

Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru Plava Laguna d.d.

Spudić, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:540838>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS
ZAGREB**

Karla Spudić

ZAVRŠNI RAD

**PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA
PRIMJERU PLAVA LAGUNA D.D.**

ZAGREB, prosinac 2018.

**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNA EKONOMIJA**

**PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU
PLAVA LAGUNA D.D.**

KANDIDAT: Karla Spudić

KOLEGIJ: Menadžment

MENTOR: mr.sc. Zoran Stanko

ZAGREB, prosinac 2018.

Sadržaj

1. Uvod.....	2
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Izvor podataka i metode korištene u radu.....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada	3
2. Pojmovno određivanje planiranja.....	4
2.1. Pojam i svrha planiranja	4
2.2. Razine planiranja	5
2.3. Tipovi planiranja	6
2.3.1. Jednokratno planiranje	7
2.3.2. Trajni planovi.....	8
2.3.3. Kontingencijski planovi	8
2.4. Proces planiranja	9
2.4.1. Analiza okoline	9
2.4.2. PESTLE i SWOT analiza.....	10
2.4.3. Vizija	11
2.4.4. Misija.....	12
2.4.5. Ciljevi	13
2.4.6. Strategija.....	14
3. Proces planiranja na primjeru Plava Laguna d.d.....	17
3.1. Povijesni razvoj Plave Lagune d.d.....	17
3.2. Opći podaci	20
3.3. Organizacijska struktura	23
3.4. Misija, vizija i strategija.....	25
3.5. Financijski podatci.....	27
3.6. Investicije i projekti	32
3.7. Razvoj društva u budućnosti	33
Zaključak	36
Literatura	37

1. Uvod

U novonastalim uvjetima globalizacije i svjetske konkurencije planiranje je postalo iznimno važan i složen proces. Stalne promjene na tržištu zahtijevaju dugoročno predviđanje položaja na tržištu. Planiranje predstavlja jednu od temeljnih funkcija menadžmenta i bitna je sastavnica procesa poslovnog odlučivanja i upravljanja, što znači da upravljanje gospodarskim subjektom započinje sa tom funkcijom menadžmenta. Planiranje je proces koji omogućava izvršenje svih ostalih funkcija menadžmenta s ciljem ostvarenja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Kroz planiranje je potrebno definirati ciljeve i procese koji će garantirati ostvarenje ciljeva, odabrati pravce djelovanja, sredstva, metode i tehnike potrebne za njihovo ostvarenje.

Planiranje predstavlja proces određivanja onoga što organizacija želi postići i odlučivanja kako to postići. Možemo reći da planiranje predstavlja analitički objektivni pogled na poduzeće i na njegovo buduće poslovanje kako bi se otkrile jake i slabe strane poduzeća, pronalaze nove mogućnosti zarade, postigli planirani ciljevi i uočavaju opasnosti koje prijete poduzeću. Kompleksnost i dinamika poslovnog događanja u poduzeću i okolini uzdižu poslovno planiranje na razinu jednog od najvažnijih zadataka u poduzeću. Kroz kvalitetno planiranje menadžment u poduzeću može donositi učinkovite odluke koje su kao takve rezultat istraživanja konkurencije, okruženja i drugih snaga i slabosti.

Poslovno planiranje predstavlja zahtjevan posao koji podrazumijeva izbor misije i formulaciju budućih ciljeva te određivanje svrhe i smjera razvoja organizacije. Poslovno planiranje važno je i radi savladavanja razlike između onoga što radimo danas i onoga što želimo raditi sutra. Planiranje u gospodarskim subjektima putokaz je za menadžere, a služi za ostvarenje planiranih ciljeva i snalaženju na globalnom tržištu.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada jest teorijsko definiranje procesa planiranja i analiza procesa planiranja u poduzeću Plava Laguna d.d.

Cilj rada je utvrditi na koji način se proces planiranja provodi u poduzeću Plava Laguna d.d. te prikaz uloge poslovnog planiranja u poslovnom procesu poduzeća.

1.2. Izvor podataka i metode korištene u radu

Prilikom izrade ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Teorijski dio rada uglavnom se temelji na sekundarnim izvorima. Konkretnije, na pregledu literature autora koji su se ili se još uvijek bave menadžmentom organizacije. Izvori podataka praktičnog dijela rada prikupljeni su od samog poduzeća Plava Laguna d.d., te su primarnog karaktera. Metode korištene u radu su pregled literature, induktivno i deduktivno zaključivanje, te komparacija.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od četiri temeljna poglavlja. U uvodu se upoznajemo sa problematikom rada, kao i izvorima podataka i metodama korištenim u radu. Drugo poglavlje obuhvaća pojmovno određivanje planiranja u kojemu su prikazani pojam i svrha planiranja, razine planiranja, tipovi planiranja te proces planiranja. U trećem poglavlju prikazan je proces planiranja na primjeru poduzeća Plava Laguna d.d. kroz pregled organizacijske strukture, misije, vizije i strategije. U četvrtom poglavlju rada donesen je zaključak.

2. Pojmovno određivanje planiranja

Proces menadžmenta započinje funkcijom planiranja kojom se definiraju željeni ciljevi, stoga je funkcijom planiranja potrebno konkretno definirati buduće ciljeve, te istovremeno odrediti put za njihovo ostvarenje. Kroz pregled stručne literature u ovom poglavlju teorijski će se objasniti pojam i svrha, razine, tipovi i proces planiranja.

2.1. Pojam i svrha planiranja

Nasuprot improvizaciji i intuiciji kao temeljima aktivnosti, planiranje je sustavno rasvjetljavanje raspoloživih podataka preuzetih iz prošlosti i sadašnjosti te njihovo usmjeravanje na budućnost. Planiranje jest određena metoda oblikovanja želja. Ako se odlučivanje što se ostvaruje pod pritiskom trenutačnih situacija naziva improvizacijom, tada je planiranje cjelovito razmišljanje unaprijed kojim se poboljšava sigurnost odlučivanja. Tako shvaćeno, planiranje je sustavni proces provođenja odluka, pri čemu osobitu važnost dobivaju analiza situacije odlučivanja te točnost u provođenju procesa izbora.¹

Planiranje je proces postavljanja ciljeva te izbora strategije i aktivnosti za postizanje tih ciljeva. Planiranje je usko povezano s procesom predviđanja budućnosti jer se planovi odnose na budućnost i uvjete koji će se tada pojaviti. Planiranje treba dati odgovor na sljedeća pitanja:²

- U kakvom stanju i okruženju se poduzeća sada nalazi?
- Koji položaj poduzeće želi zauzeti u budućnosti?
- Što treba poduzeti i koje putove odabrati da bi to postiglo?

Planiranje je proces određivanja onoga što organizacija želi posebno postići i odlučivanja kako postići te ciljeve. Kako se koristiti tim resursima prema uputama menadžmenta – to je cilj planiranja. Za ostvarenje poslovnih ciljeva potrebno je planiranje svih pojedinosti u svim poslovnim područjima, dakle planiranje programa proizvodnje u industrijskom poduzeću ili asortimana robe u trgovini, planiranje financiranja i nabave proizvodnih faktora, planiranje prodaje itd. Budući da se poslovni ciljevi mogu ostvariti različitim potezima, potrebno je planiranje o tome kako treba teći poslovni proces. Potrebne su, dakle, odluke kojima se

¹ Bedenik, Nidžara Osmanagić.: „Operativno Planiranje“. Školska knjiga, (2002). str. 28.

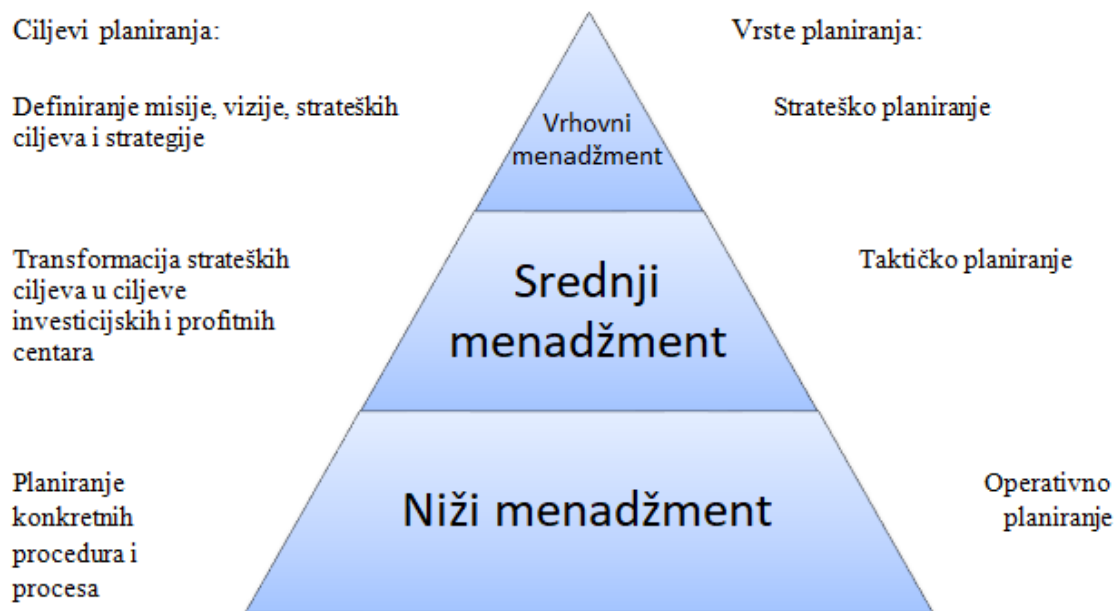
² Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014) str. 119.

utvrđuje plan, čime se definiraju ciljevi za sva poslovna područja za određeno razdoblje. Planiranje obuhvaća misaoni slijed različitih mogućnosti djelovanja, na koji se nadovezuju odluke o optimalnim mogućnostima sa stajališta definiranih ciljeva.³

2.2. Razine planiranja

U organizacijama postoje različite hijerarhijske razine koje su zadužene za provedbu različitih razina planiranja. Razlikujemo vrhovni, srednji i niži menadžment sa različitim vrstama planiranja koji su grafički prikazani u slici 1., a teorijski objašnjeni u nastavku rada.

Slika 1. Vrste planova ovisno o hijerarhiji



Izvor: Autorski rad

Planiranje ima i vremensku dimenziju iz jednostavnog razloga što treba znati u kojem vremenu ciljevi trebaju biti postignuti. U tom se smislu planiranje dijeli na:⁴

1. Dugoročno planiranje (Strateško)

Dugoročno planiranje obuhvaća razdoblja od 5 do 10 godina i odnosi se na strateško planiranje. Danas se obično smatra da se dugoročno planiranje skratilo s deset na manji broj godina zbog ubrzanih promjena u okolini. Međutim, to ovisi o vrsti

³ Bedenik, Nidžara Osmanagić.: „Operativno Planiranje“. Školska knjiga, (2002). str. 28.- 29.

⁴ Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014). str 120.

djelatnosti. Naime, kod nekih djelatnosti koje se temelje na određenim prirodnim procesima, dugoročno planiranje se ne može skratiti. Primjerice, ako se postavljaju novi nasadi šume, može se dogoditi da za njezinu eksploataciju treba proći dvadeset ili trideset godina. Tada je jasno da za taj dio plana treba planirati na razdoblje koje je puno dulje od deset godina. Suprotno tome, ako je riječ o nekim proizvodima čiji se oblik i funkcija brzo mijenjaju, kao što je u informatičkoj industriji, dugoročno planiranje vremenski se skraćuje. Dugoročno planiranje više se odnosi na planiranje budućih proizvoda i usluga te resurse potrebne za njihovu realizaciju, dok se financijske veličine planiraju na razini isplativosti pokrenutih ili novih projekata. Dugoročno se planiranje oslanja na sliku koju daju misija i vizija poduzeća.

2. Srednjoročno planiranje (Taktičko)

Srednjoročno planiranje obuhvaća razdoblja od 2 do 5 godina i najčešće se odnosi na taktičko planiranje. Srednjoročno planiranje prati strategiju i obuhvaća buduće aktivnosti investicijskih i profitnih centara. Srednjoročno planiranje u financijskom je smislu detaljnije od dugoročnog planiranja i odnosi se na količinske i financijske planove u grubim crtama.

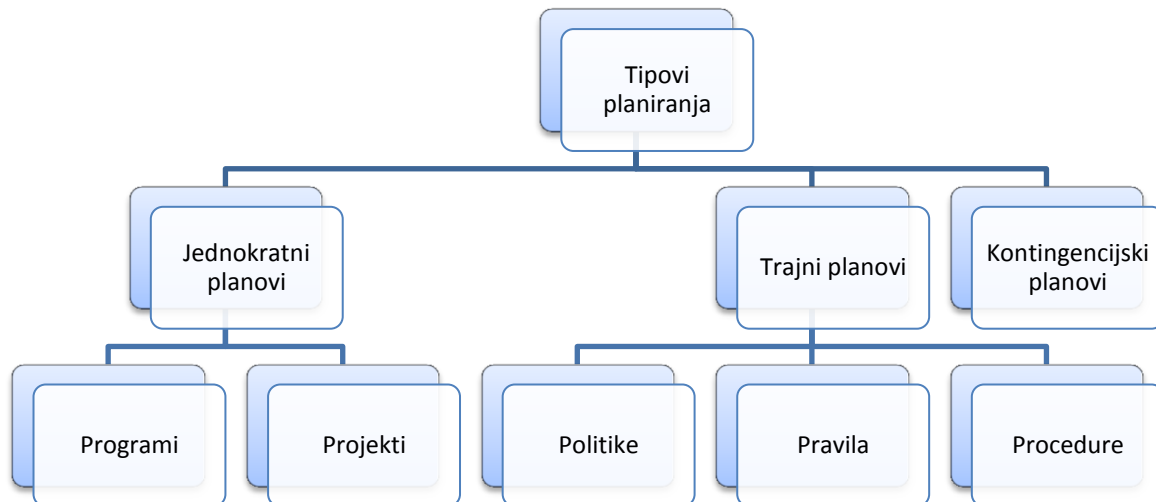
3. Kratkoročno planiranje (Operativno)

Kratkoročno planiranje odnosi se na planove od jedne godine i kraća razdoblja. To je operativno planiranje koje detaljno i precizno u količinskom i financijskom smislu treba osigurati da se vizija i strategija pretvore u svakodnevni posao s precizno procijenjenim financijskim rezultatima.

2.3. Tipovi planiranja

Kako u teoriji postoje brojne vrste planiranja tako i u praksi razlikujemo nekoliko vrsta planiranja. Planiranje u praksi se dijeli na tri osnovne kategorije: jednokratni, trajni i kontingencijski planovi. Tipologija planiranja prikazana je u slici 2. a u nastavku rada teorijski su objašnjeni tipovi planiranja.

Slika 2. Tipologija planiranja



Izvor: Autorski rad

2.3.1. Jednokratno planiranje

Jednokratno planiranje provodi se radi postizanja jednokratnih ciljeva odnosno ciljeva koji se najvjerojatnije neće ponoviti u budućnosti. Pri tome se razlikuju dvije osnovne vrste planova:⁵

- ❖ Programi,
- ❖ Projekti.

Program se donosi i služi za ostvarenje jednokratnih ciljeva, koji po obuhvatu čini veliki poduhvat. Stoga s aspekta vremenskog horizonta može biti dugoročan, a nerijetko se može sastojati i od više projekata. Moguća je i uspostava hijerarhije programa od glavnih pa sve do izvedenih programa.

Projekt predstavlja skup planova za ostvarenje jednokratnog cilja. U usporedbi sa programom, manjeg je obuhvata, kraćeg vremenskog horizonta, te nerijetko sastavni dio programa. Obično služi za rješavanje određenog problema, te se mogu javiti u svim područjima rada poduzeća. Za njegovu izradu se često koristi tehnika mrežnog planiranja, a za ocjenu oportuniti analiza jaza i analiza jaza učinak-rizik.

⁵ Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet, Split, (2000). str 118. – 119.

2.3.2. Trajni planovi

Trajni planovi služe za planiranje aktivnosti koje se ponavljaju tijekom planiranog razdoblja. Dovode do rutiniziranja procesa odlučivanja, što olakšava poslovanje poduzeća. Prema tome razlikuju se tri osnovne vrste planova:⁶

- Politike,
- Pravila,
- Procedure.

Politike predstavljaju temelj za kvalitetno donošenje odluka vezanih u tekuća pitanja poslovanja. Njima menadžment definira generalne stavove poduzeća vezano uz smjer poslovanja i razvoja, stavove, načela, principe poduzeća. Predstavljaju planske odluke koje se kontinuirano primjenjuju. Pomažu usmjeravanju aktivnosti k ostvarenju zacrtanih ciljeva. Pravila predstavljaju način kako se mora odlučivati pojavom određene repetitivne situacije. Pravila oduzimaju slobodu odlučivanja po čemu se razlikuju od politika i procedura. Procedurama se detaljno propisuje način postupanja u budućim aktivnostima. One su instrument menadžmenta kojim se određuje kako će se izvršavati rutinski poslovi i poslovi koji se ponavljaju. One se mogu donijeti za poduzeće kao cjelinu ili za pojedine organizacijske jedinice. Važno je razgraničiti pojam procedure od pojma politike. Primjera radi, politikom se utvrđuje kolektivni godišnji odmor, a procedurama njegova realizacije.⁷

2.3.3. Kontingencijski planovi

Kontingencijski planovi (engl. *contingency plans*, njem. *Alternativplan*, *Schubladenplan*), su planovi kojima se određuju aktivnosti koje će organizacija poduzeti kao odgovor na specifične poremećaje i promjene faktora koje ne može kontrolirati u budućnosti u situaciji ako se pojave znatna odstupanja od predviđenih kretanja. Organizacija zapravo razvija različite scenarije događanja u planiranom razdoblju i razvija različite planove za različite situacije. Treba predvidjeti aktivnosti koje će organizacija poduzeti ako stvari krenu po najgorem scenariju.⁸

⁶ Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet, Split, (2000). str 119.

⁷ Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet, Split, (2000). str 119. – 120.

⁸ <http://www.poslovni.hr/leksikon/kontingencijski-planovi-704> (16.10.2018)

2.4. Proces planiranja

Planiranje je najvažniji zadatak menadžmenta, koji funkcionira učinkovito jedino pod uvjetom da menadžment poznaje postupak, proces i sadržaj planiranja. U ovom dijelu rada teorijski će se objasniti faze procesa planiranja.

2.4.1. Analiza okoline

Analiza se temelji na načelu analize položaja poduzetnika u odnosu na navedene parametre, iz čega proizlaze daljnje poslovne odluke i model nastupa na tržištu. Cilj rezultata analize nije samo ocjena postojeće situacije, nego oni moraju poslužiti i prilikom definiranja budućnosti poduzetnika. Fazu analize okoline možemo nazvati nultom točkom aktivnosti u procesu planiranja, budući da ona ima zadatak istražiti prilike i opasnosti u okružju, te sagledati snage i slabosti, što je neophodno radi stjecanja uvida u tržište, konkurenciju i želje kupaca.⁹

Slika 3. Okolina poduzeća



Izvor: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf> 17.10.2018.

⁹ Horvat, Duro, et al.: "Temeljne funkcije upravljanja." Nakladnik Edukator d.o.o., Zagreb (2007). str. 60.

2.4.2. PESTLE i SWOT analiza

PESTLE analiza predstavlja reviziju ili vanjsko skeniranje utjecaja eksterne makro-okoline na organizaciju koja pomaže u provođenju planiranja i strateškog odlučivanja. PESTLE analiza pruža širu sliku okoline u kojem organizacija djeluje. Ako je tvrtka sposobna za reviziju trenutnog okruženja i procjenu potencijalnih promjena, bolje će reagirati na promjene od svojih konkurenata. Analizom se određuju vjerojatni problemi ili događaji koji će utjecati na poslovanje. Kao što je prikazano na slici 4. naziv PESTLE dolazi od prvih slova faktora koji se procjenjuju u analizi.

Slika 4. PESTLE analiza



Izvor: <https://blog.essaycorp.com/wp-content/uploads/2018/01/Pestle-analysis-feature-image.png>

18.10.2018.

PESTLE analiza se radi prije SWOT analize zato što o rezultatima PESTLE analize ovise procjena prilike i prijetnji u SWOT analizi. SWOT analiza treba odgovoriti na pitanje što poduzeće radi dobro, a što ne radi dobro, kojim i kakvim resursima raspolaže te kakav je utjecaj okoline na poduzeće. SWOT analiza izrađuje se tako da se istaknu značajke snage, slabosti, prilike i prijetnje koje opisuju stanje u vezi s promatranim poduzećem. Prvi pristup izrade SWOT matrice najčešće izgleda tako da se za sve njezine elemente istaknu po tri glavne značajke. Nakon što su definirane snage, slabosti, prilike i prijetnje, slijedi detaljan opis mogućnosti uporabe snage, mogućnosti prevladavanja slabosti, mogućnosti iskorištavanja prilika i mogućnosti izbjegavanja prijetnji koje će poslije biti pretočene u ciljeve i strategiju.¹⁰ Na slici 5. prikazana je SWOT analiza.

¹⁰ Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014). str. 124. – 125.

Slika 5. SWOT analiza



Izvor: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSECrZb9dCodQyCkSKC2CjfabalJO5mzV1RryTkGYLXrT1TaTB7eg> 16.10.2018.

2.4.3. Vizija

Stvaranje poslovne vizije općenito i pojednostavljeno rečeno, postupak je vizualnog prikaza budućih uvjeta i okolnosti boljih od sadašnjih. Sposobni vođa poduzeća je onaj koji ima jasnu viziju, zna što želi, koji je spreman svoje snage uložiti u njeno ostvarenje i u tom smislu potaknuti svoje suradnike i zaposlenike. Menadžer s vizionarskim sposobnostima more članovima svoga tima objasniti sadašnjost, objasniti probleme i načine rješavanja, te im potom iznijeti svoju viziju budućnosti koja može značiti bitan odmak od, u tom trenutku važeće strategije i uobičajenog načina rada.¹¹

Vizija je nužan dio svake strategije; iracionalna ambicija kompanije koja preskače barijere.¹² Bahtijarević-Šiber i Sikavica viziju definiraju kao „cjelovitu predodžbu o budućoj slici poduzeća i putovima njenog ostvarenja“¹³

¹¹ Horvat, Duro, et al.: "Temeljne funkcije upravljanja." Edukator d.o.o., Zagreb (2007). str. 62

¹² Mala enciklopedija „Strategija“, Privredni vjesnik, Zagreb, 1996., str. 164

¹³ Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 643

Poslovna vizija je cjelovita percepcija i temeljna odrednica smjera kretanja organizacije u zacrtanom vremenu i prostoru. Mnogi gospodarski subjekti, nemaju ideju kuda ići, pa u nedostatku poslovne usredotočenosti postaju dezorganizirani, pogrešno ili nedovoljno koriste svoje resurse, što uzrokuje nezadovoljstvo njihovih kupaca. Ako gospodarski subjekt želi uspješno poslovati na dugi rok, jedini pravi put je da bude korak ispred svih drugih. Bez dobre vizije i najsajjnija strategija ili logički plan rijetko nadahnjuju akciju prema velikim promjenama. Snažna vizija pokreće određeno ponašanje. Ona koristi upečatljiv, jednostavne koncepte, koji jasno izražavaju što treba učiniti danas, da bi gospodarski subjekt bio drugačiji sutra.¹⁴

2.4.4. Misija

Definiranje organizacijskog poslovanja ključan je korak u definiranju misije organizacije. Prilikom definiranja misije gospodarskog subjekta nije dovoljno navesti vrstu poslovanja kojom se organizacija bavi, nego je donošenje misije složena i odgovorna zadaća koja mora biti zasnovana na analizi i sadržajima promjenjivog poslovnog okruženja te raščlambi tržišta i uspoređivanju gospodarskog subjekta s konkurencijom. Misijom treba pripremiti gospodarski subjekt za upravljanje promjenama, predviđanje promjena i spremnost na hitnu reakciju.¹⁵

Tabela 1. Prikaz misija značajnijih gospodarskih subjekata

Narodne novine d.d.	HEP grupa	Kraš d.d.
Svojom djelatnošću omogućiti učinkovito obrazovanje i rad u školi, na poslu i domaćinstvu.	Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti.	Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva.

Izvor: Autorski rad

Misija ujednačava i potiče napore uposlenika i menadžmenta. Ona je dovoljno osebujna da predstavlja ono po čemu se gospodarski subjekti međusobno razlikuju. Jasna, sažeta i prepoznatljiva misija gospodarskog subjekta predstavlja njegovo osobnu kartu prema vanjskom svijetu i identifikacijsku iskaznicu svojim zaposlenih. Misija predstavlja temeljni

¹⁴ Horvat, Duro, et al.: "Temeljne funkcije upravljanja." Edukator d.o.o., Zagreb (2007). str. 63-64

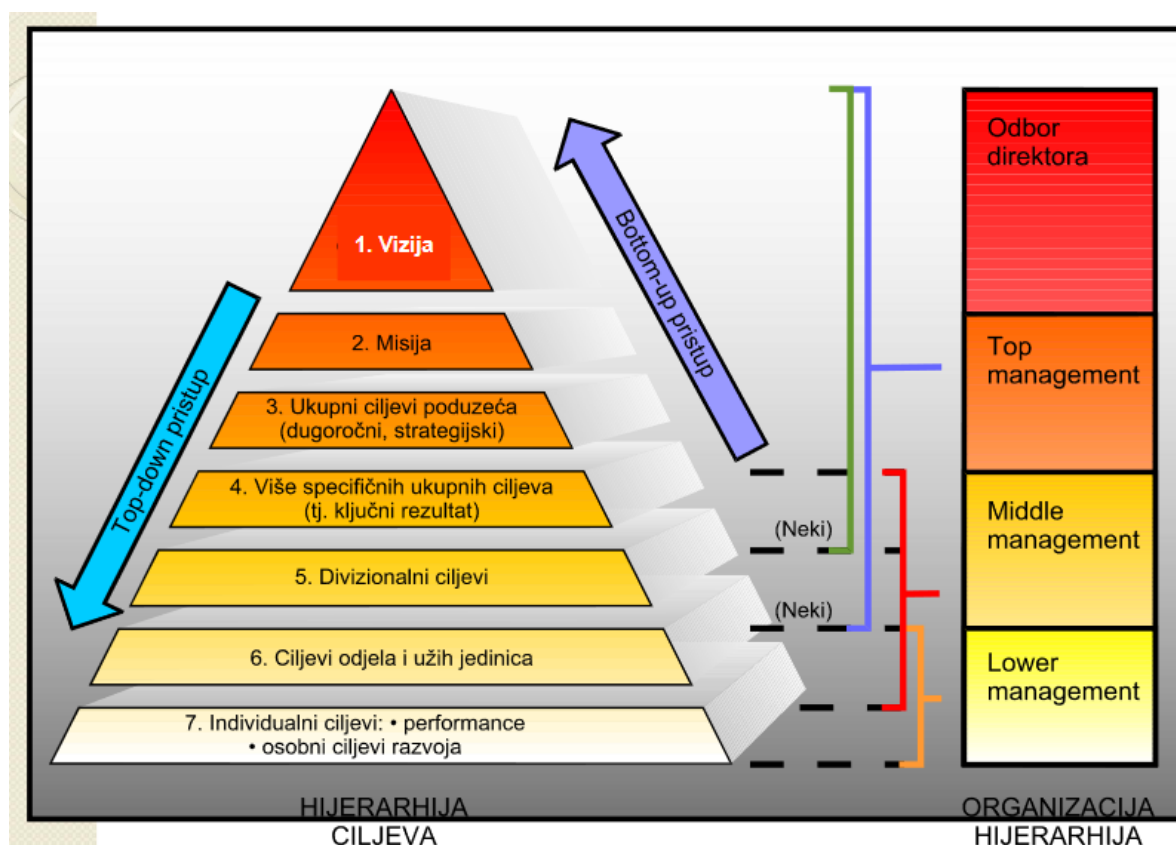
¹⁵ Horvat, Duro, et al.: "Temeljne funkcije upravljanja." Edukator d.o.o., Zagreb (2007). str. 70

dokument. Misijom gospodarski subjekt određuje jasne postavke o svrsi svoga postojanja, odnosno, o onome čime se bavi, kao i o odrednicama smjera kojim ide.¹⁶

2.4.5. Ciljevi

Ciljevi se mogu definirati kao postignuće koje treba ostvariti s određenim resursima u zadanim uvjetima i u zadanom vremenu. Da bi se poduzeće pokrenulo na akciju, trebaju biti postavljeni osnovni ciljevi, što se rješava misijom i vizijom. Nakon toga kontinuirano treba postavljati ostale ciljeve koji proizlaze iz osnovnih ciljeva ili su u skladu s njima. Organizacije najčešće imaju višestruke ciljeve rangirane od najvažnijih prema ciljevima nižeg ranga.¹⁷ rangiranje ciljeva prema hijerarhijskim razinama prikazuje slika 6.

Slika 6. Hijerarhija ciljeva



Izvor: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/vizija%20i%20misija%20i%20ciljevi.pdf>
16.10.2018.

¹⁶ Horvat, Duro, et al.: "Temeljne funkcije upravljanja." Edukator d.o.o., Zagreb (2007). str. 71

¹⁷ Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014). str. 133-134

Pristup „odozgo prema dolje“ (*Top down*) znači da se iz postavljenih ciljeva na vrhu razvijaju ciljevi prema nižim razinama. Prednost takvog načina postavljanja ciljeva je osiguranje ciljne suglasnosti. Mogućnost primjene tog pristupa ovisi o situaciji. Taj pristup je moguće realno primjenjivati u situacijama gdje se proizvodi zajednički proizvod. U drugim je situacijama njegova primjena otežana.¹⁸

Pristup „odozdo prema gore“ (*Bottom up*) znači da se ciljevi utvrđuju prvo na najnižim razinama pa se usklađuju na višim razinama. Negativna strana tog pristupa je moguća konfliktnost ciljeva. Prednost tog pristupa je visoka motiviranost da se izvrše ciljevi jer su ih postavljali oni menadžeri koji ih trebaju izvršiti. Taj je pristup prikladan u situaciji nepovezane diversifikacije proizvodnje proizvoda i usluga.¹⁹

2.4.6. Strategija

Budućnost pruža neograničen broj prilika, mogućnosti, ali i opasnosti. Jedan od najvećih, možda i najosnovniji problem svakog gospodarskog subjekta, predstavlja pouzdano, utemeljeno na istraživanjima, predviđanje budućih događaja, trendova i opasnosti. U globalno povezanom svijetu, gospodarski subjekti postaju svjesni da je upravljanje rizicima jednako vrijedno kao i, recimo, upravljanje financijama. Uz upravljanje i kontrolu rizika, oni prestaju biti preprekom i postaju prilikom za razvoj. Poduzetničko poslovanje, koje se temelji na povećanju prodaje uvođenjem novih proizvoda i usluga, veoma je zahtjevno, budući da iziskuje nova menadžerska znanja i vještine, te kompetentne i visokoobrazovne timove.²⁰

Dugoročnije planiranje zahtijeva od gospodarskih subjekata svijest o predstojećim okolnostima, unutar kojih se predviđa ostvarenje ciljeva. Zato menadžment mora uočiti realne prilike za razvoj, postaviti ciljeve i uskladiti ih s ljudskim i materijalnim resursima, analizirati pretpostavke planiranja, predložiti moguća druga rješenja, izraditi planove za pojedina područja unutar djelokruga gospodarskog subjekta, te predvidjeti realizacije planova. Strateško planiranje predstavlja proces dugoročnog planiranja kojim se nastoje iskoristiti, odnosno, maksimalizirati prednosti uz minimiziranje slabosti, na osnovnu sveobuhvatne analize faktora, koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na poslovanje gospodarskog subjekta. Strateškim planiranjem menadžment određuje ciljeve i zadatke u bližoj budućnosti,

¹⁸ Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014). str. 134

¹⁹ Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014). str. 135

²⁰ Horvat, Duro, et al.: "Temeljne funkcije upravljanja." Edukator d.o.o., Zagreb (2007). str. 74-75

odlučuje o načinu (strategiji) rokovima i aktivnostima za njihovo ostvarivanje, te u tom smislu, utvrđuje, usmjerava i optimalno koristi resurse gospodarskog subjekta.²¹

Strategije poduzeća mogu biti brojne i razmatrane na različite načine. Međutim, postoje dvije temeljne strategije koje svako poduzeće mora definirati, i to:²²

- Strategija rasta i razvoja
- Strategija odnosa „kvaliteta-cijena“

Strategije rasta i razvoja najčešće se pojavljuju u četiri varijante:

- a) Strategija internog rasta i razvoja podrazumijeva rast poduzeća u njegovim formalnim granicama kroz povećanje udjela na tržištu, osvajanju novih tržišta, razvoj novih proizvoda i usluga.
- b) Strategija udruživanja i umrežavanja podrazumijeva udruživanje s drugim poduzećima radi zajedničkog nastupa na tržištu i drugih zajedničkih interesa. Osim toga, ova strategija podrazumijeva i zajednička ulaganja (*join venture*).
- c) Strategija održavanja postojećeg stanja podrazumijeva održavanje postojećeg načina poslovanja, položaja na tržištu i postojećeg broja zaposlenih. Ta strategija pretpostavlja razvoj organizacije i menadžmenta kroz razvoj kontrole troškova, usavršavanje vještina i znanja zaposlenih, razvoj proizvoda i usluga u skladu s promjenama u okruženju.
- d) Strategija kontrakcije (smanjenja) podrazumijeva smanjenje veličine i aktivnosti poduzeća. Kontrakcija aktivnosti poduzeća može se provoditi primjenom outsourcinga s ciljem eksternalizacije djelatnosti koje poduzeću nisu ključne, a koje mu otežavaju funkcioniranje. tada poduzeće takve djelatnosti daje u outsourcing odnosno drugima s kojima stvara dugoročne odnose.

Strategije odnosa „kvaliteta-cijena“ najčešće se pojavljuju u četiri varijante:

- a) Strategija visoke cijene i visoke kvalitete koju provode uglavnom uspješna i uhodana poduzeća. Ta poduzeća razvijaju *brand* koji jamči kvalitetu kako bi opravdali visoku cijenu.

²¹ Horvat, Duro, et al.: "Temeljne funkcije upravljanja." Edukator d.o.o., Zagreb (2007). str. 74-76

²² Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014). str. 140-141

- b) Strategija srednje kvalitete i srednje cijene je najraširenija strategija koja cilja na srednji sloj kupaca. Zbog toga je i konkurencija u ovom segmentu najveća. Poduzeća koja realiziraju ovu strategiju nude kupcima relativno kvalitetne proizvode i usluge po prihvatljivoj cijeni.
- c) Strategija niske kvalitete i niske cijene u današnje vrijeme vrlo popularna strategija. Ona se temelji na izrazito niskim troškovima i velikom plasmanu. Zbog toga se često naziva *low cost* strategija.
- d) Kombiniranje strategija cijene i kvalitete je moguće ali ima određene granice. Na temelju nižih cijena od konkurenata može se ponuditi veća kvaliteta uz nižu cijenu od konkurenata koji nude vrlo slične proizvode i usluge. Upravo to čini tržišnu utakmicu zanimljivom.

3. Proces planiranja na primjeru Plava Laguna d.d.

Plava laguna d.d. je kompanija iza koje stoji već više od pola stoljeća uspješnog rada i razvoja, temeljenog na ekološkim principima i održivom razvoju, tijekom kojeg je konstantno zauzimala lidersko mjesto u hrvatskom turizmu, a permanentnim oplemenjivanjem svoje ukupne ponude i prilagođavanjem potrebama sve zahtjevnijeg turističkog tržišta. Osnovna djelatnost Društva je ugostiteljstvo i turizam, a pored osnovnih Društvo je registrirano za obavljanje i drugih djelatnosti. Plava laguna je društvo s ukupnom bilančnom vrijednošću aktive od cca. 2,3 mld kuna i zapošljava prosječno godišnje više od 900 radnika. Godišnje ostvaruje prihode na razini 500 milijuna kuna, te nema dugoročnih obveza. U svojim smještajnim kapacitetima, oplemenjenim i prilagođenim gostu kroz permanentna ulaganja, dnevno može ugostiti preko 20 tisuća gostiju, od čega više od 8 tisuća u hotelima i apartmanima, te preko 12 tisuća u autokampovima, čime na godišnjoj razini ostvaruje preko 2,3 mil noćenja. Raspolaze i sa 360 vezova u dvije marine te nizom ugostiteljskih, sportskih i ostalih sadržaja koji upotpunjuju temeljnu ponudu.²³

U ovom poglavlju kroz pregled povijesnog razvoja, prikaz općih podataka, organizacijske strukture, strategije i financijskih podataka prikazati će se proces planiranja u kompaniji Plava laguna d.d.

3.1. Povijesni razvoj Plave Lagune d.d.

Dioničko društvo Plava laguna osnovano je 1957. godine kao “Plava laguna”, poduzeće za ugostiteljstvo i turizam i jedno je od prvih nosilaca turističke ponude u Hrvatskoj.²⁴ Tijekom svog postojanja, Društvo je doživjelo niz organizacijskih promjena, a njegov se razvoj može promatrati kroz pet osnovnih razdoblja. Početak razvitka Društva od osnivanja pa do 1971. godine predstavlja prvu fazu koju karakterizira postavljanje ciljeva razvoja, određivanje intenziteta i dinamike ulaganja, ispitivanje tržišta i formiranje turističke ponude, kao i realizacija zacrtanih planova te analiza ekonomske i društvene opravdanosti uloženi sredstava.²⁵

²³ <http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama> 18.10.2018.

²⁴ <http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama> 21.10.2018.

²⁵ Plava laguna d.d.: Skraćeni prospekt uvrštenja u kotaciju javnih dioničkih društava, Poreč (2003.), str. 7

Drugo razdoblje od 1971. do 1976. godine značajno je po integracijskim procesima na razini općine Poreč. U prvom momentu izvršena je horizontalna integracija s manjim hotelsko ugostiteljskim organizacijama u općini, te s hotelsko-turističkim poduzećem iz Novigrada, a potom je uslijedila i integracija sa cijelim poljoprivrednim sektorom, trgovinom i ribarstvom u Poreču. Tako je zatvoren reprodukcijски lanac od proizvodnje robe do potrošača-gosta, unutar istog poduzeća. Značajan korak razvitka toga razdoblja je poslovna ekspanzija izvan općinskih i regionalnih okvira koja je ostvarena putem izgradnje hotela “Laguna” u Zagrebu. Početkom 1976. godine, primjenom ZUR-a, izvršena je organizacijska transformacija poduzeća u Složenu organizaciju udruženog rada “Plava laguna”, kojom je obilježeno treće razdoblje. Principom određivanja gospodarskih subjekata temeljem djelatnosti, formirane su četiri radne organizacije i to:²⁶

- “Lagunaturist” - radna organizacija za ugostiteljstvo i turizam,
- “Laguna Union” - radna organizacija za robni promet,
- “Agrolaguna” - radna organizacija za poljoprivrednu proizvodnju i preradu,
- “Školjka” - radna organizacija za ulov i preradu ribe.

Četvrto razdoblje započinje integracijskim promjenama 1987. godine, kada se veći porečki gospodarski sustavi udružuju u novu Složenu organizaciju udruženog rada “Plava laguna”, u kojoj će se naredne tri godine, do 1990. godine, i dalje obavljati sve djelatnosti bivšeg SOURa. Temeljem Zakona o poduzećima, početkom 1990. godine dolazi do razdruživanja SOUR-a i stvaranja novih samostalnih poduzeća, jedno od kojih je “Laguna Poreč”, poduzeće za ugostiteljstvo i turizam. Nove promjene potaknute su 1991. godine kada stupa na snagu Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća čime je započeo proces privatizacije u Republici Hrvatskoj. To se neminovno reflektiralo i na “Laguna Poreč”, te je po provedenoj pretvorbi, temeljem Rješenja Agencije za restrukturiranje i razvoj, dana 03.09.1992. Odlukom Osnivačke skupštine pretvorena u dioničko društvo. Dana 26.01.1993. godine, kod Privrednog suda u Rijeci, registrirano je “Laguna Poreč” d.d. poduzeće za ugostiteljstvo i turizam.²⁷

Dinamičko okruženje i potreba prilagođavanja, naveli su “Laguna Poreč” d.d. da 29.03.1993. godine osnuje društvo kćer “Laguna Invest” poduzeće za tehničke i poslovne usluge d.o.o., čija je temeljna djelatnost obavljanje poslova u svezi privatizacije Društva. Proces pravnog

²⁶ Plava laguna d.d.: Skraćeni prospekt uvrštenja u kotaciju javnih dioničkih društava, Poreč (2003.), str. 7

²⁷ Plava laguna d.d.: Skraćeni prospekt uvrštenja u kotaciju javnih dioničkih društava, Poreč (2003.), str. 8

konstituiranja Društva zaokružuje se u veljači 1996. godine usklađenjem temeljnih akata Društva sa Zakonom o trgovačkim društvima, te se u sudski registar Trgovačkog suda u Rijeci registrira "Plava laguna" dioničko društvo za ugostiteljstvo i turizam, aktom kojim kompanija ujedno vraća svoje povijesno ime.²⁸

Plava laguna je, kao dioničko društvo, sve do 2000. godine imala prilično diversificiranu vlasničku strukturu, no već 2001. godine Grupacija Lukšić stjecanjem 80,34% udjela u redovnim dionicama, postaje većinski vlasnik Društva. Tijekom te iste godine, izvršene su i akvizicije nekoliko društava kapitala. Tako je Plava laguna d.d. stekla 89,40% dionica društva Hoteli Croatia d.d. Cavtat, čijom dokapitalizacijom 2003. godine, Društvo povećava svoj vlasnički udio u istom na 92,28%. Godine 2001. akvizicijom je povećan i vlasnički udio u društvu Adriatic d.d. Poreč, na 90,48%, a obzirom na visinu udjela u temeljnom kapitalu, isti je u konačnici 01. listopada 2002. godine pripojen Plavoj laguni d.d. Temeljem Ugovora o pripajanju s pravnim učinkom 01.01.2014. društvo Hoteli Croatia d.d. Cavtat pripojeno je društvu Jadranski luksuzni hoteli d.d., čime Plava laguna d.d. postaje najveći pojedinačni dioničar u spomenutom društvu s udjelom od 32,48%. Značajna investicijska aktivnost koja obilježava razdoblje od 2003. do danas, prvenstveno je usmjerena ka restrukturiranju dijela portfelja smještajnih objekata u kategoriju 4*, kako u dijelu čvrstih objekata, tako i u autokampovima.²⁹

Posebno značajna ulaganja predstavljaju rekonstrukcija hotela Laguna Albatros (2006.) sa 2* u kategoriju 4* „all inclusive“ tipa ponude, čime je turistički proizvod Društva obogaćen novom kvalitetom i sadržajem, dok najznačajnije ulaganje 2008. predstavlja rekonstrukcija hotela Laguna Molindrio (bivši Galeb) sa 2* na novu razinu kvalitete 4*. Investicijsku aktivnost 2012. godine, obilježio je osobito zahtjevan projekt temeljite rekonstrukcije hotela Laguna Parentium u kategoriju 4* s vrlo visoko postavljenim kriterijima za kreiranje izvrsnog produkta, s obzirom na važnost i tradicijsku ulogu hotela. Navedenom je investicijom ponuda kompanije obogaćena ekskluzivnim hotelom koji zahvaljujući svojoj jedinstvenoj lokaciji pruža atmosferu relaksacije i odmora, upotpunjenu doživljajima vode i gastronomskim užicima. Pripajanjem društva Hotel Bonavia d.d. Rijeka, s 01.01.2013. Plava laguna d.d. je obogatila vlastiti portfelj hotelom 4* izvan destinacije, drugačijeg tipa poslovanja.³⁰

²⁸ Plava laguna d.d.: Skraćeni prospekt uvrštenja u kotaciju javnih dioničkih društava, Poreč (2003.), str. 7

²⁹ Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 10

³⁰ Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 10

Poslovnu 2014. godinu Društva obilježila je akvizicija većinskog paketa dionica društva Istraturist Umag d.d., poslovni događaj koji se svrstava u red najvećih transakcija u povijesti hrvatskog turizma. Zaključenjem kupnje Istraturista, Plava laguna je svom portfelju pridodala hotelijersku kompaniju sa više od 50 godina tradicije čiji su smještajni kapaciteti, dugogodišnjim usmjerenim ulaganjima, postali nezaobilazno odredište gostiju koji svoj odmor provode u Umagu i okolici. U narednom razdoblju, napori dviju kompanija, pored redovitih operativnih te strateških i razvojnih aktivnosti, bili su usmjereni ka usklađivanju poslovnih politika i korporativnih kultura, pri čemu su i Istraturist Umag i Plava laguna nastavili bilježiti rast u svim segmentima poslovanja. Tijekom izvještajne 2017. godine pristupilo se izvršenju svih pripremnih radnji formalno-pravnog i operativnog karaktera u svrhu pripajanja društva Istraturist Umag d.d. društvu Plava laguna d.d., a koje je provedeno u sudskom registru Trgovačkog suda u Pazinu s učinkom 01. siječnja 2018. godine.³¹

Plava laguna d.d. jedna je od vodećih kompanija u turističkom sektoru Hrvatske, s iznimnim investicijskim i radnim potencijalom za daljnji rast i razvoj koji počiva na dugoročnim temeljima i održivom poslovanju.

3.2. Opći podaci

Vlasnička struktura redovnih i povlaštenih dionica društva na dan 16. siječnja 2018. godine prikazana je na slici 7.

³¹ Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 11

Slika 7. Vlasnička struktura dionica

REDOVNE DIONICE

RB.	IME DIONIČARA	Broj dionica	Postotak
1.	ADRIATIC INVESTMENT GROUP	1.851.352	84,24
2.	SPLITSKA BANKA D.D. /AZ OMF KATEGORIJE B	84.576	3,85
3.	ADDIKO BANK D.D./PBZ CO OMF - KATEGORIJA B	20.024	0,91
4.	BOGDANOVIĆ ZORAN	11.752	0,53
5.	RAIFFEISENBANK AUSTRIA D.D.	9.140	0,42
6.	CERP /REPUBLIKA HRVATSKA	6.234	0,28
7.	ZAGREBAČKA BANKA D.D. /AZ PROFIT DOBROVOLJNI MIROVINSKI FOND	5.971	0,27
8.	SPLITSKA BANKA D.D. /AZ OBVEZNI MIROVINSKI FOND KATEGORIJE A	4.168	0,19
9.	SPLITSKA BANKA D.D. /ERSTE PLAVI EXPERT - DOBROVOLJNI MIROVINSKI FOND	4.104	0,19
10.	NOVAK MIRKO	3.884	0,18
11.	MALI DIONIČARI	196.567	8,94
Ukupno:		2.197.772	100,00

POVLAŠTENE DIONICE

RB.	IME DIONIČARA	Broj dionica	Postotak
1.	ADRIATIC INVESTMENT GROUP	420.000	100,00
Ukupno:		420.000	100,00

Izvor: <http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama> 21.10.2018.

Na slici 8. prikazani su smještajni kapaciteti hotela u 2016. i 2017. godini, te na slici 9. prikazani su smještajni kapaciteti apartmana i autokampova za isto razdoblje. Iz slika možemo primijetiti da u navedenom razdoblju nije bilo povećanja smještajnih kapaciteta. Do povećanja smještajnih kapaciteta u 2017. nije došlo iz razloga što se Plava laguna d.d. tijekom izvještajne 2017. godine fokusirala na izvršenje svih pripremnih radnji formalno-pravnog i operativnog karaktera u svrhu pripajanja društva Istraturist Umag d.d. društvu Plava laguna d.d., a koje je provedeno u sudskom registru Trgovačkog suda u Pazinu s učinkom 01. siječnja 2018. godine.

Slika 8. Pregled smještajnih kapaciteta hotela

O P I S	KAPACITETI	
	2017.	2016.
LAGUNA ALBATROS	608	608
LAGUNA MOLINDRIO	482	482
LAGUNA PARENTIUM	538	538
VILA LAGUNA GALIJOT	174	174
VILLAGE LAGUNA GALIJOT	94	94
HOTEL LAGUNA PARK	200	202
GRAND HOTEL BONAVIA	231	231
HOTELI 4°	2.327	2.329
LAGUNA MEDITERAN	645	645
PLAVI	392	392
ZORNA	412	412
LAGUNA GRAN VISTA	336	336
LAGUNA ISTRA	376	376
LAGUNA MATERADA	774	774
VILLAGE LAGUNA PARK	152	152
HOTELI 3°	3.087	3.087
DELFIN	1.478	1.478
HOTELI 2°	1.478	1.478
UKUPNO: HOTELI	6.892	6.894

Izvor: Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 13.

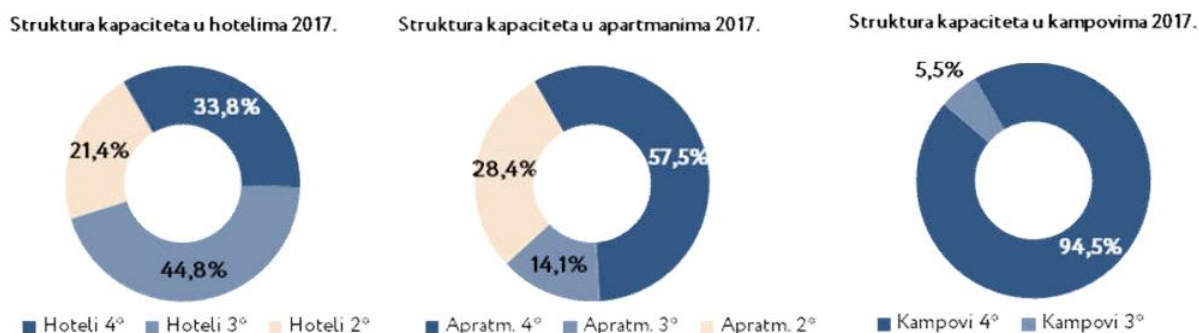
Slika 9. Pregled smještajnih kapaciteta autokampova i apartmana

APP LAGUNA GALIJOT	332	332
VILLE LAGUNA BELLEVUE	76	76
APP LAGUNA BELLEVUE	365	365
STUDIO APP LAGUNA BELLEVUE	246	246
APARTMANI 4°	1.019	1.019
VILLE LAGUNA PARK	84	80
APP LAGUNA PARK	166	168
APARTMANI 3°	250	248
APP ASTRA	504	504
APARTMANI 2°	504	504
UKUPNO: APARTMANI	1.773	1.771
UKUPNO: ČVRSTI OBJEKTI	8.665	8.665
AC ZELENA LAGUNA	2.700	2.700
AC BIJELA UVALA	6.390	6.390
AC ULIKA	3.000	3.000
AUTOKAMPOVI 4°	12.090	12.090
AC PUNTICA	700	700
AUTOKAMPOVI 3°	700	700
UKUPNO: AUTOKAMPOVI	12.790	12.790
U K U P N O	21.455	21.455

Izvor: Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 13.

Na slici 10. je prikazana struktura kapaciteta u hotelima, apartmanima i kampovima u 2017. godini, tj. prikazana je struktura kapaciteta prema kvaliteti smještaja izražena u zvjezdicama (*).

Slika 10. Struktura kapaciteta

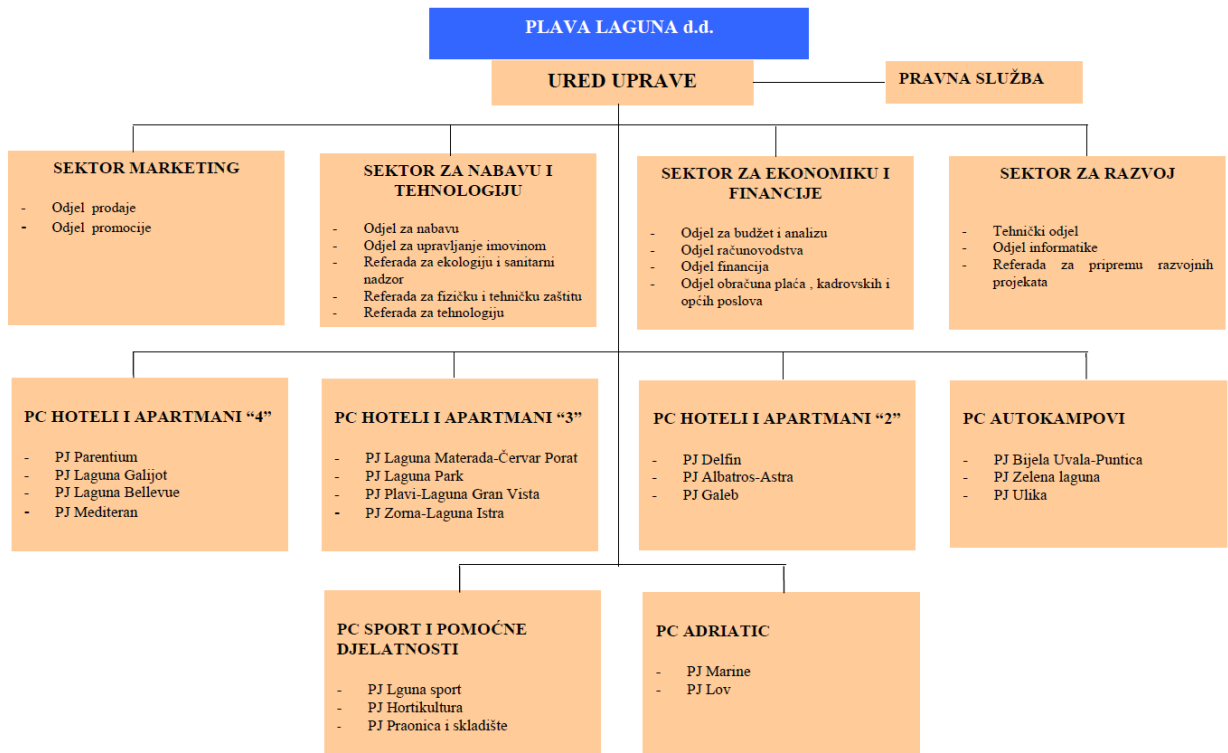


Izvor: Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 13.

3.3. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura Plave lagune d.d. temelji se na centralizaciji upravljanja na čelu s Upravom koja se sastoji od glavnog direktora. Organizacijska struktura oblikuje se na temelju čimbenika koji na nju djeluju. Razvijeni modalitet funkcionalne organizacijske strukture Plave lagune d.d. temelji se na jedinstvenom vođenju poslovnih funkcija Društva: strateško planiranje, razvoj, financiranje, strateški marketing, nabava, računovodstveni i informacijski sustav i drugo. Svi ovi čimbenici uvjetuju postojeću organizacijsku strukturu koja je ustrojena na funkcionalnom načelu, što znači da je ukupni zadatak poduzeća podijeljen na posebne poslovne funkcije, odnosno profitne centre.

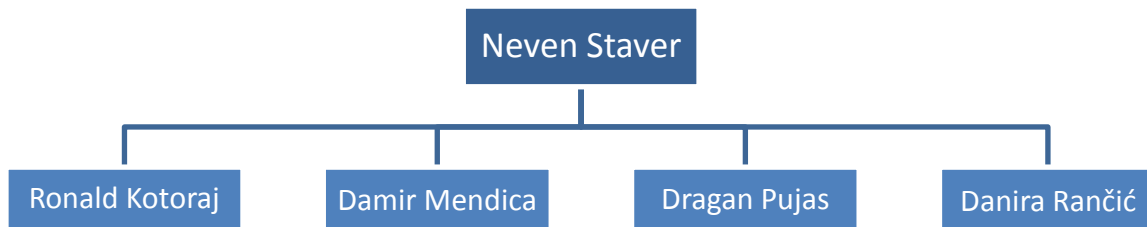
Slika 11. Organizacijska struktura Plave lagune d.d.



Izvor: Skraćeni prospekt uvrštenja u kotaciju javnih dioničkih društava str. 11

Postoje četiri odjela, od kojih je svaki odgovoran za jedno područje koje je važno u procesu pružanja kvalitetne usluge gostima Plave lagune. Postoji šest profitnih centara, svaki podijeljen u nekoliko profitnih jedinica. Ustrojstvo profitnih centara temelji se na organizacijskim jedinicama grupiranim po tipu proizvoda, koje u svojoj ukupnosti čine osnovnu poslovnu funkciju: pružanje ugostiteljsko turističkih usluga odnosno obavljanje djelatnosti koja odražava opredjeljenje Društva u koncentraciji na “core business”. Dobitne jedinice predstavljaju različite hotele, kampove, apartmane i druge usluge kao što su sport i hortikultura. Dobitni centri uglavnom su organizirani prema kategoriji usluge koju pružaju, na primjer hoteli i apartmani „3“ se sastoji od hotela i apartmana koji nude uslugu s tri zvjezdice.

Slika 12. Uprava Plave lagune d.d.



Izvor: samostalna izrada autora

Slika 12. prikazuje članove uprave Plave lagune d.d., uprava se sastoji od 5 članova a predsjednik uprave Plave Lagune d.d. je Neven Staver.

3.4. Misija, vizija i strategija

Misija Društva je da postane najatraktivnija turistička destinacija na Mediteranu u ponudi smještaja i usluga sa najvišim standardima kvalitete, pružajući izvrsno radno okruženje zaposlenicima, kontinuirano povećavajući vrijednost Društva, doprinoseći tako dobrobiti zajednice.

Cilj Plave lagune d.d. je postati vodeće društvo turističkog sektora usmjereno na postizanje održivog razvoja, fokusirajući se na pružanje najboljih uvjeta za rekreaciju u zdravom okolišu uz uporabu vodećih tehnologija.

Tabela 2. Ciljevi koji proizlaze iz misije Društva

Ciljevi

biti najatraktivnija turistička destinacija na Mediteranu

imati najviše kvalitativne standarde u ponudi smještaja i usluga

imati izvrsno radno okruženje

kontinuirano povećavati vrijednost Društva

doprinositi dobrobiti zajednice

biti vodeća tvrtka u turističkom sektoru usmjerena na vodeće tehnologije uz održivi razvoj

imati najbolje uvjete za rekreaciju u zdravom okolišu

Izvor: Samostalna izrada autora

Strategija razvoja ima prvenstveno obilježja temeljitog poboljšanja smještajnih kapaciteta i procesnu izgradnju novih odnosno u ukupnosti povećanje tržnog udjela, razvoja i afirmacije novog identiteta Društva i dizajniranje novog proizvoda. Radi ostvarivanja glavnih odrednica definiranih strategijom razvoja Društvo će postupno uspostavljati novu organizaciju poslovnog sustava. Nadalje, definiran je pristup reinženjeringu poslovnih procesa sa težištem na daljnje uvođenje i široku primjenu informatičke tehnologije. Osiguranje visoke kvalitete svih usluga postići će se primjenom TQM - koncepta (Total Quality Management) i primjenom svjetskih i vlastitih standarda. Novi identitet Društva temelji se na resursu vode koja je opći pojam izvora života. Voda je i jedan od temeljnih turističkih motiva na kojemu se inače gradi turizam najvećeg dijela maritimnih prostora. Prethodno znači da se voda kao pojam i kao turistički resurs “ugrađuje” u sve ili u pretežni broj sadržaja ponude i da se uz nju vezuje generalna predodžba Društva i proizvoda koji se nudi tržištu. Temeljni motiv vode povezuje se s motivima “zdravlje” i “sportska rekreacija”, što je moguće jer se radi kompatibilnim motivima. Takvom kombinacijom bi se u buduću identitet relativno jednostavno integrirali gotovo svi dosadašnji sportsko-rekreativni kapaciteti, kao i većina smještajnih. Ovakva koncepcija novog tržišnog identiteta temelji se na marketinškom modelu tzv. “corporate image”, gdje se proizvod identificira s nazivom firme i takvim putem se stvara

tržišna marka. Forsiranjem Plave lagune kao marke proizvoda postiže se određena doza familijarnosti i dobrog poznavanja proizvoda, uspostavlja se nužno povjerenje kod potrošača, vlastiti proizvod se diferencira od ostalih proizvoda na tržištu i postiže se odgovarajući ugled, dobar glas, prestiž i dr.³²

Cjelokupna koncepcija novog tržišnog identiteta zahtijeva temeljitu rekonstrukciju velikog dijela postojećih smještajnih i drugih kapaciteta i novu koncepciju izgradnje. Poštujući unaprijed definiranu prostorno-organizacijsku i arhitektonsko-oblikovnu koncepciju, cilj je povećati iskorištenost svih kapaciteta, poboljšati kvalitetu smještajnih i drugih objekata i analogno tome povećati tržišni udio i potrošnju kroz bogatiji i atraktivniji program sadržaja i ponude zabave, sporta (veliki golf), ugostiteljskih usluga i dr. S obzirom da se na razini turističke destinacije optimalni poslovni rezultati pojedinih subjekata mogu polučiti tek ukoliko se definiraju ciljevi destinacijskog razvoja, valja zajednički sa lokalnom zajednicom odrediti ukupnu razvojnu viziju i strategiju destinacije kako bi se mogla definirati strategija Društva. Ukoliko se želi maksimizirati prednosti destinacije i razvijene ukupne turističke strukture, valja pokrenuti proces unapređenja turističko – ugostiteljskog proizvoda ukupne destinacije i to zajedničkim naporima poduzetnika i lokalne zajednice. Turističke destinacije moraju ostati zaštićene destinacije koje su u najizravnijem odnosu s izvornim vrijednostima prirode. Stoga, ekološko poimanje razvoja ukupne destinacije mora zauzeti centralno mjesto prilikom promišljanja razvoja.³³

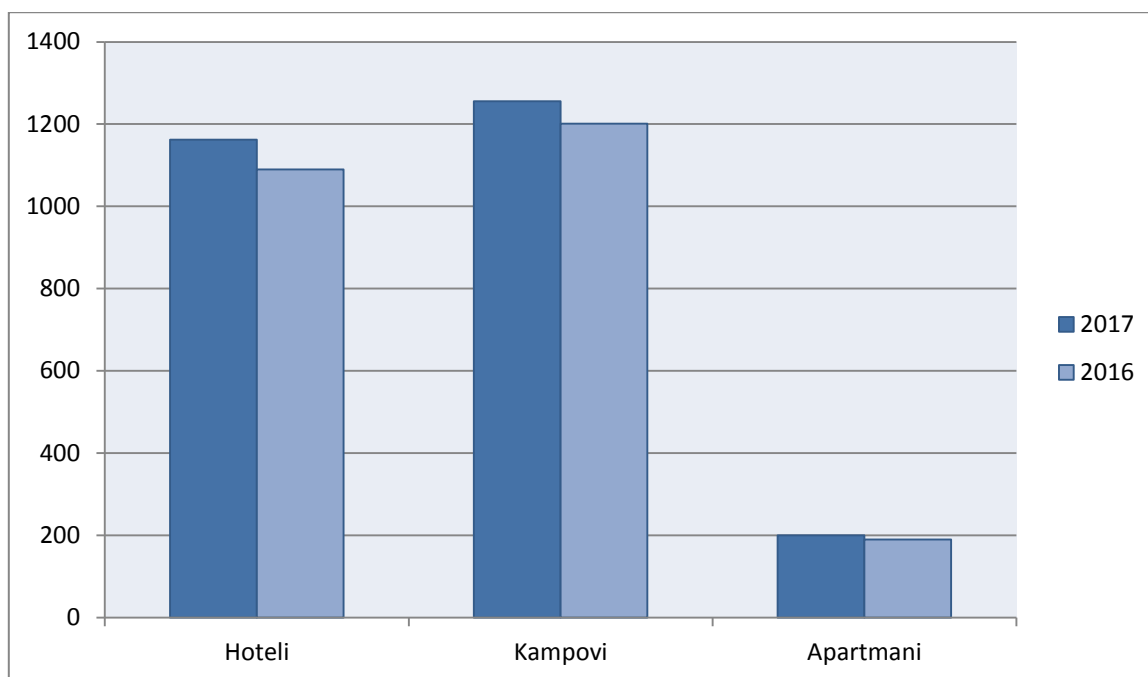
3.5. Financijski podatci

Sagledavajući 2017. godinu s aspekta ostvarenih fizičkih pokazatelja, Društvo je u ukupnosti ostvarilo 2,6 milijuna noćenja, što u odnosu na usporednu 2016. godinu predstavlja rast od 5,5% odnosno nominalno povećanje od 136,6 tisuća noćenja. Prikaz povećanja broja noćenja prikazani su u tabeli 3. u kojoj su prikazana noćenja prema vrsti smještaja s podacima iz 2016. i 2017. godine.

³² Plava laguna d.d.: Skraćeni prospekt uvrštenja u kotaciju javnih dioničkih društava, Poreč (2003.), str. 9

³³ Plava laguna d.d.: Skraćeni prospekt uvrštenja u kotaciju javnih dioničkih društava, Poreč (2003.), str. 10

Tabela 3. Noćenja prema vrsti smještaja



Izvor: Samostalni rad autora

Noćenja u čvrstim objektima bilježe rast od 6,4% što uz raspoložive smještajne kapacitete dovodi do rasta popunjenosti za 9 dana, sa 148 dana u 2016. na 157 dana u promatranoj godini. Autokampovi, kao važan smještajni segment Društva, u 2017. godini bilježe povećanje broja noćenja za 4,5% ili nominalno 54,3 tisuće noćenja, usprkos značajnom padu od 17 tisuće noćenja u mjesecu rujnu uslijed nepovoljnih vremenskih uvjeta u tekućoj godini. Prema emitivnim tržištima navedeni rast generiran je rastom vodećeg njemačkog i nizozemskog tržišta od 4,3% ili nominalno 31,4 tisuće noćenja.

Slika 13. Račun dobiti i gubitka

u 000 kn

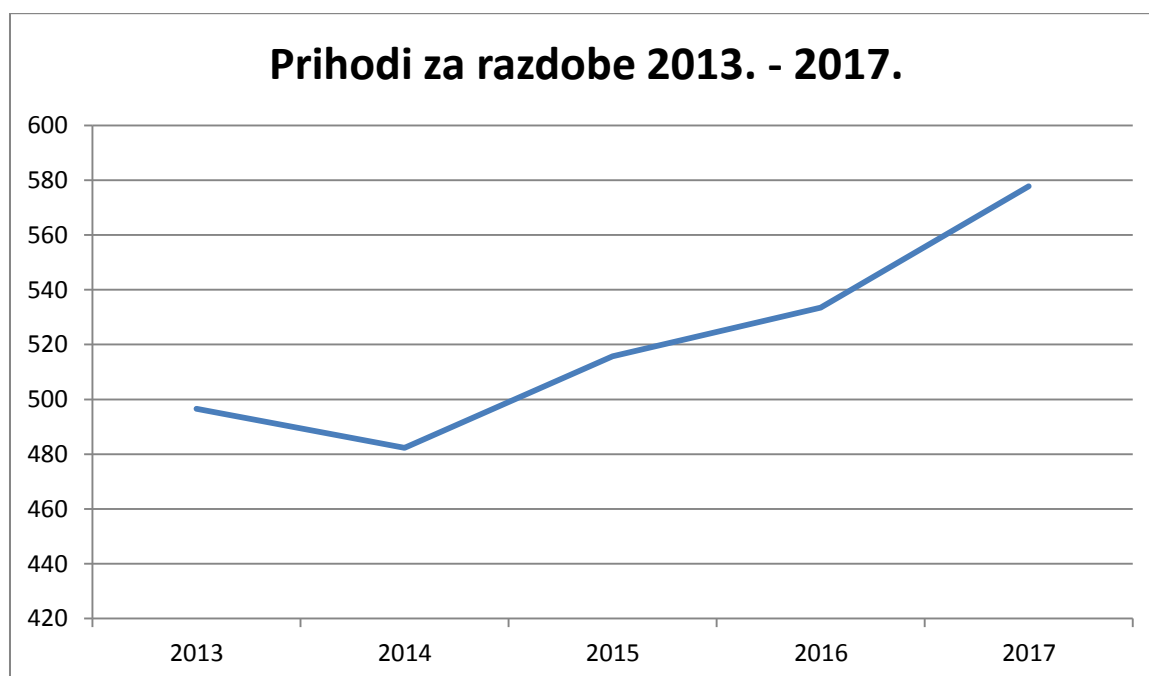
OPIS			INDEKS	STRUKTURA %	
	2017.	2016.	'17 / '16	2017.	2016.
I PRIHODI OD PRODAJE	550.443	504.912	109,0	95,2	94,6
1. Smještaj	466.485	447.723	104,2	80,7	83,9
2. Hrana	71.359	67.539	105,7	12,3	12,7
3. Sankovi	22.888	21.883	104,6	4,0	4,1
4. Trgovačka roba	211	160	131,9	-	-
5. Sport	1.455	1.288	113,0	0,3	0,2
6. Vez	7.384	7.464	98,9	1,3	1,4
7. Odobreni popusti i provizije	-28.061	-48.439	57,9	-4,9	-9,1
8. Ostali prihodi	8.722	7.294	119,6	1,5	1,4
II PRIHODI TEMELJEM UPOTR. VLAST. PROIZ.	-	-	-	-	-
III OSTALI POSLOVNI PRIHODI	24.043	23.811	101,0	4,2	4,5
Prihodi od najma posl. prostora	23.448	23.216	101,0	4,1	4,4
Prihodi od ukidanja dugoročnih rezerviranja	-	387	-	-	0,1
Ostali poslovni prihodi	595	208	-	0,1	-
IV OSTALI PRIHODI	3.271	4.788	68,3	0,6	0,9
A) UKUPNO POSLOVNI PRIHODI (I do IV)	577.757	533.511	108,3	100,0	100,0
V PROM. VRIJ. ZAL. NED. PROIZ. I G.P.	-	-	-	-	-
VI MATERIJALNI TROŠKOVI	157.128	140.784	111,6	27,2	26,4
VII TROŠKOVI OSOBLJA	122.109	115.681	105,6	21,1	21,7
VIII AMORTIZACIJA	95.047	96.464	98,5	16,5	18,1
IX VRIJED. USKLAĐ. DUGOT. IMOV.	-	-	-	-	-
X VRIJED. USKLAĐ. KRATK. IMOV.	1.149	401	286,5	0,2	0,1
XI REZERVIRANJA TROŠKOVA I RIZ.	192	704	27,3	-	0,1
XII OSTALI TROŠKOVI POSLOVANJA	53.775	48.282	111,4	9,3	9,0
XIII OSTALI RASHODI	14.163	365	-	2,5	0,1
B) UKUPNO POSLOVNI RASHODI (V do XIII)	443.563	402.681	110,2	76,8	75,5
DOBIT IZ POSLOVNE AKTIVNOSTI (A-B)	134.194	130.830	102,6	23,2	24,5
C) UKUPNI PRIHODI OD FINANCIRANJA	7.945	11.076	71,7	1,4	2,1
D) UKUPNI RASHODI OD FINANCIRANJA	13.835	28.249	49,0	2,4	5,3
DOBIT IZ FINACIJSKIH AKTIVNOSTI (C-D)	-5.890	-17.173	34,3	-1,0	-3,2
UKUPNI PRIHODI	585.702	544.587	107,6	101,4	102,1
UKUPNI RASHODI	457.398	430.930	106,1	79,2	80,8
G) DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	128.304	113.657	112,9	-	-
H) POREZ NA DOBIT	22.875	12.940	176,8	-	-
I) DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	105.429	100.717	104,7	-	-

Izvor: Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 16.

Kao što vidimo iz slike 13. Plava laguna d.d. zaključilo je poslovnu godinu sa 577,8 milijuna kuna ukupnih poslovnih prihoda što je u odnosu na poslovnu godinu 2016. porast za 8,3% ili nominalno 44,2 milijuna kuna. Poslovni rashodi u 2017. godini iznose 443,6 milijuna kuna i veći su za 40,9 milijuna kuna ili 10,2% u odnosu na prethodnu 2016. godinu. Možemo

primjeriti da su materijalni troškovi rasli kako je rasla varijabilna komponenta troškova vezana uz fizički obujam prometa, troškovi osoblju Plave lagune d.d. rasli su kako je osoblju rasla plaća, dok su ostali troškovi u Društvu vezani uz razvoj nove brend strategije. Društvo je predmetnu godinu 2017. ostvarilo 585,7 milijuna kuna ukupnih prihoda, a ukupnih rashoda 457,4 milijuna kuna, čime dobit prije oporezivanja iznosi 128,3 milijuna kuna, što predstavlja povećanje od 12,9 % ili nominalno 14,6 milijuna kuna više u odnosu na 2016. godinu. Neto dobit nakon poreza iznosi 105,4 milijuna kuna, dok je u 2016. godini ostvareno 100,7 milijuna kuna usred korištenja porezne olakšice za reinvestiranu dobit, koja je ukinuta s 01.01.2017. godine.

Tabela 4. Kretanje poslovnih prihoda za razdoblje 2013. - 2017.



Izvor: Samostalni rad autora

Tabela 4. nam pokazuje da su poslovni prihodi Plave lagune d.d. rasli od 2014. godine što je jedan od financijskih pokazatelja uspješnog vođenja Društva.

Slika 14. Struktura aktivne bilance

POZICIJA	31.12.2017.	%	31.12.2016.	%	INDEKS
POTRAŽ. ZA UPIS. A NEUPL. KAP.	-	-	-	-	-
DUGOTRAJNA IMOVINA	2.092.813	88,4	2.088.707	92,4	100,2
Nematerijalna imovina	2.568	0,1	540	-	475,6
Materijalna imovina	956.413	40,4	956.345	42,3	100,0
Financijska imovina	1.133.832	47,9	1.131.822	50,1	100,2
Potraživanja	-	-	-	-	-
KRATKOTRAJNA IMOVINA	272.850	11,5	166.262	7,4	164,1
Zalihe	2.499	0,1	2.574	0,1	97,1
Potraživanja	3.226	0,1	7.734	0,4	41,7
Financijska imovina	239.610	10,1	152.063	6,7	157,6
Novac na računu i u blagajni	27.515	1,2	3.891	0,2	707,1
PLAĆENI TROŠ. BUD. RAZDOBLJA					
I NEDOSPJELA NAPLATA PRIHODA	2.784	0,1	4.184	0,2	66,5
UKUPNA AKTIVA	2.368.447	100,0	2.259.153	100,0	104,8

Izvor: Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 19.

Bilanca Društva na dan 31.12.2017. iznosi 2.368,4 milijuna kuna što u odnosu na usporedni dan prethodne godine predstavlja rast vrijednosti od 4,8% ili nominalno 109,3 milijuna kuna. Navedeno je učinak generiranja dobiti razdoblja, što se reflektira na vrijednost kratkotrajne financijske imovine i novca u okviru aktivnih imovinskih pozicija, odnosno u pasivnim bilančnim pozicijama na vrijednost kapitala i rezervi.

Ukupne obveze Društva u iznosu od 570,6 milijuna kuna su na razini prethodne godine uz nezatno smanjenje kreditnog zaduženja sa nominalnim dugom od 60 milijuna EUR. Stabilnost Društva manifestira se kroz veličinu kapitala i rezervi u iznosu od 1.797,9 milijuna kuna, te iznosom visoko likvidnih oblika imovine u obliku deviznih depozita, u iznosu od 239,6 milijuna kuna koji premašuju kratkoročne obveze na posljednji dan izvještajnog razdoblja.

Slika 15. Struktura pasive bilance

POZICIJA	31.12.2017.	%	31.12.2016.	%	INDEKS
KAPITAL I REZERVE	1.797.869	75,9	1.691.483	74,9	106,3
DUG. REZ. ZA RIZ. I TROŠKOVE	192	-	-	-	-
DUGOROČNE OBVEZE	394.467	16,7	434.573	19,2	90,8
KRATKOROČNE OBVEZE	139.180	5,9	100.893	4,5	137,9
ODG. PLAĆ. TROŠ. I PRIH. BUD. RAZD.	36.739	1,5	32.204	1,4	114,1
UKUPNO PASIVA	2.368.447	100,0	2.259.153	100,0	104,8

Izvor: Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 19.

3.6. Investicije i projekti

Strateško usmjerenje Društva ka kontinuiranom podizanju kvalitete usluga i unapređenju poslovnog procesa, rezultiralo je razinom kapitalnih ulaganja, u funkciji za sezonu 2017., u visini 81 mil kuna.

Tabela 5. Ulaganja u 2017.

Ulaganja u 2017.

izgradnja novog bazenskog kompleksa u kampu Bijela uvala

preuređenje dvije zone vila u TN Bellevue

uređenje interijera zajedničkih prostora hotela Zorna

uređenje Trgovačke ulice i prodajnih punktova u centru TN Zelena laguna

proširenje kapaciteta i poboljšanje uvjeta u dijelu personalnog smještaja

ulaganje u hortikultura uređenja, uređenje plaža i druga ulaganja u cilju oplemenjivanja ponude i postizanja povoljnijih uvjeta poslovanja Društva.

Izvor: Autorski rad

Sustavno usmjerenje Društva ka unapređenju kvalitete pruženih usluga i postavljanju visokih standarda poslovanja, potkrijepljeno je dobivenim priznanjima za naše hotele, apartmane i posebno kampove, od kojih se u 2017. mogu izdvojiti: Turistički cvijet-kvaliteta za Hrvatsku

2017 (kamp Bijela uvala), HolidayCheck 2017 (L. Parentium), Tripadvisor Certificate of Excellence 2017 (L. Albatros, Apartmani i Vile L. Bellevue, L. Parentium, L. Molindrio, L. Materada, L. Mediteran, kampovi Bijela uvala i Ulika), ANWB Erkende Camping 2017 (kampovi Bijela uvala, Ulika, Zelena laguna), ADAC 2017 (kampovi Bijela uvala, Zelena laguna, Ulika i Puntica), TripAdvisor 2017 Travellers' Choice (TN L. Galijot, L. Gran Vista) i druga.

3.7. Razvoj društva u budućnosti

U Plava laguna nastoji planirati razvoj na dugoročnim temeljima koji idu pod ruku s održivim poslovanjem. U Plavoj laguni d.d. strateški se promišlja o smjernicama razvoja u skladu s prostorom u kojem rade, te ga potom, kao i do sada, uspješno implementiraju na ekonomskim principima. Nakon što je 2014. godine izvršena transakcija kojom je Plava laguna d.d. stekla 93,04% temeljnog kapitala Istraturista Umag d.d., napor kompanija u godinama koje slijede, pored redovitih operativnih te strateških i razvojnih aktivnosti, bili su usmjereni ka usklađivanju poslovnih politika i korporativnih kultura pri čemu su i Istraturist Umag i Plava laguna nastavili bilježiti rast u svim segmentima poslovanja. Tako je na konsolidiranoj razini u periodu od 2014. – 2017. ostvaren rast noćenja od 20%, rast prihoda od 17% te rast EBITDA-e od 33%, ali i rast broja stalno zaposlenih, rast plaća te ostalih materijalnih prava radnika. Tijekom izvještajne 2017. godine pristupilo se izvršenju svih pripremnih radnji formalno-pravnog i operativnog karaktera u svrhu pripajanja društva Istraturist Umag d.d. društvu Plava laguna d.d., a koje je provedeno u sudskom registru Trgovačkog suda u Pazinu s učinkom 01. siječnja 2018. godine. Pripajanjem nastaje najveća hotelijerska kompanija sa kapacitetima u Istri, ali i potencijalno najuspješnija istarska i hrvatska turistička kuća, pri čemu će se mogućnosti za rast i razvoj mjeriti i u investicijskom potencijalu, ali i u potencijalu za zapošljavanje, kao i na unapređenju uvjeta za postojeće radnike.³⁴

Ukupna kapitalna ulaganja Plave lagune u 2018. godini planirana su u iznosu od gotovo pola milijarde kuna. Pojedinačno najveća i najznačajnija investicija odnosi se na uređenje Turističkog naselja Park Plava laguna sa hotelom, suitevima, apartmanima i vilama, turistički proizvod koji se prema ciljanom tržišnom segmentu, a to su obitelji s djecom, komunicira pod nazivom Park Resort. Uz prostorne smještajne jedinice, što je u skladu sa zahtjevima budućeg tržišnog pozicioniranja, predviđeni su dodatni sadržaji gdje dominira bazenski kompleks sa

³⁴ Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 23.

raznolikom ponudom vodenih površina i ostalim pratećim sadržajima (punkt sa ponudom hrane i pića, prostori namijenjeni za animacijske programe po uzrastima djece, i slično) kao i sadržajima namijenjenim djeci (igračke, tobogani zasebni dječji bazeni). Najveća investicija u autokampove za 2018. godinu odnosi se na sveobuhvatnu rekonstrukciju AC Stella Maris gdje se pored uređenja parcela ulaže u nove smještajne kapacitete, mobilne kućice, te novu recepciju i bazen. Nastavak je to opredjeljenja Društva ka podizanju kvalitete kamp segmenta smještaja prije svega u destinaciji Umag, ali i u porečkoj destinaciji ulaganjem u vodeno igralište i dječji bazen u AC Zelena laguna obzirom na prepoznate permanentne potrebe za dodatnim vodenim površinama. Proizvod koji je kreiran da u cijelosti zadovolji zahtjeve gosta u odmorišnom segmentu smještaja predstavljen je u obliku suiteva i soba u 54 smještajne jedinice u okruženju hotela Sol Umag naziva Sol Umag Garden Suites & Rooms smještenog tik do mora. Društvo je, nadalje, prepoznalo važnost zadovoljstva radnika što se proteklih godina manifestiralo u materijalnim pravima koja su bila iznad prosjeka industrije, a za 2018. godinu uključena je nova dimenzija kroz ulaganje u smještaj, pa se tako oko 10% kapitalnog budžeta usmjerava u uređenje i izgradnju kapaciteta za smještaj radnika. Za naredni period poslovni razvoj fokusiran je na iznalaženju koncepta za repozicioniranje Turističkog naselja i Autokampa Savudrija te idejnog rješenja, kao i detaljniju razradu koncepta i idejnog rješenja Turističkog naselja Galijot Plava laguna pri čemu je faktor položaja i prirodnog okruženja u kojem je naselje smješteno važan faktor i polazna osnova kod definiranja i pozicioniranja cjelokupnog proizvoda ka luksuznom segmentu potražnje. U budućnosti također predstoji rad na razradi novog koncepta i repozicioniranja Hotela Aurora u Umagu, koji svojom lokacijom i prostorno planskim mogućnostima predstavlja potencijal u smislu podizanja kvalitete ponude i razvoja proizvoda više cjenovne kategorije.³⁵

U planu za 2019. godinu je izgradnja zajedničke upravne zgrade u poslovnoj zoni Facinka u Poreču. U sferi budućih projekata, predstoji rad na razvoju i repozicioniranju cijele zone Punta u destinaciji Umag u zonu ljetovališta („Resort Punta“) gdje bi se, nakon finalizacije masterplana i novog poslovnog modela, težilo ka detaljnoj razradi idejnih rješenja za sve objekte i prateće sadržaje. Trenutni prijedlog masterplana obuhvaća dva postojeća hotela (Sol Sipar i Sol Umag), sa planom rekonstrukcije hotela Adriatik te izgradnjom novog hotela na lokaciji upravne zgrade i sadržajima potrebnim za razvoj resort ponude. Važnu sastavnicu produkata kompanije čini i brižljivo očuvan i njegovan okoliš. Navedeno opredjeljenje pretočeno je u razvojnu politiku putem koje se već dugi niz godina alikvotni dio sredstava

³⁵ Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 23.

usmjerava u hortikulturno uređenje kao i u uređenje plaža. U narednom periodu Društvo će intenzivirati aktivnosti na razvijanju i implementaciji energetski učinkovitih projekata te projekata u sferi obnovljivih izvora energije. Tako ćemo se fokusirati na uređenje plaža, šetnica i hortikulturna uređenja, te nužne rekonstrukcije dijela elektroenergetskih objekata. Pored navedenog i nadalje će se sagledavati i valorizirati mogućnosti rasta i kvalitativne promjene strukture kapaciteta putem eksternog rasta odnosno akvizicija.³⁶

³⁶ Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.), str. 24.

Zaključak

Planiranje predstavlja polaznu točku upravljanja poduzećem. Dobro postavljene ciljevi čine temelj za postizanje uspjeha poduzeća. Pravilan proces planiranja i njegovo kvalitetno izvođenje predstavlja predispoziciju uspješnosti. Planiranje predstavlja proces određivanja onoga što organizacija želi postići i odlučivanja kako to postići. Možemo reći da planiranje predstavlja analitički objektivni pogled na poduzeće i na njegovo buduće poslovanje kako bi se otkrile jake i slabe strane poduzeća, pronalaze nove mogućnosti zarade, postigli planirani ciljevi i uočavaju opasnosti koje prijete poduzeću.

Za ostvarenje poslovnih ciljeva potrebno je planiranje svih pojedinosti u svim poslovnim područjima, dakle planiranje programa proizvodnje u industrijskom poduzeću ili asortimana robe u trgovini, planiranje financiranja i nabave proizvodnih faktora, planiranje prodaje itd. Budući da se poslovni ciljevi mogu ostvariti različitim potezima, potrebno je planiranje o tome kako treba teći poslovni proces. Potrebne su, dakle, odluke kojima se utvrđuje plan, čime se definiraju ciljevi za sva poslovna područja za određeno razdoblje.

Cilj Plave lagune d.d. je postati vodeće društvo turističkog sektora usmjereno na postizanje održivog razvoja, fokusirajući se na pružanje najboljih uvjeta za rekreaciju u zdravom okolišu uz uporabu vodećih tehnologija. Strategija razvoja ima prvenstveno obilježja temeljitog poboljšanja smještajnih kapaciteta i procesnu izgradnju novih odnosno u ukupnosti povećanje tržišnog udjela, razvoja i afirmacije novog identiteta Društva i dizajniranje novog proizvoda. Dosljednost strategiji razvoja vidi se u nedavnoj akviziciji Istraturist Umag d.d., kojim je Plava laguna stekla 4.349.400 redovnih dionica Istraturista, koje predstavljaju 93.04 % temeljnog kapitala Istraturista, čime je nova grupa Plava laguna povećala svoj smještajni kapacitet i tržišni udio.

Literatura

- 1) Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P.: „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb, (2001)
- 2) Bedenik, Nidžara Osmanagić.: „Operativno Planiranje“. Školska knjiga, (2002)
- 3) Belak, Vinko. "Menadžment u teoriji i praksi." Belux Exellans d.o.o., Zagreb (2014)
- 4) Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet, Split, (2000)
- 5) Horvat, Duro, et al.: "Temeljne funkcije upravljanja." Nakladnik Edukator d.o.o., Zagreb (2007)
- 6) Mala enciklopedija „Strategija“, Privredni vjesnik, Zagreb, (1996)
- 7) Plava laguna d.d.: godišnje izvješće za 2017. godinu, Poreč, (2018.)
- 8) Plava laguna d.d.: Skraćeni prospekt uvrštenja u kotaciju javnih dioničkih društava, Poreč (2003.)

Internetske stranice:

- 1) <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSECrZb9dCodQyCkSKC2CjfabalJO5mzV1RryTkGYLXrT1TaTB7eg> (16.10.2018.)
- 2) <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/vizija%2Cmisija%20i%20ciljevi.pdf> (16.10.2018.)
- 3) <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf> (17.10.2018.)
- 4) <https://blog.essaycorp.com/wp-content/uploads/2018/01/Pestle-analysis-feature-image.png> (18.10.2018.)
- 5) <http://www.poslovni.hr/leksikon/kontingencijski-planovi-704> (16.10.2018)
- 6) <http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama> (21.10.2018.)

Popis slika:

Slika 1. Vrste planova ovisno o hijerarhiji	5
Slika 2. Tipologija planiranja	7
Slika 3. Okolina poduzeća.....	9
Slika 4. PESTLE analiza	10
Slika 5. SWOT analiza	11
Slika 6. Hijerarhija ciljeva.....	13
Slika 7. Vlasnička struktura dionica.....	21
Slika 8. Pregled smještajnih kapaciteta hotela	22
Slika 9. Pregled smještajnih kapaciteta autokampova i apartmana.....	22
Slika 10. Struktura kapaciteta.....	23
Slika 11 .Organizacijska struktura Plave lagune d.d.	24
Slika 12. Uprava Plave lagune d.d.	25
Slika 13. Račun dobiti i gubitka	29
Slika 14. Struktura aktivne bilance	31
Slika 15. Struktura pasive bilance	32

Popis tabela:

Tabela 1. Prikaz misija značajnijih gospodarskih subjekata	12
Tabela 2. Ciljevi koji proizlaze iz misije Društva	26
Tabela 3. Noćenja prema vrsti smještaja.....	28
Tabela 4. Kretanje poslovnih prihoda za razdoblje 2013. - 2017.....	30
Tabela 5. Ulaganja u 2017.....	32