku srednjoškolskog programa, najčešće konobari, kuhari, slastičari i ostala srodna zanimanja. Mnogobrojni učenici su u to vrijeme odlučili upisati navedena usmjerenja znajući da ih čeka siguran posao u Arenaturistu, organizaciji koja je bila „na dobrom glasu“. U današnje vrijeme se u toj školi učenici obrazuju za sljedeća četverogodišnja i trogodišnja zanimanja: hotelijersko-turistički tehničar, turističko-hotelijerski komercijalisti i komercijalist, kuhar, konobar, slastičar i prodavač, uz kontinuiranu suradnju.

Arenaturist je 1990-ih godina, prilikom pretvorbe s modela socijalističkog samoupravljanja u Arenaturist d. d., s osnovnom djelatnošću pružanja turističkih i ugostiteljskih usluga proveden tako da je zadržana organizacijska cjelovitost. Prvi dioničari bili su zaposlenici, bivši zaposlenici i umirovljenici, ostali građani i Republika Hrvatska u jednakim omjerima. Tijekom procesa privatizacije su država i dio dioničara prodavali svoje dionice investicijskim fondovima, a potom investicijski fondovi privatnim investitorima.

U kolovozu 2000. godine, Arenaturist je dobio prvog stranog većinskog vlasnika, privatnog investitora koji pokreće financijsko i organizacijsko restrukturiranje te novi značajniji investicijski ciklus s ciljem obnove i modernizacije smještajnih kapaciteta.⁵ Bile su planirane dvije faze obnove od kojih je prva završena u visini 50 milijuna eura, a prije početka druge faze, 2007. godine izvršena je prodaja dionica i udjela novom vlasniku. Novi većinski vlasnik sa 74,15 % udjela u dioničkom kapitalu postaje Goldman Sachs Group putem poduzeća osnovanog u Hrvatskoj. Istovremeno je ugovoreno operativno upravljanje s kompanijom Park Plaza Hotel Group iz Amsterdama s ciljem uvođenja internacionalnih standarda, uključivanje u njihovu prodajnu mrežu (dalje u tekstu: PPHE) i vođenja razvoja investicija te treninga zaposlenih u skladu s najnovijim zahtjevima tržišta.⁶

Novi investicijski ciklus Arenaturista započinje 2011. Preuređuju se Hoteli Histria, naselje Punta Verudela, Hotel Medulin, Hotel Palma i Hotel Belvedere. Svi

obnovljeni objekti dobivaju brend Park Plaze i kategoriju četiri zvjezdice te kvalitetu usluge na razini svjetskih hotela te kategorije. 2014. godine započinge renoviranje Hotela Park kako bi se i on pridružio grupi prethodno renoviranih hotela.⁷

Sukladno strateškom cilju Arena Hospitality Grupe d. d. (u daljnjem tekstu: AHG), o kojoj će više biti rečeno u nastavku, a koji stremlji pozicioniranju AHG-a kao vodeće hotelske kompanije u regijama u kojima posluje, pokrenuti su i posljednji investicijski ciklusi.⁸ Oni se odnose na renoviranje kampa Pomer 2018. godine, prilikom čega je dotadašnji kamp pretvoren u prvi kompletan *glamping* kamp u Hrvatskoj pod nazivom Arena One 99 Glamping. Također, investicije su obuhvatile i potpuno renoviranje kampa Kažela u Medulinu 2019. i 2020., turističkog naselja Verudela Beach 2020. te Hotela Brioni koji je pretvoren u hotel najviše kategorije unutar kompanije, a svojim gostima vrata je otvorio 2022. pod nazivom Grand Hotel Brioni.



Fotografija 2.2. Unutrašnjost Grand Hotela Brioni

Time Hotel Brioni postaje perjanica AHG-a, moderno je opremljen, luksuzno dizajniran, nudi izvanredno iskustvo putem raznovrsnih sadržaja i panoramskog pogleda na Jadransko more. Pored navedenih velikih investicija AHG kontinuirano održava, rekonstruira i renovira sve smještajne objekte u svom vlasništvu. Grupacija je najavila i investicijske cikluse koji će se odvijati u razdoblju 2022.-2023., a odnose se na otvaranje hotela s pet zvjezdica u Zagrebu te renoviranje kampa Stoja i Hotela Riviera.⁹

2.2. Arena Hospitality Group danas

Početak 2016. PPHE je zaključila *joint venture* ugovor s Goldman Sachsom i preuzela njegove dionice te je tako način PPHE, preko društva Dvadeset Osam d. o. o., postao većinski vlasnik. Nakon toga je uslijedila konsolidacija Arenaturista d.d. Krajem 2016. Arenaturist d. d. je sklopio sporazum s Hotelskom grupacijom PPHE o većinskom preuzimanju Društva Sugarhill, a potpuno preuzimanje finalizirano je 2017. čime se poslovanje AHG proširilo na područje Njemačke i Mađarske. Slijedom događaja krajem ožujka 2017. uslijedila je promjena tvrtke iz Arenaturist d. d. u AHG, odnosno 2017. pokrenuta je javna ponuda dionica prilikom čega je prikupljeno 788,36 milijuna kuna što predstavlja najveće prikupljanje sredstava jedne hrvatske kompanije nakon 2007. godine. Ubrzo je uslijedio i izlazak na Vodeće tržište Zagrebačke burze.¹⁰ AHG je naglasak stavio na međunarodni karakter poslovanja i strategiju širenja.¹¹ Sukladno tome promijenio je poslovni model kojim se od izrazitog sezonskog poslovanja transformiralo u društvo s međunarodnim karakterom i cjelogodišnjim poslovanjem. Riječ je o kombinaciji hotela, turističkih naselja i kampova na obalnom području južne Istre i gradskih hotela u europskim metropolama¹², odnosno riječ je o strategiji širenja na tržišta Njemačke i Mađarske kojom se ljetno sezonsko poslovanje u Hrvatskoj nadopunilo s cjelogodišnjim poslovanjem hotela u Njemačkoj i Mađarskoj.

Ugovor o zakupu na 45 godina za razvoj hotela sa 115 soba u Centru Zagreba AHG je sklopio 2020. Zatim je uslijedilo stjecanje hotela u Beogradu pod nazivom 88 Rooms te Hotela Riviere u Puli.¹³ AHG je u prosincu 2021. dovršio preuzimanje planinskog hotela Franz Ferdinand Mountain Resort u Nassfeldu u Austriji. Tom posljednjom akvizicijom potvrđeno je strateško opredjeljenje za širenjem u zemljama srednje i istočne Europe.¹⁴

U svom poslovanju AHG upravlja i razvija četiri brenda te vjeruju u „snagu koju pružaju pouzdani i priznati brendovi s naglaskom na individualizirani pristup“.¹⁵ Riječ je o brendovima: art’otel, Park Plaza, Arena Hotels & Apartments te Arena Campsites’. Svaki od ovih brendova je dinamičan, jedinstven i u kontinuiranom razvoju.

Art’otel hoteli u kozmopolitskim središtima diljem Europe predstavljaju suvremenu grupaciju hotela, koji sljubljuju izniman arhitektonski stil s interijerima nadahnutim umjetnošću. Srž brenda čini umjetnost; svaki hotel izlaže zbirku originalnih djela dizajniranih ili odabranih posebno za svaki pojedini art’otel, te zahvaljujući tome svaki od

njih predstavlja jedinstvenu umjetničku galeriju. Art'otel je razlikujući se od tradicionalnih hotela u svijetu hotelijerstva, stvorio vlastitu tržišnu nišu.¹⁶

Park Plaza je brend visoke i više kategorije u koji spadaju dizajnirani hoteli u europskim gradskim središtima i destinacijama za odmor koje karakterizira inspirativna usluga, stilski uređene sobe, prostrane sale za sastanke te brojni restorani i barovi. Tako je, kao što je prethodno opisano, 2011. godine uveden brend Park Plaza, odnosno podignut je standard nekoliko hotela kako bi mogli koristiti „Park Plaza“ u nazivu te privući ne samo više gostiju već i određeni tržišni segment. PPHE ima ekskluzivnu i trajnu licencu Radisson Hotel Group za razvoj i upravljanje brendom Park Plaza u Europi, na Bliskom Istoku i Africi.¹⁷

Brend Arena Hotels & Apartments sastoji se od hotela i apartmanskih naselja srednje kategorije koje karakterizira udobnost smještaja, moderno uređeni interijeri te ljubazna usluga. Smještajni kapaciteti ovoga brenda namijenjeni su gostima koji traže opušten i bezbrižan odmor, bilo uz plažu ili u gradu.¹⁸

Arena Campsites je brend autentičnih i *premium* kampova smještenih na lokacijama neposredno uz more. Arena Campsites nalaze se na samom jugu istarskog poluotoka. Protežu se od Nacionalnog parka Brijuni na zapadu do Medulinskog zaljeva i rta Kamenjak na jugu. Svaki kamp pruža karakterističnu ponudu u opuštenom i očuvanom prirodnom okruženju koje gostima omogućuje doživljaj ljepota istarskih krajolika te istinski ljetni odmor od travnja do listopada.¹⁹

Vizija AHG-a glasi: „Postati dinamična hotelska kompanija u regiji Srednje i Istočne Europe koja će stvarati i ostvarivati vrijednost za dioničare te nastaviti doprinosti razvoju tržišnog segmenta *upscale, upper upscale and lifestyle* hotela u ovom dijelu Europe.“ Pojmovi *upscale* i *upper upscale* se odnose na hotele visoke kategorije koje karakterizira luksuz, najviša razina personalizirane usluge, uređeni i dizajnirani interijeri hotela s brojnim restoranima i barovima. Pojam *lifestyle* hotela odnosi se na hotele koji kombiniraju funkcionalni dizajn, aktivnosti, inovacije i personalizirano iskustvo.²⁰

Ambicija je izgraditi portfelj hotela i turističkih naselja na *upscale, upper upscale* i *lifestyle* tržištima u velikim gradovima koji su glavne točke dolaska i odlaska iz neke zemlje te u odabranim odmorišnim destinacijama. Osim toga, namjera je proširiti portfelj kampova u turističkim destinacijama na Jadranu te u narednih nekoliko godina ulagati u renoviranje i unapređivanje postojećih objekata gdje je prepoznat velik broj mogućnosti za povećanjem dobiti.

AHG ima namjeru putem trenutne strategije ostvariti viziju, stoga će se usredotočiti na sljedeće poslovne prioritete :

- „Poticanje rasta širenjem portfelja hotela s četiri i pet zvjezdica Park Plaza u regiji Srednje i Istočne Europe. Širenje je planirano kroz razne poslovne modele, uključujući (su)vlasništvo, poslovne najmove i ugovore o upravljanju.

- Održavanje operativne učinkovitosti i postizanje visoke EBITDA marže kroz stalna ulaganja u vlastitu imovinu i proaktivno upravljanje troškovima.

- Unaprjeđenje iskustva gostiju putem dosljednog pružanja usluga i poboljšanja proizvoda.

- Povećanje angažmana zaposlenika kroz stalno unaprjeđivanje njihovog radnog okruženja i kroz ponudu programa za operativno i menadžersko usavršavanje.

- Poboljšanje ukupnih rezultata poslovanja kroz inovativno ostvarenje prihoda i marketinške inicijative.“²¹

- Ostvarivanje vrijednosti za dioničare: AHG je prvu dividendu isplatio 2019., no posljednje dvije godine zbog situacije uzrokovane pandemijom COVID-19, AHG je donio odluku da se dividenda ne isplati. Cilj odluke je bio očuvanje likvidnosti te nastavak strateških investicija. Namjera AHG-a je nastaviti s isplaćivanjem dividende što je prije moguće, pri tome uvažavajući poslovne rezultate, buduće investicijske planove i tržište.

Misija AHG-a glasi: „Našim gostima nastojimo pružiti najugodnije i besprijekorno iskustvo kroz osiguranje najboljeg mogućeg smještaja i personaliziranu ponudu koja će nadmašiti njihova očekivanja i potrebe.” Tijekom dugogodišnje povijesti iskustvo gosta je uvijek bilo od ključne važnosti za AHG. Pružanje nezaboravnog iskustva i vrijednih uspomena gostima oduševljavajući ih kroz izvrsnu uslugu i kvalitetne proizvode oduvijek je bila i ostala nit vodilja AHG-a.²²

Temeljne vrijednosti prema kojima se AHG opredijelio su: povjerenje, poštovanje, timski rad, entuzijazam, predanost i briga. Usko povezano s iskustvom gosta je osoblje AHG-a koje je ključno u pružanju izvanredne usluge. Iz tog razloga cilj AHG-a je stvarati i poboljšavati radno okruženje koje je zasnovano na temeljnim vrijednostima AHG-a.²³

„Strategija grupacije Arena Hospitality Group usmjerena je na postajanje vodećim vlasnikom i upraviteljem hotelskih kapaciteta, prvenstveno u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj“.²⁴ Kroz kontinuirano poboljšanje portfelja, pružanje jedinstvenog iskustva gostima te uz strategiju širenja u regiji Srednje i Istočne Europe namjera AHG-a je

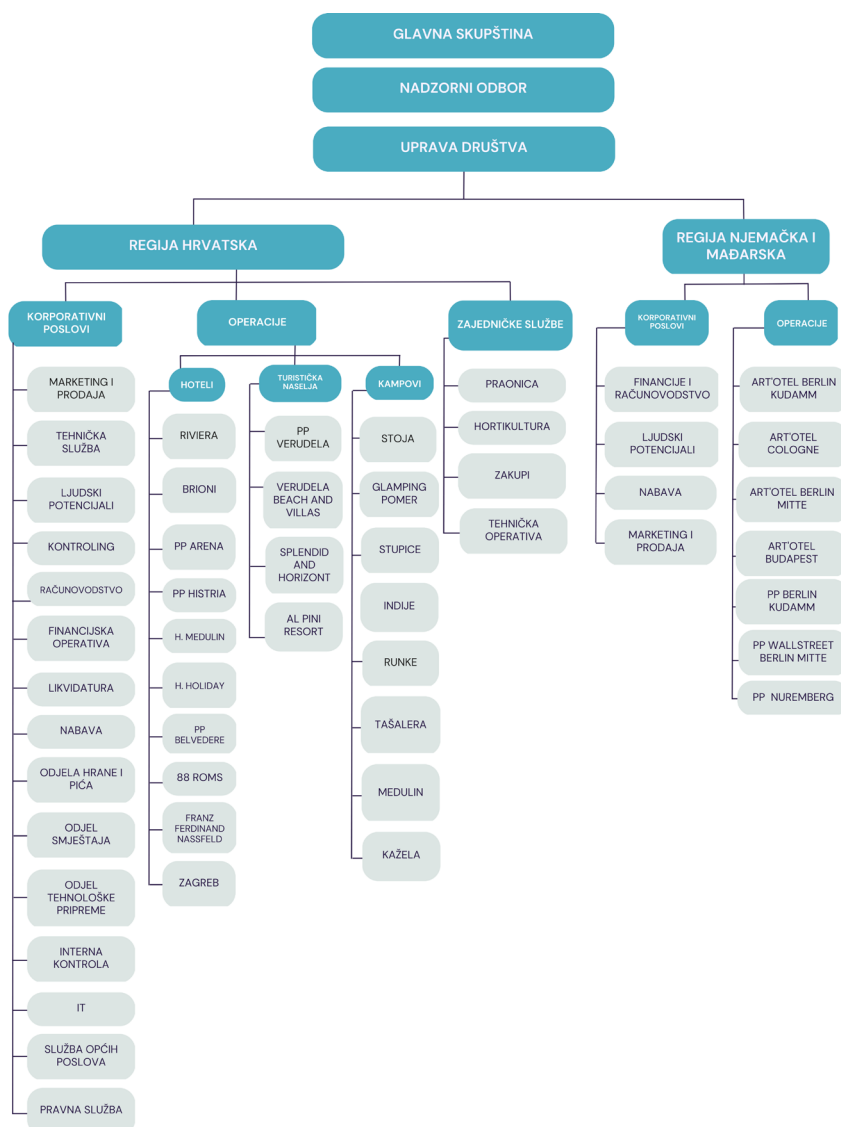
osnažiti rast i povećati dobit tijekom cijele godine.²⁵ Kada je riječ o turizmu, smještajni kapaciteti su jedan od ključnih činitelja realizirane dobiti.

U svome poslovanju i pružanju usluga gostima AHG poklanja veliku pozornost inovacijama i upotrebi tehnologije u operacijama. Praćenjem i primjenom trendova na području tehnološkog razvoja AHG nastoji gostima pružiti najbolje moguće iskustvo boravka u smještajnim jedinicama stvarajući trenutke koji će im ostati u sjećanju. Tijekom 2017. AHG je pokrenuo vlastite mobilne aplikacije s ciljem unapređenja iskustva gostiju i veće operativne učinkovitosti hotela, turističkih naselja i kampova.²⁶ Mobilne aplikacije razvijene su za hotele i kampove, a koriste ih gosti i osoblje s ciljem jednostavnog pristupa uslugama i digitalnom ključu koji omogućava otvaranje soba putem pametnog telefona. Upotrebom aplikacije gosti u kampovima mogu koristiti navigaciju za lakše pronalaženje kamp mjesta, rezervirati izlete i saznati više o aktualnim događanjima i ponudama. Također, 2017. osigurani su pametni telefoni koji su posebno prilagođeni gostima u hotelima. Gosti ih mogu potpuno besplatno koristiti u hotelu i izvan njega s mogućnošću neograničenih poziva.²⁷ U hotelskim operacijama pokrenuta je i aplikacija *Facility for hotels* koja je namijenjena hotelskom osoblju s ciljem ubrzavanja i poboljšavanja radnih procesa. “Inovativni i pionirski duh” AHG-a u digitalizaciji i uvođenju tehnoloških rješenja osobito je dobio na važnosti tijekom pandemijske 2020. godine. S ciljem pružanja gostima osjećaja sigurnosti i poboljšanja korisničkog iskustva razvijene su nove digitalne usluge kojima je primarni cilj bio smanjiti fizički kontakt u onim područjima u kojima je to bilo moguće.²⁸ Višegodišnje iskustvo AHG-a u primjeni tehnoloških inovacija omogućilo je brzo snalaženje i agilnost u pandemijskim uvjetima. Uz mobilne aplikacije i digitalni ključ, uvođenjem mogućnosti prijave putem interneta te opcije samo-prijave (*self check-in*) prilikom dolaska na recepciju, gostima je omogućeno minimaliziranje kontakta sa zaposlenicima AHG-a te im je tako pružen jedan dodatni osjećaj sigurnosti. Također, na *web* stranicama otvorena je i *web* sekcija pod nazivom “Jedni uz druge” (*We are in this together*) s ciljem pružanja svih relevantnih informacija i vijesti.²⁹ Gosti su navedene tehnološke inovacije vrlo dobro prihvatili, a o tome svjedoče podaci da su 2021. godine mobilne aplikacije AHG-a preuzete više od 15.000 puta, a samostalne prijave (*self check-in*) i prijave preko interneta (*online check-in*) u svim hotelima, turističkim naseljima i kampovima izvršilo je gotovo 32.000 gostiju.³⁰

Vlasnička i organizacijska struktura

Na dan 31. prosinca 2019. većinski udio u vlasničkoj strukturi ima kompanija Dvadeset Osm d. o. o., gotovo 53%, ostatak dijele sljedeće kompanije: OTP banka d. d., Addiko banka d. d. i Privredna banka Zagreb d. d.

Slika 2.1. Organizacijska struktura Arena Hospitality Group d. d. u 2022. godini.



Izvor: obrada i izrada autora

2.3. Brend i imidž

AHG je prepoznao važnost brenda u pozicioniranju usluge na tržištu te u svom poslovnom promišljanju polazi od saznanja da i imidž grada/općine i imidž turističko–ugostiteljske organizacije ima veliki utjecaj na odabir destinacije. AHG na ovim prostovima pruža jedinstvenu i visoko kvalitetnu uslugu i na tome gradi svoj imidž 40 godina. Mnogi koji dolaze u Pulu percipiraju AHG kao visoko kategoriziranu organizaciju s visoko kvalitetnom uslugom, što se može zaključiti i na temelju recenzija gostiju. U preko više od 40 godina postojanja, kroz AHG prošlo je iznimno puno zadovoljnih gostiju koji su pomogli graditi imidž koji AHG danas ima. Također, za gradnju trenutnog imidža zaslužni su i menadžment i zaposleni (sadašnji i bivši) koji rade na ispunjavanju vizije, odnosno ciljeva poduzeća. Zaposleni se brinu kako bi ostavili što bolji dojam gostima odnosno kako bi im pružili vrhunsku uslugu, a to je zasigurno cilj svake organizacije u turističkoj djelatnosti.

Uvođenjem brenda „Park Plaza“, AHG uspijeva podići svoju prepoznatljivost na europsku razinu, odnosno dolazi do „internacionalizacije“. Većina gostiju koja boravi u objektima AHG-a dolazi iz neke europske zemlje i od iznimne važnosti je biti prepoznatljiv na turističkoj karti. AHG je to uspijevaio i prije uvođenja ranije spomenutog brenda, ali njegovim uvođenjem povećana je prepoznatljivost, pa tako i broj potencijalnih gostiju. Bitno je imati stalne goste, ali isto tako je veoma važno konstantno privlačiti nove goste koji s vremenom mogu postati lojalni. Npr. netko tko boravi u Park Plaza hotelu u Londonu ima priliku saznati da postoje i Park Plaza hoteli u Puli te postoji mogućnost da ta osoba odabere Pulu kao svoju destinaciju.

Promoviranje AHG-a, njenih brendova i destinacije, odvija se putem nekoliko kanala među kojima su najzastupljenije posjete turističkim sajmovima, direktna prodaja i cjelogodišnje aktivnosti koje se provode putem odjela marketinga i prodaje. AHG ima razvijen vlastiti marketinški i prodajni tim, te su aktivnosti tog odjela u središtu pozornosti kada je riječ o osnaživanju prepoznatljivosti brenda i vjernosti gostiju te privlačenju sportskih događaja i festivala.³¹ Zahvaljujući strateškom partnerstvu PPHE-a i Radisson Hotel Group, AHG ima pristup globalnoj platformi za distribuciju kao i prodajnim alatima i akcijama, uključujući programe vjernosti, koji omogućavaju pristup preko 24 milijuna članova diljem svijeta.³² U posljednjih nekoliko godina AHG je ulagao u razvoj direktne prodaje. Tijekom 2019. godine turistička industrija suočila se s izazovima na području turoperatora koji su s povećanjem *online* prodaje povećali i svoje

provizije. AHG je na te izazove reagirao razvojem vlastite direktne prodaje i razvojem brenda Arena.³³ U sklopu tih aktivnosti pokrenute su *web* stranice arenahotels.com i arenacampsites.com usporedno s programom za *web* optimizaciju čiji je cilj bio rangiranje rezultata *online* pretraživanja. Ovi napori bili su popraćeni medijskim aktivnostima na osnaživanju prepoznatljivosti brenda. Paralelno su promovirani programi vjernosti koji gostima omogućavaju popuste i pogodnosti na licu mjesta. Rezultati ulaganja u razvoj direktne prodaje već su se vidjeli 2021. godine kada je AHG ostvario povećanje izravnih rezervacija putem vlastitih kanala prodaje s 13 % u 2019. na 30 % u 2021. godini.³⁴ Također, izravna prodaja putem vlastitih *web* stranica u prednosti je u odnosu na ostale kanale poput turističkih agencija. Porast na tom području zabilježen je s 34 % u 2019. na 48 % u 2021. godini. To znači smanjenje troškova provizije za 16 %.

2.4. Kvaliteta

Jedan od ciljeva AHG-a je dosegnuti visoku razinu kvalitete pruženih usluga. Kvaliteta usluge AHG-a se može promatrati kroz sljedeće aspekte: kvaliteta lokacije, kvaliteta smještaja, kvaliteta osoblja, kvaliteta sadržaja, kvaliteta gastronomije i kvaliteta iskustva korisnika.

Nad nekim aspektima lokacije, pa tako i njene kvalitete, poduzeće može imati kontrolu dok nad nekima ne može. Zapravo se radi o mogućnostima kompanije da angažira raspoložive resurse na najbolji mogući način kako bi dosegla željenu razinu kvalitete. To rade tako što redovito održavaju i renoviraju postojeće objekte i okolni prostor. Pri tome valja uzeti u obzir da je lokacija objekata i *resorta* (Općine Pula i Medulin) sama po sebi visoko kvalitetna te da je za većinu gostiju s emitivnih tržišta autodestinacija.

Budući da održavanje i renoviranje zahtijeva velika financijska ulaganja, AHG je odlučio ponuditi „nove“ lokacije, ali bez dodatnih investicija. U ponudi su aktivnosti (najčešće besplatne ili se nude uz nisku nadoplatu za goste) koje se odvijaju diljem Istre kao što su izleti brodom, biciklističke i pješačke ture, odlazak na razna događanja itd.

AHG, uz to ima i diverzificiranu ponudu lokacije, odnosno inozemne objekte u vlasništvu, suvlasništvu ili pod upravljanjem AHG-a pretežno smještene u širem centru grada. Svaki tip lokacije (hotel u centru grada, hotel uz more, apartmansko naselje uz more, kamp uz more, kamp sa šumom itd.) veže uz sebe odgovarajući segment gostiju, te je važno ispravno povezati segment gostiju s lokacijom pružanja usluge. Primjer maksimalne iskorištenosti postojećih resursa je gamping kamp u Pomeru. Arena One

99 Glamping je glamurozni kamp s luksuznim šatorima te popratnim sadržajima koji su primjereni za tu vrstu turizma. Spajajući postojeće resurse i trend u turizmu (*glamping*) koji sam po sebi podrazumijeva visoku razinu kvalitete, AHG pokazuje svoju sposobnost upravljanja resursima te uočavanja prilika na tržištu bez promjena u lokaciji.

2.5. Smještaj i gastronomija

Kada se ocjenjuje neka destinacija, osim lokacije, najčešće se uzima u obzir usluga smještaja. U većini slučajeva kvaliteta smještaja ocjenjuje se po atraktivnosti i čistoći koja bi trebala biti na iznimno visokoj razini. Atraktivnost se, iako je relativan pojam, najčešće povezuje s određenim dizajnom (eksterijera i interijera) te stvorenim ugođajem, razinom svjetlosti, kvalitetom zraka unutar i izvan objekta te okolišem (krajolik, drugi objekti i sl.) pritom uzimajući u obzir postojanje subjektivnog mišljenja o atraktivnosti općenito. Postoji razlika između doživljene atraktivnosti od strane gosta i stvarne atraktivnosti. Drugim riječima, percepcija visoke kvalitete može se stvoriti bez podizanja stvarne razine atraktivnosti.

Kada je riječ o poslovnoj uspješnosti hotelske tvrtke razmatraju se tri ključna pokazatelja: prosječna cijena smještaja (Average Daily Rate – ADR), popunjenost i prihod po sobi (Revenue Per Available Room – REVPAR). REVPAR je pokazatelj efikasnosti poslovanja kompanije kroz odnos ukupnih prihoda (od prodaje smještajnih jedinica) i ukupnog broja raspoloživih smještajnih jedinica. Kada je riječ o popunjenosti i broju raspoloživih soba izračuni popunjenosti temelje se na broju radnih dana (ili operativnih dana), dakle razdoblja u kojem je kompanija otvorena (sezonalnost poslovanja). ADR se odnosi na prosječnu ostvarenu dnevnu prodajnu cijenu smještajne jedinice (dnevni prihod) a predstavlja količnik ukupnog prihoda od smještajnih jedinica i ukupnog broja plaćenih i popunjenih smještajnih jedinica. Kada se promotre i usporede podaci o poslovanju AHG-a u razdoblju od 2019. do 2021. godine, vidljiv je utjecaj pandemije na poslovne rezultate. Utjecaji pandemije na poslovanje u 2020. godini osjetili su se u već u predsezoni kada su sportske grupe počele otkazivati dolaske ili skraćivati boravak s obzirom na mjere koje su bile na snazi u njihovim matičnim zemljama. AHG se prilagođavao trenutnoj situaciji otvaranjem jednog dijela objekata sredinom svibnja 2020. te konstantnim osluškivanjem tržišne dinamike.³⁵ Također, navedeno razdoblje obilježeno je kontinuiranim prilagođavanjem situaciji i uvođenjem dodatnih sigurnosnih mjera temeljem uputa lokalnih i međunarodnih zdravstvenih tijela. S primicanjem vrhuncu

sezone, rezervacije i broj dolazaka počeli su rasti što je rezultiralo dodatnim otvaranjem još nekoliko objekata s ciljem zadovoljavanja trenutne potražnje. Iako se poslovanje kretalo stabilnim tempom, epidemiološka situacija je postajala sve izazovnije. To je rezultiralo označavanjem Hrvatske rizičnom destinacijom od strane europskih zemalja, a posljedica toga bio je negativan utjecaj na poslovanje što se odrazilo padom rezervacija i otkazivanjem dolazaka u drugoj polovici kolovoza 2020. godine. Navedene okolnosti utjecale su na smanjenje ukupnih prihoda za 69,5 %, na 158,7 milijuna HRK u odnosu na 519,6 milijuna HRK 2019. godine.³⁶ Također, prihodi od smještaja su se smanjili za 68,9 % kao rezultat pada ADR-a od 11%. ADR je 2019. iznosio 564,6 HRK, a 2020. 486,4 HRK.³⁷ Na smanjenje prihoda od smještaja utjecao je i pad u popunjenosti na 25,4 % za razliku od 2019. kada je popunjenost iznosila 49,8 % (Tablica 2.1.). Kada se promatra poslovanje po segmentima pandemija je ostavila utjecaj i na to područje. Naime, kampovi su 2020. više pridonijeli rezultatu za razliku od ranijih godina. Rezultat je to ulaganja u kampove u ranijim godinama te većeg osjećaja sigurnosti koju kampovi pružaju gostima. U trećem, najjačem kvartalu, kampovi su pridonijeli s više od 50 % u prihodima (2019. približno s 35 %).³⁸ U 2021. prati se oporavak poslovanja, osobito u ljetnoj sezoni. Poslovanje u trećem kvartalu premašilo je očekivanja te je ukupni prihod porastao na približno 93 % prihoda ostvarenog u istom razdoblju pretpandemijske 2019. godine.³⁹ Prosječna cijena smještaja porasla je za 3 %, a popunjenost je bila gotovo približna kao 2019. godine. Kampovi su ponovno, kao i 2020., imali veliki doprinos u financijskim rezultatima.

Tablica 2.1. Poslovanje AHG-a u regiji Hrvatska (Pula i područje Općine Medulin) od 2019. do 2021.

Pokazatelji za AHG i po vrstama smještaja	2019.	2020.	2021.
AHG – Hrvatska			
Ukupni prihod (u milijunima HRK)	519,6	158,7	392,2
Popunjenost (u radnim danima)	49,8	25,4	35,5
ADR (u HRK)	546,6	486,4	580,5
HOTELI			
Ukupni prihod (u milijunima HRK)	243,8	55,0	148,9
Popunjenost (u radnim danima)	64,0	30,8	45,9
ADR (u HRK)	788,3	832,8	908,7
TURISTIČKA NASELJA			

Ukupni prihod (u milijunima HRK)	105,4	28,0	78,1
Popunjenost (u radnim danima)	61,5	29,0	48,3
ADR (u HRK)	730,7	666,1	809,4
KAMPOVI			
Ukupni prihod (u milijunima kn)	170,4	75,7	165,2
Popunjenost (u radnim danima)	42,6	23,9	31,3
ADR (u HRK)	366,2	367,5	418,6

(Izvor: AHG (2021.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>

(Izvor: AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>

Ukupni prihodi u 2021. u Hrvatskoj povećali su se za 147,1 % na 392,2 milijuna HRK dok su 2020. iznosili 158,7 milijuna HRK. ADR se povećao za 19,3 % na 580,5 HRK u odnosu na 2020. kada je iznosio 486,4 HRK (Tablica 2.1.).⁴⁰

Osim smještaja, gostima je od iznimne važnosti gastronomija destinacije, odnosno objekata koje posjećuju. AHG je odlučio ponuditi ne samo kvalitetna i svježe pripremljena jela, već tradicionalna i svojstvena istarskoj kulturi i identitetu, te time streme da pružaju više od okusa, da pružaju osjećaj koji se očekuje da povećava percipiranu razinu kvalitete. Spajajući najsuvremenije trendove u gastronomiji, a pritom uzimajući u obzir sve važniji zdravi način života i prehrane, AHG je u suradnji s tvrtkom BOSK iz Rijeke 2017. u Hotelu Park Plaza Arena standardizirao postupka pripreme i posluživanja *gluten free* hrane. Time je PP Arena, hotel koji se nalazi na Verudeli u neposrednoj blizini Grand Hotela Brioni, postao prvi hotel u Istri koji je nositelj „*BOSK gluten free standarda*“ te ujedno i prvi hotel na Jadranu s *a'la carte* restoranom s kompletnom *gluten free* ponudom.⁴¹

2.6. Ljudski potencijali

U objektima gosti dolaze u neposredan doticaj s osobljem. Prvenstveno se kod osoblja vidi uniforma koja je standardizirana u svim Park Plaza hotelima. U objektima koji nisu pod Park Plaza brendom osoblje ima također propisanu i standardiziranu uniformu. Osim što osoblje svojim izgledom zrači profesionalnošću, ono mora biti stručno. Većina zaposlenika na rukovodećim pozicijama ima iza sebe dugogodišnje iskustvo u turističkoj industriji, a većina i dugogodišnje iskustvo u AHG-u, odnosno Arenaturistu.

Svi radnici imaju pravo na topli obrok te ako je potrebno za sezonske radnike se osigurava smještaj. Anketa o zadovoljstvu zaposlenika provodi se jednom godišnje. Radnici putem ankete imaju priliku ocijeniti svoj rad, svog nadređenog, tim i tvrtku općenito, na temelju čega se izračunava indeks angažiranosti. U anketi o zadovoljstvu zaposlenika 2019. sudjelovalo je 1300 radnika, a indeks angažiranosti iznosio je 83,8.⁴² AHG svim svojim zaposlenicima nudi i mogućnost pristupa raznim edukacijama koje su sastavni dio ulaganja u razvoj zaposlenika. Nadalje, postoji mogućnost financiranja visokog obrazovanja ako se prepozna potencijal kod zaposlenika, a sve u svrhu zadovoljstva zaposlenika i ispunjenja krajnjeg cilja, a to je zadovoljstvo gostiju, odnosno korisnika usluge. Stručnost osoblja također podrazumijeva i poznavanje stranih jezika kako bi se gostima dodatno podigla percipirana razina kvalitete pružene usluge.

2.7. O usluzi općenito

Kada je riječ o usluzi, postoje „unutarnji i vanjski gosti“ pri čemu se pod unutarnjim gostima u AHG-u podrazumijevaju svi oni koji su sastavni dio tvrtke (stalni i sezonski zaposlenici) dok se pod vanjskim gostima podrazumijevaju oni koji plaćaju za usluge i svi partneri koji nisu dio organizacije poput raznih dobavljača, zakupaca i sl. Prema navedenoj podjeli gostiju, uzevši u obzir organogram AHG-a, i odjeli se mogu podijeliti na one koji su u direktnom kontaktu s vanjskim gostima (operacije) i na one odjele koji su u indirektnom kontaktu s vanjskim gostima. U odjele koji nisu u direktnom odnosu s gostima uglavnom spadaju odjeli koji pružaju podršku operacijama (hotelima, kampovima i turističkim naseljima), a odnose se na korporativne poslove poput marketinga i prodaje, odjela ljudskih resursa, nabave i dr. Da bi gostu bila pružena usluga koja je iznad njegovih očekivanja svi dijelovi lanca usluge moraju biti usklađeni i besprijeckorno funkcionirati.

Putovanje gosta sastoji se od pet faza: pripreme, dolaska, sudjelovanja u odmoru, odlaska i razmišljanja. Da bi očekivanja gosta bila nadmašena vrlo je važno sudjelovati u svakoj i kroz svaku voditi gosta. Na taj način moguće je pružiti nezaboravno iskustvo o kome će gost pričati i prenositi dobar glas.

Iskustvo korisnika počinje kada potencijalni gost prvi puta dođe u kontakt s AHG-om. To može biti putem oglasa, na stranici posrednika npr. Booking.com-a, na društvenim mrežama, putem *web* stranica arenahotels.com i arenacampsites.com ili direktnim pozivom. Sljedeći korak je proces rezervacije.

Najčešće na odluku korisnika utječu recenzije i informacije dostupne gostu o određenom smještaju kao i jednostavnost te transparentnost cijelog procesa. Rezervacija se može provesti putem Booking.com-a, putničkih agencija ili direktno na stranicama objekta. Nakon što korisnik rezervira svoj smještaj slijedi komunikacija s korisnikom. U ovoj se fazi osjeti kvaliteta usluge po personaliziranosti komunikacije, danim informacijama, vremenu u kojemu je komunikacija obavljena i tome slično. Put od lokacije korisnika do smještajnog objekta s obzirom na korišteno prijevozno sredstvo (zrakoplov, automobil, autobus, brod itd.), eventualne gužve na granici, u zračnoj luci i dr. također utječu na korisnikovo iskustvo. Prilikom dolaska gosta u objekt, obavlja se *check-in* koji je zapravo jedan od najvažnijih trenutaka zato što su gosti najčešće umorni od puta i imaju određena očekivanja od smještaja i cjelokupne usluge. *Check-in* je također prvi kontakt uživo s osobljem AHG-a. U tom trenutku dolazi do izražaja stručnost osoblja (receptije) u čemu se ističe razina poznavanja stranih jezika. Primjerice, ako je gostu pružena usluga *check-ina* na njegovom materinjem jeziku, njegova će razina zadovoljstva biti veća. Nakon *check-ina* na boravak gosta u objektu utječu svi navedeni elementi: lokacija, smještaj, osoblje, gastronomija te popratni sadržaji. Posljednji dio iskustva korisnika je *check-out* i odlazak gosta iz objekta. Po odlasku gost može ostaviti recenziju. Pozitivna recenzija ima veliku važnost za grupaciju jer može utjecati na potencijalne goste. Kroz sve navedene faze procesa, AHG nastoji pojednostaviti, ali i personalizirati svoju uslugu kako bi ona bila što kvalitetnija te kako bi, u svrhu ispunjenja krajnjeg cilja, korisnik bio zadovoljan.

AHG predano radi na pružanju nezaboravnih iskustava gostima putem osmišljavanja visokokvalitetnih i zanimljivih sadržaja. U tome je važna uloga odjela Animacije i sporta koji organizacijski pripada odjelu marketinga i prodaje, a sastoji se od sportske animacije, dječje animacije te odnosa s gostima (engl. *Guest Relations*). Iako je odjel animacije i sporta organizacijski dio odjela marketinga i prodaje animatori su raspoređeni po objektima gdje sudjeluju u svakodnevnim aktivnostima. Cilj osoblja je stvoriti sjećanja i pozitivnu atmosferu jer prirodne ljepote određene destinacije nisu dovoljne kako bi gost bio u potpunosti zadovoljan ili kako bi njegova očekivanja bila nadmašena. Većina animacijskih usluga je gostima besplatna što ostavlja dojam ekskluzivnosti te se samim time poboljšava omjer cijene i kvalitete usluge iz perspektive gostiju. Animacijske usluge sastoje se od raznih sportskih aktivnosti, zabavnih aktivnosti za opuštanje i otkrivanje noviteta, edukativnih izleta i slično. Sve navedene kategorije prate određeni svjetski trend u turizmu te se samim time i povećava razina kvalitete pružene usluge.

Odjel Animacije strukturiran je tako da odgovara na potrebe gostiju hotela, apartmanskih naselja i kampova. Prepoznavanjem trenda stvaranja doživljaja na svjetskom turističkom tržištu, AHG je uložio u proširenje animacijskog odjela. U većim hotelima višeg cjenovnog ranga, gostima u ponudi imaju izlete brodom, izlete seoskog turizma (tradicionalne istarske konobe, vinarije, uljare maslinovog ulja i slično), razgledavanje Pule uz turističkog vodiča, degustacije istarskih vina i maslinovog ulja u hotelu, projekciju filmova u hotelu, kvizove, privatne treninge, šetnje, biciklističke ture po okolici Pule i slično. Sportska i dječja animacija dosežu ne samo hotele već i kampove. U programu sportske animacije gostima se nude grupni treninzi u bazenu kao što je *aqua aerobic*, vaterpolo i ostale sportske „vodene igre“. Neke od sportskih aktivnosti koje spadaju u sportsku animaciju su i organizacija raznih sportskih igara kao što su stolni tenis, tenis, mini golf, streličarstvo, odbojka i slično. U izdvojene sportske aktivnosti spadaju joga na otvorenom sa stručnim osobljem, sup joga, mogućnost iznajmljivanja osobnog trenera, zumba, organizirane biciklističke ture, ali i pješačke za razgledavanje Pule i okolice. U sklopu dječje animacije, gostima se nude usluge dječjih igraonica, čuvanje djece te ostale dječje aktivnosti kao što su razne igre, sportovi, interaktivne predstave i slično. Većina ponuđenih aktivnosti su za goste hotela i kampova besplatne odnosno kategoriziraju se kao „redovni“ sadržaj tih objekata. Kako konkurencija na tržištu jača, mora rasti i konkurentnost poduzeća. Konkurentsku prednost stječu tako što proširuju ponudu kako bi potencijalni turisti izabrali baš tu kompaniju.

2.8. Društveno odgovorno poslovanje

U današnje vrijeme iznimno je važno voditi brigu o: održivosti poslovanja, utjecaja na okoliš, zaposlenicima i njihovim potrebama te konstantnom unapređivanju organizacije, ali i društva u cjelini. Održivi razvoj turizma definira se kao turizam koji neizbježno uzima u obzir sadašnje i buduće gospodarske, društvene i ekološke učinke, rješavajući pri tome potrebe posjetitelja, gospodarstva, okoliša i društvene zajednice kao destinacije. Načela održivosti odnose se na ekološke, gospodarske i društveno-kulturne aspekte razvoja turizma. Potrebno je uspostaviti ravnotežu između ove tri dimenzije kako bi se uvjetovala dugoročna održivost.⁴³

AHG je navela u godišnjem izvješću za 2017. godinu kako je odlučeno sudjelovati u odgovornoj poslovnoj strategiji „Iskustvo odgovornog poslovanja“. Ta strategija predstavlja nadogradnju aktivnosti iz domene društveno odgovornog poslovanja koje su

se provodile prethodnih godina u PPHE, a sve s ciljem stvaranja dugoročno održivog i odgovornog poslovnog modela. Strategiju „Iskustvo odgovornog poslovanja“ razvio je tim PPHE-a a utemeljena je na vrijednostima te načinu svakodnevnog rada.

Tim u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj kao dio PPHE-a uključeni su u implementaciju strategije.⁴⁴

Slika 2.2. Četiri područja strategije „Iskustvo odgovornog poslovanja“



Izvor: Arena Hospitality Group (b. d.), Društvena odgovornost, preuzeto 22. studenoga 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>

Prvi dio strategije u fokus stavlja goste što je za očekivati od organizacije kojoj je primarna djelatnost pružanje turističkih usluga. Prvi cilj je poboljšati iskustvo gostiju i to na način da impresioniraju svoje goste zanimljivom uslugom, kvalitetom proizvoda i primamljivim mjestima. Zadovoljni korisnik osigurava budućnost poduzeću koje se bavi turizmom, a to je prepoznala i AHG i onda je za očekivati da će iskustvo korisnika biti u samom fokusu strategije. AHG brine o tome da se njihovi proizvodi i usluge oglašavaju u skladu sa zakonodavnim dijelom makrookoline te etičkim načelima i kulturalnim

standardima. Sigurnost zaposlenika i klijenata ključna je i prioritet je poslovanja. Prepoznaju potrebu očuvanja zdravlja i sigurnosti zaposlenika dok su na poslu, kao i gostiju dok borave ili posjećuju neki od njihovih objekata, te posluju tako da zaposlenicima, gostima i javnosti pružaju sigurno i ugodno okruženje. Politika AHG-a sastoji se od upravljanja vlastitim aktivnostima na način da se izbjegnu svi nepotrebni i nedopustivi rizici za zdravlje i sigurnost za neposrednu okolinu.

Sljedeći dio strategije odnosi se na razvoj zaposlenika u grupaciji. Kada je ljudski faktor u pitanju, cilj AHG-a je povezati razvoj s edukacijom i trendovima, kontinuirano privlačiti i zadržavati talente, povećati različitost na radnom mjestu, poboljšati iskustvo gostiju, osigurati zdravlje i dobrobit te osigurati fizičku i opću sigurnost gostiju.⁴⁵ AHG prepoznaje ključnu ulogu zaposlenika u ostvarivanju dobrih poslovnih rezultata stoga zapošljavanje i stvaranje talenata te poticanje zaposlenika da razvijaju karijeru unutar kompanije predstavlja izuzetno važan zadatak. U razvoju zaposlenika AHG koristi PPHE program učenja i razvoja pod nazivom *you:iversity*.⁴⁶ Riječ je o opsežnom resursu za edukacijske i razvojne programe koji je stvoren kako bi liderima i zaposlenicima omogućio razvoj individualnih i organizacijskih sposobnosti potrebnih za ostvarenje osobnog razvoja, potencijala za napredovanje u karijeri te cjelokupne poslovne strategije⁴⁷ razvijenog od PPHE-a. Program se sastoji od nekoliko modela, odnosno dijelova edukacija u čijem je središtu gost i pružanje izvanredne usluge. Podijeljen je u dva jednodnevna orijentacijska (*onboarding*) treninga koji su namijenjeni novim zaposlenicima pri čemu se na prvom treningu radnici upoznaju s tvrtkom, misijom, vizijom, kulturom, načinom poslovanja i AHG-om.

Drugi orijentacijski trening usmjeren je k gostu i pružanju željenog iskustva za vrijeme njihova boravka. Nadalje, program se sastoji od uvođenja zaposlenika u posao koji se odvija na samome radnom mjestu te od treninga koji je usmjeren na tehničku obuku prilikom čega se zaposlenici educiraju za rad na programima koje će koristiti u svom odjelu. Također, prvi dio programa razvoja sadrži i zakonom propisane norme koje se moraju položiti poput zaštite na radu, zaštite od požara, HACCP normi i sl. Posljednja dva dijela programa posvećena su razvoju menadžerskih vještina kod onih zaposlenika za koje je procijenjeno da u nekom budućem vremenu mogu preuzeti rukovodeće uloge u kompaniji. Takve edukacije odvijaju se u suradnji s vanjskim sveučilištima, institutima i ustanovama za obrazovanje i certificiranje. Pored navedenih edukacija i programa razvoja zaposlenika, AHG ulaže znatna sredstva u vanjske edukacije. Riječ je o specijaliziranim edukacijama za zaposlenike poput radionica za kuhare, konobare,

barmene, hotelske domaćice, recepcionere i sl. Praćenjem trendova u hotelskom poslovanju i ulaganjem u zaposlenike kako bi bili u koraku s najnovijim trendovima, AHG nastoji napraviti značajan iskorak u pružanju usluge gostima.

S ciljem privlačenja i zadržavanja talentiranih zaposlenika AHG, osim opsežnog programa edukacije, u suradnji s Ministarstvom turizma i sporta, provodi i program stipendiranja učenika i studenata.⁴⁸ Cilj ovoga programa je poticanje mladih na obrazovanje za zanimanja u ugostiteljstvu i turizmu kao i povezivanje obrazovnih institucija i poduzeća.⁴⁹ Program se sastoji od stipendiranja učenika i studenata za vrijeme njihovog školovanja, obavljanja praktične nastave u organizaciji prema programima obrazovnih ustanova te zapošljavanje stipendista na godinu dana po završetku školovanja. U proteklih nekoliko godina AHG je stipendirao učenike za zanimanja kuhara i konobara te studente s Fakulteta ekonomije i turizma u Puli. Oni učenici i studenti koji su završili svoje obrazovanje trenutno su zaposleni i uspješno integrirani u poslovne procese. Grupacija je odlučila tražiti talentiranu radnu snagu, a obrazovna ustanova je idealno mjesto za to. Studenti se uspijevaju zaposliti odmah po stjecanju diplome, a grupacija dobiva adekvatnu radnu snagu tako da obje strane profitiraju na određeni način.

Pored programa stipendiranja, AHG ima ugovore s nekoliko sveučilišta za obavljanje studentske prakse. Također, riječ je o programu u kojem je u posljednjih nekoliko sudjelovao veliki broj studenata.

Razvoj zaposlenika prati se jednom godišnje ocjenjivanjem učinkovitosti i razvoja prilikom čega se analizira proteklo razdoblje i postavljaju se ciljevi za naredno. Cilj ovoga procesa je kontinuirani razvoj zaposlenika te praćenje onih područja na individualnoj razini na kojima postoji prostor za napredak.

Trenutna situacija u Hrvatskoj nije najbolja kada je riječ o adekvatnoj radnoj snazi. Posljednjih godina bilježimo veliki „odljev mozgova“ stoga je bitno privući zaposlenike, ali i zadržati ih. Međutim, AHG ima problematiku sezonalnosti poslovanja. Riječ je o ljetnoj sezoni što se svodi na nedovoljan broj mjeseci rada. Upravo je to ključni uzrok nedostataka radnika. Radnici teže k odabiru „sigurnijeg“ tipa posla, koji obećava poslovanje kroz cijelu godinu.

Rad u turizmu biva sve manje atraktivan posebno u situacijama kada plaća ostvarena za vrijeme sezone nije dovoljna za pokriće godišnjih troškova. Stoga grupacija razmatra sljedeće opcije: produljenje sezone ponudom sportskog turizma, povećanjem poslovnog turizma (ponuda konferencija i kongresa u sklopu smještaja), zdravstveni turizam, *wellness & spa* odmor, otvaranje mogućnosti da radnici rade u hotelima drugih

regija: Njemačkoj, Austriji, Srbiji i Mađarskoj, te poboljšanje materijalnih uvjeta.

Arena Hospitality Group je uvidjela važnost očuvanja okoliša te kontinuirano radi na tome. Ciljevi grupacije na polju očuvanja okoliša uključuju smanjenje: emisije ugljičnog dioksida, potrošnje vode, količine otpada te povećanje stope recikliranja i korištenja etički pribavljenih i ekoloških materijala. Grupacija je također uvidjela važnost „zelenila“ zato što se većina smještajnih objekata nalazi u prirodi i upravo je to jedan od razloga zašto grupacija vodi brigu o očuvanju okoliša, ali i zašto gosti odabiru AHG. Grupacija želi dočarati gostima i suradnicima kako je riječ o ekološki prihvatljivom mjestu. Plan je educirati i uključiti sve zaposlenike i goste o načinu na koji oni mogu pridonijeti ekološkoj održivosti.

Posljednji dio strategije odnosi se na uključivanje u zajednicu. Veoma je važno za ovako veliku organizaciju da bude dio zajednice u kojoj posluje. Tako je AHG sponzorirao Sa(n)jam knjige u Istri, važan kulturni festival knjiga i književnika, te je pokrovitelj nagrade „Libar za vajak“, koja se na festivalu dodjeljuje četvrtu godinu zaredom. U suradnji s gradom Pulom, sponzorirala je humanitarni Božićni gala koncert koji se tradicionalno održava u Istarskom narodnom kazalištu u Puli. Novac prikupljen od prodaje karata doniran je institucijama i potrebitim pojedincima s područja Pule ili okolice. AHG je također podržala umjetničku izložbu za prikupljanje sredstava za Udrugu cerebralne paralize Istarske županije, donirala novi inkubator za Odjel za pedijatriju Opće bolnice Pula te podržala edukaciju fizioterapeuta u lokalnoj ustanovi za zdravstvenu njegu i fizikalnu terapiju Zlatne ruke.⁵⁰ To su samo neke od aktivnosti u kojima je organizacija sudjelovala kako bi pridonijela zajednici i onima kojima je to potrebno.

2.9. Glamping

Arena One 99 Glamping Pomer je dobar primjer usklađenosti investicijskih planova s trendovima u turističkoj Industriji. Prvi je to luksuzni kamp u Hrvatskoj smješten u južnoj Istri, oko osam kilometara južno od Pule i četiri kilometra zapadno od Medulina. Nalazi se na samoj plaži Pomer i time nudi svojim gostima izuzetnu blizinu mora.



Fotografija 2.3. Glamping, Pomer

Plaža Pomer prirodno je stjenovita i šljunčana, a borova šuma nudi obilnu hladovinu u neposrednoj blizini obale. Proizvod je prepoznat od strane Hrvatske turističke zajednice, te je 2018. AHG-u uručena nagrada “Turistički cvijet” za kamp godine s najboljom *glamping* ponudom u Hrvatskoj.⁵¹ S druge strane kvaliteta je prepoznata od strane gostiju i vidljiva je putem recenzija gostiju na Google-u koje su prve godine bile 4,4 od maksimalnih 5, a prosječna ocjena prema TripAdvisoru iznosila je 4 od maksimalnih 5.

Dugi niz godina ljudi naseljavaju veće gradove u potrazi za poslom i ekonomskim blagostanjem. Međutim, dođe razdoblje kada se osoba želi potpuno opustiti, a u tome priroda ima veliku prednost nad urbanim sredinama. Kampiranje je u turizmu oduvijek bio način bijega od gradskih sredina te jedan od načina boljeg upoznavanja i stapanja s prirodom. Ljudi koji većinu vremena provode u gradskoj sredini mahom nisu upoznati s određenim elementima tradicionalnog kampiranja kao što su: postavljanje šatora, priprema terena, zaštita protiv insekata, paljenje vatre i sl. *Glamping* pruža mogućnost (ne) brige oko toga i luksuzni odmor u srcu prirode. Stoga se i ne može reći da je *glamping* „tradicionalni“ način kampiranja, ali svakako ima osobine istog. Šatori u kampu opremljeni su udobnim krevetima, internet mrežom, aparatima za kavu, klima uređajima i sličnim sadržajima. Iako su neki šatori opremljeni masažnim kadama (*jacuzzi*) većina gostiju ipak žudi za relaksacijom i osvježanjem u moru. Poslovnim ljudima je pružena mogućnost boravka u prirodi, budući da je većina šatora opremljena internet mrežom, televizorima, radnim stolom i ostalim neophodnim za rad na daljinu. Kako bi doživljaj bio kompletan, AHG svojim gostima nudi razna iskustva kao što su organizirani izleti

i upoznavanje Pomer, Medulina, Pule i ostalih mjesta, sportsku i dječja animaciju, *wellness*, terene za jogu i meditaciju.

Neki od organiziranih izleta za posjetitelje Arena One 99 su jednodnevni izlet u Rovinj, posjet Nacionalnom parku Brijuni, jednodnevni izlet u Veneciju pa čak i krstarenje jahtom sa skiperom kako bi gosti istražili medulinski arhipelag i njegove slikovite uvale i manje otočiće.

Širok raspon aktivnosti za tinejdžere i odrasle mnogo pridodaju atraktivnosti plaže. Neke od ponuđenih aktivnosti su: jedrenje, surfanje na dasci, kajak i ronjenje i jedrenje na dasci. Windsurfing centar u Arena One 99 Glampingu namijenjen je i onima koji se prvi put susreću s jedrenjem, ali i onima koji su vješti u tome. Dalen Geromella, vlasnik centra, pobjednik je Adria Kupa i Kupa Hrvatske u jedrenju na dasci, pa se svi gosti koji žele iskušati ovaj uzbudljiv sport mogu osjećati sigurno.

Gostima kampa od iznimne važnosti je bogatstvo sadržaja za djecu. Bijeli tipiji (šatori američkih domorodaca) raspoređeni su na jednom dijelu plaže Pomer, nudeći utočište za igru dok roditelji istražuju druge pogodnosti kampa. Dječji klub podijeljen je u dva dijela na temelju dobi kako bi i mlađa djeca i tinejdžeri bili zadovoljni izborom igara i aktivnosti. Također, postoji animacijski tim namijenjen djeci koji svakodnevno organizira različite tematske aktivnosti za sve uzraste. Jedan od primjera tematskih aktivnosti je „izviđački dan“ kada djeca uče o orijentaciji u prirodi, prepoznavanju biljaka, vezanju čvorova i slično.

2.10. Sportski turizam

Obnovom Hotela Belvedere u Medulinu, sportska priča Arenaturista se nastavlja, a potvrdili su je Hrvatska nogometna reprezentacija i olimpijka Sandra Perković, neposredno nakon njegove renovacije.⁵² Samim time što su takvi profesionalci odabrali objekte AHG-a za pripreme govori o ozbiljnosti sportskih sadržaja i sportskih aktivnosti. Sadržaji poput bazena, sauna i *wellness* programa omogućuju profesionalnim sportašima adekvatnu rehabilitaciju nakon napornih priprema za natjecanja odnosno za nadolazeću sezonu. Također, ti sadržaji su dostupni svima pa tako i rekreativcima, ali i onima koji se ne bave sportom već imaju za cilj potpuno opuštanje.

Kao što je već navedeno, AHG ima priliku iskoristiti prednosti pulskog i medulinskog geografskog područja. Pula i Medulin „okruženi“ su morem, a to je pogodno i za sportove na vodi kao što su plivanje, vaterpolo, veslanje, jedrenje, ronjenje i slično.

Dio animacijskog tima AHG-a su sportski animatori. Neki od njih su stalni zaposlenici, a neki sezonski (studenti). Sportski animatori sudjeluju u utvrđivanju plana i programa te u izvedbi definiranih aktivnosti koje su namijenjene gostima hotela. U programu sportske animacije gostima se nude grupni treninzi u bazenu kao što je *aqua aerobic*, vaterpolo i ostale sportske „vodene igre“. Neke od sportskih aktivnosti koje spadaju u sportsku animaciju su i organizacija raznih sportskih igara kao što su stolni tenis, tenis, mini golf, streličarstvo, odbojka i slično. U izdvojene sportske aktivnosti spadaju joga na otvorenom sa stručnim osobljem, sup joga, mogućnost iznajmljivanja osobnog trenera, zumba, organizacija biciklističke ture, ali i pješačke za razgledavanje grada Pule i okolnih prirodnih blagodati. Novi sezonski sportski animatori prolaze kroz intenzivnu edukaciju koja traje tjedan dana po cijeli dan. Budući animatori trebaju imati osnovno znanje o sportu općenito, ali i o aktivnostima koje se nude hotelskim gostima. To su npr. osnovna pravila u stolnom tenisu, učenje o pravilnom ispaljivanju strelice u streličarstvu, vježbe za *aqua aerobic*, ali i određene metode plesa koje se mogu pojaviti u programu sportske animacije za određenu sezonu. Također, na edukaciji se prolazi i kroz treninge visokog intenziteta kako bi budući zaposlenici dobili dojam o samom izvođenju određenih vježbi te kako bi mogli ispravno održavati aktivnosti na koje će se zainteresirani gosti prijavljivati. Neki animatori dolaze s kinezioloških fakulteta ili su se aktivno bavili određenim sportom pa je njima lakše naučiti nove vježbe, odnosno prisiliti se, dok je to ostalima puno zahtjevnije i potrebno je uložiti više napora. Bez obzira kojim sportom se inače bavili i odakle animatori dolaze (područja obrazovanja), cilj im je zajednički, a to je pružiti nezaboravno iskustvo gostima putem sportskih aktivnosti i ostaviti odličan dojam.

Pitanja za raspravu

1. Arena Hospitality Group prepoznala je mnoge trendove u turizmu kroz više od 40 godina postojanja. Koje trendove je navedena grupacija prepoznala? Koji od prepoznatih trendova ima najveću težinu, odnosno koji su najviše utjecali na poslovanje AHG-a?
2. Kako se uvođenje brenda Park Plaza odrazilo na poslovanje organizacije? Koje biste pozitivne strane i eventualno koje negativne strane naveli? Raspravite.
3. Kakav utjecaj na organizaciju ima implementacija društveno odgovornog poslovanja? Mislite li da postoji nešto na čemu bi grupacija trebala dodatno poraditi? Kako ono utječe na imidž navedene grupacije?
4. Koje su prednosti i nedostaci sezonskog rada za zaposlenike, a koje za AHG?
5. Definirajte izazove s kojim se AHG suočava i predložite rješenja. Što bi AHG mogao unaprijediti u svom poslovanju? Pronalazite li slabosti i koje? Na koji način bi mogli razvijati konkurentsku prednost?

Bilješke

¹ Suglasnost na tekst poslovnog slučaja, njegovo daljnje korištenje i uporabu fotografija primljena je 9. siječnja 2023. od gospođe Manuele Kraljević, članice Upravnog odbora i direktorice Marketinga i prodaje AHG-a

² Službeni video materijal „40. godina Arenaturista“, 40 Years Arenaturist.com, Pula & Medulin, Pula, prosinac, 2014.

³ Službeni video materijal „40. godina Arenaturista“, 40 Years Arenaturist.com, Pula & Medulin, Pula, prosinac, 2014.

⁴ Službeni video materijal „40. godina Arenaturista“, 40 Years Arenaturist.com, Pula & Medulin, Pula, prosinac, 2014.

⁵ Službeni video materijal „40. godina Arenaturista“, 40 Years Arenaturist.com, Pula & Medulin, Pula, prosinac, 2014.

⁶ Službeni video materijal „40. godina Arenaturista“, 40 Years Arenaturist.com, Pula & Medulin, Pula, prosinac, 2014.

⁷ Službeni video materijal „40. godina Arenaturista“, 40 Years Arenaturist.com, Pula & Medulin, Pula, prosinac, 2014.

⁸ AHG (2018.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2017.* [e-publikacija], preuzeto s https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/42/Godisnje_izvjesce_i_financijski_izvjestaji_2017_kons.pdf

⁹ AHG (2021.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>

¹⁰ AHG (2018.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2017.* [e-publikacija], preuzeto s https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/42/Godisnje_izvjesce_i_financijski_izvjestaji_2017_kons.pdf

¹¹ AHG (2018.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2017.* [e-publikacija], preuzeto s https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/42/Godisnje_izvjesce_i_financijski_izvjestaji_2017_kons.pdf

¹² AHG (2019.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2018.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/49/Godisnje-izvjesce-PDF-kons.pdf>

¹³ AHG (2021.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>

¹⁴ AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>

¹⁵ AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>

¹⁶ AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>

¹⁷ AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>

¹⁸ Arena Hospitality Group (b. d.), O nama, preuzeto 14. studenoga 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>

¹⁹ Arena Hospitality Group (b. d.), O nama, preuzeto 14. studenoga 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>

²⁰ Arena Hospitality Group (b. d.), O nama, preuzeto 14. studenoga 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>

²¹ Arena Hospitality Group (b. d.), O nama, preuzeto 14. studenoga 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>

- ²² Arena Hospitality Group (b. d.), Brandovi, preuzeto 14. studenoga 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>
- ²³ Arena Hospitality Group (b. d.), Brandovi, preuzeto 14. studenoga 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>
- ²⁴ Arena Hospitality Group (b. d.), Strategija, preuzeto 20. kolovoza 2022. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>
- ²⁵ AHG (2020.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2019.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/32/Godisnje-izvjesce-2019.pdf>
- ²⁶ AHG (2018.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2017.* [e-publikacija], preuzeto s https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/42/Godisnje-izvjesce_i_financijski-izvjestaji_2017_kons.pdf
- ²⁷ AHG (2018.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2017.* [e-publikacija], preuzeto s https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/42/Godisnje-izvjesce_i_financijski-izvjestaji_2017_kons.pdf
- ²⁸ AHG (2021.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>
- ²⁹ Arena Hotels (b. d.), Jedni uz druge, preuzeto 9. kolovoza 2022. s <https://www.arenahotels.com/hr>
- ³⁰ AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>
- ³¹ AHG (2018.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2017.* [e-publikacija], preuzeto s https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/42/Godisnje-izvjesce_i_financijski-izvjestaji_2017_kons.pdf
- ³² AHG (2020.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2019.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/30/Godisnje-izvjesce-2019.ispravak-kons.pdf>
- ³³ AHG (2020.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2019.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/30/Godisnje-izvjesce-2019.ispravak-kons.pdf>
- ³⁴ AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>
- ³⁵ AHG (2021.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>
- ³⁶ AHG (2021.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>
- ³⁷ AHG (2021.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>
- ³⁸ AHG (2021.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>
- ³⁹ AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>
- ⁴⁰ AHG (2022.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/90/Godisnje-izvjesce-2021.pdf>
- ⁴¹ Arena Hotels (b. d.), Park Plaza Arena - prvi gluten free hotel u Istri, preuzeto 4. kolovoza 2022. s <https://www.arenahotels.com/hr>
- ⁴² AHG (2020.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2019.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/30/Godisnje-izvjesce-2019.ispravak-kons.pdf>
- ⁴³ World Tourism Organization (b. d.), Sustainable Development Goals, preuzeto 22. studenoga 2021. s <https://www.unwto.org/>

- ⁴⁴ Arena Hospitality Group (b. d.), Društvena odgovornost, preuzeto 22. studenoga 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>
- ⁴⁵ AHG (2020.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2019.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/30/Godisnje-izvjesce-2019.ispravak-kons.pdf>
- ⁴⁶ AHG (2019.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2018.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/49/Godisnje-izvjesce-PDF-kons.pdf>
- ⁴⁷ Arena Hospitality Group (b. d.), Društvena odgovornost, preuzeto 20. listopada 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>
- ⁴⁸ AHG (2020.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2019.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/30/Godisnje-izvjesce-2019.ispravak-kons.pdf>
- ⁴⁹ Ministarstvo turizma i sporta (2021.), *Javni pozivi i natjecaji 2021.* [e-publikacija], preuzeto s <https://mint.gov.hr/javni-pozivi-i-natjecaji-11414/arhiva-turizam/2021-22571/22571>
- ⁵⁰ Arena Hospitality Group (b. d.), Društvena odgovornost, preuzeto 9. kolovoza 2021. s <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>
- ⁵¹ AHG (2019.), *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2018.* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/49/Godisnje-izvjesce-PDF-kons.pdf>
- ⁵² Službeni video materijal „40. godina Arenaturista“, 40 Years Arenaturist.com, Pula & Medulin, Pula, prosinac, 2014.

Poslovni slučaj 3.

“Eco Domus” program u Istarskoj županiji¹

Nit vodilja programa „Eco Domus“ osmišljenog 2016. godine je oblikovanje regionalnog odgovora na globalni izazov razvoja održivog turizma. Provedu ga Istarska županija kako bi pružila uslugu podrške, edukacije, umrežavanja i brendiranja privatnim iznajmljivačima malih smještajnih objekata koji su voljni aktivno pridonositi postizanju održivosti u turizmu i koji ispunjavaju postavljene kriterije. Ciljevi ovoga poslovnog slučaja ogledaju se u promišljanju tematike održivosti i predlaganju razvojne strategije programa.

3.1. Kontekst provedbe „Eco Domus“ programa

Inicijative koje nastoje približiti putnicima ideju putovanja na održiviji, odgovorniji i osvješteniji način u svijetu postaju sve brojnije, te se razvija niz prepoznatljivijih *zelenih* turističkih usluga. Da bi se putnik što lakše snašao prilikom odabira usluga koje želi koristiti tijekom svog putovanja, nastale su brojne oznake kvalitete koje pomažu na tržištu prepoznati one pružatelje usluga koji su odlučili pridonijeti globalnom cilju održivog razvoja kroz održive turističke prakse. Takvi, odgovorni, pružatelji usluga udružuju se na regionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te su pokretači pozitivnih globalnih promjena.

Konferencije i rezultati istraživanja

Na konferenciji Ujedinjenih naroda o klimatskim promjenama u Glasgowu 2021. godine pod nazivom COP 26, prepoznat je značajan negativan utjecaj turizma, te je oblikovana i objavljena Glasgowska deklaracija pod nazivom „Obvezivanje na desetljeće klimatskih akcija u turizmu.“ Deklaracija upozorava da »Klimatske promjene, zagađenje i gubitak bioraznolikosti ugrožavaju većinu turističkih aktivnosti. Porast razine mora, sve češće poplave i drugi ekstremni vremenski događaji ugrožavaju egzistenciju zajednice posvuda, od infrastrukture i opskrbnih lanaca do sigurnosti hrane.« Također, pruža smjernice za 50 % smanjenje emisija (stakleničkih plinova, op.a.) do 2030. godi-

ne. Kao cilj do 2050. godine postavljeno je dostizanje neto nulte emisije.²

Također, prema istraživanju provedenom 2018. godine turizam je odgovoran za oko 8 % globalnih emisija stakleničkih plinova koji uzrokuju globalno zagrijavanje i klimatske promjene. Istraživanje navodi i da je u zemljama s visokim osobnim prihodima i u brzorazvijajućim zemljama, potražnja (i potrošnja) za putovanjima rasla daleko brže od potražnje (i potrošnje) za drugim proizvodima i uslugama.³ Dakle, s jedne strane postoji sve veća nužnost smanjenja emisija stakleničkih plinova uzrokovanih turističkim aktivnostima, dok s druge strane, postoji rast obima tih usluga.

U listopadu 2021. godine provedeno je istraživanje Eurobarometra o stavovima građana Europske unije prema turizmu. Obuhvaćalo je 27 zemalja (uključujući Hrvatsku) i reprezentativan uzorak od 25 714 građana. Otkriveno je da 82 % građana smatra da je spremno promijeniti neke od navika putovanja kako bi putovali održivije. Primjerice, potvrdili su da su u cilju postizanja veće održivosti u turizmu voljni putovati izvan turističke sezone (42 %), konzumirati domaće proizvode na odmoru (55 %), putovati u manje posjećena odredišta (41 %) i smanjiti otpad tijekom odmora (48 %). Kao prioritetni kriterij za odabir destinacije 15 % ispitanika navelo je ekološku održivost (*eco-friendly* destinacije), 43 % je istaknulo kvalitetu prirodnog okruženja. Više cijene, u cilju zaštite prirodnog okruženja, je spremno platiti 35 % ispitanika, 33 % ispitanika je spremno platiti više za putovanje koje podrazumijeva i dobrobit lokalne zajednice u destinaciji, samo 15 % je izjavilo da nisu spremni nikako mijenjati svoje navike. Više od trećine ispitanika, 36 %, spremno je promijeniti prijevozno sredstvo ukoliko bi tako pridonijeli smanjenju zagađenja, a 35 % je spremno smanjiti potrošnju vode na putovanju. Također, mlađi ispitanici (15-39 godina, op. a.) spremniji su mijenjati svoje navike putovanja u smjeru održivosti u odnosu na starije ispitanike.“⁴

Međunarodne politike (Ujedinjeni narodi)

Na 70. zasjedanju Opće skupštine UN-a 2015. godine okupilo se rekordnih 154 šefova država i vlada na UN-ovom summitu o održivom razvoju u New Yorku kako bi službeno usvojili Agendu održivog razvoja do 2030. godine, tj. plana djelovanja za planet. Sastavni dio plana čini 17 ciljeva održivog razvoja (*Sustainable development goals*, SDGs).⁵ Među tim je ciljevima utjecaj turizma posebno naglašen u osmom, 12. i 14. cilju. Osmi cilj je usmjeren na promicanje „kontinuiranog, uključivog i održivog gospodarskog rasta, punu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve“. Mogućnost

otvaranja radnih mjesta prepoznata je u podcilju 8.9 koji glasi: “Do 2030. osmisлити i provesti politike za promicanje održivog turizma koji stvara radna mjesta i promiče lokalnu kulturu i proizvode”. Cilj 12 odnosi se na osiguranje održivih obrazaca potrošnje i proizvodnje, te je u njegovoj razradi, kao podcilj 12.b naveden: “Razvoj i implementacija alata za praćenje utjecaja održivog razvoja za održivi turizam koji stvara radna mjesta, promiče lokalnu kulturu i proizvode”. Nadalje, cilj 14 nalaže: „Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održivi razvoj”, a podcilj 14.7: „Do 2030. povećati ekonomske koristi SIDS-a (*Small Island Developing States*, op. a.) i LDC-a (*Least Developed Countries*, op. a.) od održivog korištenja morskih resursa, uključujući održivo upravljanje ribarstvom, akvakulturom i turizmom”.

Djelovanje unutar turističkog sektora za održivi razvoj dotiče, naravno, u manjoj ili većoj mjeri, direktno ili indirektno sve preostale ciljeve održivog razvoja. Tako može, primjerice, pridonijeti smanjenju siromaštva u svijetu (cilj 1), omogućiti bolje obrazovanje (cilj 4), poboljšati sanitarne uvjete (cilj 6) i dr.⁶

Naknadno, na sastanku G20 ministara turizma 2021. godine u Italiji usvojene su i „Preporuke za prelazak na zelena putovanja i gospodarenje turizmom».⁷

Politike Europske unije

Europska unija već je 2010. godine zadala strateški cilj turizma u dokumentu naziva „Europa: svjetska turistička destinacija br.1 – novi politički okvir za turizam u Europi”.⁸ Četiri prioritetna razvojna smjera koja su osigurala financijska sredstva za realizaciju su: poticati kompetitivnost turističkog sektora u EU; promovirati razvoj održivog, odgovornog i visoko kvalitetnog turizma; konsolidirati imidž Europe kao kolekcije održivih, visoko kvalitetnih turističkih destinacija; maksimizirati potencijal financijske podrške razvoju turizma. Također, novi strateški dokumenti Europske unije, poput Zelenog plana⁹, Tranzicijskog puta za turizam¹⁰ i Europske industrijske politike¹¹ snažno su usmjereni osnaživanju održivog turizma.

Nacionalne i lokalne politike

Strategija razvoja turizma RH do 2020. navodila je šest globalnih megatrendova od kojih je jedan “Okoliš”, a koji kaže da će se turizam “kao djelatnost koja istovremeno počiva na kvaliteti okoliša i koja na njega intenzivno djeluje, bitno intenzivnije prikla-

njati okolišno odgovornim, “zelenim” konceptima na razini pojedinih pružatelja usluga i cijelih destinacija”.¹²

U prosincu 2022. usvojena je Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine¹³, koja kroz četiri strateška cilja, poglavito kroz “Strateški cilj 2: Turizam kroz očuvan okoliš, prostor i klimu” naglašava potrebu za primjenom svih dostupnih mehanizama za postizanje održivosti.

Masterplan razvoja turizma u Istri¹⁴ pod točkom “2.6. Ključna pitanja turizma” prepoznaje: “Pravac dugoročnog održivog razvoja Istre je u povećavanju dodane vrijednosti. To podrazumijeva razvoj novih turističkih proizvoda, promjenu smještajne strukture i dosadašnjih praksi.«

Akcijski plan razvoja zelenog turizma¹⁵ Ministarstva turizma iz srpnja 2016. navodi: „Ljepota krajolika i ekološka očuvanost oduvijek su bili elementi ponude u kojima Hrvatska ima prednost u odnosu na konkurente. Zato je iznimno važno da se razvoj turizma u Hrvatskoj i dalje temelji na očuvanju naše prekrasne prirode. Ovim akcijskim planom postavljamo temelje koji nam u budućnosti mogu omogućiti ne samo da postanemo još konkurentnija turistička destinacija, nego i da postanemo jedan od svjetskih lidera u području zelenog turizma.“ Akcijski plan razvoja zelenog turizma nastao je kako bi pridonio postizanju globalne prepoznatljivosti na turističkom tržištu, tržišnom repozicioniranju s destinacije sunca i mora prema ponudi raznovrsnih autentičnih sadržaja i doživljaja.

3.2. Razvoj i osnovne karakteristike programa „Eco Domus“

U lipnju 2016. u Istri je prezentiran program eko označavanja malih smještajnih objekata pod nazivom „EcoMODE“¹⁶ od strane Aktivist d. o. o. iz Pule. Kao glavni razlog samostalnog pokretanja „EcoMODE” programa voditeljica programa, navodi želju za pokretanjem promjena prema društveno odgovornom poslovanju i »potpunu dugogodišnju nezainteresiranost nacionalnih i lokalnih javnih uprava za pokretanje konkretnih programa u pravcu povećanja održivosti u turizmu namijenjenih malim pružateljima komercijalnog turističkog smještaja, koji u Hrvatskoj imaju ukupno veći broj kreveta nego sav ostali komercijalni smještaj zajedno.« O održivosti se tada još uvijek samo govorilo, a vrlo malo konkretno radilo. Održivi turizam smatralo se »nišom« na margini »pravoga turizma«. Tada je bilo dovoljno imati u turističkom prostoru puno zelenila da bi se turizam smatrao i »zelenim«. »Stoga je trebalo od nekuda krenuti i

nadati se razvoju.«¹⁷ EcoMODE program je bio razvijen na temelju najboljih globalnih i europskih praksi, prilagođen mogućnostima turističkog sektora u Istri, te obuhvaćao set kriterija, komunikacijske materijale i postupak certifikacije. Pozivu na prezentaciju su se odazvali predstavnici Istarske županije, Fakulteta ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, jedinica lokalnih samouprava te medija. Reakcije prisutnih i medija bile su pozitivne. Šest mjeseci nakon tog događaja Istarska županija je iskazala interes za suradnjom, te je program prešao u njeno vlasništvo pod nazivom „Eco Domus“. Pod tim nazivom kao županijski program, djeluje do danas.

Projekt koji je u Istarskoj županiji prethodio ovome, a odnosio se na motiviranje privatnih iznajmljivača za poboljšanje kvalitete privatnog smještaja bio je „Domus Bonus“ koji je pokrenut početkom 2006. godine. Nositelj ovog projekta bila je Turistička zajednica Istarske županije¹⁸ a partneri su Istarska razvojna agencija i Raiffeisen Bank Austria.¹⁹ Iznajmljivači uključeni u program imali su mogućnost dobivanja povoljnijih kredita što je među njima vrlo dobro primljeno. U svibnju 2007. godine potpisan je ugovor o korištenju robne marke „Domus bonus“ – *Istria Quality Apartments* između vlasnika te licence, Istarske županije, njene razvojne agencije IDA-e i Istarske turističke zajednice.²⁰ Već 2009. Hrvatska turistička zajednica preuzela je projekt s namjerom da ga implementira u još tri primorske županije.²¹ Oznaku kvalitete „Bonus Domus“ imalo je 2012. godine 475 apartmana i 108 kuća za odmor s 2600 ležajeva.²² Prema pretraživanju dostupnih informacija apliciranje za dobivanje oznake „Domus Bonus“ više nije moguće,^{23,24} iako se oznaka koristi u promotivnim materijalima.²⁵

U Istarskoj županiji je 2006. godine bilo 5500 iznajmljivača (oko 14.353 objekta te oko 50.000 kreveta)²⁶. U kolovozu 2022. godine u Istarskoj županiji je u privatnom komercijalnom smještaju postojalo ukupno 104.774 kreveta u 30.950 objekata.²⁷

Program „Eco Domus“ namijenjen je privatnim iznajmljivačima, kućama za odmor ili apartmanima ukupnog kapaciteta do najviše 30 ležajeva koji su registrirani za cjelogodišnje poslovanje. Jedan od općih horizontalnih ciljeva Upravnog odjela za turizam Istarske županije je održivi i odgovorni razvoj turizma u Istri, te razvoj Istre kao kvalitetne turističke destinacije. Sukladno tim ciljevima koji se temelje na Master planu razvoja turizma Istre od 2015.-2025., pokrenut je program „Eco Domus“, kojim se želi potaknuti diversifikacija i podizanje kvalitete smještaja kroz usklađivanje s načelima održivog razvoja i održivog turizma. Prvi Pravilnik o dodjeli oznake “Eco Domus” objektima privatnog smještaja sastavljen je 2019. godine²⁸ kojim se reguliraju prava i obveze iznajmljivača. Uključivanje u program „Eco Domus“ ne traži plaćanje, iznaj-

mljivači moraju izdvojiti sredstva koja su potrebna da bi objekt uskladili s kriterijima, no pritom i nakon ishodovanja certifikata ne mogu računati na financijske pogodnosti ili olakšice (usporedba s „Domus Bonus“). S druge strane, mogu računati na besplatne edukacije i promotivne sadržaje poput predstavljanja objekta u brošuri Istra *ecoexperience*²⁹, na specijaliziranoj *web* stranici Upravnog odjela za turizam Istarske županije www.istraecoexperience.com te na istaknutoj *eco-friendly* prezentaciji na *web* stranici Turističke zajednice Istarske županije www.istra.com.

Da bi se iznajmljivač mogao prijaviti za uključivanje u „Eco Domus“ mora imati objekt usklađen s nacionalnim propisima i posjedovati rješenje o kategorizaciji. Također, okruženje objekta treba biti ugodno, bez nepoželjnih utjecaja na čovjeka ili prirodu, primjerice visokonaponskog dalekovoda, neposredne blizine zračne luke, prekomjerne ulične rasvjete, prekomjerne buke, bespravne gradnje u prostoru i sličnog. Nadalje, traži se visoka kvaliteta objekta u skladu s EU standardima (npr. usklađenost s EU smjernicama za maksimalni protok vode u sanitarnim čvorovima³⁰) kao i prihvaćanje „Eco Domus“ načela, odnosno pri samom pristupanju vlasnik objekta prihvaća i obvezuje se poslovati u skladu s Kriterijima (Tablica 3.1.) i Pravilnikom.

Tablica 3.1. Kriteriji „Eco Domus“ programa prema kategorijama

KATEGORIJA 1: Upravljanje i komunikacija		
Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
1.1. Imenovanje i edukacija voditelja objekta	<ul style="list-style-type: none"> • Odabran voditelj • Voditelj upoznat s pravilima „Eco Domus“ programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Voditelja će educirati „Eco Domus“ savjetnik
1.2. Edukacija osoblja o pravilima „Eco Domus“ programa	<ul style="list-style-type: none"> • Educirano osoblje 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoblje će educirati voditelj
1.3. Izvršavanje o provedbi „Eco Domus“ programa	<ul style="list-style-type: none"> • Vođenje godišnje evidencije o provedbi programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardne obrasce za praćenje provedbe osigurava „Eco Domus“ program • Evidencija se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta • Analizu evidencije provode voditelj objekta i „Eco Domus“ savjetnik
1.4. Informiranje gostiju o uključenosti u „Eco Domus“ program	<ul style="list-style-type: none"> • Istaknuta „Eco Domus“ oznaka na ulazu u objekt • Istaknuta „Eco Domus“ brošura unutar objekta 	<ul style="list-style-type: none"> • Oznaku i brošuru osigurava „Eco Domus“ program

1.5. Izrada Politike održivosti	<ul style="list-style-type: none"> Izrađena Politika održivosti Istaknuta Politika održivosti unutar objekta 	<ul style="list-style-type: none"> Podršku u izradi Politike održivosti pruža „Eco Domus“ savjetnik
1.6. Praćenje zadovoljstva gostiju	<ul style="list-style-type: none"> Istaknuta anketa za goste na vidljivom mjestu Arhivirane ispunjene ankete 	<ul style="list-style-type: none"> Ankete osigurava „Eco Domus“ program Analizu ispunjenih anketa provode voditelj objekta i „Eco Domus“ savjetnik Ankete se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta

KATEGORIJA 2: Lokalne vrijednosti

Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
2.1. Informiranje gostiju o lokalnoj kulturno-povijesnoj baštini	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije putem info materijala i usmenim putem 	<ul style="list-style-type: none"> Korištenje postojećih info materijala dostupnih u TZ-i, turističkim agencijama i od drugih subjekata Ucrtavanje interesantnih obližnjih lokacija na kartu područja
2.2. Informiranje gostiju o lokalnim prirodnim vrijednostima, sadržajima i događanjima	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije putem info materijala i usmenim putem 	<ul style="list-style-type: none"> Korištenje postojećih info materijala dostupnih u TZ-i, turističkim agencijama i od drugih subjekata Ucrtavanje interesantnih obližnjih lokacija na kartu područja
2.3. Uređivanje okoliša autohtonim biljnim vrstama	<ul style="list-style-type: none"> Okoliš uređen s barem tri autohtone biljne vrste 	
2.4. Promocija tradicionalnih proizvoda i suvenirna	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije putem info materijala i usmenim putem 	<ul style="list-style-type: none"> Korištenje postojećih info materijala dostupnih u TZ-i, turističkim agencijama i od drugih subjekata Ucrtavanje interesantnih obližnjih lokacija na kartu područja
2.5. Informiranje gostiju o mogućnostima učenja i/ili sudjelovanja u tradicijskim običajima	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije putem info materijala i usmenim putem 	<ul style="list-style-type: none"> Korištenje postojećih materijala dostupnih u TZ-i, turističkim agencijama i od drugih subjekata Ucrtavanje interesantnih obližnjih lokacija na kartu područja

KATEGORIJA 3: Hrana i piće		
Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
3.1. Informiranje gostiju o lokalnim i eko certificiranim proizvođačima hrane i pića	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije putem info materijala i usmenim putem 	<ul style="list-style-type: none"> Korištenje postojećih materijala dostupnih u TZ-i, turističkim agencijama, OPG-ima, domaćinstvima, lokalnim ugostiteljskim objektima i dr. Ucrtavanje interesantnih obližnjih lokacija na kartu područja
3.2. Promocija lokalne kuhinje i tipičnih prehrambenih proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije o: lokalnim tipičnim jelima aktualnim sajmovima, festivalima i sl. lokalnim ugostiteljskim objektima cestama maslinovog ulja, meda, vina i sl. 	<ul style="list-style-type: none"> Korištenje postojećih materijala dostupnih u TZ-i, turističkim agencijama, OPG-ima, domaćinstvima, lokalnim ugostiteljskim objektima i dr. Ucrtavanje interesantnih obližnjih lokacija na kartu područja
3.3. Informiranje gostiju o zdravstvenoj ispravnosti vode iz slavine i poželjnosti izbjegavanja kupovine pića u plastičnoj ambalaži	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije putem „Eco Domus“ brošure 	<ul style="list-style-type: none"> Brošuru osigurava „Eco Domus“ program
KATEGORIJA 4: Voda		
Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
4.1. Praćenje potrošnje vode	<ul style="list-style-type: none"> Redovito ispunjavanje mjesečnog izvješća 	<ul style="list-style-type: none"> Standardni obrazac za izvješćivanje osigurava „Eco Domus“ program Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
4.2. Informiranje gostiju o poželjnosti štednje vode	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije putem „Eco Domus“ brošure 	<ul style="list-style-type: none"> Brošuru osigurava „Eco Domus“ program
4.3. Korištenje štedljivih slavina i tuševa te redovito održavanje	<ul style="list-style-type: none"> Instalirani reduktori mlaza na slavinama (najviše 4 l/min) i tuševima (najviše 7 l/min) Sastavljen popis svih slavina i tuševa 	<ul style="list-style-type: none"> Popis se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
4.4. Ograničavanje zapremine vodokotlića te redovito održavanje	<ul style="list-style-type: none"> Vodokotlići podešeni na zapreminu od najviše 6 l Sastavljen popis svih vodokotlića 	<ul style="list-style-type: none"> Popis se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta

4.5. Kontrola sustava i sprječavanje gubitaka vode	<ul style="list-style-type: none"> Osoblje educirano o važnosti redovitog održavanja sustava 	<ul style="list-style-type: none"> Osoblje će educirati voditelj
4.6. Zalijevanje biljaka rano ujutro ili kasno navečer u ljetnim mjesecima	<ul style="list-style-type: none"> Educirano osoblje U slučaju postojanja sustava za navodnjavanje, dokaz o regulaciji dinamike navodnjavanja dostupan na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Osoblje će educirati voditelj Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
4.7. Zbrinjavanje otpadnih voda u skladu s propisima	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija i računi dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
4.8. Sakupljanje oborinske vode i korištenje u objektu (2 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Tehnička dokumentacija dostupna na uvid Dokazi o korištenju metoda sprječavanja širenja komaraca dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija i dokazi se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta
4.9. Vlastito pročišćavanje otpadnih voda (3 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija dostupna na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
KATEGORIJA 5: Higijena		
Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
5.1. Nabava proizvoda za osobnu higijenu s eko oznakom ili izrađenih od prirodnih sastojaka	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis korištenih proizvoda s eko certifikatom Sastavljen popis korištenih ne-certificiranih proizvoda s podacima o sastavu Računi za nabavljene proizvode dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Po potrebi, informacije o lokalno dostupnim proizvodima osigurava „Eco Domus“ savjetnik Popisi i računi se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta
5.2. Nabava toaletnih proizvoda s eko oznakom	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis korištenih proizvoda s eko certifikatom Računi za nabavljene proizvode dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Po potrebi, informacije o lokalno dostupnim proizvodima osigurava „Eco Domus“ savjetnik Popis i računi se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta
5.3. Nabava 100% recikliranih toaletnih proizvoda (1 bod)	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis korištenih proizvoda s eko certifikatom Računi za nabavljene proizvode dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Po potrebi, informacije o lokalno dostupnim proizvodima osigurava „Eco Domus“ savjetnik Popis i računi se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta

KATEGORIJA 6: Pranje, čišćenje i dezinfekcija		
Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
6.1. Racionalno korištenje deterdženata i sredstava za dezinfekciju	<ul style="list-style-type: none"> Educirano osoblje 	<ul style="list-style-type: none"> Osoblje će educirati voditelj
6.2. Korištenje deterdženata s eko certifikatom ili izrađenih od prirodnih sastojaka	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis korištenih deterdženata s eko certifikatom za pranje posuda, pranje rublja i čišćenje površina Sastavljen popis korištenih ne-certificiranih proizvoda s podacima o sastavu Računi za nabavljena sredstva i usluge pranja rublja dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Po potrebi, informacije o lokalno dostupnim proizvodima osigurava „Eco Domus“ savjetnik Popisi i računi se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta
6.3. Korištenje krpa za višekratnu upotrebu te krpa od mikro vlakana	<ul style="list-style-type: none"> Educirano osoblje 	<ul style="list-style-type: none"> Osoblje će educirati voditelj
6.4. Korištenje sustava elektrolize za dezinfekciju vode u bazenu (3 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Tehnička dokumentacija dostupna na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
6.5. Automatizirano doziranje sredstava za dezinfekciju vode u bazenu (2 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Automatski dozator reguliran na najmanju količinu dezinfekcijskog sredstva potrebnog za zadovoljavanje higijenskih uvjeta Tehnička dokumentacija uz informacije o regulaciji količine dezinfekcijskog sredstva dostupna na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
6.6. Mogućnost mjerenja razine pH i razine klora u bazenu od strane gostiju (1 bod)	<ul style="list-style-type: none"> Osiguran alat za mjerenje vrijednosti pH i klora u bazenu Dokumentacija dostupna na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
KATEGORIJA 7: Otpad		
Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
7.1. Praćenje nastanka količine otpada	<ul style="list-style-type: none"> Redovito ispunjavanje mjesečnog izvješća 	<ul style="list-style-type: none"> Standardni obrazac za izvješćivanje osigurava „Eco Domus“ program Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta

<p>7.2. Odvojeno sakupljanje reciklabilnog otpada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • U objektu postoje minimalno 3 odvojena spremnika za sakupljanje reciklabilnog otpada: staklo, metal, plastična ambalaža, tetrapak, papir i karton • Spremnici su obilježeni odgovarajućim informativnim naljepnicama • Osoblje educirano o vrstama otpada koje se mogu odvojiti te o lokacijama za njihovo pravilno odlaganje 	<ul style="list-style-type: none"> • Nabavu odvojenih spremnika provodi vlasnik objekta • Informativne naljepnice za spremnike osigurava „Eco Domus“ program • Osoblje će educirati voditelj
<p>7.3. Odvojeno sakupljanje opasnog otpada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • U objektu postoje minimalno dva odvojena spremnika za sakupljanje opasnog otpada: otpadnih baterija i štednih žarulja • Spremnici su obilježeni odgovarajućim informativnim naljepnicama • Osoblje educirano o vrstama opasnog otpada te pravilnom odlaganju 	<ul style="list-style-type: none"> • Nabavu odvojenih spremnika provodi vlasnik objekta • Informativne naljepnice za spremnike osigurava „Eco Domus“ program • Osoblje će educirati voditelj
<p>7.4. Informiranje gostiju o načinima smanjenja nastanka i pravilnog odvajanja otpada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gostima pružene informacije putem „Eco Domus“ brošure • Gostima ponuđene platnene vrećice ili košara za odlazak u nabavu 	<ul style="list-style-type: none"> • Brošuru osigurava „Eco Domus“ program
<p>7.5. Ponovna upotreba ili darovanje rabljenog namještaja, tekstila i drugih korisnih predmeta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis ponovno upotrijebljenog ili darovanog namještaja, tekstila i drugih korisnih predmeta 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
<p>7.6. Izbjegavanje malih pakiranja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • U slučaju korištenja malih pakiranja, ambalaža mora biti papirnata, kartonska ili biorazgradiva • Sastavljen popis proizvoda kod kojih se nije moglo izbjeći malo pakiranje • Računi za nabavljene proizvode dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis i računi se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta
<p>7.7. Korištenje 100% recikliranih i biorazgradivih materijala za potrebe promidžbe (3 boda)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promidžbeni materijali dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> • Primjerci promidžbenih materijala se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta

7.8. Kompostiranje organskog otpada (2 boda)	<ul style="list-style-type: none"> • U objektu postoji odvojeni spremnik za organski otpad • Osoblje educirano o postupanju s organskim otpadom 	<ul style="list-style-type: none"> • Nabavu odvojenog spremnika za organski otpad provodi vlasnik objekta • Osoblje će educirati voditelj
7.9. Odvojeno sakupljanje otpadnog jestivog ulja (1 bod)	<ul style="list-style-type: none"> • U objektu postoji odvojeni spremnik za otpadno jestivo ulje • Osoblje educirano o postupanju s otpadnim jestivim uljem 	<ul style="list-style-type: none"> • Nabavu odvojenog spremnika za jestivo ulje provodi vlasnik objekta • Osoblje će educirati voditelj
KATEGORIJA 8: Energija		
Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
8.1. Praćenje potrošnje energije	<ul style="list-style-type: none"> • Redovito ispunjavanje mjesečnog izvješća 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardni obrazac za izvješćivanje osigurava „Eco Domus“ program • Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
8.2. Informiranje gostiju o poželjnosti štednje energije	<ul style="list-style-type: none"> • Gostima pružene informacije putem „Eco Domus“ brošure 	<ul style="list-style-type: none"> • Brošuru osigurava „Eco Domus“ program
8.3. Osigurano dobro brtvljenje prozora i vrata	<ul style="list-style-type: none"> • Svi prozori i vrata moraju dobro brtviti 	
8.4. Regulacija klimatizacije na najviše 22 °C zimi i najmanje 26 °C ljeti te rasvjete	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis senzora, tajmera i termostata (poželjno) • U slučaju nepostojanja senzora, tajmera i termostata, informiranje gostiju o načinu pravilne regulacije putem informativnih naljepnica • Educirano osoblje 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta • Informativne naljepnice osigurava „Eco Domus“ program • Osoblje će educirati voditelj
8.5. Primjereno održavanje električnih uređaja	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis električnih uređaja i načina održavanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
8.6. Potpuno isključivanje svih uređaja iz napajanja van turističke sezone	<ul style="list-style-type: none"> • Educirano osoblje 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoblje će educirati voditelj
8.7. Korištenje štedljivih žarulja u najmanje 80 % rasvjetnih tijela	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis rasvjetnih tijela i vrsta žarulja 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta

<p>8.8. Prelazak na uređaje „A“ ili višeg energetskeg razreda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis električnih uređaja • uz dokumentaciju o energetskeg razreda • Najmanje 1 uređaj u objektu mora biti „A“ ili višeg razreda • U roku od 3 godine od uključivanja u „Eco Domus“ program najmanje 30 % uređaja mora biti „A“ ili višeg energetskeg razreda 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
<p>8.9. Korištenje štedljivih žarulja u 100 % rasvjetnih tijela (2 boda)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis rasvjetnih tijela i vrsta žarulja 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
<p>8.10. Korištenje barem 80 % uređaja „A“ ili višeg energetskeg razreda (2 boda)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis električnih uređaja • uz dokumentaciju o energetskeg razreda 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
<p>8.11. Energetski razred objekta „A“ (3 boda)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rješenje o energetskeg razreda objekta dostupno na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> • Rješenje se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
<p>8.12. Energetski razred objekta „B“ (2 boda)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rješenje o energetskeg razreda objekta dostupno na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> • Rješenje se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
<p>8.13. Energetski razred objekta „C“ (1 bod)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rješenje o energetskeg razreda objekta dostupno na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> • Rješenje se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
<p>8.14. Dobivanje najmanje 10 % električne energije iz obnovljivih izvora (2 boda)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis obnovljivih izvora koji se koriste i količine proizvedene energije • Tehnička dokumentacija dostupna na uvid • Izmjeren omjer potrošnje obnovljive i neobnovljive energije na godišnjoj razini 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis i dokumentacija se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta
<p>8.15. Dobivanje najmanje 50 % električne energije iz obnovljivih izvora (3 boda)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sastavljen popis obnovljivih izvora koji se koriste i količine proizvedene energije • Tehnička dokumentacija dostupna na uvid • Izmjeren omjer potrošnje obnovljive i neobnovljive energije na godišnjoj razini 	<ul style="list-style-type: none"> • Popis i dokumentacija se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta

8.16. Priprema tople vode pomoću sustava obnovljivih izvora energije (3 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis obnovljivih izvora koji se koriste Opis sustava s podacima o proizvedenoj toplinskoj energiji dostupan na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Popis i dokumentacija se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta
8.17. Solarni punkt za punjenje električnih bicikala i drugih uređaja (2 bod)	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija dostupna na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacija se odlaže u „Eco Domus“ registrator objekta
8.18. Pasivna štednja energije (1 bod)	<ul style="list-style-type: none"> Dokazana provedba dodatnih mjera koje doprinose uštedi energije u hlađenju, grijanju, ventilaciji i rasvjeti (pr. sjenila/ tende na balkonima, svjetlarnici i sl.) 	<ul style="list-style-type: none"> Dokazi o dodatnim mjerama se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta

KATEGORIJA 9: Mobilnost

Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
9.1. Poticanje gostiju na korištenje javnog prijevoza	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije o linijama javnog prijevoza, rasporedu vožnje i cijenama putem info materijala 	<ul style="list-style-type: none"> Korištenje informacija dostupnih na web stranica-ma pružatelja usluge javnog prijevoza
9.2. Informiranje gostiju o mogućnostima najma bicikala	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije o mogućnostima najma bicikala u okolici putem info materijala 	<ul style="list-style-type: none"> Korištenje postojećih info materijala dostupnih u TZ-i, turističkim agencijama i od drugih subjekata Ucrtavanje lokacije za najam bicikala u okolici na kartu područja
9.3. Poticanje gostiju na lokalnu nabavu biciklom ili pješice	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije o lokalnim prodajnim mjestima putem info materijala 	<ul style="list-style-type: none"> Ucrtavanje lokacije lokalnih prodajnih mjesta na kartu područja
9.4. Davanje vlastitih bicikala gostima na korištenje (2 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružena mogućnost besplatnog korištenja bicikala u sklopu objekta 	

KATEGORIJA 10: Interijeri i eksterijeri

Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
10.1. Prelazak s konvencionalnih na eko certificirane boje i lakove za unutarnje prostore	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis boja i lakova Specifikacija proizvoda dostupna na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Popis i specifikacija se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta

10.2. Prelazak s miješanih tekstila, materijala i opreme na one od prirodnih materijala	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis tekstila, materijala i opreme Specifikacija proizvoda dostupna na uvid 	Popis i specifikacija se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta
10.3. Izbjegavanje korištenja plastike u svim mogućim situacijama	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis situacija u kojima se nije mogla izbjeći plastika 	Popis se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
10.4. Izbjegavanje konvencionalnih zaštitnih proizvoda u hortikulturi u svim mogućim situacijama	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis korištenih zaštitnih sredstava Educirano osoblje 	Popis se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta Osoblje će educirati voditelj
10.5. Nabava namještaja s certifikatom odgovornih izvora (2 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis namještaja Specifikacija proizvoda dostupna na uvid 	Popis i specifikacija se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta
10.6. Nabava tekstila s eko certifikatom (1 bod)	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis tekstila Specifikacija proizvoda dostupna na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Popis i specifikacija se odlažu u „Eco Domus“ regulator objekta

KATEGORIJA 11: Buka i svjetlosno onečišćenje

Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
11.1. Informiranje gostiju i osoblja o važnosti očuvanja mira i tišine u smještajnom objektu	<ul style="list-style-type: none"> Gostima pružene informacije o poštivanju ambijenta i sprječavanju buke putem „Eco Domus“ brošure Osoblje educirano o mjerama poštivanja ambijenta i sprječavanja stvaranja buke 	<ul style="list-style-type: none"> Brošuru osigurava „Eco Domus“ program Osoblje će educirati voditelj
11.2. Aktivni pristup ograničavanju svih izvora buke	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis mjera za ograničavanje izvora buke u objektu 	<ul style="list-style-type: none"> Popis se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta
11.3. Sprječavanje svjetlosnog onečišćenja pri korištenju vanjske i ambijentalne rasvjete	<ul style="list-style-type: none"> Sastavljen popis vanjskih rasvjetnih tijela uz opis mjera koje se provode za smanjenje svjetlosnog onečišćenja Usmjeravanje snopa svjetlosti prema tlu uz korištenje svjetlosti temperature manje od 3000 K u svim mogućim situacijama Instaliran sustav senzora za vanjsku rasvjetu (poželjno) 	<ul style="list-style-type: none"> Popis se odlaže u „Eco Domus“ regulator objekta

KATEGORIJA 12: Društveni angažman		
Kriterij	Indikatori	Objašnjenje
12.1. Podrška lokalnim inicijativama usmjerenim ka povećanju društvene suradnje i integracije (3 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Dokazi o podršci lokalnim inicijativama dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokazi se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta
12.2. Aktivno zagovaranje principa održivog razvoja u široj zajednici (3 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Dokazi o aktivnostima dostupni na uvid 	<ul style="list-style-type: none"> Dokazi se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta
12.3. Provedba dodatnih mjera za očuvanje prirode i zaštitu okoliša (3 boda)	<ul style="list-style-type: none"> Dokazana provedba dodatnih mjera i pratećih pozitivnih učinaka 	<ul style="list-style-type: none"> Dokazi se odlažu u „Eco Domus“ registrator objekta

Iz priloženih kriterija da se zaključiti kako su osnovne karakteristike „Eco Domus“ smještaja: (1) Društvena i ekološka odgovornost, (2) Cjelovita zaštita okoliša i zdravlja, (3) Korištenje eko certificiranih sredstava za pranje i čišćenje (4) Korištenje eko certificiranih toaletnih proizvoda, (5) Korištenje prirodnih materijala, (6) Štednja vode (7) Štednja energije i korištenje obnovljivih izvora i (8) Sortiranje i recikliranje otpada.

Proceduralno, iznajmljivač podnosi zahtjev za uključivanje u program putem *web* stranice Istarske županije. Nakon administrativne provjere, tj. provjere o posjedovanju rješenja o kategorizaciji objekta, dokaza o pravnom statusu, dokaza o vlasničkom statusu i potvrde nadležne porezne uprave o nepostojanju duga prema državi, iznajmljivača kontaktira savjetnik za certifikaciju te se dogovara termin obilaska objekta i analize trenutnog statusa, odnosno usklađenost s kriterijima „Eco Domusa“. Prvi obilazak traje oko dva sata tijekom kojega se ujedno razgovara o svim pojedinačnim kriterijima. Iznajmljivaču se zadaju zadaci za samostalno obavljanje nakon posjete koji uključuju mjerenje potrošnje vode, ispunjavanje popisa rasvjetnih tijela, energetskog razreda el. uređaja, svih potrošača el. energije, popisa dosad korištenih sredstava za pranje i čišćenje ne bi li se uočilo postoji li potreba za zamjenom sredstava koji imaju eko certifikat i dr. (ukupno postoji 17 popisa).

Nakon što iznajmljivač uskladi svoj objekt sa svim kriterijima, savjetnik dolazi u drugi obilazak ne bi li provjerio da je doista došlo do potpune usklađenosti i ako je sve u redu, iznajmljivač ostvaruje pravo na dobivanje „Eco Domus“ oznake. U buduću iznajmljivač ima obvezu skupljanja računa o izvršenoj kupovini eko sredstava i računa

za druge vezane usluge kojima dokazuje poslovanje u skladu s kriterijima.

Ti i drugi dokazi propisani kriterijima kontroliraju se po proteku godine dana pri kontrolnim pregledima „Eco Domus“ savjetnika. Ako se u kontrolnim pregledima uoči odstupanje, iznajmljivač dobiva naputke za obavezno usklađivanje. Iznajmljivači se pri tom potiču edukativnim metodama. Od 2017. do danas registrirana su tri samovoljna odustajanja i jedno isključenje iz programa.

„Eco Domus“ se može usporediti s brojnim drugim sličnim svjetskim programima. U nastavku su istaknuta dva primjera dobre prakse: SloveniaGREEN³¹ i Green Key³². Program Slovenia GREEN od 2016. godine provodi nacionalna turistička zajednica i riječ je o detaljno razvijenoj nacionalnoj shemi označavanja: destinacija (regija) unutar Slovenije (na temelju Green destinations standarda³³ koji su akreditirani pri Global sustainable tourism council³⁴) i pružatelja usluga (koji su već certificirani jednim od 6 certifikata za pružatelje usluga u turizmu, tj. Ecolabel, Travelife, Green Key, Green globe, Bio hotels ili EMAS³⁵). Green Key je vrlo uspješan globalni certifikat pokrenut među prvima u svijetu 1994. godine u Danskoj. Nije akreditiran pri Global sustainable tourism council, no vrlo je cijenjen i djeluje u 60 zemalja s 3700 certificiranih subjekata. Kriteriji koje propisuje za male smještajne objekte do 15 soba u mnogočemu su slični „Eco Domus“ kriterijima.

Slika 3.1. Potvrda o uvrštavanju Istarske županije u 100 vrhovnih globalnih priča dobre prakse održivosti u turizmu.



Program „Eco Domus“ je dobio Priznanje Hrvatske turističke zajednice u kategoriji održivog turizma 2019.³⁶, nadalje uvršten je na web platformu “Destinet”, odnosno na “Green Travel Map”, svjetsku kartu globalnih certifikata održivog poslovanja u turizmu³⁷, a 2022. godine je uvršten u *Green Destination Top 100 Destination Sustainability Stories 2022*³⁸ (Slika 3.1.).

3.3. Koji je budući razvojni smjer?

Program „Eco Domus“ je od njegovog uvođenja do danas imao jedan važan prioritetni smjer u kontekstu konkurentnosti i održivog turizma, dakle ostvarivanje konkurentske prednosti turističkih objekata koji posjeduju eko certifikat u Istarskoj županiji putem strategije diversifikacije. Usmjeren je na tržišnu nišu turista koji traže sigurnost za zdravlje, dostupnost eko-certificiranih proizvoda, doživljaj autentičnosti lokalne sredine i pridonose valorizaciji lokalnih prirodnih i kulturnih vrijednosti kao i razvoju lokalne ekonomije. Općenito, usmjeren je na sadašnje i buduće goste koji traže viši standard odmora kroz aspekte zaštite okoliša i održivog rasta i razvoja. Promocija se provodi kroz web platforme Turističke zajednice Istarske županije, specijaliziranu web stranicu Upravnog odjela za turizam Istarske županije, web stranice turističkih partnera, putem brošure na stranim jezicima koja se tiska jednom godišnje te na županijskim, nacionalnim i međunarodnim konferencijama, sajmovima i susretima.

Kriterij programa su do siječnja 2023. ostali isti, ali se u skoro vrijeme planira njihova revizija zbog promjena u okruženju, primjerice u tehnološkom napretku i dostupnosti obnovljivih izvora energije i u dinamici razvoja istarskog turizma. Mogući pravac djelovanja je kroz naglašavanje dodatnih kriterija kako bi kroz takav postupak iznajmljivači mogli biti uključeni u oznaku “premium” što bi sa sobom povuklo dodatna prava koja trebaju biti razrađena. Smisao dodatnih kriterija se u početku ogledao u testiranju može li manjina ili pak većina iznajmljivača raditi i u kojoj mjeri na podizanju kriterija u budućnosti.

Uspoređujući „Eco Domus“ s primjerima najbolje svjetske prakse može se uočiti da „Eco Domus“ nema nacionalni sustav označavanja, dok primjerice, Slovenia-GREEN ima.

Istarska županija ciljeve „Eco Domus“ programa u 2022. godini oblikuje kako slijedi³⁹:

- usklađivanje poslovanja privatnog smještaja s:

- globalnim načelima održivosti u turizmu
- smjericama Strategije razvoja održivog turizma RH do 2030.godine
- Master planom razvoja turizma Istarske županije do 2025.g.
- Programom rada Upravnog odjela za turizam IŽ
- diversifikacija ponude privatnog smještaja na tržištu slijedeći globalne trendove
- podizanje kvalitete smještaja na osnovi principa ekološki i društveno odgovornog poslovanja.

Vizija „Eco Domus“ programa ogleda se kroz:⁴⁰

- povezivanje sa specijaliziranim turističkim agencijama i *online* platformama s ciljem veće vidljivosti i relevantnosti „Eco Domus“ programa
- aktivno povezivanje s drugim sličnim inicijativama u Europi
- digitalizaciju poslovanja: *online* izvješćivanje i suradnja putem *web* platforme www.istraecoxperience.com
- kontinuirano informiranje uključenih iznajmljivača o mogućnostima dobivanja bespovratnih sredstava iz nacionalnih i EU fondova te o novim propisima iz područja privatnog smještaja
- uvrštenje oznake „Eco Domus“ u službeni sustav kategorizacije privatnog smještaja
- nadogradnju programa „Eco Domus“ i brošure Istra ecoxperience s podacima o pristupačnim objektima i sadržajima za osobe s invaliditetom
- daljnju promociju brošure i „Eco Domus“ programa.

Od početka djelovanja do prosinca 2022. „Eco Domus“ certifikatom raspolažu 54 smještajna objekta, od kojih su 42 kuće za odmor i 12 apartmana u Istarskoj županiji.

Pitanja za raspravu

1. Raspravite motive za odabir diversifikacije na osnovi povećanja održivosti u turizmu.
2. Raspravite o djelovanju u skladu s trenutnim okolnostima i dostupnim resursima (parcijalno djelovanje ili smanjena efikasnost ulaganja, ali s nekim rezultatima) u usporedbi s nedjelovanjem zbog nemogućnosti cjelovitog pristupa definiranom problemu (bilo da je riječ o propuštenoj prilici za započinjanjem procesa usmjeravanja i širenja znanja potrebnih za konkurentnost u svijetu koji se brzo mijenja ili općenito zanemarivanju problematike održivosti).
3. Raspravite i predložite aktivnosti u smjeru daljnjeg razvoja programa „Eco Domus“.
4. Može li i u kojoj mjeri nacionalni karakter „Eco Domusa“ te suradnja s međunarodnim partnerima omogućiti značajniji doseg u razini kvalitete označenih objekata i mogućnost daljnjeg razvoja ponude u pravcu održivog turizma kao i veću prepoznatljivost na tržištu? U čemu se mogu ogledati benefiti jednoga i drugoga? Raspravite.

Bilješke

- ¹ Suglasnost na tekst poslovnog slučaja, njegovo daljnje korištenje i objavu fotografija dobivena je 9. siječnja 2023. od gospođe Nade Prodan Mraković, pročelnice Upravnog odjela za turizam Istarske županije
- ² UNWTO (b. d.), The Glasgow Declaration on climate action in tourism, preuzeto 2. siječnja 2022. s <https://www.unwto.org>
- ³ Lenzen, M., Sun, Y., Faturay, F., Ting, Y., Geschke, A., Malik, A. (2018.), *The carbon footprint of global tourism. Nature Climate Change* [e-publikacija], preuzeto s https://forestpolicy.com/wp-content/uploads/2018/07/TourismCarbonFootprint_maintext.pdf
- ⁴ European Commission (b. d.), Flash Eurobarometer 499: Attitudes of Europeans towards tourism, preuzeto 27. prosinca 2022. s <https://europa.eu>
- ⁵ UNWTO (2016.), *UNWTO annual report 2015*. [e-publikacija], preuzeto s https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/2619annual_report_2015_lr.pdf
- ⁶ UNWTO (b. d.), Tourism in the 2030 agenda, preuzeto 27. prosinca 2022. s <https://www.unwto.org>
- ⁷ UNWTO (2021.), *Recommendations for the Transition to a Green Travel and Tourism Economy* [e-publikacija], preuzeto s <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-05/210504-Recommendations-for-the-Transition-to-a-Green-Travel-and-Tourism-Economy.pdf>
- ⁸ European Commission (b. d.), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Europe, the world's No 1 tourist destination - a new political framework for tourism in Europe, preuzeto 27. prosinca 2022. s <https://eur-lex.europa.eu>
- ⁹ European Commission (b. d.), Europski zeleni plan, preuzeto 2. siječnja 2023. s <https://commission.europa.eu>
- ¹⁰ Ured za publikacije Europske unije (b. d.), Transition pathway for tourism, preuzeto 27. prosinca 2022. s <https://op.europa.eu>
- ¹¹ Europski parlament (b. d.), General principles of EU industrial policy, preuzeto 27. prosinca 2022. s <https://www.europarl.europa.eu>
- ¹² Ministarstvo turizma i sporta (2013.), *Strategija razvoja turizma RH do 2020.godine* [e-publikacija], preuzeto s <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija-turizam-2020-veljaca2013.pdf>
- ¹³ Hrvatski sabor (2022.), *Prijedlog strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine* [e-publikacija], preuzeto s https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-11-07/125902/STRATEGIJA_RAZVOJA_ODRZIVOG_TURIZMA_2030.pdf
- ¹⁴ Turistička zajednica Istarske županije (2015.), *Master plan turizma Istarske županije 2015-2025* [e-publikacija], preuzeto s https://istra.hr/downloadf/Master_Plan_Turizma_Istarske_Zupanije_2015-2025.pdf
- ¹⁵ Ministarstvo turizma i sporta (2016.), *Akcijski plan razvoja zelenog turizma* [e-publikacija], preuzeto s https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/002_160715_akc_p_zelen.pdf
- ¹⁶ Šišović, D. (2016., 24. lipanj), Dodijeljene eko-markice za male smještajne objekte, Glas Istre, preuzeto s <https://glasistrenovine.hr/arhiva-portala/pregled-vijesti/dodijeljene-eko-markice-za-male-smjestajne-objekte-527936>
- ¹⁷ Izvatci iz održane prezentacije 2. 12. 2022.
- ¹⁸ Turistička zajednica Istarske županije (b. d.), Projekti, preuzeto 2. siječnja 2023. s <https://www.istra.hr>

- ¹⁹ Bošnjaković Memedović, M. (2006, 8. svibanj), Za certifikat „Domus Bonus“ klima i parking, Jutarnji list, preuzeto s <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/za-certifikat-domus-bonus-klima-i-parking-3325976>
- ²⁰ Urošević, A. (2007., 10. svibanj), Ugovor o licenci IQ Domus Bonus, Poslovni dnevnik, preuzeto s <https://www.poslovni.hr/hrvatska/ugovor-o-licenci-iq-domus-bonus-42201>
- ²¹ Hrvatska turistička zajednica (2012.), *Izješće o ostvarenju Programa rada Hrvatske turističke zajednice s izvješćem o financijskom poslovanju za 2011. godinu* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.htz.hr/sites/default/files/2016-11/Izvjescje-o-radu-2011-.pdf>
- ²² Ministarstvo turizma i sporta (b. d.), Prvi forum privatnih iznajmljivača u Istri, preuzeto 31. prosinca 2022. s <https://mint.gov.hr/vijesti/prvi-forum-privatnih-iznajmljivaca-u-istri/4697>
- ²³ Turistička zajednica Istarske županije (b. d.), Projekti, preuzeto 28. prosinca 2022. s <https://www.istra.hr>
- ²⁴ Turistička zajednica Istarske županije (b. d.), Znamenitosti, preuzeto 5. siječnja 2023. s <https://www.istra.hr>
- ²⁵ Turistička zajednica Istarske županije (b. d.), Smještaj, preuzeto 2. siječnja 2023. s <https://www.istra.hr>
- ²⁶ Urošević, A. (2006., 9. svibnja), Znak Domus Bonus dobit će 500 od 5500 privatnih iznajmljivača, Poslovni dnevnik, preuzeto s <https://www.poslovni.hr/hrvatska/znak-domus-bonus-dobit-ce-500-od-5500-privatnih-iznajmljivaca-12248>
- ²⁷ Interni podaci Upravnog djela za turizam Istarske županije
- ²⁸ Istarska županija (2019.), *Pravilnik o dodjeli oznake „Eco Domus“ objektima privatnog smještaja* [e-publikacija], preuzeto s https://www.istra-istria.hr/fileadmin/urednici/Turizam/Eco_Domus_Pravilnik_02_2019.pdf
- ²⁹ Istarska županija (2022.), *Istra ecoxperience* [e-publikacija], preuzeto s https://www.istra-istria.hr/media/filer_public/28/d2/28d282f4-74ce-4f68-9db2-e3db1015eea6/istra_ecox_brosura_hrit_2022_web.pdf
- ³⁰ Europska komisija (2021.), *Annex* [e-publikacija], preuzeto s https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:d84ec73c-c773-11eb-a925-01aa75ed71a1.0021.02/DOC_2&format=PDF
- ³¹ I feel Slovenia (b. d.), My way of spending perfect holidays with green providers, preuzeto 3. siječnja 2023. s <https://www.slovenia.info>
- ³² Green Key (b. d.), Unlocking sustainability in the hospitality industry, preuzeto 4. siječnja 2023. s <https://www.greenkey.global>
- ³³ Green destinations (b. d.), Tourism for People, Nature & Climate, preuzeto 4. siječnja 2023. s <https://www.greendestinations.org>
- ³⁴ Global Sustainable Tourism Council (b.d.), Homepage, preuzeto 3. siječnja 2023. s <https://www.gstcouncil.org>
- ³⁵ I feel Slovenia (2022.), *Green scheme of Slovenian tourism* [e-publikacija], preuzeto s https://www.slovenia.info/uploads/zelen_a_shema/short_overview_gsst_eng_web.pdf
- ³⁶ Ministarstvo turizma i sporta (2019.), *Top 10 hrvatskog turizma 2019* [e-publikacija], preuzeto s https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_b-fotke/DHT2019/191004_top10.pdf
- ³⁷ Tourism 2030 Destinet services (b.d.), Homepage, preuzeto 3. siječnja 2023. s <https://destinet.eu>
- ³⁸ Green Destinations (b. d.), 2022 Green Destinations Top 100 Stories, preuzeto 3. siječnja 2023. s <https://www.greendestinations.org>
- ³⁹ Istarska županija (2022.), *Kriteriji za dodjelu certifikata* [e-publikacija], preuzeto s https://www.istra-istria.hr/media/filer_public/8b/80/8b80fa9e-25c9-4006-ae53-05d3fd3579a2/eco_domus_-_kriteriji_2022.pdf
- ⁴⁰ Javna prezentacija Upravnog odjela za turizam Istarske županije održana 3. 12. 2022. u sklopu edukacije za „Eco Domus“ iznajmljivače.

Poslovni slučaj 4.

Kampanjola i ekološka proizvodnja¹

Kampanjola d. o. o. sa sjedištem u Svetvinčentu registrirana je na Trgovačkom sudu u Pazinu 7. veljače 2017. Osnivači i članovi uprave su Darko Pekica i Dorian Siljan s po 50 % vlasničkog udjela. Obojica su osobe ovlaštene za zastupanje (zastupaju društvo samostalno i pojedinačno). Pravni odnos definiran je Osnivačkim aktom: „Društveni ugovor o osnivanju trgovačkog društva Kampanjola d. o. o. od 6. veljače 2017.“ Kampanjola d. o. o., registrirana je za djelatnost – 11.05 (proizvodnja piva – NKD, 2007) u privatnom vlasništvu pod registracijskim brojem 130065958. Temeljni kapital poslovnog subjekta iznosi 20.000,00 HRK. Na tržište su izašli 1. svibnja 2018. kao prva hrvatska ekološka pivovara.²

Kampanjola je prvo domaće ekološko pivo i Kampanjola d. o. o. je još uvijek jedini proizvođač eko piva u Republici Hrvatskoj.³ Prema Zakonu o računovodstvu⁴ svrstavaju se po veličini trgovačkog društva/poduzetnika u 1 – mikro poduzeće/poduzetnik.

Kampanjola d. o. o. je nastala udruživanjem znanja i vještina dvaju istarskih eko proizvođača: Doriana Siljana koji se bavi ekološkom proizvodnjom voća i povrća i Darka Pekice koji se specijalizirao za ekološki uzgoj krava te je vlasnik mini sirane. Obojica, dakle, obrađuju zemlju, a u istarskom dijalektu *kampanjola* je žena koja radi u polju, odnosno ona koja „dela kampanju“.

4.1. Ekološka proizvodnja

Ekološki certifikat (Slika 4.1.) označava da su sladovi, nezaslađene žitarice i hmelj koji se koriste u proizvodnji iz ekološkog uzgoja te da su proizvedeni u skladu s održivom poljoprivrednom praksom. Nadzorna tijela analizirala su eko pivo Kampanjolu i utvrdili da je pivo u potpunosti - *pesticid free*.⁵

Slika 4.1. Ekološki certifikat HR-EKO-09



Prvo pivo napravljeno je tri godine prije izlaska na tržište. To je bilo razdoblje isprobavanja onoga što je najbolje. Vlasnici su počeli kuhati pivo u malom prostoru veličine garaže, ali se s vremenom ukazala potreba za opremanjem prostora za proizvodnju te su se preselili u Svetvinčenat.

Kako u Hrvatskoj, tako i u ostalim europskim zemljama i svijetu, *craft* pivarstvo je započelo u 21. stoljeću. Ključnu ulogu u razvoju *craft* pivarstva odigrali su kućni pivari (*homebreweri*) kojima su se pridružili i osnivači Kampanjole. Iako je Istra vinska regija, proizvodnja i konzumacija *craft* piva sve više utječe na mijenjanje trendova i promjenu tradicionalnog načina ispijanja piva.

Cilj pivovare Kampanjola d. o. o., sažet je u jednoj rečenici: „da radimo pivo koje je dobro, da konstantno imamo kvalitetu i da ne posustanemo jer je lako posustati“.⁶ Eko pivovara Kampanjola d. o. o. fokusirana je na kvalitetu te vlasnici nisu opredijeljeni prema industrijskoj proizvodnji.



Fotografija 4.1. Kampanjola - prvo domaće ekološko pivo

Pivovara koristi tradicionalne metode i sastojke za proizvodnju ručno izrađenog piva koje se plasira lokalno. Njihova proizvodnja podrazumijeva eksperimentiranje u proizvodnji te naglašava kreativnost proizvođača i izražava strast, jer proizvode proizvod koji nikad nije isti. Krajnji rezultat proizvodnje *craft* piva odražava osobnost piva, ali i osobnost osobe koja ga stvara (okus proizvedenog piva). Može se reći da takvo *craft* pivo ima svoj karakter.

Ovo trgovačko društvo koncentrirano je na održivi razvoj, jer proizvode certificirani ekološki proizvod, ne koriste zagađivače, pesticide i herbicide. U proizvodnji ne koriste aditive ili pojačivače okusa. U proizvodnji se koriste ekološka sredstva za čišćenje, redovito se obavljaju kontrole te se drže svih naputaka kojima podliježe ekološka proizvodnja. Međutim, smatraju da u Republici Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno zastupljeno poticanje takvih društava te nije reguliran njihov status kao ni poticajne mjere kao što su umanjenja iznosa za razna davanja ili niže porezne stope.

4.2. Poslovna strategija

Popularnost *craft* piva u Hrvatskoj započela je 2016. kada je u hrvatsko zakonodavstvo uveden pojam male nezavisne pivovare.⁷ Navedeno je utjecalo na hrvatsko tržište piva na način da je malima omogućen daljnji razvoj s čime jača i konkurentnost, dok su s druge strane, velike pivovare bile potaknute otvarati vlastite mikro pivovare koje će predstavljati prijatnu malim lokalnim pivovarama. Prva hrvatska *craft* pivovara je „Zmajska pivovara d. o. o.“, registrirana 2013. godine, a rastući interes za *craft* pivarstvom očituje se kako u sve većem broju *craft* pivovara, tako i u sve većoj potražnji gurmana za *craft* pivom.

Prema podacima iz obrađenih godišnjih financijskih izvještaja za statističke i druge potrebe 2019. godine u djelatnosti proizvodnje piva u Republici Hrvatskoj je poslovalo 92 poduzetnika i svake se godine njihov broj povećava. Tržišni udio svih *craft* piva u Hrvatskoj u ukupnoj proizvodnji piva je 2 % do 3 %, a teži se ka tržišnom udjelu od 10 %.⁸ Navedeno je u skladu s opsežnijim trendom orijentacije na ekološke proizvode. Samo je u Europi površina na kojoj se uzgaja ekološka hrana narasla preko 400 % u razdoblju od 2000. do 2018. godine, uz očekivani rast tržišta ekološke hrane i pića od 7 % na godišnjoj razini.⁹ Tržište ekološke hrane i pića smatra se brzo rastućim i atraktivnim, osobito zbog toga što trenutna razina ekološke proizvodnje u Europi ne uspijeva zadovoljiti postojeću potražnju.¹⁰

Proizvodnja i prodaja *craft* piva pridonosi povećanju bruto domaćeg proizvoda a važna je za gospodarstvo zbog toga što se uz proizvodnju *craft* piva vezuju i druge djelatnosti. Međutim, proizvodnja *craft* piva pridonosi i međusobnom upoznavanju proizvođača *craft* piva kao i samog procesa proizvodnje, jer je on ipak specifičan za svaku vrstu *craft* piva. Razmjena iskustava proizvođača važna je u smislu povećanja proizvodnje i kvalitete. Trend *craft* piva odrazio se na industrijske pivovare jer su se neke od njih orijentirale na proizvodnju nekih vrsta *craft* piva (Retro s naglaskom na kvalitetu i prepoznatljivost na čemu inzistira i *craft* proizvodnja, APA – *American Pale Ale* tipično zlatno do jantarno obojen stil piva koji se priprema korištenjem pivskog kvasca i pretežno blijedog slada i IPA - *India Pale Ale* jedan od stilova *craft* piva koji nudi raznoliku paletu cvjetnih, citrusnih ili voćnih okusa). U Hrvatskoj se već duže vrijeme dešava „revolucija“ *craft* proizvodnje piva. Sama riječ *craft* znači „vještina“, a konkretno govoreći, riječ je o vještini pravljenja/proizvodnje piva. Proizvodnja *craft* piva u pravilu se dešava kod malih proizvođača koji, svaki na svoj način, proizvode posebna/originalna *craft* piva.

Kapacitet pivovare u 2018. godini bio je 3000 litara mjesečno, a već 2019. godine kapacitet mjesečne proizvodnje piva doseže do 6000 litara. Kako je ekološki uzgoj zahtjevan, a za proizvodnju eko piva se koriste samo četiri glavna sastojka (ječmeni slad, hmelj, kvasac i voda), oni utječu na kvalitetu, te je proizvodna strategija ovog *eko craft* piva usmjerena na kontrolu kvalitete proizvoda. Dakle, nit vodilja pivovare Kampanjola d. o. o. je fokusiranje na kvalitetu. Prije svakog novog punjenja i puštanja u prodaju, kuša se svaka bačva. Ukoliko ne zadovoljava osnovnim karakteristikama, ne stavlja se u prodaju.

Pivarski ječam najbolje uspijeva u području umjerene klime s dovoljnom količinom i dobrim rasporedom oborina. Za ječam je u vrijeme klasanja povoljnije hladnije vrijeme s nešto više vlage. Vremenski uvjeti utječu i na kemijski sastav zrna ječma. Oblačno vrijeme u vlažnim područjima povoljno je za stvaranje škroba, a suho, sunčano i toplo vrijeme povećava sadržaj bjelančevina što je nepovoljno za kvalitetu pivarskog ječma. Pivarski ječam ne podnosi ni jako kisela, ni pjeskovita tla. Optimalni pH tla je između 6,5 – 7,2. Ako se ječam uzgaja na kiselim tlima, ostvaruje niži prinos i slabiju kvalitetu zrna. Za ječam nisu pogodna ni neuređena, slabo ocjedna tla na kojima se duže vrijeme zadržava voda. Svaka godina nije ista za uzgoj slada i hmelja.

Kampanjolino pivo se ne pasterizira, kvasac koji je u njemu ostaje aktivan, a razlike u temperaturama tijekom sekundarne fermentacije utječu na konačni okus. Stoga ture piva znaju varirati, pri čemu se mogu osjetiti novi okusi i arome. To je za takvu

vrstu proizvodnje normalno. No da bi prodaja bila potpuna i da bi kupci bili zadovoljni potrebno ih je educirati o tome. „To je baš tako kako treba biti. To nije industrija, to je mala proizvodnja, to je ta bira, Kampanjola“.¹¹

U početku je Kampanjola d. o. o. za nabavu eko ječma i eko ječmenog slada te hmelja koristila usluge dobavljača iz Belgije, a u slučaju da su te sirovine na belgijskom tržištu bile skupe ili nedostatne, nabavljale su se iz Slovenije. Složen je postupak pretvorbe ječma u slad od prokljavanja, čišćenja i prženja. Proizvoditi slad u Hrvatskoj je vrlo teško jer postoji samo jedna sladorana u Novoj Gradiški, no u njoj se mogu preraditi samo velike količine. Nedavno su stupili u kontakt s malom sladoranom koja prerađuje ekološki ječam u slad u Njemačkoj i odlučili s njima surađivati.

Tijekom Covid-19 pandemije, odnosno krajem 2021. godine posijali su svoj ječam, niknuo je u ožujku 2021., a žetva je bila u srpnju 2021. godine. U jesen 2021. je taj ječam upućen u Njemačku na preradu u slad, nakon čega je vraćen u Istru u siječnju 2022. Od 16 tona ječma dobiveno je 12 tona slada, što zadovoljava njihov godišnji kapacitet.¹² Po primitku slada, započeli su s kuhanjem, a pivo je kroz otprilike mjesec dana bilo spremno za prodaju. Težnja je bila imati *craft* pivo rađeno u potpunosti od vlastitih sirovina iz ekološkog uzgoja.

Siljan kaže da ih je sreća pogurala. Naime, pravilno je sijati u jesen jer su istarska proljeća sušna, međutim, ovogodišnje je bilo hladno i bogato oborinama. „Imali smo više sreće nego pameti“, smije se. Problem je nastao kod nabavke ekološkog sjemena pivarskog ječma, no ove jeseni su napravili sve ‘onako kako treba’ što znači da su sijali prije nekoliko tjedana¹³.“ Iako su uspjeli ostvariti svoj cilj i napraviti ekološko pivo u potpunosti proizvedeno od hrvatskih sastojaka, čitav podvig nije tekao glatko jer su krenuli u proizvodnju nečega o čemu nisu znali ni približno dovoljno. Želja im je bila napraviti u potpunosti hrvatsko ekološko pivo, kao i čitavu svoju priču zaokružiti u Hrvatskoj, no ispostavilo se da tu ima puno više elemenata i komplikacija, nego što su u početku mislili.

Trenutno koriste vodu iz vodovoda jer je ona ekološki prihvatljiva. Različita tvrdoća vode (zimi mekša, a ljeti tvrđa) utječe na okus piva, zbog čega razmišljaju o uvođenju demineralizatora vode. Demineralizacijom bi uklonili sve minerale nakon čega bi ih ponovno uvodili u vodu u optimalnim–jednakim omjerima tijekom cijele godine čime bi održali istu razinu kvalitete proizvedenog piva, odnosno zadržali bi isti okus svake pojedine vrste piva tijekom cijele godine¹⁴. Za zadržavanje kvalitete okusa u proizvodnji *eko craft* piva, trebali bi izgraditi bunare u koje bi skupljali kišnicu te takvu vodu koristili

u proizvodnji što bi uz pomoć filtera i demineralizatora osiguralo konstantu kvalitete okusa.

Vizija Kampanjole glasi: „Proizvodnja eko piva za distribuciju u vlastitoj konobi/restoranu/zalogajnici“. Ističu da se sve više proizvođača odlučuje za ekološku proizvodnju „...i nema druge. Ono što radimo, moramo raditi najbolje što znamo. Sve što ide u zemlju, u njoj ostaje i svaka kemikalija narušava prirodni eko sustav. To nije trend, to je smjer koji je duži i skuplji, ali održiv i dugotrajan.“¹⁵ Navedeno podrazumijeva otvaranje konobe-restorana u Puli gdje bi bili zastupljeni svi njihovi ekoproizvodi - pa tako i pivo Kampanjola.

Prvi strateški cilj Kampanjole bio je proizvesti i prodati što veću količinu eko *craft* piva i pridobiti što veći broj zadovoljnih konzumenata. Glavni cilj je zadovoljen, prvo proizvedeno *craft* pivo Bjonda (po stilu, to je „*American Blond Ale*“), najsličnije je klasičnom pivu, odnosno lageru. Bistre je svijetlo zlatne boje, miriše na citrusu i kruške, okusom je vrlo ukusno i pitko s aromama nalik žutom voću i tek uz nešto malo lagane gorčine.¹⁶



Fotografija 4.2. BLOND ALE /
BIONDA; ABV 5.0% IBU: 28

Laganija vrsta piva, citrusnog okusa. S proizvodnjom su započeli 2019., kao ljetnom verzijom Kampanjole, a kasnije je proizvode cijele godine.

Bjonda kombinira tri vrste ječmenog slada i tri vrste hmelja. Karakteristične je zlatne boje s postojanom pjenom. U ustima se razvija blago začinjen okus agruma i voća koji nadopunjuje slatkoću slada. Svježije, pitko i uravnoteženo, ističe se po svojoj suhoći i blagoj, ugodnoj gorčini. Idealna za ispijanje tijekom vrućih ljetnih dana.

Druga vrsta eko *craft* piva je Svitla, po stilu je „klasični *pale ale*“. Boja ovog eko piva je jantarna, pjena postojana, u aromama koje u okusu slijede one iz mirisa se mogu razaznati raženi kruh, travne arome, spomenuti karamel, čak i malo češnjaka, a okus mu je pun i bogat.¹⁷



Fotografija 4.3. ORGANIC ALE

/ SVITLA; ABV 6.2% IBU: 33

Prvo proizvedeno pivo, bez citrusnih nota, jednostavna, a konkretna, punog okusa.

Proizvedena je u kombinaciji tri vrste ječmenog slada i tri vrste hmelja. Bakreno-jantarne boje i guste pjene. U mirisu dominiraju sladne arome s notom karamela i voćnim aromama hmelja. U okusu se osjeti lagana gorčina koja je povezana s biskvitno-karamelnim svojstvima slada. Pivo je punog okusa, pitko i osvježavajuće.

Treća vrsta eko *craft* piva je Škura, po stilu je „*to porter*“. Ovo se pivo kraće kuha i kraće fermentira, a zahvaljujući prženom ječmu boja mu je tamno smeđa do crna. Obiluje aromama poput čokolade ili prženih žitarica, kakaa, kave, te suhih šljiva i drugog sušenog voća. Za razliku od drugih piva, ovo se ne pije jako rashlađeno, idealna temperatura posluživanja mu je 10 stupnjeva.¹⁸



Fotografija 4.4. ORGANIC PORTER /

ŠKURA; ABV 6.2 % IBU: 25

Jedna karakterno pivo – ukusno i gorkasto, ali pitko. Osjeti se okus prženog slada, nota kave, kakaa te karamele. Kombinacija je pet vrsta ječmenog slada i dvije vrste hmelja. Tamnosmeđe je do crne boje s gustom bijelom pjenom. Hmelj lagano dolazi do izražaja s aromama suhog voće. Punog je okusa i pogodno za sva godišnja doba.

Kampanjolin ekskluzivitet je crveno pivo, nazvano Ceranski ale. To se pivo proizvodi samo u zimskim mjesecima i svake je godine drugačije. Karakteriziraju ga crvena boja slatke prženo-karamelaste i kremaste arome, note višnje i maline, puno tijelo i lagana gorčina.¹⁹



Fotografija 4.5. CERANSKI ALE /
CRVENA; ABV 5,5 %-6,5 % IBU: 15-20

Ceranski, napravljen po recepturi majstora Dina Cerana. Ovo pivo treba odležati tri mjeseca. Proizvodnja je posebna te se svake godine proizvede jedan ciklus ovog piva. Uvijek je posebno i drugačije.

Kombinacija je četiri vrste ječmenog slada i dvije vrste hmelja. Crveno pivo kuhano za zimu i vrijeme oko Božića. Posebno je po boji i punoći okusa, osjeti se lagana gorčina s naglaskom na slad. Više pomno odabranih sladova daju slatkoću karamele, notu prženosti i kremasti okus u ustima. Osrednje gazirana

Kampanjola se pridružila eksperimentu istarskih vinara, koji svoja vina potapaju na određeno vrijeme u moru. U ispodpovršinsku vrulju nedaleko Ike, u buteljama od 7,5 decilitara, kao za pjenušac, napunjenim trećom vrstom eko *craft* piva Škura, provela je osam mjeseci u podmorju na dubini od 40 m²⁰. U intervjuu, Siljan otkriva: “Ideja je došla od dečki iz opatijske udruge koji to radi s vinom. Učinilo nam se zanimljivim, pa smo pivo natočili u veće boce i položili u more. Pokazalo se da je okus poseban, a razlog je što odležava u mraku na stabilnim temperaturama²¹.”

Postoji veliki interes za Kampanjolu z mora, a tome pridonosi i atraktivan izgled boca. Ovo eko *craft* pivo ograničene je serije i nije u redovnoj prodaji.



Fotografija 4.6. „ČRNA Z MORA“
(CRNO PIVO)

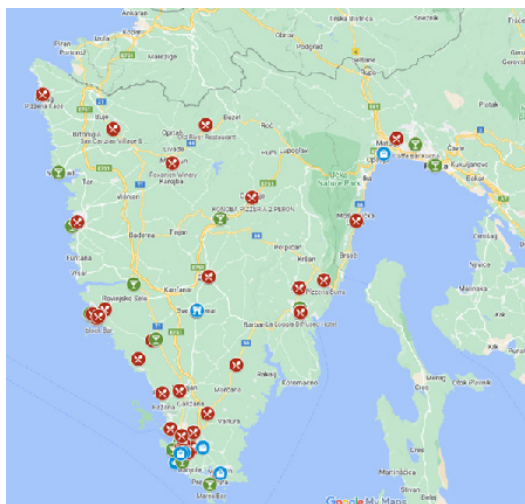
Najnovije *craft* pivo (Škura),
odležalo u moru

Vizualni dizajn etikete koji sadrži lik mlade stasite seljanke (*kampanjole*) kreirao je umjetnik Nadan Rojnić, dok je cijelu etiketu dizajnirala Korina Siljan²². Etikete na bocama napravljene su od recikliranog papira.

Od prve pojave na tržištu i usmjerenosti na proizvodnju i prodaju eko *craft* piva, prodaju su usmjerili kroz gastro ponudu na *eventima* diljem Istre. Prisutni su u dnevnom tisku, na eventu „Zerosstrase“ i „Kampanjola u kužini“ (u kuhinji - KuK)²³, na „Noći muzeja“, na Kaštelu u Puli²⁴ te brojnim istarskim slavljima (*feštama*)²⁵. Osim direktne prodaje na eventima, pivo se moglo kupiti na eko tržnici Lokaliteta Pula, u eko marketu na Verudi (Pula) ili putem *web* prodaje prodavača zdrave hrane na portalima.²⁶

Od 1. lipnja 2020. promijenili su način pružanja ponude te su svoju kućicu privremeno premjestili u dvorište gdje je sjedište pivovare. Uz minimalno ulaganje otvorili su restoran na otvorenome (KuK), nudeći sjedeća mjesta na balama sijena i bačvama piva. Krajnji korisnici mogu točno pivo kupiti i konzumirati direktno u pivovari, prednost je neposredni kontakt i dobivanje povratne informacije o zadovoljstvu kupaca. Orijentirani su na domaće tržište, ali s obzirom na razvijenost Istre kao turističke regije, kupci su s globalnog tržišta. Pivo Kampanjola postaje prepoznatljivo i time pridonosi velikoj posjećenosti turista njihovoj eko birani čime jačaju i osnažuju lokalnu zajednicu i njene žitelje.

Slika 4.2. Dostupnost piva Kampanjola



Izvor: Kampanjola d. o. o., (b. d.), *DI POPITI?*, preuzeto 1. studenoga 2022.
s <https://www.kampanjola.hr/>

Distribucija piva u 2022. odvija se direktno putem *Weba* i putem veleprodaje, odnosno oko 5 % prodaje odnosi se na direktnu prodaju putem *Weba* i 95 % na veleprodaju od čega se oko 10 % prodaje odnosi na bio trgovine i eko tržnicu, a oko 80-90 % prodaje odnosi na ugostiteljske objekte od kojih oko 5 % otpada na KuK (obrt Doriana Siljana). Na prodaju piva u bačvama otpada 30-40 %, a 60-70 % na pivo u bocama.²⁷ Na isječku s Kampanjoline mrežne stranice vidljive su lokacije i oblici posrednika koje Kampanjola koristi za distribuciju svojih proizvoda do krajnjih korisnika. Osim nekolicine maloprodajnih dućana i *web shopova*, uspostavljene su brojne suradnje s restoranima diljem Istre koji su Kampanjolina piva uključili u svoju ponudu. Na taj način brojni turisti ih mogu isprobati tijekom svog boravka u Istri, a nakon isprobavanja domaći turisti mogu nastaviti uživati u pivu naručujući ga putem *web shopa* (ili kupiti u maloprodajnim dućanima u Zagrebu).

Marketinška strategija oslanja se na ekološku proizvodnju, te svoje poslovanje usmjerava prema održivom razvoju. Svojom proizvodnjom žele privući što veći broj konzumenata prvenstveno onih koji razmišljaju ekološki, a potom pridobiti i ostale konzumente piva. Usmjereni su na ekološku proizvodnju kojom žele osvijestiti populaciju o prirodi i ekološkim životnim navikama. S pojavom Covid pandemije prestaju s direktnom prodajom kroz evente. Tako ostaje do svibnja 2020. godine kada otvaraju svoj web shop²⁸ za prodaju eko craft piva te prodaju kroz oglašavanje na društvenim mrežama. Za prelazak na tu vrstu marketinga i prodaju odlučili su se jer su smatrali da im je dužnost biti dostupni svojim kupcima i na virtualnom tržištu²⁹.

Pri promociji proizvoda, Kampanjola se služi humorom i dijalektom, naglašavajući tako autohtonost i zaigranost vezanu uz stvaranje eko craft piva. Dobar primjer toga je najava Črne z mora: „*Lani vam se bira z mora pježala, ovo lito je još bolja. Digla prasica nogu, aš je vidila konj da se potkiva. Tako i mi, kako ča vinari hitaju boce vina u more, da će doj sakramensko, smo hitili crvenu biru 40 metri fondo a mar. Pet maseci je iskala gušte i sad je pronta za iskati pensire mehke i dimboke*“³⁰. U prosincu 2021. plasirali su poklon paket s tri boce piva i majicom, sa šaljivim natpisom „*Lipo mi gre*“ i „*Ne budi joh*“³¹, pri čemu kupci – nositelji majica postaju promotori Kampanjole. Početkom siječnja, zajedno s prijateljskim brendovima organizirali su nagradnu igru kako bi povećali broj pratitelja na Facebooku³². Uz slogan „*Kampanjola se inamoralala*“ promovirali su poklon paket od 4 piva za zaljubljene, kao poklon za Valentinovo³³. Uz humor i autohtonost, naglasak stavljaju na kvalitetu i *craft* te lokalnu ekološku proizvodnju, što ističu u brojnim intervjuima i javnim istupima³⁴.

Za Kampanjoline proizvode bitna značajka u trenutku kupovanja je želi li potrošač za njihov proizvod dati određeni novčani iznos? Tako, primjerice, u kolovozu 2022. cijena piva Ceransko od 0,75 l košta 50 HRK (PDV uključen), a Črna z mora 90 HRK za 0,75 l (PDV uključen).

Reklamacije su minimalne. Radi brige o kupcu i kvaliteti pivo koje ne odgovara temeljnim karakteristikama, ne stavlja se u prodaju. Ako se dogodi da distributer naiđe na bačvu ili bocu koja ne odgovara kvaliteti, zamjenjuje se u što kraćem roku. Na temelju reklamacija došli su do zaključka da pivo mijenja okus ovisno o tome kad je proizvedeno, odnosno okus ovisi o tvrdoći vode te su kao što je prethodno navedeno, novu prekretnicu k poboljšanju a slušajući „kritike“ konzumenata, odlučili nabaviti demineralizator kako bi tijekom cijele godine osigurali istu kvalitetu i zadržali njen jednak okus³⁵.

4.3. Prihodi, rashodi, dobit i zaposleni

Vrijeme Covid-19 pandemije se itekako odrazilo na prodaju piva, pa samim time i na Kampanjolino poslovanje (ugostiteljski objekti bili su zatvoreni ili radili ograničeno), što je očigledno iz podataka i pokazatelja prikazanih u Tablici 4.1.³⁶ Jedino zahvaljujući aktivnostima iz vezanih obrta i djelatnosti imali su dovoljno sredstava za pokrivanje troškova pivovare i nastavak njenog funkcioniranja. Premda izravno povezani s ugostiteljstvom i ovisni o njemu, nisu mogli dobiti državne potpore jer nisu ugostitelji, vrijeme pandemije vratilo ih je godinu unazad. Dotad, sve što bi zaradili ulagali su u širenje, optimizaciju proizvodnje i poboljšanje proizvoda, no u periodu *lockdowna* glavni cilj im je bio osigurati plaće i nastavak poslovanja, u čemu su i uspjeli - riječi su jednog od vlasnika, Dorian Siljana.

Kampanjola d. o. o. je 2020. godine ostvarila ukupni godišnji prihod u iznosu od 408.949,00 HRK što predstavlja apsolutnu promjenu ukupnih prihoda od -225.148,00 HRK u odnosu na 2019. Ipak, u 2021. godini bilježi rast od 342.516,00 HRK u odnosu na 2020. godinu, odnosno 117.368,00 HRK u odnosu na referentnu 2019. godinu.

Po umanjenu prihoda za rashode, u 2021. godini, Kampanjola d.o.o. ostvaruje 186.725,00 HRK neto dobiti. Poslovni subjekt je 2020. godine poslovao s gubitkom i ostvario je neto rezultat poslovanja u iznosu od -72.883,00 HRK dok je ostvarena neto marža iznosila -17,82 %.

Godine 2019. ostvarili su neto rezultat poslovanja u iznosu od 5.534,00 HRK dok je ostvarena neto marža iznosila 0,87 %. Iste je godine povećan broj zaposlenih s jednog zaposlenog na dva³⁷, a nakon toga broj zaposlenih nije se mijenjao.

Tablica 4.1. Sažetak poslovanja 2017.-2021., Kampanjola d. o. o.

Financijski pokazatelji	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Ukupni prihodi (HRK)	15.444	347.257	634.097	408.949	751.465
Poslovni prihodi (HRK)	15.428	347.125	634.090	408.839	751.464
Rast/pad poslovnih prihoda	/	2150,0 %	82,7 %	-35,5 %	83,8 %
EBITDA (HRK)	-32.469	87.664	84.728	-7.769	302.039
EBITDA marža	-210,5 %	25,3 %	13,4 %	-1,9 %	40,2 %
EBIT (HRK)	-32.469	52.186	24.014	-68.719	198.791
EBIT marža	-210,5 %	15,0 %	3,8 %	-16,8 %	26,5 %
Neto dobit (HRK)	-33.294	48.533	5.534	-72.883	186.725
Operativni novčani tok (HRK)	-52.587	16.475	-56.271	98.711	107.099
Povrat na ukupnu imovinu (ROA)	-14,0 %	11,4 %	3,1 %	-9,5 %	20,5 %
Financijske obveze	240.000	336.702	690.487	710.428	754.428
Koeficijent tekuće likvidnosti	9,6	3,5	5,7	4,6	7,6
Omjer duga i EBITDA	-7,4	3,8	8,1	-91,4	2,5
Stupanj vlastitog financiranja	-5,7 %	7,7 %	5,2 %	-4,5 %	15,9 %
Omjer duga i vlastitog kapitala	-18,1	9,6	16,9	-22,1	4,9
Broj zaposlenika	/	1	2	2	2
Prosječna mjesečna neto plaća (HRK)	/	2.792	2.652	2.964	3.542

Izvor: LEXPERA pravne i poslovne informacije d. o. o., (b. d.), Subjeki, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.insolve.hr>

Pokazatelji iz 2021. ukazuju na malo, ali rastuće poduzeće. Uz rast poslovnih prihoda, Kampanjola d.o.o. bilježi i povrat na ukupnu imovinu od 20,5 % i pozitivne

vrijednosti EBIT i EBITDA (ukazujući na profitabilnost poduzeća). Može se uočiti viši udio samostalnog financiranja u odnosu na prijašnje godine, ukazujući da je približno 15,9 % imovine financirano iz vlastitog kapitala. Iako je taj udio niži od poželjnih barem 50 %, promatrajući kretanje vrijednosti kroz godine (izuzev disruptivne 2020. godine), može se zaključiti da će se stupanj vlastitog financiranja nastaviti kretati u željenom smjeru. Omjer duga i vlastitog kapitala u 2021. je viši no što je poželjno, ali koeficijent tekuće likvidnosti (prikazuje omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza) ukazuje da poduzeće može bez problema podmirivati svoje tekuće obveze. Štoviše, koeficijent tekuće likvidnosti iznosi 7,6 za 2021. godinu i sugerira da društvo financira dugotrajnu imovinu kratkoročnim sredstvima, što vjerojatno proizlazi iz investicije u samostalnu proizvodnju ječma. Navedeno nije rijetkost za proizvodno orijentirana poduzeća u ranim stadijima razvoja.

Tablica 4.2. Bilanca 2017.- 2021., Kampanjola d. o. o.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Dugotrajna imovina	182.934	162.006	480.885	529.718	501.700
Kratkotrajna imovina	48.880	294.466	301.953	190.395	469.379
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi	/	/	1.560	/	/
Ukupno aktiva	231.814	456.472	784.398	720.113	971.079
Kapital i rezerve	-13.293	35.239	40.774	-32.109	154.616
Dugoročne obveze	240.000	336.702	690.487	710.428	754.428
Kratkoročne obveze	5.107	84.531	53.137	41.794	62.035
Ukupno pasiva	231.814	456.472	784.398	720.113	971.079

Izvor: LEXPERA pravne i poslovne informacije d. o. o., (b. d.), Subjekti, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.insolve.hr>

Gotovo čitav iznos dugotrajne imovine u 2021. odnosi se na materijalnu imovinu, preciznije postrojenja i opremu te alate, pogonski inventar i transportnu opremu. Najveći udio (79,15 %) u kratkotrajnoj imovini u 2021. godini čine zalihe i potraživanja od kupaca.

Osim temeljnog kapitala (20.000 HRK) i prenesenog gubitka iz prethodne godine (-52.109 HRK), kapital proizlazi i iz dobiti poslovne godine (186.725 HRK). Dugoročne obveze odnose se na obveze prema bankama i financijskim institucijama te obveze

za zajmove i slično prema nepovezanim subjektima. Kratkoročne obveze odnose se na obveze prema dobavljačima i druge kratkoročne obveze. Konstantni rast dugoročnih i kratkoročnih obaveza može se dovesti u vezu s konstantnim širenjem poslovanja (na primjer, širenje proizvodnog asortimana) i investicijama (kao što je na primjer, samostalni uzgoj ječma).

Poslovni prihodi poduzeća konstantno rastu (izuzev pandemijske godine) te u 2021. godini bilježe najveći iznos (Tablica 4.2.). Visoki troškovi amortizacije proizlaze iz dugotrajne imovine poduzeća, koja čini preko 50 % aktive u 2021. godini. U istog godini poduzeće plaća najviši iznos poreza na dobit tijekom svog poslovanja, ali ostvaruje i najveći iznos neto dobiti od osnutka.

Tablica 4.3. Račun dobiti i gubitaka 2017.-2021., Kampanjola d. o. o.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	Usporedba 2021. s 2020. godinom (baza=2020.)
Poslovni prihodi	15.428	347.125	634.097	408.839	751.464	183,80
Poslovni rashodi (bez amortizacije)	47.897	259.461	549.362	416.608	449.425	107,88
EBITDA	-32.469	87.664	84.728	-7.769	302.039	/
Amortizacija	/	35.478	60.714	60.950	103.248	169,40
EBIT	-32.469	52.186	24.014	-68.719	198.791	/
Financijski prihodi	16	132	7	110	1	0,91
Financijski rashodi	841	1.707	15.647	4.274	2.446	57,23
Dobit/gubitak prije oporezivanja	-33.294	50.611	8.374	-72.883	196.346	/
Porez na dobit	/	2.078	2.840	/	9.621	/
Neto dobit/gubitak	-33.294	48.533	5.534	-72.883	186.725	/

Izvor: LEXPERA pravne i poslovne informacije d. o. o., (b. d.), Subjeki, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.insolve.hr>

Usporedba 2021. s 2020. godinom učinjena je pomoću individualnih indeksa na stalnoj bazi ili baznih indeksa (posljednji stupac u Tablici 4.3.). Uočava se da su se poslovni prihodi povećali za 83,8 % u 2021. godini u odnosu na 2020. godinu. Poslovni

rashodi (bez amortizacije) porasli su za 7,88 % u odnosu na 2020. godinu. Amortizacija je porasla za 69,4 % u 2021. u odnosu na baznu godinu. Pravilno računovodstveno upravljanje amortizacijom može rezultirati umanjenom dobiti prije gubitka, pa samim time i manjim iznosom plaćenog poreza na dobit.

Tablica 4.4. Izvještaj o novčanom toku, Kampanjola d. o. o.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Novčani tok iz poslovnih aktivnosti	-53.412	12.822	-74.751	94.547	95.033
Novčani tok iz investicijskih aktivnosti	-182.934	-14.550	-379.593	-109.783	-75.230
Novčani tok iz financijskih aktivnosti	260.001	96.701	353.786	19.941	44.000
Povećanje/smanjenje novca	23.655	94.973	-100.558	4.705	63.803
Novac na početku razdoblja	/	23.655	118.628	18.070	22.775
Novac na kraju razdoblja	23.655	118.628	18.070	22.775	86.578

Izvor: LEXPERA pravne i poslovne informacije d. o. o., (b. d.), Subjeki, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.insolve.hr>

Novčani tok iz poslovnih aktivnosti (Tablica 4.4.) u 2021. godini proizlazi iz novčanog toka iz rezultata (neto dobiti i amortizacije) te promjena u radnom kapitalu (smanjenje zaliha, smanjenje potraživanja od kupaca, smanjenja obveza prema dobavljačima, smanjenja ostalih potraživanja te povećanja ostalih obaveza). Novčani tok iz investicijskih aktivnosti proizlazi iz promjena dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine. Novčani tok iz financijskih aktivnosti proizlazi iz promjene dugoročnih obveza. Uz pozitivne vrijednosti novčanih tokova iz poslovnih i financijskih aktivnosti, negativan tok iz investicijskih aktivnosti može se objasniti ulaganjem u dugoročnu imovinu i poslovni rast.

Tablica 4.5. Likvidnost, Kampanjola d. o. o.

Pokazatelji	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Radni kapital (HRK)	43.773	209.935	248.816	148.601	407.344
Koeficijent tekuće likvidnosti	9,6	3,5	5,7	4,6	7,6
Koeficijent ubrzane likvidnosti	6,5	2,0	3,9	2,0	3,8
Koeficijent trenutne likvidnosti	4,6	1,4	0,3	0,5	1,4
Udio novca u ukupnoj imovini	10,2 %	26,0 %	2,3 %	3,2 %	8,9 %

Izvor: LEXPERA pravne i poslovne informacije d. o. o., (b. d.), Subjeki, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.insolve.hr>

Odnos novčanog toka iz poslovne aktivnosti i neto dobiti je 0,51 te ukazuje na to koliko Kampanjola d. o. o. uspijeva generirati novčanog toka iz poslovnih aktivnosti po jedinici ostvarene neto dobiti u 2021. godini. Iako veće vrijednosti ovog pokazatelja sugeriraju da poduzeće crpi gotovinu iz poslovne aktivnosti, treba se prisjetiti višeg iznosa amortizacije iz Tablice 4.4., koji također može polučiti slične omjere, jer se bilježi kao rashod bez stvarnog odljeva novca iz poduzeća.

Pokazatelji likvidnosti ukazuju na to da je poduzeće sposobno podmirivati svoje obaveze gotovinom ili postojećom imovinom koja se može lako pretvoriti u gotovinu. Svoje pokazatelje likvidnosti Kampanjola d. o. o. može koristiti u odnosu s dobavljačima i kreditorima kao pokazatelj sposobnosti izvršenja postojećih, a potencijalno i budućih ugovora.

Tablica 4.6. Zaposlenici, Kampanjola d. o. o.

Pokazatelji	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Broj zaposlenika	/	1	2	2	2
Poslovni prihodi po zaposleniku (HRK)	/	347.125	317.045	204.420	375.732
Prosječna mjesečna bruto 2 plaća (HRK)	/	3.490	3.315	3.727	4.692
Prosječna mjesečna bruto 1 plaća (HRK)	/	3.490	3.315	3.534	4.341
Prosječna mjesečna neto plaća (HRK)	/	2.792	2.652	2.964	3.542
EBITDA po zaposlenom (HRK)	/	87.664	42.364	-3.885	151.020
Neto dobit po zaposlenom (HRK)	/	48.533	2.767	-36.442	93.363
Udio troškova zaposlenika u poslovnim prihodima	24,9 %	12,1 %	12,5 %	21,9 %	15,0 %

Izvor: LEXPERA pravne i poslovne informacije d. o. o., (b. d.), Subjekti, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.insolve.hr>

Podaci iz Tablice 4.6. prikazuju opterećenost u troškovima plaća zaposlenih. Dok je udio troškova zaposlenika u odnosu na ukupne troškove trošak plaća u 2019. bio 12 %, u 2020. godini taj je iznos bio 21,9 %, dok je u 2021. godini smanjen na 15 %. Prosječne mjesečne bruto i neto plaće zaposlenika najviše su u 2021. godini, ali i dalje iznose manje od polovice (48,65 %) prosječne mjesečne plaće u Republici Hrvatskoj u prosincu 2021. godine³⁸.

4.4. Trendovi na tržištu piva i *craft* piva

Europsko tržište piva predstavlja jaku industriju. Procjenjuje se da postoji 80 pivarskih stilova i 50.000 različitih pivskih brendova. Industrija piva stvara približno 2,3 milijuna radnih mjesta u popratnim djelatnostima na način da svako radno mjesto u pivovari u prosjeku stvara dodatnih 17 radnih mjesta – približno 1 % ukupne zaposlenosti EU-a³⁹. Iako je pandemija ostavila snažan trag na industriju, na valu postpandemijskog zadovoljavanja osnovnih potreba za druženjem, alkoholna pića bilježe snažan oporavak (nakon pada od 6,7 % u pandemijskoj godini) i ukupni rast od 4,5 % u 2021. godini⁴⁰.

U Hrvatskoj postoji preko 100 aktivnih pivovara od kojih se preko 30 bavi proizvodnjom *craft* piva. Analiza tržišta piva u Hrvatskoj pokazuje da je pivarska industrija stabilna, jaka i prosperitetna industrija koja pokazuje trend rasta te time pruža siguran temelj za daljnji rast pivarstva, ali i popratnih mu gospodarskih grana. Studija, koju je u suradnji s Udruženjem proizvođača piva, slada i hmelja HGK izradio Ekonomski institut Zagreb (EIZ), ocijenila je ukupni utjecaj, uključujući izravne, neizravne i inducirane učinke, koji je sektor proizvođača piva ostvario u nacionalnom gospodarstvu, te je pokazala da je 2019. godine pivarski sektor, izravno i neizravno, stvorio 21.718 radnih mjesta, što znači da je na svako radno mjesto u sektoru još oko 12 radnih mjesta neizravno stvoreno u ostatku gospodarstva i to: 0,3 u poljoprivredi; 0,6 u medijima, marketingu i ostalim poslovnim uslugama; 1 u industriji ambalaže i ostalih sirovina; 2,4, u trgovini te 7,8 u ugostiteljstvu. Cjelokupni lanac industrije piva pridonio je ukupnim poreznim prihodima u iznosu od oko 3,5 milijardi HRK što predstavlja 1,83 % u prihodima opće države 2019. godine. Generirao 4,34 milijardi HRK bruto dodane vrijednosti (BDV-a), odnosno 1,69 % ukupnog hrvatskog BDV-a 2019. godine⁴¹. Rizik konkurencije čini veći udio industrijskih pivovara u odnosu na *craft*. No nikako se ne bi smjela zanemariti činjenica da se *craft* pivovare fokusiraju na lokalne potrošače, tako da je u tom pogledu konkurencija mala ili skoro nikakva jer nema toliko puno proizvođača na lokalnoj razini. U djelatnosti proizvodnje piva u 2019. godini, poslovalo je 92 poduzetnika kod kojih je bilo 1.592 zaposlenika, što je 2,5 % više u odnosu na prethodnu godinu. Ukupni prihodi u industriji piva iznosili su nešto više od 2,3 milijarde HRK što je manje za 1,4 % u odnosu na prethodnu godinu (2018.), dok su ukupni rashodi veći za 2,1 %. Na kraju 2019. godine proizvođači piva iskazali su pozitivan konsolidirani financijski rezultat u iznosu od 284,4 milijuna kuna, što je 17,8 % manje u odnosu na

2018. godinu⁴². Od ukupno 92 poduzetnika u djelatnosti proizvodnje piva u 2019., 36 poduzetnika proizvodi *craft* pivo.⁴³ Konkurentska prednost Kampanjole je lokalna proizvodnja jedinstvenog eko *craft* piva, jedinog takvog na tržištu *craft* piva u Hrvatskoj.

S ciljem poticanja ruralnog razvoja i ekološke proizvodnje, poduzetnicima su na raspolaganju sredstva iz različitih programa na razini države i Europskih fondova. U Kampanjoli d. o. o. su prepoznali te mogućnosti, o čemu svjedoči logotip HAMAG BICRO – ESIF na njihovoj mrežnoj stranici. Osim korištenja poticaja ili financiranja, uključivanjem u EU projekte koje provode regionalne agencije kao partner ili ciljni korisnik, Kampanjola d. o. o. može iskoristiti mogućnost ukazivanja na otegotne okolnosti u ekološkoj proizvodnji te sudjelovati u kreiranju regionalnih strateških planova.

Jedan od trendova koji se razvio kao odgovor na poteškoće u poljoprivrednoj proizvodnji i nerazvijenosti ruralnih područja je agroturizam. Kako bi osigurali dovoljne prihode, neki su poljoprivrednici otvorili svoje farme za goste, pri čemu im nude razgledavanje postrojenja i mogućnost kupovine ekoloških proizvoda. Ako na farmi postoje životinje, često će postojati zona za druženje u kojem se djeca mogu s njima igrati. Iako je pojam agroturizam u Hrvatskoj najčešće shvaćen kao nuđenje smještaja gostima na farmi, isti zapravo uopće ne mora uključivati smještaj. Objekt može omogućavati samo dnevne posjete, vođena razgledavanja objekta i aktivnosti, rekreativne aktivnosti te edukativne radionice. Takve se aktivnosti mogu nuditi i u kontekstu turističkih ruta. Na primjer, Agencija za ruralni razvoj Istre d.o.o je prošle godine pokrenula testiranje turističke rute u sklopu Projekta MADE IN-LAND⁴⁴ odnosno razvijanjem rute “Sense route of Istria heritage”. Nadalje, edukativne radionice su osobito korisne za one proizvode koji se proizvode na specifičan način i čije je prednosti i nedostatke ili način proizvodnje potrebno posebno razjasniti korisnicima. U tom kontekstu, neki agroturistički objekti uspostavljaju suradnje sa školama i drugim ustanovama. U određenim područjima agroturizam se razvija u smjeru da turisti mogu sudjelovati u radnim aktivnostima i proizvodnji, kao na primjer, u berbi⁴⁵. Kampanjola d. o. o. je smještena u ruralnom području i u sklopu djelatnosti bave se poljoprivredom, pa je za njih otvorena mogućnost budućeg razvoja u smjeru agroturizma. Osim što agroturizam uz minimalne dodatne investicije može omogućiti dodatni izvor prihoda – a time i stabilnost prihoda za poljoprivrednike, multiplikativno djeluje na umanjene sezonalnosti turizma i pridonosi gospodarskom rastu⁴⁶.

Konvencionalni lanci opskrbe, koji se još uvijek dominantno koriste u industriji poljoprivredno-prehrambenih proizvoda onemogućuju kontakt između kupca i proi-

zvođača⁴⁷. Lanci opskrbe označavaju sustav trgovačkih partnerskih odnosa i transakcija koji povezuju proizvođače s kupcima. Iz perspektive potrošača, konvencionalni lanci opskrbe mogu poticati sumnjičavost prema proizvodima i proizvodnim procesima, a do toga dijelom dolazi zbog neznanja o podrijetlu proizvoda, procesu prerade, skladištenja i slično. Jedan od novijih trendova zabilježen pri proizvodnji ekološke hrane i pića su kratki lanci opskrbe. Takvi se lanci opskrbe često pojavljuju u kombinaciji s novim načinima proizvodnje, ruralnim turizmom, lokalnom proizvodnjom i razvojem lokalne zajednice. Karakteristike kratkih lanaca opskrbe odnose se na lokalni ili regionalni pristup, malu udaljenost između proizvođača i kupca te lako dostupne informacije kupcu o podrijetlu i kvaliteti proizvoda⁴⁸.

Taj je trend već prepoznat u Hrvatskoj od strane obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (OPG-ova), koji su uočili pogodnosti kroz dodanu vrijednost i stabilnije prihode⁴⁹. Čini se da su i u Kampanjoli prepoznali taj trend, a njihova odluka o lokalnoj proizvodnji ječma u skladu je s ovim trendom. Iako čitav proces proizvodnje nije u potpunosti lokalan (lokalno uzgojen ječam se šalje na preradu u Njemačku), s obzirom na glavne opisane karakteristike može se reći da Kampanjola koristi kratki lanac opskrbe baziran na lokalnoj povezanosti temeljenoj na percipiranim vrijednostima (ekološki, *craft*, lokalno, održivo) i stupnju povezanosti proizvođača i potrošača.

Osim lokalne proizvodnje, važna karakteristika kratkih lanaca opskrbe je nepostojanje posrednika ili postojanje samo jednog posrednika. Kampanjola i u tom kontekstu slijedi trend, jer nudi svoja *craft* piva putem direktne prodaje (vlastiti *web shop* ili putem kućice koja se može naći u dvorištu poslovnice ili po eventima diljem Istre) te jednog posrednika (*web shopova*, restorana ili maloprodaje)⁵⁰. Na taj način, Kampanjolin pristup prodaji može se promatrati kroz tri oblika lanca opskrbe, licem u lice, neposredni lanac i prostorno prošireni lanac (koji omogućuje konzumaciju proizvoda potrošačima izvan regije proizvodnje)⁵¹.

Potrošači sve više prepoznaju certifikate kao garanciju kvalitete proizvoda i proizvodnih procesa. Logotip certifikata ekološkog proizvoda uz naznaku HR-EKO-09 govori o tome da su u Kampanjoli prepoznali taj trend. Uz certifikate o ekološkom proizvodu, tu su još ISO certifikati te znakovi kvalitete “Hrvatska kvaliteta” i “Izvorno hrvatsko”. Znak Hrvatska kvaliteta mogu dobiti proizvodi ili usluge visoke kvalitete (više od razine utvrđene zakonodavnim okvirom) koji se pružaju na području Republike Hrvatske, a jamče korisniku najvišu razinu kvalitete⁵². Po pitanju ishodovanja ISO certifikata, na raspolaganju su certifikati o kvaliteti (ISO 9001), certifikati o utjecaju na okoliš

(ISO 14000), certifikati o sigurnosti hrane (ISO 22000) i drugi⁵³. Trend certifikacije proizvoda razvija se paralelno s osviještenosti o potrebi za održivim razvojem i potrebi za kvalitetnom ekološkom proizvodnjom. U 2021. godini, dvije trećine konzumenata iskazalo je brigu o konceptima održivog razvoja i etičnosti u proizvodnji, a Euromonitor International je identificirao jaz u korištenju etičkih tvrdnji između pivovara i proizvođača drugih alkoholnih pića, pri čemu pivovare zaostaju⁵⁴. Ipak, unutar industrije piva, *craft* pivovare posvećuju više pozornosti etičnosti i održivosti, od korištenja vode, primjene održivih poljoprivrednih praksi i smanjenja emisije ugljičnog dioksida do sudjelovanja u inicijativama za zaštitu okoliša, etičnost i jednakost spolova⁵⁵. Ipak, postoji razlika između tvrdnji i djelovanja. Postoji tendencija da se „eko“, „bio“ ili „održivi razvoj“- kao i ključne riječi drugih trendova - počnu koristiti kao *buzzwords* u promotivne svrhe, a bez stvarnog pokrića, što može dovesti do nepovjerenja potrošača. Uslijed takvih postupaka, certifikati pružaju dodanu vjerodostojnost i konkurentsku prednost, koju Kampanjola d. o. o. ima priliku dodatno razviti. Postupak certifikacije omogućuje poduzećima dobivanje nezavisne potvrde o kvaliteti svojih proizvoda i/ili proizvodnih postupaka, čime svojim kupcima jamče kvalitetu i ističu se u odnosu na konkurenciju.

Inovacije u *craft* pivarstvu su nepresušne – svaki proizvođač nudi barem malo drugačiji okus, boju ili doživljaj vezan za svoje pivo. Na primjer, u Velikoj Britaniji je 2019. godine započeo trend čuvanja i prodaje piva u bačve *craft* piva koji kreiraju izvorne kombinacije okusa. „Iako je raznolikost vrijedan faktor u povećanju privlačnosti, postoje opasnosti u pretjeranoj inovaciji okusa. Osim mogućnosti bizarnih kombinacija okusa koje se pokazuju neugodnim za potrošače, jaki okusi mogu se koristiti i samo zbog nastojanja da se prikrije napitak loše kvalitete“⁵⁶.

Craft pivarstvo raste iz dana u dan, neovisno o svjetskoj krizi izazvanoj COVID-19 pandemijom i svime što ona za sobom povlači. Velik broj novootvorenih malih pivovara znači i porast kreativnosti i osmišljavanja novih pivskih recepata prvenstveno misleći na okuse, mirise, boju. Pandemijsko razdoblje ipak je ostavilo pozitivan trendovski trag proizvodnje piva te se prihvaćaju *craft* lageri jer se lagerom balansiraju najbolje recepture *craft* proizvedenog piva. Osim lagerskog *crafta* na tržištu bi se, nakon SAD-a, trebalo pojaviti *rosè* pivo koje je:

- inspirirano slatkim vinom koje samo po sebi ima egzotičan status i neće biti teško preslikati ga na pivo, s *rosèom*;
- ponudit će raznolikost izbora onima koji vole pšenična piva i slatkoću koju ona nude i možda najbitnije za naše podneblje;

- privući će okorjele vinoljupce pivu i poslužiti kao presedan za jednako vrijedno shvaćanje piva i vina⁵⁷.

Još jedan trend vezan je uz zdravlje i način života, koji se uvelike promijenio za vrijeme pandemije - sve veći broj ljudi pazi na zdravlje i osviješteno prelazi na bezalkoholna pića, kao i ona s niskim udjelom alkohola. Očekuje se da će globalno tržište bezalkoholnog piva porasti na 20 milijardi dolara do 2024. godine. Kao što je Kampanjola d. o. o. jedini eko lokalni proizvođač piva, tako je i „The Garden“ pivovara predvodnik trendova u *craft* pivarstvu u Europi prva proizvela bezalkoholno *craft* pivo⁵⁸.

Supstituti u širem smislu mogli bi biti svi proizvodi koji se konzumiraju za piće da bi zadovoljili potrebu konzumenata za osvježenjem. No budući da ovdje radi o *craft* pivu jedini supstitut koji se pojavljuje u novije vrijeme i koji bi mogao radi trenda preplaviti proizvodnju alkoholnog *craft* piva je bezalkoholno *craft* pivo. Trenutno ima samo jedan takav proizvođač, „The Garden Brewery“. „The Garden Brewery“ započeo je proizvodnju bezalkoholnog *craft* IPA piva (đumbirovog piva).

Iako *craft* pivari mogu strahovati od nove konkurencije koja će uvesti nove načine proizvodnje, tržište je spremno na ulazak novih konkurenata koja zapravo predstavljaju jačanje *craft* segmenta na pivskom tržištu. Dobavljači sjemena, slada i hmelja u djelatnosti proizvodnje eko *craft* piva jedan su od glavnih, može se reći i najvažnijih dionika. Svaka godina nije ista za uzgoj slada i hmelja stoga proizvođači piva jako ovise o uvjetima proizvodnje što stavlja hrvatske *craft* pivare u nepovoljnu poziciju jer ovise o ograničenom broju dobavljača koji kvalitetom svojih proizvoda diktiraju i kvalitetu konačnih proizvoda *craft* industrije⁵⁹. Ovisnost o dobavljačima može utjecati na nestabilnost cijena uvoznog ječmenog slada i hmelja, nesigurnost u proizvodnji slada i hmelja, neujednačenu isporuku ugovorenih količina ječmenog slada i hmelja, cijenu transporta i potencijalno pogodovanje velikim industrijskim lancima u proizvodnji piva. U tom kontekstu, odluka vlasnika Kampanjole d. o. o. da o vlastitom usjevu ječma omogućuje veću kontrolu nad resursima, ali ih i izlaže riziku s obzirom na okolišne uvjete potrebne da usjev uspije. S druge strane, tu su i dobavljači ambalaže koji nisu u toliko povoljnim uvjetima da utječu na dobavu svojih proizvoda, budući da su boce i limenke izrađene u standardnim formatima koje se lako mogu zamijeniti.

Kupci *craft* piva su najčešće fizičke osobe, zatim maloprodajni lanci i ugostitelji. Nitko od njih ne ovisi isključivo o *craft* pivu. Rast tržišnog udjela *craft* piva stavlja u međuovisnost proizvođače i kupce. Razlog je što *craft* piva nemaju dugi rok trajanja, pa ih kupci ne mogu skladištiti u velikim količinama. *Craft* pivo je proizvod koji ne konzumira

velik broj konzumenata/kupaca, manje je prihvaćen proizvod od lagerskog piva, često je orijentiran na lokalne proizvođače o čemu ovisi i njegova cijena, ambalaža u kojoj se distribuira, kao i rok trajanja.

Rezultati istraživanja⁶⁰ pokazali su da je pandemija COVID-19 utjecala na potrošačke navike i kod potrošnje piva, pa tako primjerice, pivo pije 78,6 % građana, za razliku od 2018. kada ih je 87,3 % konzumiralo pivo 2018. godine Hrvatsko tržište *craft* piva zabilježilo je 40-ak *craft* pivovara s tržišnim udjelom od 1,5 %. Procjenjuje se da je u 2019. godini⁶¹ na području Hrvatske djelovalo oko 70 *craft* pivovara s tržišnim udjelom od približno 3 % te je unatoč promjeni preferencija nekih konzumenata, pivo u 2020. godini u Hrvatskoj zabilježilo rast od 13,7 % u vrijednosti prodaje, odnosno 12,3 % u količini prodaje. Usporedbe radi, u istoj su godini cider napitci (kao glavna alkoholna alternativa pivu) doživjela pad prodaje. Iako se povećao broj različitih proizvoda na tom tržištu, povećao se i tržišni udio, a *craft* tržište je visoko diferencirano. Konkurenciju kreiraju domaći *craft* pivari, a proces je usko vezan uz domaću proizvodnju i male nezavisne proizvođače koji imaju potporu lokalnih potrošača. Na tržištu *craft* piva proizvodi se prodaju po sličnoj cijeni, karakteristikama i imidžu što dovodi do lake mogućnosti odabira drugog proizvoda.

Prema istraživanju BRAND-pulsa, 14 % Hrvata u dobi od 18 do 65 godina tvrdi da im je *craft* pivo primarni odabir nasuprot običnom pivu⁶². Sljedeći podaci odnose se samo na identificiranu skupinu konzumenata *craft* piva. Većinu (dvije trećine) te skupine čine muškarci, a najveći udio čine ispitanici dobne skupine od 30-49 godina. Nadalje, najveći udio prema obrazovanosti čine visokoobrazovani, prema zaposlenju najveći udio čine zaposleni za stalno, a prema stanovanju najveći udio čine stanovnici urbanih regija (i to najčešće iz Zagreba i okolice). Preko polovice ispitanika konzumira pivo jednom do šest puta tjedno. Gotovo dvije trećine promatrane skupine bezalkoholno pivo ne smatra pivom. 60 % promatrane skupine poseže za drugom markom piva u ugostiteljskom objektu, a pretpostavlja se da je to zbog nedostupnosti željene vrste *craft* piva. Konzumenti preferiraju staklenu ambalažu, a funkcionalnost i kvaliteta su im dvije najvažnije značajke pri odabiru proizvoda.

Pitanja za raspravu

1. Objasnite utjecaj ograničenja i zabrane rada s ciljem sprječavanja širenja zaraze virusa COVID-19 na poslovnu situaciju Kampanjole d. o. o.
2. Objasnite koji resursi i sposobnosti predstavljaju konkurentsku prednost Kampanjole d. o. o.
3. Što možete zaključiti o poslovnoj strategiji Kampanjole d. o. o.? Opišite.
4. Kako se uvođenje proizvoda „Črna z mora“ odrazilo na poslovanje?
5. Ako biste se našli u ulozi dobavljača, biste li sklopili ugovor s Kampanjolom d. o. o. i zašto?
6. Koje je trendove Kampanjola d. o. o. prepoznala i implementirala u svoje poslovanje?
7. Može li se reći da Kampanjola d. o. o. posluje u skladu s načelima održivog razvoja i zašto?
8. Definirajte izazove s kojima se Kampanjola d. o. o. susreće i argumentirajte moguća rješenja.
9. Na koji način Kampanjola d. o. o. može reagirati na utvrđene potrošačke navike ciljnog segmenta?
10. Identificiran je trend kreiranja bezalkoholnog piva. Je li taj trend prijetnja ili prilika za Kampanjolu d. o. o.? Obrazložite.

Bilješke

¹ Suglasnost na tekst poslovnog slučaja, njegovo daljnje korištenje i uporabu fotografija primljena je 19. prosinca 2022. od gospodina Dorian Siljana, suvlasnika Kampanjole d. o. o.

² Interni podaci Kampanjola d. o. o.

³ Izvor informacija: Kampanjola d. o. o.

⁴ Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20 i 114/22 (2015.)

⁵ Izvor informacija: Kampanjola d. o. o.

⁶ EMI (2019.), *Pazi što jedeš – attento a quel che mangi laboratorio*, Pula, Medit d. o. o.

⁷ Zakona o trošarinama, Narodne novine br. 22/13, 32/13, 81/13, 100/15, 120/15, 115/16, 106/18, 121/19 i 144/21 (2013.)

⁸ Agroklub (b. d.) Craft pivo osvaja potrošače, proizvođači žele veći udjel na tržištu, preuzeto 15. studenoga 2022. s <https://www.agroklub.com/prehrambena-industrija/craft-pivo-osvaja-potrosace-proizvodaci-zele-veci-udjel-na-trzistu/56923/>

⁹ Gajdić, D., Petljak, K. i Mesić, Ž. (2018.) An exploration of distribution channels: Challenges and opportunities for organic food producers in Croatia, *Економика пољопривреде*, 65(4), 1461-1482. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1804461G>

¹⁰ Gajdić, D., Petljak, K. i Mesić, Ž. (2018.) An exploration of distribution channels: Challenges and opportunities for organic food producers in Croatia, *Економика пољопривреде*, 65(4), 1461-1482. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1804461G>

¹¹ Kampanjola d. o. o., (b. d.), NAŠE BIRE, preuzeto 1. studenog 2022. s <https://www.kampanjola.hr/>

¹² Agroklub (b. d.), Kampanjola eko bira uskoro od ječma iz vlastitog uzgoja, u ponudi i kraft pivo iz mora, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.agroklub.com/eko-proizvodnja/kampanjola-eko-bira-uskoro-od-jecma-iz-vlastitog-uzgoja-u-ponudi-i-kraft-pivo-iz-mora/72888/>

¹³ Agroklub (b. d.), Kampanjola eko bira uskoro od ječma iz vlastitog uzgoja, u ponudi i kraft pivo iz mora, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.agroklub.com/eko-proizvodnja/kampanjola-eko-bira-uskoro-od-jecma-iz-vlastitog-uzgoja-u-ponudi-i-kraft-pivo-iz-mora/72888/>

¹⁴ Telefonski intervju s Korinom Siljan, članicom tima Kampanjola d. o. o., za područje prodaje i marketinga

¹⁵ Kampanjola d. o. o., (b. d.), Zašto kuhamo eko pivo, preuzeto 1. studenog 2022. s <https://www.kampanjola.hr/>

¹⁶ Šišović, D. (2021., 19. srpanj), Bjonda, Svitla i Škura Kampanjola, sakramenska eko bira z Savičente, Bookaleta – portal za kulturu stola u Istri, preuzeto s <https://bookaleta.com/bjonda-svitla-i-skura-kampanjola-sakramenska-eko-bira-z-savicente/>

¹⁷ Šišović, D. (2021., 19. srpanj), Bjonda, Svitla i Škura Kampanjola, sakramenska eko bira z Savičente, Bookaleta – portal za kulturu stola u Istri, preuzeto s <https://bookaleta.com/bjonda-svitla-i-skura-kampanjola-sakramenska-eko-bira-z-savicente/>

¹⁸ Šišović, D. (2021., 19. srpanj), Bjonda, Svitla i Škura Kampanjola, sakramenska eko bira z Savičente, Bookaleta – portal za kulturu stola u Istri, p reuzeto s <https://bookaleta.com/bjonda-svitla-i-skura-kampanjola-sakramenska-eko-bira-z-savicente/>

¹⁹ Šišović, D. (2021., 19. srpanj), Bjonda, Svitla i Škura Kampanjola, sakramenska eko bira z Savičente, Bookaleta – portal za kulturu stola u Istri, preuzeto s <https://bookaleta.com/bjonda-svitla-i-skura-kampanjola-sakramenska-eko-bira-z-savicente/>

²⁰ Šišović, D. (2021., 19. srpanj), Bjonda, Svitla i Škura Kampanjola, sakramenska eko bira z Savičente, Bookaleta – portal za kulturu stola u Istri, preuzeto s <https://bookaleta.com/bjonda-svitla-i-skura-kampanjola-sakramenska-eko-bira-z-savicente/>

- ²¹ Agrokлуб (b. d.), Kampanjola eko bira uskoro od ječma iz vlastitog uzgoja, u ponudi i kraft pivo iz mora, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.agroklub.com/eko-proizvodnja/kampanjola-eko-bira-uskoro-od-jecma-iz-vlastitog-uzgoja-u-ponudi-i-kraft-pivo-iz-mora/72888/>
- ²² Šišović, D. (2021., 19. srpanj), Bjonda, Svitla i Škura Kampanjola, sakramenska eko bira z Savičente, Bookaleta – portal za kulturu stola u Istri, preuzeto s <https://bookaleta.com/bjonda-svitla-i-skura-kampanjola-sakramenska-eko-bira-z-savicente/>
- ²³ Strahinja, Z. (2019., 23. kolovoz), Zerosstrase i Kampanjola u Kužini do ponoći, Glas Istre, preuzeto s <https://www.glasistre.hr/gastro/zerosstrase-i-kampanjola-u-kuzini-do-ponoci-595640>
- ²⁴ B.V. (2020., 3. veljača), Noć muzeja 2020. u pulskim muzejima, Kulturistra - web portali za kulturu istarske županije, preuzeto s <http://kulturistra.hr/lang/hr/2020/02/noc-muzeja-2020-u-pulskim-muzejima/>
- ²⁵ Kampanjola d. o. o., (b. d.), Kud klatimo, preuzeto 1. studenog 2022. s <https://www.kampanjola.hr/>
- ²⁶ Biovega d. o. o. (b. d.) Kampanjola, preuzeto 6. lipnja 2022. s <https://www.biobio.hr/>; Galleria Internazionale d.o.o., (b. d.) Tvornica zdave hrane, preuzeto 18. listopada 2021. s, <https://www.tvornicazdravehrane.com/> i Domaće i fino d. o. o., (b. d.), Pale ale Kampanjola piva Eko Bira, preuzeto 18. listopada 2022. s <https://www.fino.hr>
- ²⁷ Telefonski intervju s Dinom Ceranom, članom tima Kampanjola d. o. o., za područje distribucije i proizvodnje piva (majstor proizvodnje piva)
- ²⁸ Kampanjola d. o. o., (b. d.), Online butiga, preuzeto 18. listopada 2022. s <https://www.kampanjola.hr/>
- ²⁹ Ban, B. (2020., 25. ožujak), Kako smo blokani doma, Kampanjola gre u dostavu: U istoj košarici sjajni proizvodi lokalne pivovare i malih proizvođača!, Jutarnji list, preuzeto s <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/kako-smo-blokani-doma-kampanjola-gre-u-dostavu-u-istoj-kosarici-sjajni-proizvodi-lokalne-pivovare-i-malih-proizvodaca-10132204>
- ³⁰ Kampanjola d. o. o., (b. d.), Kampanjola Eko Bira, preuzeto 1. studenog 2022. s https://www.facebook.com/kampanjola/?locale=sv_SE
- ³¹ Kampanjola d. o. o., (b. d.), Online butiga, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.kampanjola.hr/>
- ³² Facebook (2022. 15. siječanj), Natječajno darivanje, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://bit.ly/3tosrwY>
- ³³ Kampanjola d. o. o., (b. d.), Kampanjola Eko Bira, preuzeto 1. studenog 2022. s https://www.facebook.com/kampanjola/?locale=sv_SE
- ³⁴ Morina, E. (2022., 7. veljača), Kampanjola ušla u povijest – radi biru od žita iz Istre, AgroIstra Poljoprivredni magazin, preuzeto s <https://www.agroistra.hr/poljoprivreda/kampanjola-usla-u-povijest-radi-biru-od-zita-iz-istre/>
- ³⁵ Intervju, telefonski, s Korinom, članicom tima Kampanjola d.o.o.
- ³⁶ LEXPERA pravne i poslovne informacije d. o. o., (b. d.), Subjekti, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.insolve.hr>
- ³⁷ Dun & Bradstreet d. o. o. (b. d.), SUBJEKTI, preuzeto 28. kolovoza 2022. s <https://www.poslovna.hr>
- ³⁸ Državni zavod za statistiku (2022.), *Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih za prosinac 2021. / Average monthly net and gross earnings of persons in paid employment for December 2021 na dan: 18.02.2022.* [podatkovni dokument], preuzeto s https://podaci.dzs.hr/media/goqgl1bc/9-1-1_12_prosjecne-mjesečne-neto-i-bruto-plaće-zaposlenih-za-prosinac-2021.pdf

- ³⁹ The Brewers of Europe (b. d.) Country profiles, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://brewersofeurope.org/site/countries/key-facts-figures.php> i The Brewers of Europe (b. d.) *European beer trends statistics report / 2021 Edition* [e-publikacija], preuzeto s <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2021/european-beer-statistics-2020.pdf>
- ⁴⁰ Malandrakis, S. (2022., 10. svibanj) Alcoholic Drinks and the Spectre of Stagflation; A Wile E. Coyote Moment?, Euromonitor International, preuzeto s <https://www.euromonitor.com/article/alcoholic-drinks-and-the-spectre-of-stagflation-a-wile-e.-coyote-moment>
- ⁴¹ HGK (b. d.) Značaj industrije piva za hrvatsko gospodarstvo u 2019. godini, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://hgk.hr/documents/znacaj-industrijeinfografika61a7301bd9704.pdf>
- ⁴² FINA (b. d.) Rezultati poslovanja poduzetnika u proizvodnji piva u 2019. godini, preuzeto s <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-proizvodnji-piva-u-2019.-godini>
- ⁴³ THE GARDEN BREWERY d. d. (2020.) Prospekt uvrštenja redovnih dionica THE GARDEN BREWERY dioničkog društva za upravljanje na Redovito tržište Zagrebačke burze d.d., preuzeto s <https://thegarden.hr/app/uploads/2020/05/the-garden-brewery-prospekt.pdf>
- ⁴⁴ AZRRI d. o. o. (b. d.), Uskoro započinje testiranje turističke rute „Osjetilna ruta istarskog naslijeđa“/“Sense route of Istria Heritage, preuzeto 18. listopada 2022. s <http://www.azrri.hr/index.php?id=46&L=72>
- ⁴⁵ Košak, M. i Lugomer, K. (2015.) Agroturizam u funkciji produljenja turističke sezone Primorske Hrvatske. *Croatian Geographical Bulletin*, 77(2), 141-168. <https://hrcak.srce.hr/file/224511>
- ⁴⁶ Košak, M. i Lugomer, K. (2015.) Agroturizam u funkciji produljenja turističke sezone Primorske Hrvatske. *Croatian Geographical Bulletin*, 77(2), 141-168. <https://hrcak.srce.hr/file/224511>
- ⁴⁷ Gajdić, D. (2019.), Definiranje i obilježja kratkih opskrbnih lanaca poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. *Ekonomska misao i praksa*, 1., 381-408. <https://hrcak.srce.hr/file/322683>
- ⁴⁸ Gajdić, D.,(2019.), Definiranje i obilježja kratkih opskrbnih lanaca poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. *Ekonomska misao i praksa*, 1., 381-408. <https://hrcak.srce.hr/file/322683>
- ⁴⁹ Gajdić, D. (2019.), Definiranje i obilježja kratkih opskrbnih lanaca poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. *Ekonomska misao i praksa*, 1., 381-408. <https://hrcak.srce.hr/file/322683>
- ⁵⁰ Kampanjola d. o. o., (b. d.), Di popiti?, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.kampanjola.hr/>
- ⁵¹ Kampanjola d.o.o., (b. d.), Di popiti?, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://www.kampanjola.hr/>
- ⁵² PATRIA-PROMOCIJA d. o. o. (b. d.), Hrvatska kvaliteta, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://made-in-croatia.com.hr/hr/>
- ⁵³ Cro Cert, Centar za certificiranje sustava upravljanja (b. d.), ISO Certifikati, preuzeto 1. studenoga 2022. s <https://cro-cert.hr>
- ⁵⁴ Krol, C. (2021., 11. rujana) Sustainable Craft Beer: Ethical Solutions for Premium Products, Euromonitor International, preuzeto s <https://www.euromonitor.com/article/sustainable-craft-beer-ethical-solutions-for-premium-products>
- ⁵⁵ Krol, C. (2021., 11. rujana) Sustainable Craft Beer: Ethical Solutions for Premium Products, Euromonitor International, preuzeto s <https://www.euromonitor.com/article/sustainable-craft-beer-ethical-solutions-for-premium-products>
- ⁵⁶ Krol, C. (2021., 11. rujana) Sustainable Craft Beer: Ethical Solutions for Premium Products, Euromonitor International, preuzeto s <https://www.euromonitor.com/article/sustainable-craft-beer-ethical-solutions-for-premium-products>

⁵⁷ Krol, C. (2021., 11. rujan) Sustainable Craft Beer: Ethical Solutions for Premium Products, Euromonitor International, preuzeto s <https://www.euromonitor.com/article/sustainable-craft-beer-ethical-solutions-for-premium-products>

⁵⁸ Journal (2021., 19. srpanj), The Garden Brewery predstavlja svoje prvo bezalkoholno pivo, Journal, preuzeto s <https://www.journal.hr/lifestyle/gastro/the-garden-brewery-proizvela-prvo-bezalkoholno-craft-ipa-pivo-u-regiji/>

⁵⁹ Jedna od posljedica klimatskih promjena mogao bi biti i nagli rast cijena piva koji se može očekivati u narednim godinama, upozoravaju znanstvenici. Najnovija istraživanja pokazuju da sušno vrijeme utječe na smanjenje prinosa ječma, koji spada u osnovne sirovine za proizvodnju piva. Taj će utjecaj osjetiti Europa, SAD, Australija i Azija, gdje se uzgaja najviše žitarica. Mancave (2021., 20. rujna), Kako klimatske promjene utječu na cijenu piva, Mancave, preuzeto s <https://www.mancave.hr/kako-klimatske-promjene-utjecu-na-cijenu-piva/>

⁶⁰ Istraživanje su tijekom travnja 2021. proveli Ja TRGOVAC magazin i agencija Hendl na nacionalno reprezentativnom uzorku građana Republike Hrvatske starijih od 16 godina. Ja TRGOVAC magazin (2021., svibanj), „Pivo – anketa“, issue, preuzeto s https://issuu.com/jatrgovac/docs/ja_trgovac_magazin_-_svibanj_2021

⁶¹ Ja TRGOVAC magazin (2021., svibanj), „Izazovna godina za pivo“, issue, preuzeto s https://issuu.com/jatrgovac/docs/ja_trgovac_magazin_-_svibanj_2021

⁶² Ja TRGOVAC magazin (2021., svibanj), „Craft pivo – trendovi i brendovi“, issue, preuzeto s https://issuu.com/jatrgovac/docs/ja_trgovac_magazin_-_svibanj_2021

Poslovni slučaj 5.

Mon Perin d. d. i društveno poduzetništvo¹

Posljednjih nekoliko desetljeća svjedoci smo različitih kriza koje obilježavaju gospodarski razvoj mnogih zemalja, no COVID-19 kriza šokirala je cijeli svijet. Dosad zabilježene krize, bez obzira na uzroke, većinom su bile regionalnog karaktera, no ova globalna otvorila je mnoga pitanja o opstanku i oporavku pojedinih djelatnosti te mogućim razvojnim scenarijima i transformacijama društva i gospodarstva. Turizam je reaktivna gospodarska grana koja je u velikoj mjeri pogođena pandemijom te ima značajan utjecaj na hrvatsku ekonomiju što djeluje na opći interes za njen što brži oporavak. Upravo se tu pronalaze razlozi za reorganizaciju i pronalazak novih aktivnosti kod gospodarskih subjekata u toj grani kako bi se uspjeli što bolje i brže prilagoditi novonastaloj situaciji. Od menadžera se očekuje veliko znanje o upravljanju kako bi se pravovremeno donijele odluke o smjeru kretanja tvrtke i aktivnostima kojima će se prevladati pad potražnje u vrijeme pandemije. Osim dobrim raspolaganjem resursima, naglasak je na ljudskom aspektu poslovanja, odnosno očuvanju zdravlja i sigurnosti zaposlenika kao i potpori prilikom reorganizacije radnih mjesta i dr. Neke od takvih odluka donesene su u Mon Perin d. d. (u daljnjem tekstu: Mon Perin), čija je djelatnost usmjerena na turizam. Na sjednici Glavne skupštine Mon Perina usvojene su važne odluke i aktivnosti kako bi što lakše prebrodili krizu uz zadržavanje svih radnika i mogućnost podmirenja svih obveza. Tvrtka se danas bavi poljoprivredom, lovom i komplementarnim uslugama, ugostiteljstvom, poslovanjem nekretninama i iznajmljivanjem plovila. Strategija je usmjerena na podizanje standarda i kvalitete smještajnih objekata te povećanje kvalitete pruženih usluga, kako u kampu Mon Perin, tako i u čvrstim objektima u Balama, odnosno pretvaranje kampa s 4* u luksuzni *resort* od 5*, uz širenje kapaciteta čvrstih objekata u Balama² s novim luksuznim vilama za goste veće platežne moći. U pripremi sezone 2022. krenulo se s novim investicijskim ciklusom, a cilj je repozicioniranja kampa Mon Perin u *camping resort*.³

5.1. Priča o uspjehu zajednice

Mon Perin je osnovan 16. prosinca 2005. kao društvo s ograničenom odgovornošću odlukom Plinija Cuccurina, dotad javno poznatog uspješnog menadžera i jednog od dvije ključne osobe tadašnje Tvornice duhana Rovinj, da se posveti razvoju rodniha Bala, a time i razvoju ruralnog područja jugozapadne Istre. Ideja vodilja koncepta društvenog poduzetništva u općini Bale – tvrtke Mon Perin je formiranje arhitekture koja se bavi idejom i kvalitetom života u zajednici uključujući domicilno stanovništvo i turiste. Prikupljanju temeljnog kapitala za osnivanje Mon Perina d. o. o., pristupilo se na način da se u vlasništvo uključi što veći broj stanovnika Općine Bale te su Baljani imali pravo uložiti od 1.000 do 50.000 HRK, odnosno po obitelji maksimalno 200.000 HRK. Uplaćenih 1.000 HRK značilo je 10 glasova u Skupštini. Prijatelji Bala mogli su uložiti od 1.000 do 50.000 HRK, ali je to nosilo pet glasova u Skupštini. Općina Bale je ulogom od 50.000 HRK ostvarila 10 % glasova i dva člana u Nadzornom odboru. Tako je prikupljeno više od 12 milijuna kuna kapitala. Nekoliko mjeseci nakon osnivanja, Mon Perin d. o. o. je na općinskom natječaju dobio koncesiju za dva kampa u baljanskom priobalju, odnosno u dijelu zaštićenog krajobraza „Rovinjnsko priobalje i otoci“.

Vizija Mon Perina od samog je nastanka društveno poduzetništvo, temeljeno na posebnoj strukturi vlasništva, zatim načinu ulaganja u lokalnu zajednicu, mlade i zapošljavanje lokalnog stanovništva⁴. Svoju viziju provode kroz koncept participativne demokracije tako da zaposlenici i suvlasnici Mon Perina, kao i stanovnici Općine Bale, sudjeluju u kreiranju, donošenju projekata i njihovoj realizaciji. Nadalje, putem donacija i osmišljavanjem turističkih, kulturnih i poslovnih aktivnosti Mon Perin vodi računa o onima kojima je potrebna pomoć, ali i o ukupnom podizanju standarda. Mon Perin u proračun svake godine uplati više od 2 milijuna kuna na ime koncesije zemljišta u kampu i za komunalni doprinos, što je oko 20 % ukupnog proračuna. Nadalje, s pet posto dobiti iz poslovne godine, financira djecu, studente i umirovljenike. Mon Perin se predstavlja kao primjer iz prakse koji uspješno balansira između profita te dobrobiti za okoliš i zajednicu.⁵

Mogućnost ulaganja i stjecanja udjela postojala je kroz mogućnost dokapitalizacije (povećanja temeljnog kapitala) koja se mogla provesti uplatom u novcu ili unosom redovnih dionica s pravom glasa Adris Grupe d. d. (ADRS-R-A). Minimalni iznos koji se mogao uplatiti u novcu je 2.000,00 HRK, a svaki veći iznos ulaganja morao je biti višekratnik broja 2.000 (npr. 4.000,00 HRK, 36.000,00 HRK, 158.000,00 HRK, itd.).

Minimalni broj dionica koji se mogao unijeti je 10 dionica, a svaki veći broj dionica koji se želio uložiti morao je biti višekratnik broja 10 (npr. 50, 260, 1.500, itd. dionica). Budući da se radi o prilično složenom postupku prikupljanja ulaganja i podataka o potencijalnim ulagačima, definirana je procedura koja podrazumijeva razrađeni hodo-gram, odnosno:

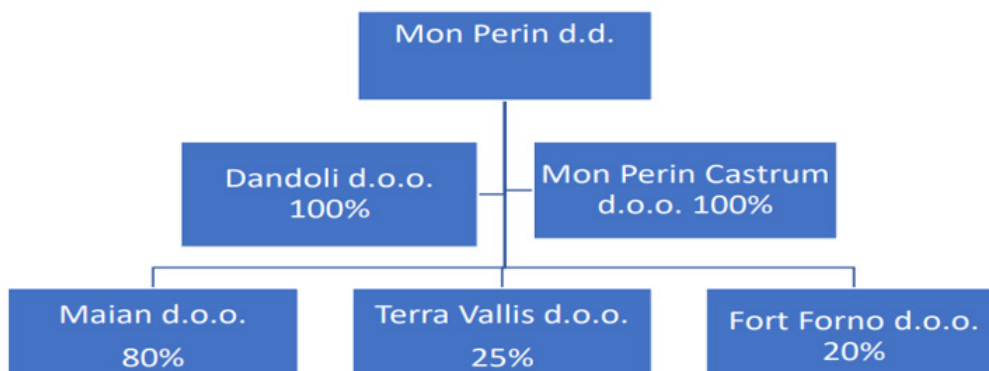
- Izjavu o iskazivanju interesa
- Izjavu i reguliranje unosa ADRS-R-A dionica
- Definiranje visine ulaganja ovisno o ukupno iskazanom interesu (jednako željenom ili proporcionalno umanjeno zbog velikog interesa)
- Održavanje Skupštine Mon Perina na kojoj će biti predloženo donošenje odluke o povećanju temeljnog kapitala, te uplata uloga i unos dionica u temeljni kapital.⁶

Mon Perin raspolaže s vrijednom financijskom imovinom, dionicama Adrisa, u vrijednosti od oko 100 milijuna kuna, koje su u kapital tvrtke unijeli ulagači dokapitalizacijama 2017. i 2021. godine.

Dana 20. prosinca 2019. u sudski registar upisano je preoblikovanje Mon Perin d. o. o. u dioničko društvo koje je od tada, pa do 30. lipnja 2022. uvijek imalo više od 700 dioničara, Baljana i “prijatelja Bala”. Stanovnici Bala i Općina Bale, vlasnici dionica imaju u Skupštini društva i u Nadzornom odboru privilegirani položaj. Još jedna od posebnosti Mon Perina je interna burza, koja svojim članovima pomaže u što bržem, jednostavnijem i povoljnijem raspolaganju poslovnim udjelima. Mon Perin primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja koji su zajednički usvojile Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza, odlukom Glavne skupštine od 28. listopada 2021. godine. Mon Perin je u ožujku 2022. uvršten na Zagrebačku burzu.

Struktura korporativnog upravljanja Mon Perina temelji se na dualističkom sustavu koji se sastoji od Nadzornog odbora i Uprave. Oni zajedno s Glavnom skupštinom, u skladu sa Statutom i Zakonom o trgovačkim društvima, predstavljaju tri temeljna organa. Na Slici 5.1. prikazana je organizacijska struktura dok je na Tablici 5.1. prikazano prvih pet najvećih dioničara Mon Perina.

Slika 5.1. Organizacijska struktura grupe Mon Perin



Izvor: Mon Perin (b. d.), Rezultati poslovanja grupa Mon Perin, 1. 1. 2022. – 30. 6. 2022., preuzeto 30. studenog 2022. s <https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/MONP/FI-MONP-ea-64e91891df1a630ec2b29d8fc97063.pdf>

Gruppu čini matična Mon Perin d. d., Bale, Maian d. o. o., Bale, Dandoli d. o. o., Bale te Mon Perin Castrum d. o. o., Bale. Konsolidirani prihodi u 2019. godini iznosili su 59.680.200 HRK, rashodi 48.099.580 HRK, te je ostvarena dobit prije oporezivanja u iznosu od 11.580.620 HRK, odnosno dobit od 11.556.467 HRK nakon oporezivanja. Prihodi Mon Perina (matice Društva) u 2019. godini iznosili su 52.269.857 HRK, rashodi 40.841.479 HRK. Ostvarena je dobit prije oporezivanja u iznosu od 11.428.377 HRK koja je jednaka dobiti nakon oporezivanja.

Tablica 5.1. Prvih pet najvećih dioničara Mon Perina.

Red. br.	Dioničar	Broj dionica	%
1.	Plinio d. o. o.	4.000.000	37,48 %
2.	Cerin Andrea	590.750	5,53 %
3.	Cerin Natali	587.950	5,51 %
4.	Cuccurin Plinio	483.070	4,53 %
5.	Mastilović Cuccurin Mileva	230.700	2,16 %
	Ukupno	5.894.470	55,21 %

Izvor: SKDD (b. d.), Pregled prvih pet dioničara na dan 6. 12. 2022., preuzeto 7. prosinca 2022. s <https://www.skdd.hr/portal/f?p=100:52:2749063220673::NO:RP::>

Ukupno, prvih 10 najvećih dioničara drži 6.550.351 dionica na koje otpada 61,37 % temeljnog kapitala. Broj dionica MONP-R-A (nominala 10,00 HRK) je 10.673.027.⁷

5.2. Smještajni kapaciteti i poslovni rezultati Mon Perina

Mon Perin svoje smještajne usluge te prodajne aktivnosti obavlja u Hrvatskoj s domaćim i inozemnim kupcima. Promatrano po emitivnim tržištima u 2021. godini najviše noćenja ostvaruje od gostiju iz Njemačke, Slovenije, Austrije i Italije. Kad je osnovana, tvrtka je poslovala s dva kampa s jednom zvjezdicom, dok sada, po restrukturiranju i reorganizaciji posluje s jednim kampom s četiri zvjezdice. Mon Perin raspolaže sa smještajnim kapacitetima opisanima u Tablici 5.2.

Tablica 5.2. Smještajni kapaciteti Mon Perin d. d.

Smještaj	Opis	Kategorija	Broj smještajnih jedinica	Broj postelja
<i>Camping Mon Perin</i>	Kamp s parcelama i mobilnim kućicama	4 zvjezdice	887	2661
<i>Villa Noble</i>	Kuća za odmor sa šest dvokrevetnih soba smještena u Balama.	5 zvjezdica	1	12
<i>Corto Bechera</i>	Apartman s dvije dvokrevetne sobe u centru Bala.	5 zvjezdica	1	4
Ukupno	-	-	889	2677

Izvor: Hanfa (2022.), *Prospekt uvrštenja 10.673.027 redovnih dionica na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d. od 15. 3. 2022., preuzeto 1. listopada 2022. s <https://hanfa.hr/media/7128/mon-perin-prospekt.pdf>*

Uz navedene kapacitete pribrajaju se i smještajni kapaciteti u mjestu s kojima društvo ima ugovorni odnos. Kako je smještajna struktura u kampu Mon Perin predominantna, predstavlja se diversifikacija smještajne ponude.

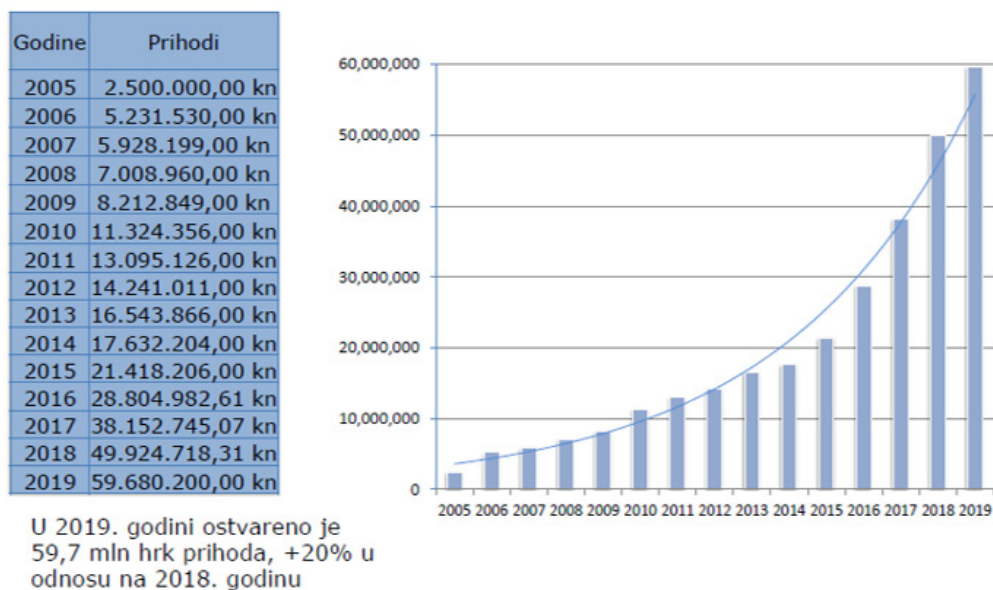
Rekonstrukcijom kuće u starogradskoj jezgri Bala izgrađena je 2019. godine *Corto Bechera* koja predstavlja iskorak u ponudi čvrstih objekata u starogradskoj jezgri u sklopu projekta „Bale difuzni hotel“. *Villa Noble* od 630 m² izgrađena je 2020. godine te predstavlja iskorak u novi segment luksuznog čvrstog smještaja.⁸

U kampu Mon Perin 2019. izgrađen je tematsko-vodeni park „Paleo Park“ koji je kombinacija tematsko-zabavnog vodenog parka i edukativno-istraživačkog poligona. Njime je upotpunjen sadržaj kampa te mu je cilj popularizacija i približavanje arheološkog nalazišta dinosaura gostima.

Na turističkom sajmu CMT u Stuttgartu, najvažnijem sajmu kampinga u Njemačkoj i Europi, u sklopu simpozija tvrtke ‘Vacanceselect’, autokamp Mon Perin iz Bala ocijenjen je kao najbolji kamp, odnosno “*Best Selectcamp Campsite*”, što predstavlja dodatni poticaj, nakon već brojnih osvojenih nagrada i priznanja (Croatia’s Best’s campsites, *Simply the best*).⁹

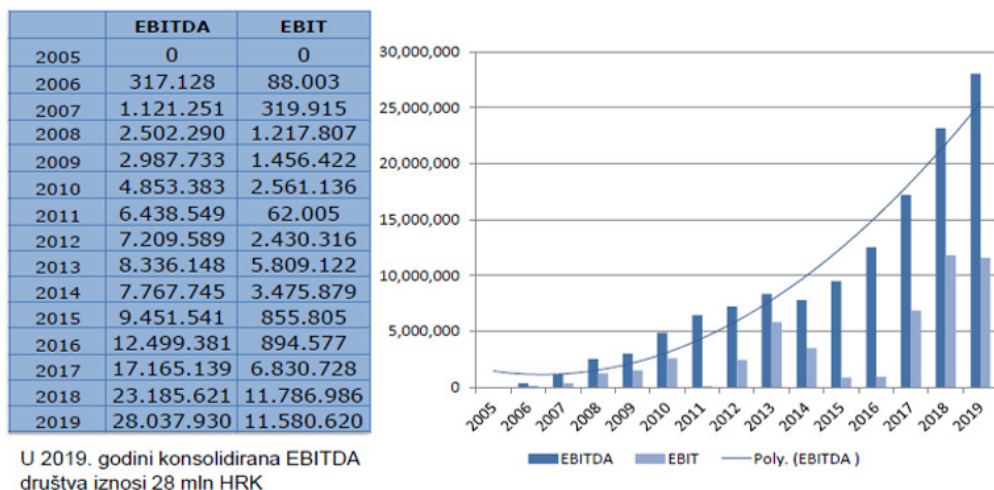
Tržišna vrijednost Mon Perina iznosila je 2019. godine 300 milijuna kuna. Iste godine ostvario je konsolidirane prihode u visini od ukupno 59.680.200 HRK te 48.099.580 HRK rashoda, te je ostvarilo dobit prije oporezivanja u iznosu od 11.580.620 HRK, odnosno dobit od 11.556.467 HRK nakon oporezivanja.¹⁰

Grafikon 5.1. Ostvareni prihodi Mon Perina 2005. – 2019.



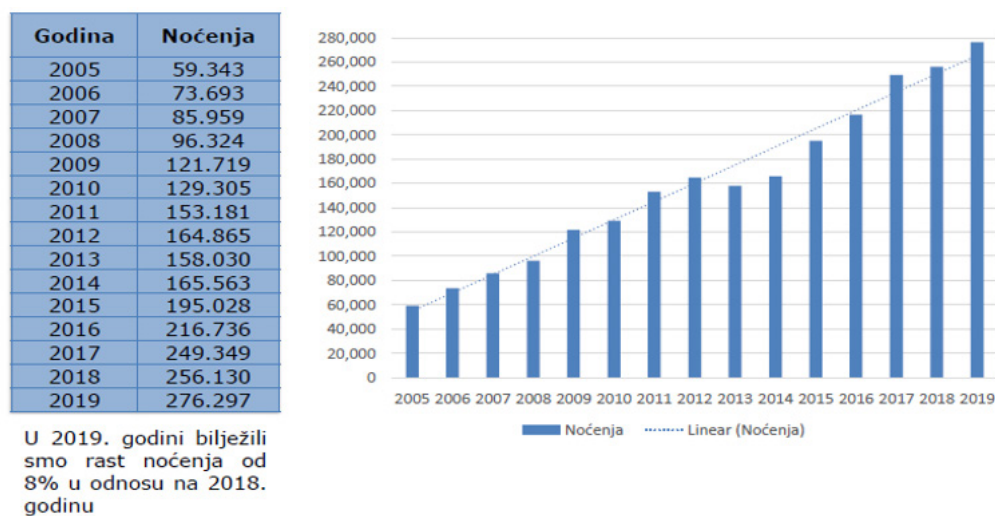
Izvor: Mon Perin (b. d.), Redovna glavna skupština Mon Perin d. d., Bale - Valle, 27. 5. 2020., preuzeto 30. studenog 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Prezentacija_skupstina.pdf

Grafikon 5.2. Dobit Mon Perina 2005. – 2019.



Izvor: Mon Perin (b. d.), Redovna glavna skupština Mon Perin d. d., Bale - Valle, 27. 5. 2020., preuzeto 30. studenog 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Prezentacija_skupstina.pdf

Grafikon 5.3. Ostvarena noćenja Mon Perina 2005. – 2019.

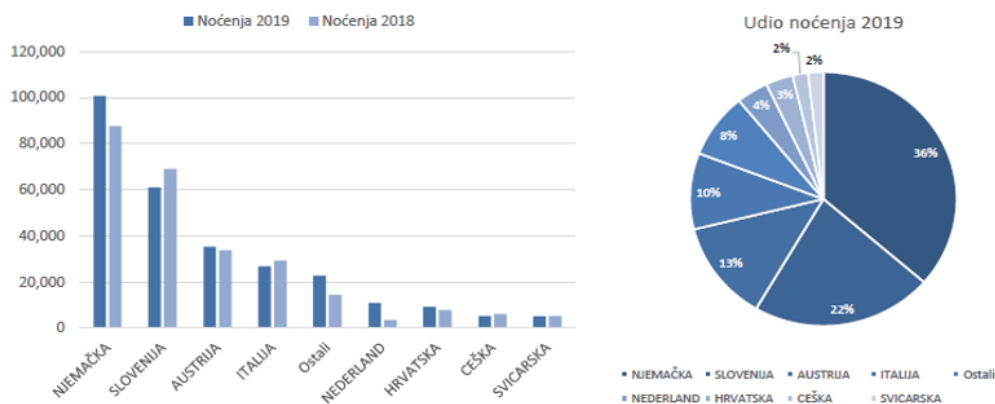


Izvor: Mon Perin (b. d.), Redovna glavna skupština Mon Perin d. d., Bale-Valle, 27. 5. 2020., preuzeto 30. studenog 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Prezentacija_skupstina.pdf

Iz prikazanih Grafikona 5.1., 5.2. i 5.3. vidi se da Mon Perin iz godine u godinu ostvaruje iznimne rezultate i da raste u svim aspektima poslovanja. Struktura gostiju, odnosno noćenje po zemljama za 2018. i 2019. godinu prikazana je na Grafikonu 5.4.

Grafikon 5.4. Noćenje po zemljama u 2018. i 2019. godini

- U 2019. godini bilježimo značajan rast gostiju iz Njemačke +15% i Austrije +5%.
- Najveći udio u noćenjima ostvaruju njemački gosti (36%) a slijede slovinci (22%) i austrijanci (13%)



Izvor: Mon Perin (b. d.), Redovna glavna skupština Mon Perin d. d., Bale-Valle, 27. 5. 2020., preuzeto 30. studenog 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Prezentacija_skupstina.pdf

U 2020. godini uslijed pandemije COVID-19 došlo je do značajnijeg pada prihoda, glavnina prihoda je ostvarena od pružanja usluga smještaja, te od prihoda od zakupnina, koji uključuju i zakup restorana i barova u sklopu kampa. U 2020. nisu zabilježeni prihodi od dividende.¹¹

5.3. Usluge u kampu Mon Perin

U kampu Mon Perin nudi se široka paleta usluga i vrsta smještaja. Tako se u kampu mogu pronaći *ville* Mon Perin, mobilne kućice te parcele za šatore i kampere, a u destinaciji, Mon Perin također nudi smještaj u apartmanima i kućama za odmor partnerskih pružatelja usluga pod konceptom “*Partner Accommodation*”.



Fotografija 5.1. Smještajna jedinica u kampu Mon Perin

Destinacija Bale i njeno priobalje promovira se pod strategijom pozicioniranja i sloganom: „Dođite gdje kuca istarsko srce“. Od doživljaja zanimljiv je Paleo park, a osim njega u cijenu boravka uključene su sljedeće aktivnosti i pogodnosti: *wi-fi*, *aquapark*, turistički vlakić, malonogometno igralište, tenisko igralište, odbojka na pijesku, 75 km bike i trekking staze, košarkaško igralište, bočalište, dječja igrališta, *fitness* park, kino na otvorenom, animacija i živa glazba.¹²

Dodatne usluge za afirmaciju cjelovite usluge i doživljaja gostiju od kojih su neke besplatne za goste kampa Mon Perin, a neke su podložne plaćanju, ovisno o ugovornom pružatelju usluge ili formiranim paketima i specifičnim ponudama su: rampa za ulaz u vodu za osobe s invaliditetom, privatne kupaonice, bankomat i mjenjačnica, trgovine i dnevni tisak, prodaja ribe, najam plovila i pedalina, *rent a bike*, mini golf i stolni tenis, *splashing butterfly*, trampolin, rekviziti za plažu, najam ležaljki i suncobrana, punionica električnih automobila, pranje vozila, frizer i masaže, pekara, zajednički roštilj, prodaja svježeg voća i povrća, škola jahanja, škola jedrenja i škola ronjenja.¹³

Posebnost boravka u Mon Perinu svakako je *Fresh market*.



Fotografija 5.2. Obrada zemljišta za potrebe Fresh marketa, Mon Perin



Fotografija 5.3. Svježe povrće iz vrta, Mon Perin

Za vrijeme boravka u kampu gosti mogu besplatno ubirati svježe domaće voće i povrće u vrtu koji se nalazi na pola puta između recepcije i plaže *Colona*. Svake godine sade se razne vrste voća i povrća poput salata, tikvica, rajčica, paprika, lubenica, dinja i sl. koje gosti u krugu svoje obitelji i prijatelja mogu ubrati te pripremiti ukusan i svjež obrok.

5.4. Sigurnost je najvažnija

Kako bi u svom kampu Mon Perin očuvao zdravlje gostiju i zaposlenika donesene su mjere za sprječavanje infekcije Covid-19. kao i konstantna implementacija aktualnih mjera sukladno preporukama Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo i pravilima Nacionalnog stožera, te preporuka Svjetske zdravstvene organizacije. Za područja recepcije, ugostiteljskih objekata i ostalim dostupnim prostorijama postavljeni su punktovi s dezinfekcijskih sredstvima te se ograničava broj gostiju unutar prostora. Na recepciji su postavljene jednokratne maske koje su na raspolaganju svim gostima te su im dostupni letci s općim pravilima i mjerama na snazi u danom trenutku kao i upute postupanja u slučaju pojave simptoma COVID-19 bolesti. U ugostiteljskim objektima ambalaža se zamjenjuje onom jednokratnom te se uvodi mogućnost dostave hrane na parcele i u *camping home*. U kampu su osigurane *camping home* za samoizolaciju u slučaju pojave simptoma COVID-19 infekcije kod gostiju. Zbog neizvjesnih vremena u Mon Perinu željeli su svojim gostima pružiti 100 % fleksibilnosti te svoj boravak mogu rezervirati bez rizika jer je otkazivanje rezervacije besplatno kao i promjena perioda boravka do 1 dana od predviđenog datuma dolaska.¹⁴

5.5. Novi početak, novi entuzijazam

Prema prognozama Svjetske turističke organizacije, oporavak od posljedica pandemije COVID -19 i povratak na pretpandemijske brojke međunarodnih turističkih dolazaka očekuje se 2023. - 2024. Turističke zemlje koje su relativno manje ovisne o zračnom prijevozu, kao i Hrvatska, mogu očekivati približavanje pretpandemijskim razinama u kraćem razdoblju, ako ne dođe do neočekivanih obrata¹⁵.

Turizam predstavlja važnu gospodarsku granu u Hrvatskoj što potvrđuje podatak *World Travel and Tourism Councila* iz 2019. godine, da turizam čini 25 % hrvatskog gospodarstva.¹⁶ Upravo zbog tog podatka ne iznenađuje zabrinutost koju je izazvala pandemija COVID-19. U početku su prognoze za 2020. godinu bile izrazito zabrinjavajuće, posebice za međunarodne turističke dolaske, koji čine najveći dio hrvatskog turizma. Prema podacima dostupnima putem sustava *E-visitor*, pad turističke aktivnosti u Hrvatskoj u 2020. godini je iznosio oko 50 % mjereno brojem ostvarenih turističkih noćenja. Kada se isključe noćenja u nekomercijalnim smještajnim objektima tada je pad bio veći za dodatnih 5 %, dakle oko 45 % u odnosu na 2019. godinu. Također, prema

podacima HNB-a devizni prihodi od turizma u 2020. godini bili su na razini 45 % u odnosu na 2019. godinu. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku broj dolazaka u 2019. godini iznosio je 19.566.146 te je ostvareno 91.242.931 noćenja, dok je u 2020. godini broj dolazaka iznosio 7.001.128 te je ostvareno 40.794.455 noćenja što je vidljivo u Tablici 5.3.

Tablica 5.3. Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista, Hrvatska 2019. i 2020.

Godina	2019.		2020.	
Turisti	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
Ukupno domaći i strani	19.566.146	91242.931	7.001.128	40.794.455

Izvor: Državni zavod za statistiku (2022.), *Dolasci i noćenja turista u 2020.* [podatkovni dokument], preuzeto s https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-02_01_2020.htm

Zanimljiv fenomen u turističkoj sezoni 2020. je značajan porast prosječnog trajanja boravka gostiju s 5,25 dana iz pretpandemijske 2019. godine na 7,01 dan. Neki od razloga nastanka ove promjene mogu biti niže cijene, kratkoročna otkazivanja te želja ljudi da promjene okolinu nakon razdoblja *lockdowna*.

U Republici Hrvatskoj je 2019. godine u kampovima i prostorima za kampiranje boravilo 2.943.802 turista dok je u 2020. zabilježen broj od 1.301.220 turista što ukazuje na pad od 56 % (Grafikon 5.5.).

Tablica 5.4. Smještajni kapaciteti i dolasci prema NKD-u 2007., odjeljak 55 i vrstama turističkih smještajnih objekata, Republika Hrvatska 2019. i 2020.

Vrste smještaja	01. - 12. 2019.	01. - 12. 2020.
Hoteli i slični smještaj	7.913.483	1.923.331
Odmarališta i slični objekti za kraći odmor	8.701.797	3.772.831
Sobe apartmani, studio apartmani, kuće za odmor	8.135.378	3.637.780
Kampovi i prostori za kampiranje	2.943.802	1.301.220
Ostali smještaj	7.064	3.746

Izvor: Državni zavod za statistiku (2022.), *Smještajni kapaciteti, dolasci i noćenja turista prema NKD-u 2007., odjeljak 55 i vrstama turističkih smještajnih objekata, Republika Hrvatska, po mjesecima* [podatkovni dokument], preuzeto s https://web.dzs.hr/PXWeb/Selection.aspx?px_tableid=BS_TU14.px&px_path=Turizam__Dolasci%20i%20no%20c4%87enja%20turista%20u%20komercijalnim%20smje%20al tajnim%20objektima&px_language=hr&px_db=Turizam&rxid=cf-c45c15-7641-4161-9235-4bcf4a0cd48c

Brojke prikazane u Tablici 5.4. bile su razlog za zabrinutost turističkog sektora što je dovelo do potrebe za strateškim promišljanjem i donošenjem bitnih odluka koje će odrediti budući smjer kretanja. Turizam je tzv. ‘horizontalni sektor’ čija uspješnost ovisi o prijevozu, kulturi, sportu, poljoprivredi i drugim sektorima te je kriza uzorkovana COVID-19 pandemijom pravi test za menadžere kako prebroditi nastalu krizu s obzirom na pokazatelje i složenost turizma kao gospodarske grane.¹⁷ Kao što su mnoge kompanije krenule u planiranje novih aktivnosti, tako su i menadžeri Mon Perina odlučili postaviti nekoliko ključnih aktivnosti kojima će usmjeriti svoje poslovanje a to su: smanjenje troškova, iskorištavanje potencijala i poboljšanje kvalitete.¹⁸

Podaci koje su analizirali u početku planiranja bili su stanje sredstava, fiksne obaveze do 1. srpnja 2021. te procijenjeni potrebni iznosi do 1. srpnja 2021. godine. Stanje koje ih je zateklo 13. ožujka 2020. godine bilo je sljedeće:

- Stanje sredstava na računu: 20.245.000,00 HRK
- Fiksne obveze bez plaća do 1. srpnja 2021.: 20.542.000,00 HRK
- Procijenjeni potrebni iznosi do 1. srpnja 2021.:10.000.000,00 HRK.

Smanjiti troškove

Prve mjere koje su poduzete za ovu grupu aktivnosti bile su usmjerene na smanjivanje troškova na minimum, te su zaposlenici upućeni na korištenje starog i novog godišnjeg odmora. Nakon prvih koraka odlučeno je da će se troškove smanjivati kroz segment plaća, preraspodjele posla i dividende. Tako su zaposlenicima ponuđeni novi ugovori o radu te su plaće smanjene za 40-70 %. Osim smanjena plaća, od radnika je zatražena preraspodjela posla na način da svi zaposlenici rade sve. Tako su uspjeli smanjiti troškove, a istovremeno zadržati sve zaposlenike (25 od kojih 12 na određeno vrijeme). Mjesečni iznos bruto plaće smanjen je s 294.702,00 HRK na 181.469,00 HRK odnosno 91.659,00 HRK ako su svi na čekanju. Posljednja odluka u ovoj grupi aktivnosti bila je odluka o isplati dividenda te je Nadzorni odbor predložio Skupštini da se ne isplati planirana dividenda u iznosu od 7.200.825,00 HRK. Temeljem poduzetih mjera procijenjeno je da se Društvo može samostalno financirati do svibnja 2021. godine.¹⁹

Korištenje potencijala

U Mon Perinu odlučili su iskoristiti svoje potencijale u poljoprivredi, energetici i turizmu kako bi uz smanjenje troškova uspjeli prebroditi krizu. Tako je za poljoprivrednu djelatnost odlučeno da će se pokrenuti proizvodnja povrća za tržište na površini od 7 hektara te je pokrenuta hidroponska proizvodnja rajčica u plasteniku od 500 m². Planirana investicija iznosila je oko 2 milijuna kuna s povratom od 50-70 % investicije uz korištenje EU fondova, dok je očekivani prinos od proizvodnje povrća za tržište bio oko 1 milijun kuna u 2020. godini i prinos za hidroponsku proizvodnju rajčica od 3-5 milijuna kuna u 2021. godini. Za polje energetike odlučeno je iskoristiti krovove mobilnih kućica za postavljanje panela za proizvodnju električne energije za kamp i plastenike snage 200 kW za što je ishodovana elektroenergetska suglasnost. Planirana ušteda za ovu aktivnost bila je oko 280.000 HRK godišnje uz investiciju od oko 2,3 milijuna kuna. Posljednji potencijal koji su odlučili iskoristiti bili su noviteti u turizmu. Tako su u Mon Perinu pokrenuli aktivnosti kojima bi dobili 5 zvjezdica u svom kampu i to u dvije godine uz godišnju investiciju od oko 4 milijuna kuna. Također je u planu bilo staviti *duplex* vile Noble u funkciju od 1. lipnja 2021. godine.²⁰

Poboljšati kvalitetu

U planiranju aktivnosti poboljšanja kvalitete razmotreno je nekoliko pokazatelja na dan 25. 5. 2020. i to:

- Sredstva na računu koja su iznosila 13.301.732,00 HRK
- Fiksne obveze bez plaća do 1. srpnja 2021. godine u iznosu od 13.378.256,00 HRK
- Potpore RH do svibnja od oko 406.000,00 HRK
- Prihode od smještaja do 30. travnja 2020. godine u iznosu od 3.713.477,00 HRK

Nastavno na navedene pokazatelje planirane su aktivnosti usmjerene na povećanje kvalitete i konkurentnosti. Tako je cilj menadžera Mon Perina bio pokrenuti integralne marketinške aktivnosti za tržišta Republika Hrvatske i Slovenije.²¹ Odabrana su upravo ta tržišta s obzirom na mjere koje su donesene zbog očuvanja zdravlja i sprječavanja širenja bolesti COVID-19 kojima su donesena i određena ograničenja kretanja i ulaska u zemlju što u velikoj mjeri otežava dolazak stranih turista kao i odlazak državljanima Republike Hrvatske u destinacije izvan svoje matične zemlje. Ciljevima i aktivnostima planirano je povećati broj rezervacija u odnosu na travanj 2020. godine, postići više rezervacija negoli otkazivanja, povećati postotak konverzija upita u rezervacije te povećati ocjene gostiju. Očekivanja popunjenost za 2020. godinu iznosila su od 15-25 % u odnosu na 2019. godinu. Osim usmjerenosti poboljšanja kvalitete kroz rezervacije, menadžment je želio provesti aktivnosti digitalizacije i automatizacije odnosno reorganizacije organizacijskog i informatičkog sustava.

Potrebna sredstva za poboljšanja i investicije

U Mon Perinu glavni cilj bio je osigurati financijska sredstva za plaće za razdoblje od 1. srpnja 2021. do 1. srpnja 2022. te eventualan ostatak usmjeriti putem ušteda na gore planirana poboljšanja i investicije. Ako je to potrebno, razlika sredstva pribavljala bi se unovčavanjem dionica ADRIS-a.²²

Tablica 5.5. Novi financijski plan Mon Perina za razdoblje od 2020.-2022. u HRK

Prihod - Plan	2020.	2021.	2022.
Turizam	*14.005.271	*29.169.849	*39.893.132
Poljoprivreda	1.048.144	3.000.000	5.000.000
Energetika	0	280.000	280.000
Ukupno	15.053.415	32.449.849	44.173.132
EBITDA	1.795.850	13.956.339	21.279.052
Udio - %	12	43	48

Napomena: Prihodi od turizma (*) planirani za 2020. godinu iznose 29 % od prihoda ostvarenih u 2019. godini, za 2021. godinu 60 % od ostvarenih prihoda 2019. godine te za 2022. godinu 80 % od prihoda iz 2019. godine. Ako se ostvare planirani rezultati u sezoni 2021., mogla bi se isplatiti dividenda za poslovanje u 2020. godini te je u planu za 2022. godinu započeti s otplatom kredita od 5,7 milijuna kuna godišnje.

Izvor: Mon Perin (b. d.), Izvješće o aktivnostima izazvanim Covidom 19, Novi početak, Novi entuzijazam, preuzeto 1. prosinca 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Poduzete_aktivnosti-COVID_19.pdf

Svim zaposlenicima osigurana su primanja i dodatni poslovi i prije mjera Vlade RH. Pojačanom proizvodnjom voća i povrća održana je zaposlenost i osigurani su novi izvori prihoda. Osigurana je i besplatna podjela povrća za potrebite. Iako je Općina Bale donijela odluku kojom za vrijeme trajanja epidemije oslobađa Mon Perin 50 % zakupnine, odlučeno je kako će se razlika donirati Općini Bale u želji da se ne smanji socijalni standard stanovništva te je zaklada Mon Perin osigurala novčanu donaciju za potrebnu medicinsku opremu u Općoj bolnici Pula.

Arheološko nalazište Kazamate u uvali San Polo u kampu Mon Perin²³

Mon Perin je potpisao ugovor po kojem sa 100 tisuća eura financira provođenje arheoloških istraživanja nalazišta *Kazamate* u uvali *San Polo* u kampu Mon Perin, s privatnom tvrtkom "In situ" iz Rovinja, koja se bavi arheološkim nadzorom i istraživanjima. Riječ je o arheološkom nalazištu, odnosno rimskoj vili rustika koja s pratećom cisternom datira iz razdoblja od prvog do četvrtog stoljeća i koja je imala višefunkcionalnu proizvodnu i ladanjsku namjenu.

Vila će postati zaštićeno kulturno dobro, a okončanje arheoloških istraživanja vile rustike očekuje se do početka sezone 2023. Mon Perin sudjeluje u financiranju tog istraživanja jer pored zaštite kulturnog dobra želi proširiti turističku ponudu.

Valorizacija urbanih i ruralnih građevina povijesnog značaja na području općine Bale²⁴

Razmatrajući smještajnu ponudu Mon Perin 2015. godine ističe valorizaciju razvojnog koncepta difuznog hotela. Više od 100 starih kuća, građevina u staroj gradskoj jezgri Bala organiziralo bi se u autohtone, baštinske smještajne jedinice dislocirane po cijelom mjestu s centraliziranim uslugama recepcije i zajedničkim sadržajima. Navedenim bi se otvorila nova radna mjesta te potaknula regeneracija grada Bala uz zapošljavanje mladih i otvaranjem novih gospodarskih aktivnosti povezanih s konceptom difuznog hotela, nazvanog Bale – grad hotel.²⁵

Godine 2019. Mon Perin je krenuo s ulaganjima izvan autokampa Mon Perin, odnosno pokrenuta je izgradnja prve *duplex* vile u Balama, što je predstavljalo iskorak Mon Perina u segmentu čvrstih objekata i luksuznog smještaja te je izgrađena prva kuća u starogradskoj jezgri Bala, u sklopu projekta difuznog hotela. Oba objekta su kategorizirana s 5 zvjezdica.

5.6. Značajni poslovni događaji u 2022.

Početak 2022. godine donio je sa sobom neizvjesnost jer se na pojavljivanje COVID-a 19 nadovezala invazija Rusije na Ukrajinu, poskupljenje energenata, inflacija i drugo. U pripremi sezone 2022. godine, u Mon Perin uloženo je ukupno 56 milijuna kuna, kako bi se poboljšali smještajni kapaciteta kampa, uredile parcele za kampere te su postavljane luksuzne *glamping* vile s bazenima.²⁶

U prvoj polovini 2022. godine ostvarili su prihode u visini od 21.605.000 HRK što je za 85,1 % više od ostvarenih prihoda u istom razdoblju 2021. godine. Poslovni rashodi u izvještajnom razdoblju 2022. godine iznose 22.032.000 HRK dok financijski rashodi dosižu 854.000 HRK. Ukupni rashodi u prvoj polovini 2022. godine veći su za 42,5 % od ostvarenih ukupnih rashoda u istom razdoblju 2021. godine.²⁷

Ključni operativni pokazatelji

U razdoblju od 1. 1. do 30. 6. 2022. u kampu Mon Perin ostvareno je 17.471.000 HRK prihoda od smještaja i dodatnih usluga, što je porast od 66 % u odnosu na isto razdoblje u 2021. godini, uslijed povećanja zauzetosti smještajnih jedinica za 34 % i rasta prosječne prodajne cijene za 23 %. Ukupno je ostvareno 77.398 noćenja, što je 79 % više u odnosu na prvu polovicu 2021. godine (Tablica 5.6.).

Tablica 5.6. Prihodi kampa Mon Perin prema strukturi gostiju, u HRK.

Struktura gostiju	Prihodi prema razdoblju		Indeks
	I – VI 2021.	I – VI 2022.	
Individualni gosti	6.301.675,70	12.763.366,84	203
Alotman	4.247.522,85	4.708.066,80	111
Ukupno	10.549.198,55	17.471.433,64	166

Izvor: Mon Perin (b. d.), Rezultati poslovanja 1.1.2022. – 30.09.2022., preuzeto 7. srpnja 2022. s <https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/MONP/FI-MONP-70f84e0e7fcd0e3b0ef-c3e92b97fe7fb.pdf>

Od individualnih gostiju ostvareno je 12.763.000 HRK prihoda, što je povećanje od 103 % u odnosu na 2021. godinu te je od alotmanskih gostiju ostvareno 4.708.000 HRK prihoda, što je povećanje od 11 % u odnosu na 2021. godinu. Promatrajući po vrsti smještajnih jedinica, od strane individualnih gostiju u kampu, mobilne kućice su donijele prihod od 8.234.000 HRK, odnosno 113 % više nego 2021. godine, dok su parcele generirale 4.499.000 HRK, odnosno 90 % više prethodne godine.

U usporedbi s 2021. godinom rast noćenja i dolaska ostvaren je od strane svih glavnih emitivnih tržišta.

Tablica 5.7. Usporedba noćenja po zemljama u kampu Mon Perin.

Država gosta	Noćenja I-IV 2022.	Noćenja I-IV 2021.	Indeks %
Njemačka	34.623	16.605	209
Slovenija	15.957	11.441	139
Austrija	9.047	4.827	187
Italija	4.467	2.069	216
Hrvatska	3.025	2.637	115
Češka	1.524	999	153
Poljska	1.508	1.349	112
Ostali	7.277	3.208	227
Ukupno	77.428	43.135	179

Izvor: Mon Perin (b. d.), Rezultati poslovanja 1.1.2022. – 30.09.2022., preuzeto 7. srpnja 2022. s <https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/MONP/FI-MONP-70f84e0e7fcd0e3b0efc3e92b97fe7fb.pdf>

Promatrano po emitivnim tržištima (Tablica 5.7.) najviše noćenja ostvaruje se od gostiju iz Njemačke koji su u razdoblju 1. 1. - 30. 6. 2022. godine imali udio od 45 % u noćenjima i 33 % u dolascima. U odnosu na isto razdoblje 2021. godine to je rast od 109 % u noćenjima, odnosno 110 % u dolascima. Zatim slijede gosti iz Slovenije s 21 % noćenja i 30 % dolaska, gosti iz Austrije s 12 % noćenja i 12 % dolaska, te gosti iz Italije sa 6 % noćenja i 10 % dolaska.

5.7. Budući razvoj poslovanja

Grupa Mon Perin izradila je petogodišnji plan poslovanja tijekom kojeg planira utrošiti ukupno 300.000.000 kuna u razvoj *camping resorta* i to povećanjem broja luksuznih mobilnih kućica, razvojem infrastrukture, te dizanjem kvalitete ponuđenih usluga. Grupa također želi istražiti mogućnosti proširenja sezone odnosno način pružanja njenih usluga u zimskim mjesecima. U tom pogledu, za sezonu 2023. godine Mon Perin planira uvesti visokokvalitetne mobilne kućice koje omogućuju grijanje na pelete, čime se želi osigurati komforni boravak u hladnijim mjesecima te *wellness* kompleks koji bi mobilnim kućicama bio komplementarne naravi. Kompleks bi se sastajao od unutarnjeg grijanog bazena s morskom vodom, *fitness* prostorom, *spa* zonom i dediceranim

prostorom za obavljanje medicinske, odnosno terapijske djelatnosti.²⁸

Nadalje, u projekciji planova za budućnost, Nadzorni odbor u listopadu 2022. godine donio je još jednu važnu odluku te dao suglasnost na odluku Uprave o pokretanju postupka pripreme natječaja za provedbu programa Mon Perin Partner. Radi se o programu osmišljenom s ciljem promicanja participativnog poduzetništva, olakšavanja investicijskog ciklusa, omogućavanja dodatnog sudjelovanja zaposlenika, dioničara, poslovnih partnera i ključnih povezanih osoba u rastu i razvoju Društva, te poticanja dioničarstva. Predsjednik uprave Massimo Piutti ističe: “Ukratko, raspisat će se natječaj za prodaju mobilnih kućica i istovremenog davanja istih u zakup Društvu radi daljnjeg iznajmljivanja. Na natječaj se mogu javiti svi koji drže dionice neprekidno 10 godina, ili tko ima više od deset tisuća dionica.”²⁹

5.8. Prema zaključku

Mon Perin je uspješno pronašao put izlaska iz COVID krize, pravovremenim reagiranjem i donošenjem ključnih odluka menadžmenta. Osim toga svakako se može naglasiti posebnost strukture i poslovanja tog društva što zasigurno u vremenima kriza stvara dodatnu vrijednost i pomaže prebroditi najteže trenutke. Navedeno je naglasio predsjednik nadzornog odbora Mon Perina Plinio Cuccurin u svom pismu zaposlenicima i javnosti „Uvjeren sam da ćemo i u načelima, smislu postojanja i u radu Mon Perina pronaći vrijednosti i motivacije koje će postati dijelom naših života, kako kroz ovo vrijeme samoizolacije tako i u vrijeme novog početka. Mon Perin i u ovim teškim trenucima, u kojima nije sasvim izvjesno kako će se u budućnosti odvijati djelatnost turizma i ugostiteljstva, i nadalje nastavlja njegovati participativno, socijalno, uzajamno i održivo poduzetništvo. Uvjereni smo da su to odlike koje će svako društvo morati u sebi imati u novim vremenima, jer bez njih nema empatičnosti kako prema gostu tako i prema radniku, vlasnicima i čitavoj zajednici.“

Pitanja za raspravu

1. Kako Mon Perin može ojačati svoj konkurentski položaj?
2. Prema vašem mišljenju, koje turističke trendove slijedi Mon Perin?
3. Razmotrite aspekte upravljanja kulturnom i prirodnom resursnom osnovom u funkciji razvoja turizma.
4. Ocijenite konkurentnost i tržišno pozicioniranje smještajnih kapaciteta Mon Perina.
5. Kako biste opisali uloge i odgovornosti menadžmenta Mon Perina?

Bilješke

¹ Suglasnost na teksta poslovnog slučaja, njegovo daljnje korištenje i objavu fotografija dobivena je 13. siječnja 2023. od gospodina Massima Piuttija, predsjednika Uprave.

² Bale-Valle, naselje u Općini Bale u Istarskoj županiji.

³ Hanfa (2022.), *Mon Perin prospekt uvrštenja 10.673.027 redovnih dionica na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d.*, [e-publikacija] preuzeto s <https://hanfa.hr/media/7128/mon-perin-prospekt.pdf>

⁴ Mon Perin (b. d.), O nama, preuzeto 30. listopada 2022. s <http://www.monperin.hr/monperin.html>

⁵ Frank, R., (2019.), Mon Perin preoblikovan u dioničko društvo, moći će i na burzu. Male Bale su se u samo 15 godina preko Mon Perina pretvorile u poželjno mjesto za život, preuzeto 15. studenog 2022. s <https://www.glasistre.hr/istra/mon-perin-preoblikovan-u-dionicko-drustvo-moci-ce-i-na-burzu-male-bale-su-se-u-samo-15-godina-preko-mon-perina-pretvorile-u-pozeljno-mjesto-za-zivot-610528>

⁶ Mon Perin (2017.), Odluka o povećanju temeljnog kapitala uplatom novca i unosom prava, preuzeto 4. prosinca 2022. s http://www.monperin.hr/docs/2017/Odluka_temeljni.pdf

⁷ Moje Dionice (b. d.), Mon Perin Sažetak podataka o dionici, preuzeto 6. prosinca 2022. s <https://www.mojedionice.com/dionica/MONP-R-A>

⁸ Hanfa (2022.), *Mon Perin prospekt uvrštenja 10.673.027 redovnih dionica na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d.*, [e-publikacija] preuzeto s <https://hanfa.hr/media/7128/mon-perin-prospekt.pdf>

⁹ Istra.hr (b. d.), Mon Perin ocijenjen kao najbolji kamp u Europi prema ocjenama gostiju, preuzeto 6. rujna 2022. s <https://www.istra.hr/hr/top-news/mon-perin-ocijenjen-kao-najbolji-kamp-u-europi-prema-ocjenama-gostiju>

¹⁰ Mon Perin (b. d.), Redovna glavna skupština Mon Perin d.d. 27.05.2020., preuzeto 30. studenog 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Prezentacija_skupstina.pdf

¹¹ Hanfa (2022.), *Mon Perin Prospekt uvrštenja 10.673.027 redovnih dionica na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d.*, preuzeto 1. listopada 2022. s <https://hanfa.hr/media/7128/mon-perin-prospekt.pdf>

¹² Hanfa (2022.), *Mon Perin Prospekt uvrštenja 10.673.027 redovnih dionica na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d.*, preuzeto 1. listopada 2022. s <https://hanfa.hr/media/7128/mon-perin-prospekt.pdf>

¹³ Hanfa (2022.), *Mon Perin Prospekt uvrštenja 10.673.027 redovnih dionica na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d.*, preuzeto 1. listopada 2022. s <https://hanfa.hr/media/7128/mon-perin-prospekt.pdf>

¹⁴ Hanfa (2022.), *Mon Perin Prospekt uvrštenja 10.673.027 redovnih dionica na uređeno tržište Zagrebačke burze d. d.*, preuzeto 1. listopada 2022. s <https://hanfa.hr/media/7128/mon-perin-prospekt.pdf>

¹⁵ Krešić, D., Mikulić, J. (2021.), *Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije: Covid-19: prijetnja i prilika za Hrvatski turizam*, preuzeto s https://www.iztztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf

¹⁶ Matković, H. (2021.), *Covid-19 kriza, provedba sigurnosnih mjera i turizam: Covid-19: prijetnja i prilika za Hr turizam*, preuzeto s https://www.iztztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf

¹⁷ Čorak, S. (2021.), *Kako se prirediti za oporavak? Imamo li novu šansu za turističko (re)pozicioniranje?: Covid-19: prijetnja i prilika za Hr turizam*, preuzeto s https://www.iztztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf

- ¹⁸ Mon Perin (b. d.), Izvješće o aktivnostima izazvanim Covid-om 19. Novi početak. Novi entuzijazam., preuzeto 1. prosinca 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Poduzete_aktivnosti-COVID_19.pdf
- ¹⁹ Mon Perin (b. d.), Izvješće o aktivnostima izazvanim Covid-om 19. Novi početak. Novi entuzijazam., preuzeto 1. prosinca 2022., http://www.monperin.hr/docs/Poduzete_aktivnosti-COVID_19.pdf
- ²⁰ Mon Perin (b. d.), Izvješće o aktivnostima izazvanim Covid-om 19. Novi početak. Novi entuzijazam., preuzeto 1. prosinca 2022., http://www.monperin.hr/docs/Poduzete_aktivnosti-COVID_19.pdf
- ²¹ Mon Perin (b. d.), Izvješće o aktivnostima izazvanim Covid-om 19. Novi početak. Novi entuzijazam., preuzeto 23. prosinca 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Poduzete_aktivnosti-COVID_19.pdf
- ²² Mon Perin (b. d.), Izvješće o aktivnostima izazvanim Covid-om 19. Novi početak. Novi entuzijazam., preuzeto 23. prosinca 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Poduzete_aktivnosti-COVID_19.pdf
- ²³ Frank, R. (2022.), Mon Perin će sa 100 tisuća eura financirati arheološka istraživanja, preuzeto 5. listopada 2022. s http://www.monperin.hr/docs/press_02_2022.pdf
- ²⁴ Općina Bale (2015.), Izbor tekstova iz medija o Balama, preuzeto 5. listopada 2022. s <https://www.opcina.bale-valle.hr/2020/novosti-detalnije/izbor-tekstova-iz-medija-o-balama>
- ²⁵ Mon Perin (b. d.), Međunarodni skup o razvojnem planu starogradske jezgre, preuzeto 5. listopada 2022. s http://www.monperin.hr/docs/Arhitekti_Bale.pdf
- ²⁶ Mon Perin (b. d.), *Godišnje izvješće za 2022. godinu* [e-publikacija], preuzeto s http://www.monperin.hr/docs/2023/04/04_2023_Mon_Perin_Godisnje_izvjesce_2022-Revidirano-Konsolidirano-pdf
- ²⁷ Mon Perin (2022.), *Rezultati poslovanja grupa Mon Perin 1. 1. 2022.-30. 06. 2022.* [e-publikacija], preuzeto s http://www.monperin.hr/docs/2022/07_2022/Mon_Perin_d.d._Konsolidirani,_Nerevidirani_-I-VI_2022.pdf
- ²⁸ Mon Perin (2022.), *Rezultati poslovanja grupa Mon Perin 1. 1. 2022.-30. 06. 2022.* [e-publikacija], preuzeto s http://www.monperin.hr/docs/2022/07_2022/Mon_Perin_d.d._Konsolidirani,_Nerevidirani_-I-VI_2022.pdf
- ²⁹ Pavlović, M. (2023.) Nadzorni odbor društva dio važne odluke. Mon Perin otvoren za mogući ulazak strateškog ili financijskog partnera, preuzeto 1. prosinca 2022. s <https://www.glasistre.hr/istra/nadzorni-odbor-drustva-donio-vazne-odluke-mon-perin-otvoren-za-mogucni-ulazak-strateskog-ili-financijskog-partnera-822436>

Poslovni slučaj 6.

Zigante tartufi na svjetskom tržištu¹

Na svjetskom tržištu tartufi i proizvodi koji sadrže tartufe visoko su cijenjeni, a najveću cijenu doseže veliki bijeli tartuf, te zatim crni zimski tartuf. Postoji mnogo čimbenika koji utječu na cijenu, poput ponude i potražnje, te kvalitete tartufa. Ponuda ovisi o vremenskim uvjetima u sezoni tartufa i kakvoći tla, a na kvalitetu tartufa utječe veličina, svježina i neoštećenost ploda.² Otkup tartufa u Republici Hrvatskoj organiziran je tako da pravne osobe otkupljuju tartufe od lokalnih sakupljača tartufa koji posjeduju valjanu dozvolu za sakupljanje nedrvenih šumskih proizvoda izdanu od strane Hrvatskih šuma d. o. o.³ Tartufarstvo u Hrvatskoj ima perspektivu s obzirom na to da utječe na razvoj ruralne ekonomije te predstavlja izvor dodatnog prihoda lokalnog stanovništva. Kao i svaka djelatnost i hrvatsko tartufarstvo podložno je utjecajima iz unutarnje i vanjske okoline. Može se reći da je podložnije vanjskoj okolini s obzirom na to da sezona tartufa u velikoj mjeri ovisi o ekološkim, političkim te ekonomskim čimbenicima. Po završetku Drugog svjetskog rata, tartufi su na hrvatsko tržište plasirani isključivo od strane državnih poduzeća kojima pozornost nije bila usmjerena na promociju i vrednovanje proizvoda. U nastavku toga 1990-ih godina svježe tartufe na tržište plasira je obitelj Zigante, s ciljem da ih se vrednuje kao domaći proizvod koji će biti prepoznatljiv na europskom tržištu. Od tada se istarski tartufi sve više koriste u pripremi vrhunskih jela proizašlih iz tradicionalne istarske kuhinje.

6.1. O Zigante tartufi d. o. o.

Zigante tartufi d. o. o. osnovano je 1992. godine sa sjedištem u Bujama, Plovanija, Portoroška 15 i upisano u registar Trgovačkog suda u Rijeci.⁴ Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007., svrstano je u područje C – prerađivačka industrija, odjeljak 10 - proizvodnja, skupina 10 – proizvodnja prehrambenih proizvoda, razred 39 – ostala prerada i konzerviranje voća i povrća.⁵ Upisani i uplaćeni temeljni kapital društva Zigante tartufi iznosi 1 milijun kuna te su osobe ovlaštene za zastupanje društva Adriano Zigante, predsjednik uprave i Giancarlo Zigante, član uprave.⁶

Zigante tartufi d. o. o. (u daljnjem tekstu: Zigante tartufi) nemaju javno dostupan plan vizije i misije.

Proizvodnja, distribucija i tržišta

Zigante tartufi posjeduje tehnološki suvremeno opremljenu i automatiziranu tvornicu i jedinstven *know-how* koji uz motivirane i osposobljene zaposlenike omogućava kvalitetnu proizvodnju specifičnih proizvoda na bazi tartufa.⁷ Proizvodne linije na bazi tartufa su: (a) konzervirani tartufi (Tartuf bijeli – cijeli, Tartuf crni – cijeli, Perle crnog tartufa, Tartuf bijeli – mljeveni, Tartuf crni – mljeveni, Tartuf bijeli – ribani, Tartuf crni – sjeckani), (b) Umaci s tartufima (Umak tartuf i vrganj, Umak tartuf i šampinjon, Umak tartuf i masline, Umak bijela tartufata, Umak tartufata), (c) Liofilizirani tartufi (Liofilizirani bijeli tartufi – sjeckani, Liofilizirani crni tartuf – sjeckani), Pašta s tartufima (Linguine s tartufima, Istarski fuži s tartufima), Začini s tartufima (Začin u prahu s liofiliziranim bijelim tartufom, Začin u prahu s liofiliziranim crnim ljetnim tartufom, Morska sol s crnim tartufom, Latice morske soli s bijelim tartufom, Balzamična krema s okusom bijelog tartufa, Balzamični ocat s tartufima), Slatkiši s tartufima (Bijela krema s tartufima, Bijela čokolada s bijelim tartufom, Tamna čokolada s crnim tartufom, Lješnjakova krema s tartufima, Tartufino, Ekstra džem s crnim tartufom), Maslinova ulja s tartufima (Maslinovo ulje s okusom bijelog tartufa, Maslinovo ulje s okusom crnog tartufa), Salame s tartufima (Istarski salamin s tartufom, Salama s tartufima – naresci, Snack salama s tartufima, Salama s tartufima i plemenitim plijesnima), Sirevi s tartufima (Ekstra tvrdi sir s tartufima, Kozji sir s tartufima, Sir s tartufima⁸).



Fotografija 6.1. Dio proizvodnog procesa u Zigante tartufi

Osim svježih tartufa, tri proizvodne linije čine proizvodi s tartufom, dok dvije proizvodne linije čine proizvodi od istarskih autohtonih sorti maslina i vina: četiri vrste ekstra djevičanskog maslinovog ulja od autohtonih istarskih sorti maslina (Istarske bjelice, Leccina, Frantoia i Buže), te pet etiketa vrhunskog vina (Malvazija istarska, Teran Riserva, Teran Gran riserva, *Rose* Castagna i vlastiti pjenušac).⁹

Zigante tartufi kontinuirano ulaže u inovaciju proizvoda i po prihvaćenosti na tržištu posebno ističu čips s tartufima, bijelu i crnu čokoladu s tartufima te *ketchup* i majonezu s tartufima. Svoje proizvode plasiraju na domaće i strano tržište putem vlastitih maloprodajnih jedinica, *online* trgovina i na temelju partnerskih sporazuma s vodećim maloprodajnim lancima prisutnim na hrvatskom tržištu. Oko 30% ukupne proizvodnje namijenjeno je izvozu. Vlastite trgovine nalaze se u Livadama, Bujama, Grožnjanu, Motovunu i Buzetu u Istri, te u Kopru u Sloveniji. Neki su od proizvoda dostupni u Konzumu, SPAR-u, Kauflandu, Plodinama, METRO-u, Studencu iz Šibenika, Tommyu iz Splita, Valalti iz Rovinja, Jadranki iz Malog Lošinja, Trgovini Krk, Jedinstvu iz Labina, Veronici iz Rijeke, Duravitu iz Pule te Vrutku i Dioni iz Zagreba. Ugovor sa SPAR Hrvatska d. o. o. uključuje izvoz proizvoda u sve SPAR-ove centre u Austriji, Mađarskoj, Italiji i Sloveniji.¹⁰ Dio se izvoza odvija preko povezanog društva Zigante tartufi d. o. o. Koper, budući da je Slovenija postala članica Europske unije 2004. godine, te je sukladno članstvu stekla pravo na slobodan protok ljudi, roba i kapitala. Izvoz se tim putem odvijao isključivo prema članicama Europske unije, točnije, Austriji, Belgiji, Češkoj Republici, Italiji, Njemačkoj, Norveškoj, Španjolskoj i Švedskoj. Zigante tartufi svoje proizvode izvozi u više država na nekoliko kontinenata, odnosno u: Europu (Slovenija, Austrija, Italija, Crna Gora, Sjeverna Makedonija, Bugarska, Rumunjska, Grčka, Mađarska, Slovačka, Poljska, Češka Republika, Njemačka, Poljska, Litva, Latvija, Estonija, Finska, Švedska, Nizozemska, Belgija, Francuska, Španjolska, Portugal, Luksemburg, Ujedinjeno Kraljevstvo Velike Britanije i Sjeverne Irske, Irska), Sjedinjene Američke Države i Australiju.¹¹

Zigante tartufi poduzimali su marketinške aktivnosti u Ruskoj Federaciji i Republici Kini¹². Interes za izvoz proizvoda Zigante tartufi iskazali su za sljedeće države: Ruska Federacija, Republika Kina, Meksiko, Kuba, Haiti, Jamajka, Dominikanska Republika, Gvatemala, Belize, El Salvador, Honduras, Nikaragva, Kostarika, Panama, Venecuela, Kolumbija, Gvajana, Surinam, Francuska u Južnoj Americi, Ekvador, Peru, Brazil, Bolivija, Čile, Argentina, Paragvaj te Urugvaj.¹³

Zigante tartufi za svoje proizvode posjeduje certifikate: *Gluten Free*, *Vegan*, *IFS Food*, *Best Buy* i *Superbrands Croatia* (Slika 6.2.).

Slika 6.2. Certifikati proizvoda Zigante tartufi d. o. o.



Izvor: Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), O nama, preuzeto 20. siječnja 2023. s <https://zigantetartufi.hr/tvrtka-zigante-tartufi/>

Beyond Celiac vodeća je organizacija za zastupanje pacijenata i istraživanje celijakije, ponajviše na unapređenju istraživanja, otkrivanju novih tretmana i lijekova te ranom uspostavljanju dijagnoze. Vizija organizacije temelji se na svijetu izvan celijakije, odnosno da osobe oboljele od celijakije mogu živjeti zdrav život, bez društvene stigme i straha od izloženosti glutenu. Certificiranje bezglutenskih proizvoda jedan je od temeljnih načina da se osobama oboljelim od celijakije zaštiti zdravlje, poboljša društvena integracija te olakša svakodnevna potreba za hranom kao temeljnom ljudskom potrebom.¹⁴

V-Label je registrirana međunarodna oznaka za označavanje veganskih i vegetarijanskih proizvoda koja potrošačima predstavlja veoma pouzdan vodič za kupovinu. Organizacija je osnovana 1996. godine u Švicarskoj te je do danas V-Label certifikaciju preuzelo više od 4300 poslovnih subjekata za oko 50 000 proizvoda. *Gütesiegel Monitor* proglasio je V-Label oznaku jednom od tri najpouzdanije na njemačkom tržištu za 2020. godinu. Certifikacijski program V-Label provodi se za proizvodnju hrane i pića, pripremu i usluživanje hrane i pića te određene neprehrambene proizvode, kozmetiku i sredstva za čišćenje. Certifikacija podrazumijeva da proizvodi ne sadrže sastojke životinjskog podrijetla, uključujući biotehnološke kulture i pomoćna sredstva za preradu ako je riječ o veganskom proizvodu, dok je kod vegetarijanskih proizvoda zajamčeno da mlijeko, jaja, med, propolis i sl., nisu iz kaveznog uzgoja već isključivo organskog uzgoja. Certifikacija se provodi na standardiziran način kao što je u slučaju većine certifikacijskih procesa, odnosno provodi se koncizan postupak praćenja čitavog proizvodnog procesa od neovisne treće strane, a najčešće je riječ o samom certifikacijskom tijelu.¹⁵

IFS standardi predstavljaju jedinstvene međunarodne standarde za hranu, proizvode i usluge koji se osiguravaju IFS certifikacijom kao vjerodostojnim mehanizmom transparentnosti proizvođača i zaštite interesa potrošača. IFS standardi sastoje se od 6 standarda i 4 razvojna programa te IFS *Food Standard* predstavlja standard za sigurnost hrane usmjeren na sigurnosti hrane, kvalitetu proizvoda i kvalitetu samog proizvodnog procesa. Certifikacija podrazumijeva uvođenje sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane, uvođenja procesa planiranja proizvodnje, analitički pristup proizvodnom procesu koji podrazumijeva neprekidno analiziranje proizvodnih procesa i značajki te konstantna poboljšanja uz izravnu odgovornost višeg rukovodstva.¹⁶

Best Buy Award je istraživački postupak, certifikat i medalja kojom se na tržištu označavaju proizvodi i usluge s najboljim omjerom cijene i kvalitete u pogledu korisnosti za potrošače. Istraživački postupak na koncizan i transparentan način provodi ICERTIAS – *International Certification Association* sa sjedištem u švicarskom Zürichu te je specifičnost *Best Buy Awarda* u neposrednoj ocjeni potrošača. Naime, proizvodi ili usluge nakon istraživanja od strane stručnjaka moraju u postupku ocjenjivanja od strane potrošača dobiti najveći broj glasova u svojoj kategoriji da bi postali *Best Buy*, odnosno o certifikatu na koncu presuđuju sami kupci.¹⁷

Superbrands je svjetska medijska, produkcijska i marketinška organizacija koja promiče brendiranje. Redovno izdaje publikacije putem kojih se na temelju relevantnih istraživanja odaje priznanje najvrjednijim svjetskim brendovima. Također, nagradu Superbrands moguće je dobiti i postupkom arbitraže na način da se ocjenjivanjem marke od strane lokalnih stručnjaka (*Superbrands Council – Superbrands Vijeće*) iz područja marketinga, odnosa s javnošću, brendiranja, oglašavanja, dizajna, upravljanja proizvodima, poslovanjem i sl. dobije najviša ocjena. Naime, u postupku arbitraže Superbrand status dobivaju samo najbolje ocijenjeni proizvodi. *Superbrands* nagradu „*Superbrands Award Seal*“ nositelji mogu koristiti u promotivnim aktivnostima kao znak kvalitete i prepoznatljivosti. *Superbrands* djeluje u 90 zemalja svijeta, posjeduje 39 273 klijenta te su u 28 godina postojanja izdane 572 publikacije.¹⁸

Zigante tartufi je u sklopu operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. ostvario EU sufinanciranje projekta „Širenje poslovanja na internacionalnom tržištu“ u iznosu od 648.790,47 HRK u razdoblju provedbe 8. 6. 2019. do 8. 12. 2022. Iz opisa projekta vidljivo je da su Zigante tartufi prepoznali „problem nedovoljne svjetske prepoznatljivosti proizvoda poduzeća i lansiranja novih proizvoda na tržišta EU, USA i susjednih im tržišta te rasta tržišnog udjela.“¹⁹

Utjecaj Covid krize na poslovanje

Covid kriza nije zaobišla ni Zigante tartufi, naime, socijalna komponenta poslovne štete ponajprije se očituje u smanjenju broja zaposlenika. Na dan 31. 12. 2019. Zigante tartufi je imao 79 zaposlenika, dok je 31. 12. 2020. bilo 63 zaposlenih, što upućuje na zaključak kako je Covid kriza utjecala na smanjenje broja zaposlenih za 20,25 %.²⁰ Financijska komponenta poslovne štete očituje se kroz smanjenje prihoda od prodaje za 38,17 % (Tablica 6.1.) dok su rashodi poslovanja smanjeni za 29,04 %. No, presudan problem poslovanja Zigante tartufi uslijed Covid krize predstavljaju poslovni rashodi koji premašuju prihode od prodaje, što je u konačnici rezultiralo gubitkom u 2020. godini. Zigante tartufi su nakon ostalih prihoda poslovanja, ostalih rashoda poslovanja, amortizacije i vrijednosnih usklađenja, rezerviranja i tečajnih razlika, zabilježili gubitak poslovanja na razini od 2,5 milijuna kuna.²¹ Takav poslovni rezultat ukazuje na iznimnu osjetljivost poduzeća na egzogene utjecaje poput krize uzrokovane pandemijom virusa COVID – 19.

Tablica 6.1. Odabrani financijski pokazatelji Zigante tartufi d. o. o., u HRK.

Financijski pokazatelji	Vrijednost po godinama (HRK)		Indeks 2020./2019.
	2019.	2020.	
Prihodi od prodaje	54.890.157	33.937.456	-38,17 %
Poslovni rashodi	49.902.166	35.410.869	-29,04 %
Ukupna imovina	54.763.423	50.509.502	-7,77 %
Dugoročne i kratkoročne obveze	34.689.063	34.222.545	-1,34 %

Izvor: Izrada autora prema Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), GFI-POD izvještaj [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

Projektna komponenta poslovne štete ogleda se u nemogućnosti sudjelovanja na sajmovima što su projektom „Širenje poslovanja na internacionalnom tržištu“ predviđene aktivnosti. Naime, uslijed onemogućenog međunarodnog kretanja svi su u nastavku navedeni sajmovi bili ili otkazani ili odgođeni:

- Sajam „FODEX“ Tokio 5.-8. 3. 2020.
- Sajam „PLMA“ - Amsterdam 21.-22. 5. 2020.
- Sajam „Fancy Food Show“ - New York, 23.-25. 6. 2020.
- Sajam „HKTDC“ - Hong Kong 15.-19. 8. 2020.²²

Od projektnih aktivnosti sudjelovali su jedino na sajmu “ANUGA FOOD FAIR” u Koelnu od 5.-9. 10. 2019., koji se održao prije izbijanja pandemije. Sudjelovanje na sajmovima važna je komponenta poslovanja jer se na njima ostvaruje susret s novim trendovima i tržištima kao što se kako širokoj tako ciljanoj publici nudi niz novih i interesantnih tema, te se grade poslovne mreže.²³



Fotografija 6.2. Sajam “ANUGA FOOD FAIR”, Koeln 5. - 9. 10. 2019.

Zigante tartufi krovno je poduzeće obitelji Zigante te su u njegovo poslovanje konsolidirana povezana poduzeća (Tablica 6.1.) u kojima postoji vladajući položaj Zigante tartufi d. o. o. ili njegovih članova skupštine, odnosno osnivača Giancarla, Adriana i Marina Zigante²⁴. Covid kriza nije jednako utjecala na prihode povezanih društava (Tablica 6.2.). Naime, smanjene prihoda bilježe gotovo sva trgovačka društva, no primjetno je kako Istra tartufi trgovina d. o. o., kao poduzeće nositelj veleprodajne domene istratartufi.hr, orijentirano na domaće veleprodajno tržište, bilježi rast poslovnih prihoda od 52,81 %, dok poduzeće Zigante tartufi d. o. o. Koper, kao nositelj izvoza i *online* trgovine ziganteshop.com orijentirano na inozemno tržište ima niži poslovni rezultat

za 29,87 % u odnosu na 2019. godinu. Krovno poduzeća Zigante tartufi d. o. o., kako je ranije prikazano u Tablici 6.1. i ostala povezana poduzeća prikazana u Tablici 6.2., ostvarili su znatno slabiji poslovni rezultat. Može se zaključiti kako su *online* domene uz veleprodaju i izvoz predstavljale ključne komponente generiranja prihoda poslovanja u pandemijskim uvjetima poslovanja. Također, izostanak aktivnosti poduzeća na *online* tržištu mogao je tijekom krize postati presudan endogeni čimbenik i dovesti u pitanje opstanak poduzeća na tržištu.

Tablica 6.2. Poslovni prihodi povezanih društava Zigante tartufi d. o. o., u HRK.

Povezana društva	Iznosi po godinama (HRK)		Indeks 2020./2019.
	2019.	2020.	
Livade tartufi d. o. o. (restoran)	971.037	311.423	-67,93 %
Zigante d. o. o. (ulja i vina)	327.944	157.461	-51,99 %
Zigante tartufi trgovina d. o. o.	91.455	812.618	788,54 %
Istra tartufi trgovina d. o. o.	538.758	823.283	52,81 %
OPG Zigante	12.000	12.000	0,00 %
Zigante tartufi d. o. o. Koper	6.727.073	4.717.719	-29,87 %
Ukupno	8.668.267	6.834.504	-21,15 %

Izvor: Izrada autora prema Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), GFI-POD izvještaj [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

Prema podacima prikazanim u Tablici 6.3. Zigante tartufi u pred kriznoj 2019. godini ostvarili su u izvozu 23,81 % ukupnih prihoda od prodaje, dok im je u kriznoj 2020. godini udio izvoza u prihodima od prodaje iznosio 33,81 %. Rast udjela izvoza u okolnostima smanjenja prihoda od prodaje na domaćem i stranom tržištu pokazatelj je manje volatilnosti inozemnog tržišta s obzirom na to da su prihodi izvoza u pred kriznoj 2019. godini smanjeni za prihvatljivih 12,19 % u odnosu na smanjenje prihoda od prodaje na domaćem tržištu u istoj godini za značajnih 52,93 %.

Tablica 6.3. Prihodi od prodaje robe prema vrstama, Zigante tartufi d. o. o., u razdoblju od 2019. do 2020. godine, u HRK.

Prihodi od prodaje	Iznosi po godinama	
	2019.	2020.
Prihodi od prodaje robe u tuzemstvu	41.820.708	19.687.579
Prihodi od prodaje robe u inozemstvu	13.069.449	11.475.484
Udio izvoza u ukupnoj prodaji	23,81 %	33,81 %

Izvor: Izrada autora prema Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), GFI-POD izvještaj [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

Krizna je situacija ukazala na iznimnu važnost *online* kanala prodaje i ekspanziju na strana tržišta koja prepoznaju tartufe i proizvode od tartufa kao rijetku i kvalitetnu gurmansku deliciju. Također, ako usporedimo Republiku Hrvatsku s tržištem od 3,9 milijuna ljudi²⁵ te čitav turistički promet koji apsorbira veći dio ponude tartufa i proizvoda od tartufa, tada je ekspanzija na strana tržišta potrebna za daljnji rast.

6.2. Tartufarstvo u Istarskoj županiji

Događaji u razdoblju Covid pandemije odrazili su se i na hrvatsko tartufarstvo. Iako je BDP u trećem tromjesečju 2019. godine narastao za 2,9 % u odnosu na prethodnu godinu, u 2020. godini došlo je do pada BDP-a za 7 %²⁶. Prema posljednjim podacima Državnog zavoda za statistiku promet u trgovinama na malo prehrambenim i neprehrambenim proizvodima zabilježio je godišnji pad od 25,5 %²⁷.

Istarski tartufi jedni su od najpoznatijih u svijetu, cijena i količina hrvatskih proizvoda od tartufa raste iz godine u godinu. Napretkom tehnologije napreduju i proizvodi te ih je sve više, pa se danas na tržištu mogu pronaći čokolade, piva, vina, umaci i razni drugi proizvodi od tartufa. Istarski proizvođači čine više od 95 % ukupnog nacionalnog tržišta te je, sukladno podacima prikazanim Tablicom 6.4., Zigante tartufi tržišni lider sa 44,05 % tržišnog udjela u ukupnim prihodima. Prvi tržišni sljedbenik je Karlič tartufi s tržišnim udjelom od 23,46 %. Posebno valja istaknuti inovativne ideje hrvatskog GIR d. o. o. - marke Karlič tartufi, koji je u 2019. godini prvi na svijetu destilirao suhi *gin* s maceriranim bijelim tartufima koji je rezultirao visokom potražnjom na nacionalnom i međunarodnom tržištu. Riječ je o ograničenoj ekskluzivnoj seriji od 222 numerirane boce *gina* od bijelog tartufa.²⁸

Tablica 6.4. Prihodi na tržišta tartufa i proizvoda od tartufa vodećih proizvođača u Republici Hrvatskoj u 2021. godini, u HRK.

Red.br.	Trgovačko društvo/obrt	Poslovni prihodi	Tržišni udio u %
1.	Zigante tartufi d. o. o.	63.273.571	44,05
2.	GIR d. o. o. – Karlič tartufi	33.694.441	23,46
3.	NATURA d. o. o. – P&P Natura tartufi	18.481.518	12,87
4.	PREMIUM TARTUFI d. o. o.	12.647.232	8,80
5.	DANIJELO TARTUFI d. o. o.	7.457.295	5,19
6.	VIŽINTIN d. o. o.	3.215.345	2,24
7.	BENČIĆ TARTUFI d. o. o.	1.996.158	1,39
8.	Nini Tartufi d. o. o.	1.913.909	1,33
9.	MELANOS DELMATA d. o. o.	973.731	0,68
10.	TARTUFI ISTRA - obrt	javno nedostupno	/
11.	PRODAN TARTUFI - obrt	javno nedostupno	/
	Ukupno	143.653.200	

Izvor: Izrada autora prema Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), GFI-POD izvještaj [e-publikacije], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040133568, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040100842, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040305928, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040345407, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040345407, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040077173, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040320511, https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:130079807 i https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:110103896

U Istarskoj županiji postoji nekoliko poduzeća koja se bave sakupljanjem tartufa i njihovom preradom te prodajom, poput već spomenutih Zigante tartufi, Karlič tartufi, Prodan tartufi, i drugih. U Istarskoj županiji se oko 90 % ukupne količine prodanih tartufa odnosi na bijeli tartuf jer je on na stranom, ali i domaćem tržištu najpoželjniji, a preostalih 10 % odnosi se na prodaju crnih tartufa.²⁹

Većina neprerađenih, svježih tartufa, namijenjena je prodaji na svjetskom tržištu i to pretežito na američkom. Tržišna cijena tartufa razlikuje se ovisno o vrsti, porijeklu i

urodu te se cijene razlikuju na pojedinim tržištima. Primjerice, crni tartuf na švedskom tržištu neće držati istu cijenu kao isti takav tartuf na hrvatskome ili engleskome tržištu, pa se tako prosječna cijena crnih tartufa na švedskom tržištu kreće oko 850,00 eura po kilogramu³⁰, dok se na engleskom tržištu za isti tartuf plaća oko 2.200,00 eura po kilogramu.³¹

Osim klasične prodaje tartufa, postoje i takozvane burze tartufa, odnosno aukcije na kojima se prodaju najljepši, najpravilniji i najteži primjerci ove vrste gljiva. Aukcije mogu biti privatne ili javne, no većinom su to javne dražbe u kojima mogu sudjelovati kupci iz cijeloga svijeta. Međutim, s obzirom na to da se cijene na aukcijama kreću i do tri puta više od tržišnih, u njima ne može svatko sudjelovati. Na jednoj od aukcija 2007. godine prodan je veliki bijeli tartuf težak 750 grama po cijeni od čak 140.000,00 eura³², što je jedan od najvećih iznosa plaćenih za veliki bijeli tartuf, koji je prodan kineskom državljaninu.

Geografski prostor tartufa u Istri obuhvaća područje uz rijeku Mirnu, pretežno od izvora rijeke koji se nalazi kod Huma sve do Buzeta te uz Motovunsku šumu. Zbog pada održivosti prirodnih staništa tartufa, a u isto vrijeme velikog porasta potražnje na svjetskim tržištima, osnovan je pokret za intenzivno podizanje plantaža tartufa. Samo na području Istarske županije nalazi se velik broj zapuštenih poljoprivrednih i šumskih površina koje su pogodne za preobrazbu u plantaže tartufa gdje bi se uglavnom proizvodile crne vrste tartufa. Tehnologija za plantažnu proizvodnju velikog bijelog tartufa još nije u potpunosti razvijena, stoga su to za sad većinom eksperimenti.

6.3. Analiza okoline

U Hrvatskoj ne postoje subvencije iz EU fondova za pošumljavanje i stvaranje plodnog tla za tartufe dok je, primjerice, talijanska Vlada još 2016. zatražila posebnu liniju potpora za plantaže tartufa čime su riješili ne samo problem nestašice tartufa, već i mnoge druge, poput deforestacije i zagađenja okoliša. U Istarskoj županiji su nedavno podignute plantaže namijenjene uzgoju crnih tartufa te se radi na razvijanju plantaža na kojima će se uzgajati bijeli tartufi. Trenutno plantaže za uzgoj tartufa postoje u Paladinima na obroncima Butonige, nedaleko Motovuna i Žminja, ali postoje i pojedinačne manje inicijative nasada stabala namijenjenih za uzgoj tartufa. Prva plantaža tartufa stvorena je u Paladinima³³ Na plantažama se također provode eksperimenti i istražuje se razvoj tartufa iz uzgoja, ispituju se njihova obilježja te kvaliteta. Za sve to bilo je

potrebno razviti tehnologiju te uložiti u istraživanje i razvoj kako bi se stvorio proizvod obećavajuće kvalitete. Tehnološki razvoj ključan je za industriju tartufa kako bi bilo dovoljno prostora za inovacije u području uzgoja i prerade tartufa.

Hrvatske šume te Ministarstvo zaštite okoliša donijele su novi Pravilnik 2021.³⁴ godine u kojem, kako za osobne, tako i za komercijalne upotrebe zahtijevaju od tartufara dozvolu za sakupljanje tartufa. U slučaju osobne upotrebe, potrebno je od Ministarstva dobiti adekvatnu godišnju dozvolu po cijeni od 1.700,00 HRK, no moguće je zatražiti i mjesečnu, tjednu i dnevnu dozvolu. Ako tartufari žele sakupljati tartufe u komercijalne svrhe, potrebno je sklopiti ugovor s podružnicom Uprave šuma.³⁵ U usporedbi s talijanskim ministarstvom, koje dozvoljava prikupljanje tartufa isključivo uz polaganje ispita, nakon kojeg se izdaje dozvola u trajanju od godine dana, te cijena ovog procesa iznosi 92,00 EUR. Osim toga, talijansko ministarstvo izdaje ograničen broj dozvola za sakupljanje tartufa kako ne bi oštetili reprodukciju tartufa i utjecali na okoliš.³⁶ Ministarstvo zaštite okoliša u Hrvatskoj propisalo je da tartufari smiju sakupljati velike bijele tartufe u razdoblju od 1. rujna do 31. prosinca s najviše dva psa tartufara te se kopa samo na mjestu nanjušivanja, lopaticom čije sječivo nije duže od petnaest i šire od osam centimetara³⁷, te ako se tartufar u šumi zatekne sa psima i bijelim tartufom izvan propisane sezone “lova na tartufe”, plaća se kazna do 7.000,00 HRK, dok se u Italiji za isto kršenje zakona kazne kreću od 300,00 do 2.100,00 EUR.

Stil života potrošača uvelike ovisi o njihovim primanjima, a smanjenje kupovne moći te rast nezaposlenosti hrvatskom tartufarstvu ne ide u prilog. Državni zavod za statistiku izvijestio je kako je u travnju 2020. u odnosu na travanj 2019. stopa nezaposlenosti u Hrvatskoj narasla za 1,4 %.³⁸ Iako se na domaćem tržištu očekuje pad potražnje za tartufima, na svjetskom se tržištu potražnja povećava. Budući da raste svijest o hrani i prirodnim namirnicama, tartufi su sve cjenjeniji i sve traženiji, te ih se sve više uključuje u ponudu restorana, ali i restorana brze hrane gdje jela s tartufima (poput burgera, salata, i umaka) postaju cjenovno dostupna. Osim što tartufi glase kao najjači afrodisijak, uspoređuje ih se i s majčinim mlijekom jer jačaju imunološki sustav te djeluju na vitalnost organizma, no navodi se da njihovo konzumiranje poboljšava sposobnost učenja, pamćenja i koncentraciju, te ih ljudi koriste u prehrani kako bi poboljšali svoje zdravlje.³⁹

Tartufarstvo neminovno utječe na okoliš. S jedne strane ubiranjem gljiva otpuštaju se njihove spore koje se pri padu na zemlju potencijalno mogu razviti u novu gljivu. Istodobno postoji opasnost od uništavanja plodnog tla nepravilnim i nemarnim sakupljanjem podzemnih gljiva jer one rastu uz korijen stabala ili gmlja te primjerice,

ako se korijen zagrebe lopaticom ili se u tlu ostavi rupa, postoji opasnost od sušenja korijenja stabala. To znači da na tom mjestu više neće narasti tartuf jer on crpi vodu i sve potrebne sastojke za život iz korijena stabla s kojim živi u simbiozi. Propisana mjere zaštite donekle sprječava ovakvu opasnost.⁴⁰ Također, sezona tartufa uvelike ovisi o vremenskim uvjetima. Ako prije sezone sakupljanja tartufa, vlada sušno razdoblje ili ima previše oborina, tartufi se neće stići razviti jer neće imati uvjeta za život. Ako pak u sezoni sakupljanja prevladava kišno vrijeme, dolazi do truljenja tartufa.

Kad se govori o vanjskim utjecajima na ekološke faktore, postoji veliki problem deforestacije u svrhu izgradnje cesta i autoputa, poput slučaja uz rijeku Mirnu, gdje se ujedno uz potencijalno zagađenje okoliša od strane motornih vozila i sječu stabala koja su nužna za rast tartufa, prekinuo prirodan tijek rijeke što može smanjiti plodnost tla.⁴¹ Istodobno se provode aktivnosti osvješćivanja građana i tartufara o važnosti očuvanja okoliša, primjerice projekt "Edukativna staza – put tartufa"⁴² koji provodi LAG Sjeverna Istra jedan je takav primjer. U lipnju 2020. godine, 500 m duga staza "Edukativna staza - put tartufa" službeno je otvorena te su postavljene informativne ploče. U Hrvatskoj su zakoni i pravilnici koji reguliraju sakupljanje tartufa: Zakon o zaštiti prirode⁴³, Zakon o šumama⁴⁴, Pravilnik o zaštiti gljiva⁴⁵ te Pravilnik o korištenju nedrvenih šumskih proizvoda⁴⁶. Za tartufare je posebno bitan Pravilnik o zaštiti gljiva jer se njime regulira tko, kada i na koji način smije prikupljati i trgovati gljivama, kao i s kojim kvalifikacijama to smije raditi. Pravilnik nalaže kako se za osobne potrebe smije sakupiti ukupno 100 grama tartufa po osobi dnevno, dok komercijalni sakupljač (onaj koji ih namjerava prodavati, ali ne i prerađivati) smije sakupiti 500 grama tartufa. Također, svaki sakupljač koji se bavi preradom i prodajom tartufa mora imati položen ispit koji provodi Ministarstvo zaštite prirode i okoliša u suradnji s ovlaštenim institucijama, primjerice u Istri je to Pučko otvoreno učilište. Nakon položenog ispita, tartufarima se izdaje posebna iskaznica koju moraju imati uz sebe prilikom sakupljanja tartufa, dok pravne ili fizičke osobe koje se bave otkupom i sakupljanjem gljiva u svrhu njihove prerade te daljnje proizvodnje moraju poštivati drugi set pravila te za svoju djelatnost moraju zatražiti i dobiti posebno dopuštenje i iskaznicu Ministarstva. Ovi su zakoni prilika za hrvatske tartufare jer se njima smanjuje ilegalno sakupljanje te ilegalna prodaja tartufa, što znači da na tržištu ima više mjesta za poduzeća i osobe koje se ovom djelatnošću bave profesionalno.

6.4. Konkurencija na stranom tržištu

Hrvatskim proizvođačima tartufa i proizvoda od tartufa najveći su konkurenti, španjolski proizvođači sa 60 tona godišnje, talijanski proizvođači s 30 tona godišnje, francuski proizvođači s 18 tona godišnje te australski proizvođači s oko 15 tona godišnje⁴⁷. Španjolski, talijanski i francuski proizvođači prisutni su na svim relevantnim tržištima mnogo dulje od hrvatskih i australskih proizvođača te su time tržišno prepoznatljiviji, imaju snagu brenda. Australski su proizvođači tartufa u sličnom tržišnom položaju kao i hrvatski, no proizvodnja je znatno veća te se oko 300 proizvođača bavi proizvodnjom tartufa i proizvoda od tartufa koje izvoze u 31 zemlju svijeta. Skromnu proizvodnju imaju i srpski proizvođači od kojih desetak izvozi tartufe, pretežito u Italiju za daljnji talijanski izvoz. Agresivnija proizvodnja razvija se u Turskoj, gdje se od 2010. godine podižu plantaže tartufa sa sustavima navodnjavanja, odnosno sade se sadnice hrasta na čije su korijenje kalemljeni tartufi te se urod, a samim time i jača konkurencija na inozemnom tržištu, očekuje u nadolazećim godinama.⁴⁸

6.5. Oporavak Zigante tartufi od Covid krize

Zigante tartufi uspješno se oporavio od covid krize. Naime, prema podacima prikazanim u Tablici 6.5., prihodi od prodaje premašili su pretpandemijsku razinu za značajnih 15 %, što se može smatrati iznimno dobrim poslovnim rezultatom. Poslovni rashodi u 2021. godini niži su za 9,76 % u odnosu na 2019. godinu, što upućuje na postojanje veće prodajne marže, odnosno kako je poduzeće zaradilo više negoli 2019. godine.

Tablica 6.5. Odabrani financijski pokazatelji za Zigante tartufi d. o. o., u razdoblju od 2019. godine do 2021. godine, u HRK.

Financijski pokazatelji	Vrijednost po godinama (u HRK)			Indeks		
	2019.	2020.	2021.	2020./2019.	2021./2020.	2021./2019.
Prihodi od prodaje	54.890.157	33.937.456	63.273.571	-38,17 %	86,44 %	15,27 %
Poslovni rashodi	49.902.166	35.410.869	54.773.305	-29,04 %	54,68 %	9,76 %
Ukupna imovina	54.763.423	50.509.502	54.332.458	-7,77 %	7,57 %	-0,79 %
Dugoročne i kratkoročne obveze	34.689.063	34.222.545	33.425.399	-1,34 %	-2,30 %	-3,64 %

Izvor: Izrada autora prema Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), GFI-POD izvještaj [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

Značaj veleprodajne i *online* trgovine potvrđuje rezultat postkriznog poslovanja povezanih poduzeća Istra tartufi trgovina d. o. o., kao nositelja domene istratartufi.hr, s povećanjem prihoda od značajnih 476,95 % te poduzeća Zigante tartufi d. o. o. Koper, kao nositelja domene ziganteshop.com i nositelja izvoza na europsko tržište, s povećanjem prihoda od 123,41 % u odnosu na pretkriznu 2019. godinu. Ostala povezana poduzeća također su zabilježila iznimne rezultate kako je prikazano u Tablici 6.6., no važno je istaknuti kako su upravo poduzeća Istra tartufi trgovina d. o. o. te Zigante tartufi d.o.o. Koper bila poduzeća koja su omogućila egzistenciju poslovanja u kriznoj godini kao nositeljice veleprodajne i *online* trgovine te izvoza.

Tablica 6.6. Poslovni prihodi povezanih društava Zigante tartufi d. o. o., u razdoblju od 2019. do 2021. godine, u HRK.

Povezana društva	Poslovni prihodi po godinama (HRK)			Indeks		
	2019.	2020.	2021.	2020./2019.	2021./2020.	2021./2019.
Livade tartufi d.o.o.	971.037	311.423	5.610.008	-67,93 %	1701,41 %	477,73 %
Zigante d.o.o.	327.944	157.461	2.282.984	-51,99 %	1349,87 %	596,15 %
Zigante tartufi trgovina d.o.o.	91.455	812.618	6.845.876	788,54 %	742,44 %	7385,51 %
Istra tartufi trgovina d.o.o.	538.758	823.283	3.108.336	52,81 %	277,55 %	476,95 %
OPG Zigante	12.000	12.000	109.955	0,00 %	816,29 %	816,29 %
Zigante tartufi d.o.o. Koper	6.727.073	4.717.719	15.028.732	-29,87 %	218,56 %	123,41 %
Ukupno	8.668.267	6.834.504	32.985.891	-21,15 %	382,64 %	280,54 %

Izvor: Izrada autora prema Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), GFI-POD izvještaj [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

Prihodi od prodaje robe u inozemstvu iznose 56,26 % ukupnih prihoda od prodaje, kako je prikazano Tablicom 6.7., te je važno istaknuti kako su u pretkriznoj 2019. godini prihodi od prodaje u inozemstvu iznosili 33,81 % ukupnih prihoda, kako je ranije prikazano u Tablici 7.3. Sukladno navedenom, rast prihoda odnosi se gotovo u cijelosti na robu u izvozu te je nastavak napora na otkrivanju novih tržišta i daljnje jačanje udjela izvoza strateško pitanje budućeg rasta Zigante tartufi.

Tablica 6.7. Prihodi od prodaje robe prema vrstama za Zigante tartufi d. o. o., u razdoblju od 2019. do 2021. godine, u HRK.

Prihodi od prodaje	Iznos	Indeks		
	2021.	2020./2019.	2021./2020.	2021./2019.
Prihodi od prodaje robe u tuzemstvu	42.602.993	-52,92 %	116,40 %	1,87 %
Prihodi od prodaje robe u inozemstvu	20.422.617	-12,20 %	77,97 %	56,26 %
Udio izvoza u ukupnoj prodaji	32,28 %	-	-	-

Izvor: Izrada autora prema Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), GFI-POD izvještaj [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

Zigante tartufi su svoje proizvode predstavili na sljedećim sajmovima:

- Sajam „PLMA“ - Amsterdam , Nizozemska, od 31. 5. 2022. – 1. 6. 2022.,
- Sajam „Fancy Food Show“ - New York , USA od 12. - 14. 6. 2022.
- Sajam „SIAL“ Pariz, Francuska održao se od 15. - 19. 10. 2022.⁴⁹



Fotografija 6.3. Sajam “SIAL” Pariz, Francuska, 15. - 19. 10. 2022.

Tvrtka Zigante tartufi kontinuirano ulaže u marketing i promidžbu, a sudjelovanje na sajmovima se nadovezuje kao logičan nastavak tih aktivnosti. Ester Kraljević, voditeljica komercijalnog odjela, smatra da će prisustvo na sajmovima otvoriti vrata novih tržišta te da će se u konačnici ostvariti misija Zigante tartufi: da istarski tartufi budu dostupni svima u svijetu.⁵⁰

6.6. Izvozni potencijal proizvoda Zigante tartufi na istočna tržišta

Procjenjuje se kako će srednja klasa stanovništva Azije narasti do 2040. godine na milijardu ljudi, što će zasigurno pozitivno utjecati na potražnju visokokvalitetnih prehrambenih proizvoda na najbrže rastućem svjetskom tržištu.⁵¹ Hong Kong je, uz Makao, posebna upravna regija Narodne Republike Kine, veličine 1113 km² i 7,41 milijuna stanovnika, što ga svrstava u jedno od najgušće naseljenih područja na svijetu.⁵² Hong Kong uvozi 95 % svojih potreba za hranom, s obzirom na to da nema vlastitih obradivih površina, što predstavlja ključan pokazatelj izvoznog tržišnog potencijala prehrambenih proizvoda. Također, Hong Kong je bescarinska luka, te se roba u pravilu odatle redistribuira dalje u Kinu, Makao ili druge susjedne azijske zemlje.⁵³ Izvozni potencijal Hong Konga ne leži u naseljenosti već u ekonomskim, političkim i kulturnim obilježjima. Naime, Hong Kong je od 1839. do 1942. godine bio kolonija Britanskog imperija, potom je kratkotrajno, od 1942. do 1945. godine za vrijeme Drugog svjetskog rata okupiran od strane Japana, da bi nakon Drugog svjetskog rata Britanija ponovno uspostavila vlast održavajući je sve do 1997. godine, kada Kina ponovno uspostavlja suverenitet nad Hong Kongom.⁵⁴ Te su okolnosti učinile Hong Kong posve drukčijim društvom u odnosu na ostatak Kine. Naime, regija je u kolonijalno doba prihvatila politiku minimalnih intervencija i etike pozitivnog neintervencionizma, što je bio preduvjet današnjem ustroju Hong Konga sličnom samostalnoj državi po principu „jedna zemlja, dva sustava“. Takav ustroj Hong Kongu omogućava djelomični višestranački izborni sustav, vlastite zakone i sudstvo, vlastitu valutu, vlastiti obrazovni sustava, vlastitu sportsku reprezentaciju, pa čak i granične prijelaze i mogućnost naplate carina. S kulturnog aspekta, upravo je kolonijalizam Hong Kong učinio mjestom gdje „Istok susreće zapad“ te su zapadno društveni običaji vrlo poznati, prihvaćeni i dobro integrirani u hongkonško društvo. Jedan od službenih jezika Hong Konga je i engleski jezik, što je posebno važno u pogledu izvoza roba i usluga na to tržište, s kojeg postoji izniman potencijal daljnjeg širenja prema istoku. Također, u gospodarskom kontekstu veoma je

važna činjenica kako je Hong Kong danas jedno od vodećih svjetskih međunarodnih financijskih središta te vodeća razvijena kapitalistička sredina prema Indeksu ekonomske slobode, s veoma niskim porezima i što je za izvoz najvažnije, slobodnom trgovinom.⁵⁵

Alibaba, kineska multinacionalna tehnološka kompanija specijalizirana za internetsku trgovinu, na svojoj platformi nudi tartufe i proizvode od tartufa iz Austrije, Kanade, Njemačke, Španjolske, Francuske, Italije, Nizozemske, Filipina, Tajlanda, Turske, Ujedinjenog Kraljevstva, SAD-a, Južne Afrike, Australije, Azerbedžana, Belgije, Brazila, Bugarske, Kine, Egipta, Hong Konga, Indije, Japana, Kazahstana, Malezije, Pakistana, Poljske, Portugala, Ruske Federacije, Singapura, Južne Koreje, Tajvana, Tunisa, Ukrajine i Vijetnama ali ne i Hrvatske, što dodatno ukazuje na potencijal istočnog tržišta kada je riječ o izvozu tartufa i proizvoda od tartufa iz Republike Hrvatske.⁵⁶

Hong Kong kao tržište tartufa obilježava snažna internacionalizacija, istaknuta kultura ishrane, strastveno zanimanje za visokokvalitetnom uvoznom hranom te, vrlo važno, prisutnost vodećih *chefova* iz inozemstva koji spremaju vrhunske gurmanske delicije u najpoznatijim restoranima u Hong Kongu.⁵⁷

Vodeći hongkonški restorani poput DiVina, Castellana, Carbonea, Sushi Hakuchoa, Ecriturea, Giacoma, Radical Chica, Associazione Chiantia, Spige, Soil To Sola, Duecento Otta, Nicholinisa, Zume i ostalih koje vode poznati europski, japanski i australski *chefovi* nude svoje poznate gurmanske delicije s tartufima u više sljedova po prosječnoj cijeni od 200 EUR po osobi te su upravo oni najzaslužniji za tržišnu prepoznatljivost tartufa u Hong Kongu.⁵⁸

Srednja i viša klasa građana Hong Konga preferiraju visokokvalitetne prehrambene proizvode te se strastveno zanimaju za rijetku uvoznu hranu, s obzirom na to da vlastite hrane proizvode za svega 5 % svojih potreba, a Kina apsorbira 74 % ukupno prodanih količina gljiva i tartufa na globalnoj razini.

Najveći potrošači gljiva i tartufa na svijetu su Kina s 9,4 milijuna tona godišnje, zatim Japan s 480 tisuća tona godišnje te SAD s konzumacijom od 458 tisuća tona na godišnjoj razini, što potvrđuje činjenicu kako je upravo Hong Kong ključna ulazna točka za izvoz tartufa i proizvoda od tartufa na istočno tržište.⁵⁹

Tablica 6.8. Usporedba odabrane tržišne ponude tartufa i proizvoda od tartufa konkurentskih proizvođača na tržištu Hong Konga i proizvoda Zigante tartufi d. o. o. , u EUR.

Proizvod	Proizvođači na tržištu Hong Konga prema gramaži i cijeni	Zigante*	EUR/g, ml Hong Kong	EUR/g, ml Zigante	Postotna razlika
Bijeli tartuf liofilizirani	TARTUFLANG-HE 2,5g 164 €	2 g 133,50 €	65,6	66,75	-1,75 %
Crni tartuf Tuber Melanosporum - svježi	DOM PETROFF 12,5 g 64 €	50 g 155 €	5,12	3,1	+65,16 %
Crni tartufi sjeckani	BOSCOVIVO 180 g 69 €	180 g 71 €	0,38	0,39	+2,63 %
Tvrđi sir s tartufima	SMERALDO 150 g 29,37 €	180 g 15 €	0,20	0,08	-60,00 %
Tartufata	LA RUSTICHEL-LA 90 g 27,48 €	80 g 15,50 €	0,31	0,19	-38,70 %
Perle crnih tartufa	DOM PETROFF 12,5 g 23,36 €	50 g 24,50 €	1,87	0,49	-73,79 %
Med s tartufima	BELLOTA BELLOTA 120g 21,23 €	120 g 16,50€	0,18	0,14	-22,22 %
Bijela čokolada s bijelim tartufima	URBANI 200 g 20,99 €	60 g 8,50 €	0,10	0,14	+40,00 %
Ocat s tartufima	CAVEDONI 100 ml 20 €	250 ml 17,50 €	0,20	0,07	-65,00 %
Čips s tartufima	MAISON DE LA TRUFFE 100 g 7,66 €	150 g 7,50 €	0,08	0,05	-37,00 %
Tjestenina s tartufima	ALFIERI 250 g 6,84 €	500 g 4,90 €	0,03	0,01	-66,66 %
Maslinovo ulje sa crnim tartufom	BOSCOVIVO 55 ml 12 €	60 ml 10 €	0,22	0,17	-22,72 %

*Cijene za usporedbu su preuzete s *Online Shopa* Zigante tartufi

Izvor: Izrada autora prema City'super (b.d.), Truffles, preuzeto 22. siječnja 2023. s https://online.citysuper.com.hk/pages/search-results?q=truffles&sort_by=price_max_to_min&page_num=4, Ziganteshop (b.d.), All Products, preuzeto 22. siječnja 2023. s [Products - Zigante Tartufi Online Shop \(ziganteshop.com\)](https://ziganteshop.com), HKD konvertiran u EUR prema tečaju ECB na dan 21. 1. 2023. 1 EUR = 8.4775 HKD, European Central Bank (b.d.), Euro foreign exchange reference rates, preuzeto 22. siječnja 2023. s https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/index.en.html

Prema podacima prikazanim u Tablici 6.8. moguće je zaključiti kako je cijena proizvoda od tartufa Zigante tartufa, jedna od ključnih čimbenika postizanja konkurentnosti na inozemnom tržištu, niža u odnosu na talijanske, francuske, japanske, španjolske, američke, nizozemske, britanske, njemačke, južnokorejske i ostale konkurente koji su dulje prisutni na tržištu Hong Konga. Naime, primjetno je kako razlika u cijeni ključnih proizvoda s višom dodanom vrijednošću poput svježih crnih tartufa, tvrdog sira s tartufima, tartufate, perli crnog tartufa, meda s tartufima, čipsa s tartufima, octa s tartufima, tjestenine s tartufima te maslinovog ulja s tartufima u korist Zigante tartufa za prosječno 40% otvara mogućnost izvoza proizvoda od tartufa na tržište Hong Konga. Najbrojniji hongkoški konkurenti su talijanski proizvođači proizvoda od tartufa; Tartuflanghe, Alfieri, Aironi, Cavedoni, Boscovivo, Urbani, Delizia, La Rustichella, Terre Francescane, Nobili Saponi, Salumificio Viani, Amica, Pastificio Gaetarelli, Primavera, La Focaccina, Smeraldo, Monteterno, potom slijede francuski proizvođači; Dom Petroff, Delin, Le Gourmet, Edmond Fallot, Les Feres Marchand, Jacquin, Fromi, Georges Bruck, Maison de la Truffe i Lafitte, i japanski proizvođači; Igagore, Morita, MDH, Nomurairimame, Mintstyle, Lotte i Kirara, te španjolski proizvođači Bellota – Bellota i La Leyenda, američki Chuckanut i AG Standard, nizozemska Landana, britanski Paxton & Whitfield, njemački Florete te južnokorejski Dongwon.⁶⁰

6.7. Strategija tržišne penetracije kao mogućnost

S obzirom na to da su na tržištu Hong Konga tartufi i proizvodi od tartufa prepoznatljiviji već dulji niz godina zahvaljujući trudu vodećih kulinarskih *chefova* te španjolskih, francuskih, talijanskih i australskih proizvođača, Zigante tartufi u prilici su iskoristiti postojeću prepoznatljivost proizvoda te se na tržištu nametnuti svojim diferenciranim portfeljem proizvoda u odnosu na postojeće konkurentske proizvode. Strategija tržišne penetracije na tržište Hong Konga izbor je u kojem se ne mijenjaju svojstva postojećih proizvoda. Zigante tartufi ima diferencirane kvalitetne proizvode od tartufa, što je veoma važno s obzirom na to da su španjolski, talijanski, francuski i australski proizvodi već određeno vrijeme prepoznatljiviji na tržištu Hong Konga.

Ključan čimbenik pri ulasku na novo inozemno tržište je lokalni distributer s obzirom da Zigante tartufi ne posluju s vlastitom distribucijskom mrežom ni u domicilnoj zemlji. Put do potrošača svakako najbolje poznaju lokalni distributeri, stoga je potrebno istražiti hongkonške distributere te dogovoriti suradnju. Distributera je nužno finan-

cijski pratiti čitavo vrijeme u promotivnim aktivnostima i gradnji potrošačke mreže te ugovoriti dostatnu nagradu za njegov posao jer u protivnom tržišni *feedback* neće biti ni približno blizu očekivanom. Odnos s lokalnim distributerom mogao bi se voditi izravnim kanalom komunikacije dok je pretprodajne i postprodajne aktivnosti s kupcima moguće održavati u suradnji s *providerom* specijaliziranim za odnose s kupcima. Zigante tartufi posjeduje *know-how*, proizvodne kapacitete i financijska sredstva za iskorak na tržište Hong Konga.

Ovisnost o lokalnom distributeru je svakako najveći rizik s kojim se Zigante tartufi suočava izlaskom na tržište Hong Konga. Pogrešan izbor lokalnog distributera može potencijalno dugoročan i profitabilan odnos pretvoriti u jednokratan poslovni fijasko. Izbor lošeg lokalnog distributera učinio bi činjenično nove i potrošačima primamljive proizvode nevidljivima, što bi zahtijevalo ponavljanje procesa ulaska na tržište, odnosno dodatne troškove, te bi u najgorem slučaju moglo lažno signalizirati kako proizvodi nisu prihvaćeni na tržištu. Dakle, lokalni distributer s razvijenom maloprodajnom mrežom i *online* platformom ključan je segment u tržišnom pozicioniranju i uspješnosti prodaje proizvoda.

Očekivane dobrobiti izvoza tartufa i proizvoda od tartufa na tržište Hong Konga očituju se kroz planirano povećanje prihoda od prodaje proizvoda u inozemstvu za 500.000 eura u prvoj godini, uz tendenciju rasta kroz godine, što podrazumijeva povećanje proizvodnje, prihoda i profitabilnosti Zigante tartufa s obzirom na više tržišne cijene. S obzirom na to da su prosječne cijene talijanskih, francuskih, japanskih, španjolskih, i ostalih proizvođača proizvoda od tartufa na tržištu Hong Konga više za prosječno 40 % od cijena po kojima se proizvodi od tartufa Zigante tartufa prodaju u Europi, to će omogućavati Zigante tartufima da za pokrivanje troškova transporta, pretprodajnog i postprodajnog odnosa s kupcima i lokalne distribucije namijeni 25 % razlike u tržišnoj cijeni, dok bi preostalih 15 % iznosa razlike u tržišnoj cijeni predstavljalo udio u cijeni koji će omogućavati profitabilnosti izvoza.

Uz povećanje profitabilnosti, moguće je očekivati i porast dobiti koju će biti moguće reinvestirati u daljnje unapređenje poslovanja, nagrađivanje zaposlenika, istraživanje i razvoj novih proizvoda i tržišta, akvizicije u niši i sl. Također, važan aspekt novog tržišta je i dodatna disperzija rizika u pogledu endogenih i egzogenih utjecaja na postojećim tržištima. Naime, sve što je tržišna prisutnost šira rizik je manji, odnosno disperziraniji. To je posebno važno u kriznim uvjetima poslovanja.

Pitanja za raspravu

1. Napravite PESTEL analizu hrvatskog tartufarstva. Svakom činitelju dodajte ocjenu od 1 do 5 ako je utjecaj pozitivan, a ako je negativan, ocjena se kreće od -1 do -5. Zatim, svakom činitelju pridodajte važnost pomoću ocjene od 1 do 10, te množenjem utjecaja činitelja i njegove važnosti dobit ćete ocjenu utjecaja pojedinog činitelja okoline na hrvatsko tartufarstvo. Sumom prilika ili prijetnji za svaki činitelj dobit ćete utjecaj dijela okoline, te se zbrajanjem svih podsuma dolazi do konačnog rezultata.
2. Raspravite važnosti analize vanjskog okoline pri kreiranju ponude.
3. Raspravite predloženu strateške inačice širenja na tržište Hong Konga.
4. Raspravite o važnosti prilagođavanja poduzeća na tržišne promjene

Bilješke

¹ Suglasnost na tekst poslovnog slučaja, njegovo daljnje korištenje i objavu fotografija dobivena je 24. veljače 2022. od gospođe Antonelle Zigante, voditeljice računovodstva u Zigante tartufi d. o. o. koja je ujedno osnivačica i osoba ovlaštena za zastupanje trgovačkog društva Istra Tartufi Trgovina d. o. o.

² Zgrablić, Ž., Brenko, A., Matočec, N., Kušan, I., Fornažar, A., Čulinović, J. i Prekalj, G. (2014.) *Strategija održivog tartufarstva u Istarskoj županiji* [e-publikacija], preuzeto s http://fulir.irb.hr/1994/1/Zgrablic_etal%282014%29Strategija_odr%05%BEivog_tartufarstva_Istarska_zu-panija_FINAL.pdf

³ Hrvatske šume (b. d.), Dozvola za sakupljanje nedravnih šumskih proizvoda, preuzeto 24. veljače 2023. s <https://www.hrsume.hr/gradjani/dozvola-nsp/>

⁴ Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), O nama, preuzeto 20. siječnja 2023. s <https://zigantetartufi.hr/tvrtka-zigante-tartufi/>

⁵ Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), O nama, preuzeto 20. siječnja 2023. s <https://zigantetartufi.hr/tvrtka-zigante-tartufi/>

⁶ Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), O nama, preuzeto 20. siječnja 2023. s <https://zigantetartufi.hr/tvrtka-zigante-tartufi/>

⁷ Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), O nama, preuzeto 20. siječnja 2023. s <https://zigantetartufi.hr/tvrtka-zigante-tartufi/>

⁸ Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), O nama, preuzeto 2. siječnja 2022. s <https://zigantetartufi.hr/tvrtka-zigante-tartufi/>

⁹ Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), O nama, preuzeto 2. siječnja 2022. s <https://zigantetartufi.hr/tvrtka-zigante-tartufi/>

¹⁰ Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), O nama, preuzeto 2. siječnja 2022. s <https://zigantetartufi.hr/tvrtka-zigante-tartufi/>

¹¹ Hrvatska gospodarska komora (b. d.), Usluge, preuzeto 3. siječnja 2022. s <http://izvoznici.hgk.hr/izvoznik.asp?mbr=311448>

¹² Hrvatska gospodarska komora (b. d.), Usluge, preuzeto 3. siječnja 2022. s <http://izvoznici.hgk.hr/izvoznik.asp?mbr=311448>

¹³ Hrvatska gospodarska komora (b. d.), Usluge, preuzeto 3. siječnja 2022. s <http://izvoznici.hgk.hr/izvoznik.asp?mbr=311448>

¹⁴ Beyond Celiac (b. d.), Gluten-Free Certification, preuzeto 23. siječnja 2023. s <https://www.beyondceliac.org/gluten-free-diet/gluten-free-certification/>

¹⁵ V-Label (b. d.), About Us, preuzeto 23. siječnja 2023. s <https://www.v-label.com/hr/about-us/>

¹⁶ International Featured Standards (b. d.), Standards, preuzeto 23. siječnja 2023. s <https://www.ifs-certification.com/en/food-standard>

¹⁷ Best Buy Award (b. d.), Home, preuzeto 23. siječnja 2023. s <https://www.bestbuyaward.org/page.asp?pageID=7&lang=hr>

¹⁸ Superbrands (b. d.), Home, preuzeto 23. siječnja 2023. s <https://hr.superbrands.com/>

¹⁹ Zigante tartufi d. o. o. (b. d.), EU fondovi, preuzeto 24. siječnja 2023. s <https://zigantetartufi.hr>

²⁰ Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.) *GFI-POD izvještaj* [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

²¹ Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.) *GFI-POD izvještaj* [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

²² Zigante tartufi d. o. o.

²³ Informacije o sudjelovanju na sajmovima iz razgovora s gospođom Ester Kraljević, voditeljicom

com dojela, Zigante tartufi

²⁴ Ministarstvo pravosuđa – Sudski registar (2022.), *GFI-POD izvještaj* [e-publikacija], preuzeto s https://sudreg.pravosuđe.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040079154

²⁵ Državni zavod za statistiku (2022.) *Objavljeni konačni rezultati Popisa 2021.* na dan: 22.09.2022. [podatkovni dokument], preuzeto s <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270>

²⁶ Državni zavod za statistiku (2021.), *Godišnji bruto domaći proizvod za razdoblje 1995. – 2020. na dan: 21.10.2021.* [podatkovni dokument], preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10002>

²⁷ Državni zavod za statistiku (2021.), *Trgovina na malo u srpnju 2020. na dan: 28.08.2020.* [podatkovni dokument], preuzeto s https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-01-01_07_2020.htm

²⁸ Karlič tartufi (b. d.), News, preuzeto 22. siječnja 2022. s <https://karlictartufi.hr>

²⁹ Zigante tartufi d. o. o.

³⁰ Husa, A. (2019., 20. siječanj), Gotland Truffle, Digging for Edible Black Gold in Sweden. Andreas & Kaitlin, preuzeto s <https://andershusa.com/gothland-truffle-digging-for-edible-blck-gold-in-sewden-the-annual-swedish-hunt-season-visby-tryffelakademien/>

³¹ London Fine Foods online trgovina (b. d.) Dostupno na: <https://www.londonfinefoods.co.uk/products/Fresh-Perigord-Black-Winter-Truffles?variant=261>, preuzeto 31. siječnja 2022.

³² Borovečki, R. (2007., 19. studeni), Bijeli tartuf koji je prodan za 140.000 eura, Jutarnji list, preuzeto s <https://www.jutarnjilist.hr/naslovnica/bijeli-tartuf-koji-je-prodan-za-140.000-eura-3975234>

³³ Čalić Šverko, G. (2019.), Plantažni uzgoj crnih tartufa idealan je u kombinaciji s turističkim lovom na tartufe, preuzeto 7. veljače 2023. s <https://www.glasistre.hr/istra/plantazni-uzgoj-crnih-tartufa-idealna-je-u-kombinaciji-s-turistickim-lovom-na-tartufe-584377>

³⁴ Pravilnik o izmjenama pravilnika o uređivanju šuma, Narodne novine br. 99/2021-1792 (2021.)

³⁵ Hrvatske šume (b. d.), Dozvola za sakupljanje nedravnih šumskih proizvoda, preuzeto 24. veljače 2023. s <https://www.hrsume.hr/gradjani/dozvola-nsp/>

³⁶ Consiglio regionale delle Marche (b. d.), Norme in materia di raccolta e coltivazione dei tartufi e di valorizzazione del patrimonio tartufigeno, preuzeto 7. veljače 2023. s https://www.consiglio.marche.it/banche_dati_e_documentazione/leggi/dettaglio.php?arc=vig&idl=1770

³⁷ Pravilnik o zaštiti gljiva, Narodne novine br. 34/2002 (2002.),

³⁸ Držani zavod za statistiku (b. d.); Stopa registrirane nezaposlenosti, preuzeto 7. veljače 2023. s <https://podaci.dzs.hr/hr/>

³⁹ Dahham, S., Al-Rawi, S., Ibrahim, A., Majid, A., Majid, A.M. (2018.) Antioxidant, anticancer, apoptosis properties and chemical composition of black truffle *Terfezia claveryi*, *Saudi Journal of Biological Sciences*, Volume 25, Issue 8,

Gajos-Gržetić, M., Ryszka, F., & Geistlinger, J. (2014.) The therapeutic potential of truffle fungi: a patent survey. *Acta Mycologica*. 49. 305-318. 10.5586/am.2014.022

Dogan, H., Kokini, J. (2007.) Rheological Properties of Foods, Chapter 1 in *Handbook of Food Engineering*, 2nd edition, D.R. Heldman and D.B. Lund (Eds.). CRC Press Inc., NY, pp. 1-124..

⁴⁰ Pravilnik o zaštiti gljiva, Narodne novine br. 34/2002-739 (2002.)

⁴¹ Đanić, A. (2022.), *Studija o ocjeni prihvatljivosti zahvata za ekološku mrežu, Stabilizacija pokosa korita na dijelu vodotoka Mirna* [e-publikacija], preuzeto s https://www.vizinada.hr/wp-content/uploads/2023/02/Studija_Glavna-za-EM_stabilizacija-pokosa-Mirna.pdf

⁴² LAG Sjeverna Istra (b. d.), Zaprmljena Odluka o dodjeli sredstava – “Put tartufa”, preuzeto 23. siječnja 2023. s <https://www.lag-sjevernaistra.hr/novosti/zaprmljena-odluka-dodjeli-sredstava-put-tartufa/>

- ⁴³ Zakon o zaštiti prirode, Narodne novine, br. 80/13, 15/18, 14/19, 127/19 (2020.)
- ⁴⁴ Zakon o šumama, Narodne novine, br. 68/18, 115/18, 98/19, 32/20, 145/20 (2021.)
- ⁴⁵ Pravilnik o zaštiti gljiva, Narodne novine br. 34/2002-739 (2002.)
- ⁴⁶ Pravilnik o uređivanju šuma, Narodne novine 97/2018-1875 (2018.)
- ⁴⁷ L.F./Hina (2019.), Španjolska, Italija i Francuska su lideri u uzgoju tartufa, ali jedna zemlja južne hemisfere im ozbiljno prijete, preuzeto 3. siječnja 2023. s <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/spanjolska-italija-i-francuska-su-lideri-u-uzgoju-tartufa-ali-jedna-zemlja-juzne-hemisfere-im-ozbiljno-prijete-20190823>
- ⁴⁸ Ja trgovac (2013.), Zigante izvozi tartufe u Rusiju, preuzeto 4. siječnja 2022. s <https://jatrgovac.com/zigante-izvozi-tartufe-u-rusiju/>
- ⁴⁹ Zigante tartufi d. o. o.
- ⁵⁰ Poslovna komunikacija s Ester Kraljević, voditeljica komercijalnog odjela, 24. 2. 2023.
- ⁵¹ Mulia M. (2016.), How Aussie truffles are becoming a hit in Asia's top restaurants, preuzeto 4. siječnja 2022. s <https://www.smartcompany.com.au/business-advice/importing-and-exporting/aussie-truffles-becoming-hit-asias-top-restaurants/>,
- ⁵² Mulia M. (2016.), How Aussie truffles are becoming a hit in Asia's top restaurants, preuzeto 4. siječnja 2022. s <https://www.smartcompany.com.au/business-advice/importing-and-exporting/aussie-truffles-becoming-hit-asias-top-restaurants/>
- ⁵³ Mulia M. (2016.), How Aussie truffles are becoming a hit in Asia's top restaurants , preuzeto 4. siječnja 2022. s <https://www.smartcompany.com.au/business-advice/importing-and-exporting/aussie-truffles-becoming-hit-asias-top-restaurants/>
- ⁵⁴ Mulia M. (2016.), How Aussie truffles are becoming a hit in Asia's top restaurants, preuzeto 4. siječnja 2022. s <https://www.smartcompany.com.au/business-advice/importing-and-exporting/aussie-truffles-becoming-hit-asias-top-restaurants/>
- ⁵⁵ Hong Kong Government (b. d.), About Hong Kong, preuzeto 22. siječnja 2022. s <https://www.gov.hk/en/about/abouthk/facts.htm>
- ⁵⁶ Alibaba.com (b. d.), Truffles, preuzeto 23. siječnja 2023. s https://www.alibaba.com//trade/search?fsb=y&IndexArea=product_en&CatId=&tab=all&SearchText=truffles
- ⁵⁷ Asianlink Business (2022.), *Case study: The Truffle & Wine Co* [e-publikacija], preuzeto s <https://asialinkbusiness.com.au/research-resources/the-truffle-wine-co-case-study>
- ⁵⁸ TimeOut (b. d.), Food & Drink, preuzeto 6. siječnja 2022. s <https://www.timeout.com/hong-kong/restaurants/best-restaurants-to-eat-white-truffles-right-now>, (pristupljeno 6. 1. 2022.)
- ⁵⁹ Indexbox (b. d.), Mushrooms and Truffles, preuzeto 6. siječnja 2022. s <https://www.indexbox.io/store/hong-kong-sar-china-mushrooms-and-truffles-market-analysis-forecast-size-trends-and-insights/>
- ⁶⁰ City'super (b. d.), Truffles, preuzeto 22. siječnja 2023. s https://online.citysuper.com.hk/pages/search-results?q=truffles&sort_by=price_max_to_min&page_num=4

Životopisi autora

Marli Gonan Božac redovita je profesorica u trajnom izboru na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. U ak. god. 2021./22. nositeljica je kolegija Menadžment, Menadžerske vještine, Strategijski menadžment, Poslovno odlučivanje i Organizacijsko ponašanje na preddiplomskom i diplomskom sveučilišnom studiju te na više kolegija na stručnom poslijediplomskom studiju. Voditeljica je projekta „Uloga emocija u strateškom odlučivanju“.

Tamara Floričić izvanredna je profesorica na Katedri za turizam Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Znanstvena istraživanja, publikacije i nastavnu djelatnost afirmira kroz kolegije: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Suvremeno hotelijerstvo, *Smart Heritage for Smart Tourism*, Politika i razvoj turizma i Ekonomika turizma. Voditeljica je projektnoga partnerskog tima projekta ATLAS te *AdriPromTour. EU INTERREG*.

Katarina Kostelić docentica je na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Nastavna djelatnost odnosi se na kolegije Statistika u ekonomiji, Kvantitativne metode poslovnog odlučivanja, Poslovna analitika i Operacijski menadžment. Istraživački interesi se odnose na primjenu kvantitativnih metoda u odlučivanju u području ekonomije i vezanih disciplina.

Virginia Jenkel Zupčić je naslovna asistentica pri Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli gdje je diplomirala 2021. godine na diplomskom studiju, smjer Menadžment i poduzetništvo. Dobitnica je dekanove nagrade. Od 2022. godine zaposlena je u tvrtki Holcim (Hrvatska) d. o. o. gdje radi u odjelu logistike.

Marko Bekić, završio je 2022. diplomski studij, smjer Menadžment i poduzetništvo pri Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Tijekom diplomskog studija bio je demonstrator na kolegijima Organizacijsko ponašanje i Strategijski menadžment.

Aleksa Vale završio je 2019. preddiplomski studij Poslovne ekonomije, smjer Turizam pri Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Od 2022. je absolvent na izvanrednom diplomskom studiju Poslovne ekonomije, smjer Management i poduzetništvo. Pri istoj ustanovi završava edukaciju „Priprema i provedba EU projekata“ te se dodatno usavršava u području statističke i grafičke analize podataka pri Sveučilišnom računskom centru Sveučilišta u Zagrebu. Poduzetnik je 14 godina.

Lorena Bestulić završila je 2008. stručni studij Poduzetništva pri Poslovnom odjelu, Sveučilišta u Rijeci. Od ak. god. 2022./2023. absolventica je na diplomskom studiju Poslovne ekonomije, smjer Management i poduzetništvo pri Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Radno iskustvo započela je 1999. i ukupno ima 32 godine radnog iskustva.

Igor Stanić završio je preddiplomski i diplomski studij Povijesti na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, a od 2022. student je na izvanrednom diplomskom studiju Management i poduzetništvo. Od 2014. zaposlen je u *Arena Hospitality Group d.d.* prvo kao voditelj projekta digitalizacije arhive, a od 2018. kao asistent direktorice ljudskih resursa. Od ožujka 2023. je menadžer ljudskih resursa u u *Navis Consult d.o.o. (Kongsberg Maritime)*.

Milena Radošević završila je 2008. dodiplomski stručni studij turizma pri Poslovnom odjelu, Sveučilišta u Rijeci. Studentica je na sveučilišnom studiju znanosti o okolišu pri Fakultetu znanosti, tehnologije, inženjerstva i matematike, *The Open University*, Velika Britanija. Poduzetnica je 13 godina, a prethodno je osam godina bila zaposlena u neprofitnom sektoru u području zaštite okoliša. Kontinuirano se usavršava u polju održivog razvoja s naglaskom na sektor zaštite okoliša i turizma.

Laura Batista završila je 2020. godine preddiplomski studij Poslovne ekonomije, smjer Management i poduzetništvo pri Fakultetu ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, te 2022. diplomski studij *International Business and Management* na Fakultetu Južne Danske u Odensu.

Izvadci iz recenzija

„Napisan u skladu s recentnim znanstvenim i stručnim spoznajama, ovakav skup poslovnih slučajeva nije čest u hrvatskoj akademskoj praksi. Postoji samo nekoliko knjiga takvoga profila, a vodeća autorica ovog djela, sudjelovala je u oblikovanju jedne od najutjecajnijih zbirki poslovnih slučajeva iz područja strateškog menadžmenta.

U rukopisu se na jednostavan, ali znanstveno i pragmatično utemeljen način tumače praktični aspekti menadžmenta u vrijeme brzih i korjenitih promjena u poslovnom ambijentu.

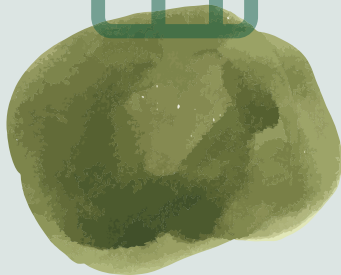
... Autori su uspješno odgovorili u izazovnom zadatku i siguran sam da će djelo naći čitatelje u svijetu poslovanja, osobito u onim djelatnostima u kojima je menadžment-ska izvrsnost uvjet koji jamči opstanak. Menadžment i njihova stručna potpora, siguran sam, bit će pozorni čitatelji ove zanimljive knjige. Osim toga, knjiga će biti važan izvor spoznaja studentima na svim razinama sveučilišnog studija iz područja ekonomije i poslovne ekonomije, posebno na predmetima koji su vezani uz disciplinu menadžmenta.“

Prof. dr. sc. Darko Tipurić

„Knjiga pruža vrijedan nastavni materijal za studente organizacije i menadžmenta jer se usredotočuje na stvarne poslovne situacije koje su se dogodile u nizu različitih industrija. Kroz analizu svakog od šest slučajeva koji čine ovu knjigu, studenti mogu razumjeti kako su se menadžerske odluke donosile u stvarnom poslovnom okruženju te kako su se one odražavale na uspješnost poduzeća. Ova knjiga također pruža primjere primjene teorije menadžmenta u praksi, što je važno za studente kojima je cilj stečeno znanje staviti u konkretan kontekst i na taj način ga po završetku studija lakše primijeniti u poslovnom okruženju.

... Interes znanstvene zajednice za ovom knjigom također je značajan jer u svakom od šest poslovnih slučajeva pruža brojne primjere primjene raznih aspekata teorije menadžmenta. Postojeći tekstovi o sličnim temama na hrvatskom jeziku su uglavnom starijeg datuma te ne pokrivaju novije aspekte menadžmenta te značajne situacijske aspekte poput pandemije i slično.“

Prof. dr. sc. Domagoj Hruška



9 789533 770215