

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

KRIZNO UPRAVLJANJE FINANCIJAMA U TURISTIČKOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE ZA VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE COVID-19

Damjan Poljak, mag. oec.

SAŽETAK: U ovome radu autor provodi analizu utjecaja globalne pandemije COVID-19 na turistički sektor u cjelini, s naglaskom na financijski položaj turističkih kompanija. Također, detaljno se analizira makroekonomski okvir postavljen od strane države, kao osnova za provođenje strategije upravljanja i donošenja daljnjih odluka na operativnoj razini. Razmotriti će se i analizirati efekti na kratkoročni do srednjoročni financijski položaj turističkih kompanija, izazovi s kojima se susretao menadžment na početku same pandemije te (ne)mogućnosti kvalitetnog dugoročnog planiranja u novonastalim okolnostima. Cilj ovog rada je približiti poslovanje jednog dijela realnog sektora u uvjetima pandemija te ukazati na reperkusije koje poput Ripple efekta ima na širi krug dionika. U konačnici, autor zaključuje kako će za daljnje strateške odluke, ključno biti ostvarenje turističke sezone 2021. godine te čim brža implementacija ciljeva određenih Nacionalnim planom oporavka i otpornosti 2021. – 2026.

Ključne riječi: turizam, COVID-19, pandemija, krizno upravljanje

JEL: G01, G30, G32

1. UVOD

Zakon Dana 30. siječnja 2020. godine od strane Svjetske zdravstvene organizacije (eng. *World Health Organization*) objavljena je Javno-zdravstvena prijetnja od međunarodnog značaja¹, a 11. ožujka 2020. godine WHO službeno je proglasio pandemiju COVID-19². Globalno. Bilo je u tom trenutku više ili manje zahvaćenih zemalja i/ili regija, više ili manje prihvaćanja ili negiranja nastale situacije na svjetskoj razini, te svakako različitih,

¹ [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))

² <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

do dijametralno suprotnih očekivanja trajanja pandemije, njenog širenja i utjecaja na svjetsko gospodarstvo. Turistički sektor, svjetski, europski, a time i hrvatski, jedan je od najjače pogođenih globalnom COVID-19 krizom, jer u zdravstvenom smislu govorimo o bolesti, a u gospodarstvu „bolest” nazivamo krizom. Kriza može biti kratkotrajna, ali može, kao u slučaju globalne pandemije COVID-19 trajati cijeli jedan godišnji ciklus poslovanja. U nastavku će se razmotriti utjecaj krize uzrokovane globalnom pandemijom COVID-19 na financijski položaj turističkih kompanija u Republici Hrvatskoj, promjene koje je donijela u smislu prilagodbe istih novim emitivnim tržištima, kao i utjecaj na (ne)zaposlenost uslijed značajnog broja sezonski angažirane radne snage.

Treba se podsjetiti kako je udio turizma u BDP-u Republike Hrvatske skoro kontinuirano rastao sa 14,4% u 2011. godini, na 19,5% 2019. godini³, a pritom su se bilježile rekordne brojke dolazaka i noćenja gostiju iz godine u godinu, dok su turističke kompanije investirale svake godine značajne iznose u podizanje kategorije smještajnih kapaciteta i izgradnju novih, kao i dodatne sadržaje, sukladno globalnim trendovima i zahtjevima tržišta. Iako se najveći dio turističke ponude, ali i potražnje u Hrvatskoj odnosi na destinacije vezane uz koncept „sunca i mora”, kako bi se opisali razmjeri utjecaja globalne pandemije COVID-19 krize na turistički sektor, treba uzeti u obzir i neke od kontinentalnih destinacija, koje su u periodu od 2011. godine do 2019. godine doživjele značajan uspon s više nego dvostrukim rastom noćenja. Tako je npr. Grad Zagreb imao 123%-tni rast, zatim Županija Krapinsko-zagorska s porastom od 153% te Županija Međimurska sa 149%-tnim rastom broja ostvarenih noćenja⁴. Isto upućuje na to kako utjecaj globalne pandemije COVID-19 krize nisu osjetile samo ljetne i „morske,” regije, nego se utjecaj prelio na sve oblike turizma i zahvatio sve regije.

2. MAKROEKONOMSKI OKVIR UBLAŽAVANJA GOSPODARSKE KRIZE UZROKOVANE GLOBALNOM PANDEMIJOM COVID-19

U ožujku 2020. godine, dakle na samom početku globalne pandemije COVID-19, Vlada Republike Hrvatske u sklopu Gospodarskih mjera donijela je odluku o Potpori za očuvanje radnih mjesta u najugroženijim sektorima⁵, a koja nije imala obilježja državne potpore male vrijednosti, jer je bila sastavni dio gospodarskih mjera Vlade RH. Usmjeren je na poslodavce koji obavljaju gospodarsku djelatnost, a za provedbu je bio zadužen Hrvatski zavod za zapošljavanje: „Mjera potpore za očuvanje radnih mjesta odnosi se na poslodavce pogođene učincima koronavirusa COVID-19 u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića, prijevoza i skladištenja, na radno – intenzivne

³ Hrvatska turistička zajednica (HTZ), Analize s područja turizma – Turizam u brojkama, www.htz.hr

⁴ Hrvatska turistička zajednica (HTZ), Analize s područja turizma – Turizam u brojkama, www.htz.hr

⁵ <https://mjera-orm.hzz.hr/potpore-ocuvanje-radnih-mjesta-ozujak-svibanj/>

djelatnosti unutar prerađivačke industrije – tekstil, odjeća, obuća, koža, drvo i namještaja te poslodavce koji ne mogu obavljati djelatnost sukladno Odlukama Stožera civilne zaštite (nacionalnog, županijskog, jedinica lokalne samouprave) i na druge poslodavce koji mogu dokazati utjecaj posebnih okolnosti”⁶.

Predmetnom Potporom za očuvanje radnih mjesta, Vlada Republike Hrvatske je odlučila preuzeti na sebe dio tereta financijske likvidnosti koja je bila potrebna za isplate plaća radnicima u sektorima pogođenima globalnom pandemijom COVID-19 krizom te je prema prvotnoj odluci potpora trebala biti na snazi do lipnja 2020. godine. Međutim, iako je potpora bila inicijalno određena do lipnja 2020. godine, razvoj gospodarske situacije vezan uz utjecaj globalne pandemije COVID-19 tražio je i daljnju intervenciju države te je predmetna potpora, kao jedna od najvažnijih, zadržana i u daljnjem periodu. U lipnju 2021. godine potpora je još uvijek aktivna, iako su se kriteriji za dobivanje potpore već nekoliko puta dopunjavali.

Nema jasnog datuma ili naznake do kada će se održati Potpora za očuvanje radnih mjesta, ali je jasno kako bismo bez nje u Republici Hrvatskoj zasigurno svjedočili drastičnom porastu nezaposlenosti u prethodnom periodu. Kada se usporede zadnje dostupni podaci o stopi nezaposlenosti vidljivo je kako nije došlo do značajnijeg rasta stope nezaposlenosti, jer sa 7,8% koliko je iznosila na 31. prosinca 2019. godine, porasla je na 9,3% na 31. prosinca 2020. godine te se zatim korigirala na 8,2% na datum 31. svibnja 2021. godine⁷.

Iz navedenih podataka, vidljivo je kako stopa nezaposlenosti niti približno nije pretrpjela toliki poremećaj koliko je mogao iznositi utjecaj globalnog, skoro zaustavljanja ekonomije. Zahvaljujući intervenciji države, koja je Potporu za očuvanje radnih mjesta postavila kao prioritet u borbi s globalnom pandemijom COVID-19 na gospodarskoj razini te u 2020. godini potrošila preko 10 milijardi kuna⁸ na potpore kojima je direktno utjecala na odluke poslodavaca o zadržavanju radnika u radnom odnosu, nije došlo do vala otpuštanja niti zatim spiralnog utjecaja nezaposlenosti na standard života pojedinaca.

Nadalje, na inicijativu države, stručnih udruženja pri Hrvatskoj gospodarskoj komori i uz apel svih poslovnih subjekata, a uz odobrenje Hrvatske narodne banke, omogućeno je poslovnim bankama sklapanje ugovora o tzv. moratorijima na kreditne obveze korisnika kredita⁹. Poslovne banke su na individualnoj osnovi, razmatrajući svaki zahtjev za moratorijem na kreditne obveze zasebno, odobravale sklapanje moratorija na maksimalan rok od 12 mjeseci, u varijanti potpunog moratorija svih kreditnih obveza ili uz plaćanje dijela pripadajućih redovnih kamata za pojedino razdoblje otplate kredita. Najvećim dijelom došlo

⁶ <https://mjera-orm.hzz.hr/korisnici-potpore/>

⁷ <https://www.dzs.hr/>

⁸ <https://vlada.gov.hr/vijesti/mjera-potpore-za-ocuvanje-radnih-mjesta-i-u-travnju-dosad-izdvojeno-10-milijardi-kuna/31735>

⁹ <https://www.hnb.hr/o-nama/zastita-potrosaca/informacije-potrosacima/covid-19>

je do rasterećenja plaćanja kreditnih obveza u jednogodišnjem razdoblju, čime se oslobodio dio postojećih likvidnih sredstava za podmirenje ostalih tekućih troškova neophodnih za nastavak normalnog i nesmetanog funkcioniranja turističkih kompanija. Prema javno dostupnim podacima Hrvatske udruga banaka, moratorij je do sredine travnja 2020. godine zatražilo 29.926 građana i 9.436 poduzetnika¹⁰. U nastavku 2021. godine, po isteku moratorija odobrenih u 2020. godini, ostaje za vidjeti kako će se nastavno rješavati odnosi poslovnih subjekata i banaka po pitanju nastavka otplate kreditnih obveza, jer pred nama je još jedna neizvjesna turistička sezona, a zalihe likvidnosti su najvećim dijelom već utrošene u proteklom razdoblju.

S obzirom na to da je globalna pandemija COVID-19 pogodila sve sektore, i to na globalnoj razini, razumljivo je kako niti kreditne institucije u takvoj situaciji nisu mogle reagirati promptno, pogotovo bez jasnih smjernica i strategije na nacionalnoj razini. Vlada Republike Hrvatske je putem HBOR-a omogućila malim i srednjim poduzećima korištenje kreditne linije za likvidnost, ali i kroz osiguravanje državnih jamstava za kredite, olakšala poslovnim bankama donošenje odluka o daljnjem kreditiranju poduzetnika koji su se našli u poteškoćama¹¹.

Potporna za očuvanje radnih mjesta, kao i drugi vidovi iskazane podrške poslovnim subjektima, nije specifičnost Hrvatske i bitno je napomenuti kako su vlade diljem Europe i svijeta na razne načine potpomagale i još uvijek potpomažu gospodarstvima da lakše prevladaju ovo krizno razdoblje i ponovno pokrenu poslovanje, u novim, prilagođenim okolnostima. Sjedinjene američke države tako su za ponovno pokretanje gospodarstva odredile ukupni budžet od 4,5 bilijuna dolara, od čega je iznos od 3,2 bilijuna dolara već odobren, a preostalih 1,3 bilijuna dolara još čeka potvrdu hoće li i kako biti raspodijeljen¹². Radi se o jednom od najvećih iznosa koje je neka državna administracija uložila u oporavak gospodarstva.

Na razini Europske unije svaka država članica pristupila je izradi vlastitog Nacionalnog plana oporavka i otpornosti¹³, koji je zatim dostavljen Europskoj komisiji na daljnje odobrenje. Republika Hrvatska sukladno predanom dokumentu Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026., očekuje 6,3 milijarde eura bespovratnih sredstava te dodatnih 3,6 milijardi eura kroz mogućnost povlačenja ciljanih zajmova¹⁴. Bitno je naglasiti kako sva sredstva koje će Europska komisija, nakon ocjene nacionalnih planova oporavaka, staviti

¹⁰ <https://www.hub.hr/hr/gotovo-30000-gradana-i-9500-pravnih-osoba-podnijelo-zahtjev-za-moratorijem>

¹¹ <https://www.hbor.hr/tema/pomoc-poduzeticima-za-ublazavanje-negativnih-posljedica-nastalih-pandemijom-covid-19-virusa-koronavirusa/>

¹² <https://www.usaspending.gov/disaster/covid-19>

¹³ Svrha Nacionalnog plana oporavka i otpornosti je ublažiti gospodarske i socijalne posljedice pandemije koronavirusa, ali i učiniti gospodarstvo održivijim i otpornijim, a društvo spremnije na izazove i nove prilike – <https://planoporavka.gov.hr/>

¹⁴ <https://planoporavka.gov.hr/o-planu/9>

na raspolaganje svakoj pojedinoj državi članici, trebaju biti utrošena na način da najmanje 37% sredstava bude usmjereno u investicije koje doprinose tzv. zelenoj tranziciji, 20% sredstava mora biti usmjereno u digitalnu tranziciju, a cijeli plan mora poštovati načelo nenanošenja značajne štete klimatskim promjenama.

Iznos alokacije sredstava iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti namijenjen turizmu je 2,2 milijarde kuna, a znakovito je kako će se 96% tog iznosa utrošiti kroz ugovore o dodjeli bespovratnih sredstava putem javnih poziva. Neki od izazova koje je detektiralo Ministarstvo turizma i sporta za koje je navelo kako je potrebno uspostaviti učinkoviti okvir za upravljanje razvojem održivog turizma su: gospodarski pad uslijed globalne pandemije COVID-19, nedostatak strateškog upravljanja razvojem turizma, prekomjerni turizam i sezonalnost, suboptimalna struktura smještajnih kapaciteta te nedostatni ljudski kapaciteti. Svi navedeni izazovi već su od ranije poznati i prepoznati od strane turističkih kompanija, ali sada kad je postavljen nacionalni cilj reforme sustava upravljanja razvojem održivog turizma, kroz izmjene i dopune Zakona o turizmu, kao i izradom Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine i Nacionalnog plana održivog turizma od 2021. do 2027. godine, a čija je izrada povjerena Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, može se konstatirati kako problemi s kojima se susretao turistički realni sektor, postaju prioritet za rješavanje na nacionalnoj razini, jer brži i efikasniji oporavak turizma nakon globalne pandemije COVID-19 direktno utječe na rast BDP-a.

Sukladno ciljevima određenim u Nacionalnom planu oporavka i otpornosti za segment turizma, jasno je dano do znanja kako je situacija s globalnom pandemijom COVID-19 primorala Republiku Hrvatsku i njenu Vladu da ubrzano zauzme stav oko daljnjeg razvoja turizma, uz naglasak na održivi turizma i da se odmakne od prekomjernog turizma (engl. *Overtourism*).

Prekomjerni turizam, može, ali i ne mora nastupiti kao posljedica masovnog turizma, pa se tako ta dva pojma trebaju promatrati odvojeno i ne ih izjednačavati. Masovni turizam na obalama npr. Antalijske, Španjolske ili Tenerifa ne moraju nužno izazvati pojavu prekomjernog turizma, dok u slučaju Hrvatske masovni turizam je svakako vodio prekomjernom turizmu. Javna infrastruktura većine obalnih destinacija nije adekvatna za rekordne brojke gostiju koje su se povećavale iz sezone u sezonu te je bila već na kritičnim točkama opterećenja (elektronaponska mreža, kanalizacija, vodovodni sustavi, cestovni pravci i sl.). Pojedini gradovi, poput Dubrovnika, već su samostalno uvodili određena ograničenja npr. u broju dopuštenih pristajanja i vezanja kruzera. Stavljanjem naglaska na održivi turizam kao jedan od ciljeva Nacionalnog plana oporavka i otpornosti, Hrvatska turistička ponuda dobit će smjernice za daljnji razvoj kvalitetnog i atraktivnog turističkog proizvoda.

3. FINANCIJSKA POZICIJA TURISTIČKIH KOMPANIJA

Turizam je sam po sebi kapitalno intenzivna grana gospodarstva i činjenica je kako su rast ostvarenih brojki u turističkom prometu pratile i značajne brojke investiranih iznosa u sve oblike turizma i vrlo raznovrsnu smještajnu i sadržajnu ponudu, kojoj smo nazočili posljednjih godina, kad su se prije svake sezone naveliko medijski pratila otvorenja novih turističkih kapaciteta, a što samo po sebi podrazumijeva i određenu stopu kreditne zaduženosti turističkih kompanija i ostalih dionika u turizmu. Kreditna zaduženja turističkih kompanija kretala su se i rasla unutar teoretski određenih i očekivanih omjera, međutim, u novonastaloj situaciji kad se dogodio potpuni prekid priljeva likvidnosti i to u periodu pred samu turističku sezonu, problem nemogućnosti podmirenja tekućih kreditnih obveza i nužnost bilateralnog dogovora s kreditnim i ostalim financijskim institucijama postao je jedan od prioriteta turističkih subjekata.

Velika pomoć svim sektorima pogođenima globalnom pandemijom COVID-19 svakako su bile državne potpore i mjere za očuvanje radnih mjesta za koje, nakon godinu dana od početka globalne pandemije COVID-19, može se ustvrditi kako su značajno pridonijele činjenici kako u Republici Hrvatskoj nije došlo do masovnih otpuštanja radnika, niti do naglog povećanja stope nezaposlenosti, kao što se već spomenulo ranije. Intervencija države u ovakvoj situaciji, a pokazalo se to i na globalnoj razini, gdje se u milijardama dolara ili eura broje iznosi koje su pojedine države usmjerile na očuvanje i pomoć gospodarstvima, bila je neophodna kako bi gospodarski subjekti, a pogotovo turistički sektor i ugostiteljstvo, mogli barem u nekoj mjeri lakše prevladati učinke krize na kratkoročni do srednjoročni financijski položaj turističkih kompanija.

Pitanje koje se nameće i koje je izuzetno važno svim turističkim kompanijama, kao i svima ostalima čija uspješnost poslovanja ovisi o uspjehu turističkih sezona, jest brzina oporavka tj. povratka na razine iz 2019. godine i ranije, a koje su bile temelj za projekcije na temelju kojih su rađene studije i izračunavane mogućnosti daljnjeg razvoja pojedinih segmenata turizma. Zasigurno će se svjedočiti određenom zaokretu u samoj turističkoj ponudi, gdje se sve više govori i stavlja naglasak na kvalitetu i sadržajnost turističkog proizvoda. Tako se kroz Ministarstvo turizma i sporta pokrenula izrada Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine i Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027. godine, a kojim se daje do znanja značaj koji turizam ima za gospodarstvo Republike Hrvatske na nacionalnoj razini. Ipak, suočeni s posljedicama globalne pandemije COVID-19, shvaća se kako je jedini put održivom razvoju kvalitetno i promišljeno planiranje daljnjeg razvoja Republike Hrvatske kao turističkog proizvoda.

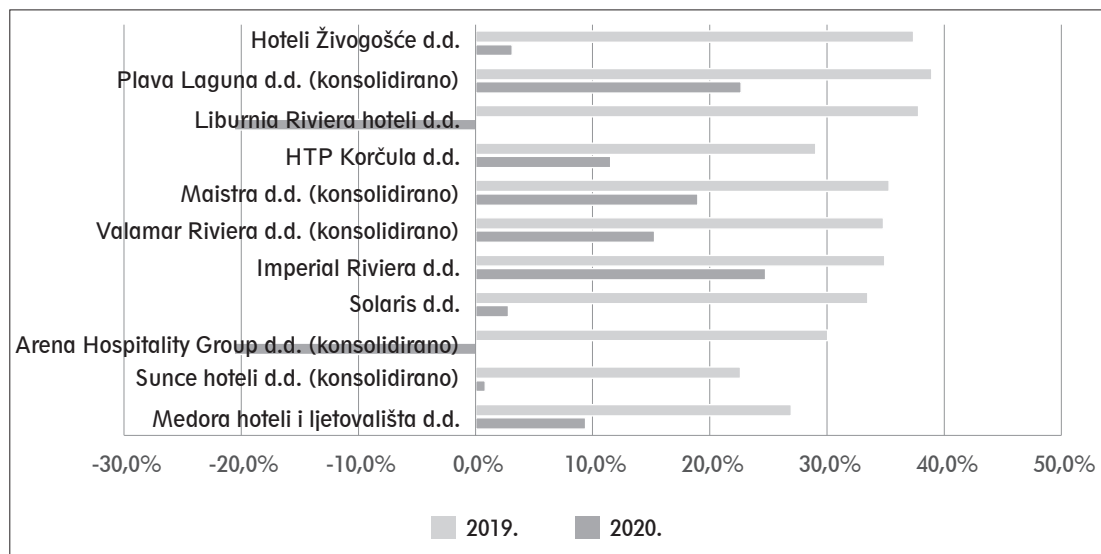
Kako bi se moglo razmatrati koje su sve mogućnosti i alati kriznog upravljanja u turističkom sektoru Republike Hrvatske za vrijeme globalne pandemije COVID-19 bile na raspolaganju izvršnom dijelu menadžmenta turističkih kompanija, prvo će se analizirati financijski rezultati za 2019. i 2020. godinu. Nakon još jedne u nizu rekordnih turističkih sezona, zacrtani i usvojeni investicijski ciklusi turističkih kompanija kretali su se pre-

ma planovima, uz najave daljnjih razvojnih projekata. Kao presjek sektora uzeti su javno objavljeni rezultati poslovanja turističkih kompanija koje su uvrštene na Redovito tržište Zagrebačke burze d.d., za koje su transparentno objavljivani poslovni planovi te daljnje investicije, za neke i u višegodišnjem razdoblju.

Kao što je vidljivo prema podacima iz grafikona niže, a koji pokazuje ostvarenu EBITDA maržu (pokazatelj poslovne uspješnosti koji ukazuje na odnos dobiti prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA-e) i poslovnih prihoda poduzeća) odabranih turističkih kompanija za promatrani period 2019./2020. godina, uočavamo kako prema iskazanim financijskim podacima za 2019. godinu EBITDA marža se na odabranom uzorku turističkih kompanija kretala između 22,6% za društvo Sunce hoteli d.d. (na konsolidiranoj osnovi) do 38,9% za društvo Plava laguna d.d. (na konsolidiranoj osnovi).

Na ostvarenje EBITDA marže pojedine turističke kompanije utječe i struktura portfelja smještajnih objekata (osim same komparativne prednosti pojedine destinacije i omjer udjela npr. kampova u odnosu na hotelski smještaj unutar turističke kompanije također značajnije utječe na veću EBITDA maržu iz razloga uobičajeno većih marži u kamping segmentu turizma). Usporedno prikazane EBITDA marže za 2020. godinu, odraz su nastupa globalne pandemije COVID-19, kad smo svjedočili izrazito kratkom periodu operativnog poslovanja (polovinom kolovoza 2020. godine došlo je do stavljanja Republike Hrvatske na tzv. crvene liste mnogih europskih zemalja, čime je i potražnja za hrvatskim turističkim proizvodom naglo pala), ali i politike smanjenja cijene smještaja kako bi se pokušalo doprinijeti atraktivnosti ljetovanja na pojedinoj destinaciji.

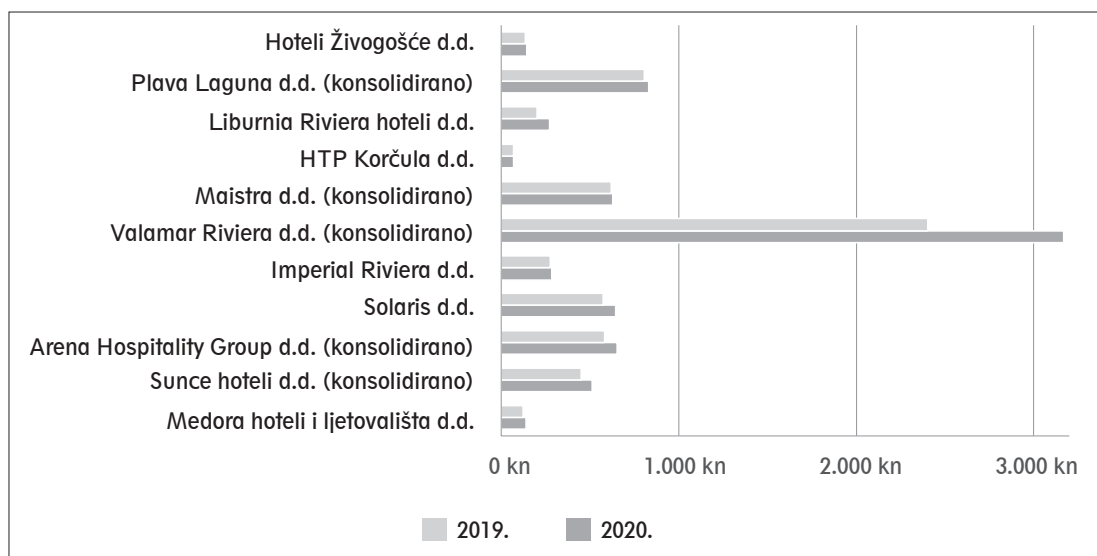
**Grafikon 1. EBITDA marža
odabranih turističkih kompanija za 2019. i 2020. godinu**



Izvor: izrada autora prema www.zse.hr

Može se uočiti kako je ipak većina turističkih kompanija čiji su podaci o EBITDA marži prikazani na gornjem grafu, uspjela i tijekom 2020. godine zadržati pozitivno operativno poslovanje (uz izuzetak društava Liburnia Riviera hoteli d.d. i Arena Hospitality Group d.d.). Promatranih 11 turističkih kompanija ostvarilo je ukupno 36,2% poslovnih prihoda u 2020. godini, u odnosu na ukupno ostvarene poslovne prihode iz 2019. godine, uz pad EBITDA-e od 88%. Pritom je EBITDA marža navedene grupe u 2019. godini iznosila 34,2%, a u 2020. godini svega 11,4%. Sve navedeno izravan je rezultat utjecaja poremećaja uzrokovanog globalnom pandemijom COVID-19, a razmjeri utjecaja na poslovanje turističkih kompanija su i više nego očiti.

Grafikon 2. Financijski dug odabranih turističkih kompanija za 2019. i 2020. godinu



Izvor: izrada autora prema www.zse.hr

Turizam kao djelatnost je kapitalno visoko intenzivna i zaduženost turističkih kompanija prije globalne pandemije COVID-19 kretala se u općeprihvaćenim okvirima do 4 puta vrijednosti EBITDA pokazatelja¹⁵. Na prikazanom grafikonu financijski dug, odnosno zaduženost predstavlja kratkoročne i dugoročne obveze promatranih turističkih kompanija prema financijskim institucijama. Stoga, gledajući prosjek zaduženosti promatrane grupe turističkih kompanija u 2019. godini, isti je iznosio 2,7 puta EBITDA, što ga svrstava u prihvatljive teoretske okvire.

¹⁵ Financijski dug / EBITDA – financijski pokazatelj koji govori koliko treba vremena da se iz operativne dobiti vrati financijski dug

Ono što je bitno za naglasiti jest očekivani porast razine financijskog duga u 2020. godini, a najizraženiji rast bilježimo u slučaju društava Valamar Riviera d.d. i to za 31,8% (preko 750 milijuna kuna u apsolutnom iznosu) te društva Liburnia Riviera hoteli d.d. za 35,3% (preko 70 milijuna kuna u apsolutnom iznosu). Prosjek rasta financijskog duga promatrane grupe turističkih kompanija u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu iznosi 17,6%. Promatrano povećanje zaduženosti zasigurno bi bilo i veće da nije bilo intervencije države kroz različite vidove potpora, kao i odobrene moratorija na dospijeca kreditnih obveza.

Na temelju uvida u financijske rezultate poslovanja turističkih kompanija za 2020. godinu, možemo zaključiti kako bilo koji od parametara na temelju kojih su se do sada donosili zaključci o financijskom položaju, uspješnosti poslovanja te donosile investicijske odluke o ulaganjima ili kreditiranjima pojedinih projekata, toliko odudaraju od teoretskih i uobičajenih vrijednosti, kako će za neka daljnja razmatranja i odlučivanja biti potrebno iz dužih vremenskih nizova naći načine kako financijske pokazatelje iz 2020. godine zaobići ili korigirati uz neki korektivni faktor. Naime, čak i poslovni planovi samih turističkih kompanija za 2021. godinu ne uzimaju kao polaznu osnovu (baznu godinu) 2020. godinu, već se referiraju na financijske rezultate koji su ostvareni tijekom sezone 2019. godine.

4. KRIZNO UPRAVLJANJE U TURISTIČKOM SEKTORU TIJEKOM GLOBALNE PANDEMIJE COVID-19

Proglašenjem globalne pandemije COVID-19 u ožujku 2020. godine, došlo je do masovnog otkaza već napravljenih rezervacija u predstojećoj turističkoj sezoni te potpunog zaustavljanja ulaska novih rezervacija od strane touroperatora, agencija i individualnih gostiju. Izravni učinak toga za turističke kompanije značio je zaustavljanje svih priljeva po osnovi rezervacija smještaja, a što je obuhvaćalo i zaustavljanje plaćanja po ranije preuzetim obvezama agencija, iz razloga pozivanja na višu silu¹⁶. Na taj način turističke kompanije su se suočile s tri likvidnosna problema:

- prvi je nedostatak novih i otkazivanje već primljenih rezervacija;
- drugi je nemogućnosti naplate već zaprimljenih važećih rezervacija;
- treći je zahtjevi za povratima već uplaćenih sredstava kako od strane agencija, tako i od strane individualnih gostiju.

Suočeni s velikim likvidnosnim problemima na prihodovnoj strani, bilo je potrebno pristupiti optimizaciji rashodovne strane poslovanja. Većina turističkih kompanija vodila se utvrđivanjem točke pokrića, tj. uz maksimalno smanjenje rashodovne strane u smislu

¹⁶ Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18) – „Dužnik se oslobađa odgovornosti za štetu ako dokaže da nije mogao ispuniti svoju obvezu, odnosno da je zakasnio s ispunjenjem obveze zbog vanjskih, izvanrednih i nepredvidivih okolnosti nastalih poslije sklapanja ugovora koje nije mogao spriječiti, otkloniti ili izbjeći“.

revidiranja svih troškova koji nisu nužno potrebni za operativno poslovanje, tražili su razinu ostvarenja prihoda kojima će pokriti revidirane rashode. Najbitnija tri segmenta troškovne strane mogla su se promatrati kroz revidiranje odnosa sa zaposlenicima, bankama i dobavljačima.

Turističko-ugostiteljski sektor već je nekoliko prethodnih sezona ukazivao na problem nedostatka potrebnog kadra u vršnim opterećenjima sezone, tražeći povećavanje kvota za uvoz radne snage u Republiku Hrvatsku, ali i stvaranje sve atraktivnijih uvjeta rada domaćim radnicima. Nudeći mogućnost stalnih zaposlenja, beneficirane uvjete za pojedina zanimanja i atraktivna stručna usavršavanja, kvalitetna radna snaga i poželjni poslodavci bili su prepoznati u turističkoj branši. Ipak, nastupom izvanrednih okolnosti uzrokovanih globalnom pandemijom COVID-19, turističke kompanije bile su suočene s problemom udjela troška plaće u ukupnim troškovima, u situaciji kad nije bilo operativnog poslovanja. Navedeni trošak bilo je moguće jedino smanjiti na način da dođe do otpuštanja dijela radnika, da se smanje iznosi plaća ili kombinacijom te dvije opcije.

U najvećem broju slučajeva to znači da je bilo potrebno, u duhu socijalnog dijaloga pristupiti pregovorima sa sindikalnim predstavnicima i radničkim vijećima (kod onih turističkih kompanija gdje je to bilo primjenjivo), kako bi se dogovorili uvjeti smanjenja prava radnika u novim okolnostima, vrijeme trajanja takvih izmijenjenih uvjeta, a sve balansirajući između očuvanja financijske stabilnosti poduzeća i zadržavanja prijeko potrebnih radnika. Većina turističkih kompanija je zadržala smanjena primanja radnicima do neposredno pred početak operativnog poslovanja, a što je tijekom sezone 2020. godine bilo tek krajem lipnja. Isto tako, neki su poslodavci na jesen iste godine, ponovno pristupili dogovornom smanjenju plaća. Zadržavanju radnika uz izmijenjene uvjete rada, doprinijela je svakako i državna potpora u vidu Potpore za očuvanje radnih mjesta, a koja je započela već u ožujku 2020. godine te koja je svakako bila presudna kako ne bi došlo do većeg broja otpuštanja u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti, kao i ostalim pogođenim djelatnostima.

Nadalje, odnos turističkih kompanija s bankama kao kreditorima iznimno je bitan u uvjetima otežane likvidnosti, a kakva se upravo dogodila uslijed utjecaja globalne pandemije COVID-19. Turističkim kompanijama su na raspolaganju bile opcije ugovaranja moratorija na postojeće kreditne obveze uz podnošenje zahtjeva za dodatnim kratkoročnim financiranjem. Budući da je bankovna likvidnost već određeni period vrlo visoka, banke su imale dovoljno sredstava za odobravanje novih kreditnih linija, pogotovo za poduzeća koja su imala nisku stopu zaduženosti. Također, država je kroz resorno ministarstvo donijela i odluku o Programu dodjele državnih potpora sektorima turizma i sporta u aktualnoj pandemiji COVID-a 19¹⁷, kojim su programom ponuđena državna jamstva u visini do 100% iznosa glavnice kredita.

¹⁷ <https://www.hbor.hr/program-dodjele-drzavnih-potpore-sektoru-turizma-i-sporta-u-aktualnoj-pandemiji-covid-a-19/>

Nastupom izvanrednih okolnosti globalne pandemije COVID-19, bilo je potrebno revidirati i rokove plaćanja prema dobavljačima u bilateralnim dogovorima, kao i pokušati dogovoriti smanjenja plaćanja iznosa komunalnih naknada i zakupa javnih površina s jedinicama lokalnih samouprava. Ovisno o destinaciji i odlukama svakog pojedinog grada ili općine, iznosi rasterećenja plaćanja komunalnih naknada, zakupa javnih površina i koncesijskih odobrenja varirali su ovisno o svakom pojedinom administrativnom centru te o mogućnostima lokalne samouprave, vodeći računa o proračunima s kojima pojedini gradovi ili općine raspolažu.

U trenutku pojave i proglašenja globalne pandemije COVID-19 postojao je cijeli niz projekata i investicija koje su trebale biti dovršene za početak turističke sezone 2020. godine, za koje je već bila zaokružena financijska konstrukcija, a koje su najvećim dijelom zaustavljene u tom trenutku. Novo, dodatno kreditno zaduženje, a u situaciji nemogućnosti „stavljanja u upotrebu,“ i ostvarivanja prihoda na predmetnoj imovini, nije bilo opcija te je zaustavljene investicije potrebno promatrati s aspekta održavanja financijske likvidnosti i očuvanja financijske stabilnosti turističkih kompanija.

Osim investicijskih ciklusa koji su u trenutku objave nastupanja globalne pandemije COVID-19 bili privremeno zaustavljeni i stavljeni na čekanje, potrebno je financijski položaj turističkih kompanija najviše promatrati i s aspekta likvidnosti, a iz razloga što je globalna pandemija COVID-19 nastupila u najnepovoljnijem razdoblju godine, pred samu turističku sezonu, kad su rezerve novčanih sredstava na najnižem nivou, a dio tekućih investicija za potrebe investicijskog održavanja utrošilo se u pripremu objekata za početak turističke sezone. Međutim, treba napomenuti kako neki od smještajnih objekata nisu niti bili otvoreni u cijeloj 2020. godini.

Započete, a ponegdje već i završene radove na investicijskom održavanju objekata trebalo je podmiriti izvođačima radova, a to je predstavljalo dodatni odljev sredstava likvidnosti, za koje nije bilo mogućnosti da doprinesu ostvarenju prihoda u 2020. godini, pa su tako u zadanim okolnostima iste predstavljale dodatni uteg već postojećoj teškoj financijskoj i likvidnosnoj situaciji turističkih kompanija. Kad se pogledaju prvi mjeseci globalne pandemije COVID-19, u situaciji kada je cjelokupni zračni, cestovni i pomorski promet bio skoro u potpunosti zaustavljen u smislu putovanja, a većina zemalja je imala i restriktivne režime ulaska i/ili izlaska iz zemlje, svi zacrtani marketinški planovi i odobreni marketinški budžeti turističkih kompanija bili su stavljeni na čekanje i/ili rebalans iz razloga neizvjesnosti isplativosti oglašavanja u tom trenutku. Sve planirane edukacije zaposlenika, a koje se u turističkoj branši inače redovno održavaju pred sami početak turističke sezone su bile otkazane i/ili odgođene, a odobreni budžeti zaustavljeni i sredstva preusmjerena na pokriće fiksnih troškova poslovanja.

Kad se govori o kriznom upravljanju u financijskom smislu, kod nastupa ugroze bilo koje vrste koja u toliko značajnoj mjeri može narušiti financijski položaj poduzeća, potrebno je zaustaviti i/ili ograničiti korištenje financijskih sredstava za sve osim za nužno potrebne aktivnosti, pristupiti traženju mogućih izvora kratkoročne likvidnosti putem

novih zaduženja te procijeniti i kvalitetno isplanirati povratak u normalne i uobičajene okvire poslovanja. U situaciji kakvu je izazvala globalna pandemija COVID-19, upravljačke strukture turističkih kompanija, ali i svih ostalih poslovnih subjekata, našle su se u izrazito skromnom manevarskom prostoru, jer osim mjera maksimalne štednje zatečenih i/ili preostalih likvidnih financijskih sredstava unutar poduzeća, niti daljnje zaduživanje, niti poslovno planiranje nisu bili mogući u kratkom roku.

Poslovno planiranje, kao nužni preduvjet daljnjeg poslovanja bio je skoro onemogućen, radi neizvjesnosti oko smjera razvoja globalne pandemije COVID-19, a što je podrazumijevalo restrikcije u prelascima državnih granica (u Republici Hrvatskoj i prelasci iz županije u županiju su neko vrijeme bili pod ograničenjem) kao i cijeli niz mjera i preporuka koje su zaustavile putovanja u turističke svrhe. Turističke kompanije su mogle isključivo na kratkoročnoj razini (mjesec za mjesec ili do maksimalno tri mjeseca) raditi planove, jer su promjene u epidemiološkoj situaciji bile svakodnevne, tako da je i upravljanje ljudskim resursima, kao i smanjenje plaća radnicima u mjesecima kad nije bilo operativnog poslovanja, postalo svakodnevnica o kojoj se pregovaralo s predstavnicima radnika i sindikalnim predstavnicima na razini pojedine kompanije, ali i na krovnim udruženjima turističko-ugostiteljskog sektora. Cijela 2020. godina protekla je u neizvjesnom poslovnom okruženju, bez stabilne osnove za daljnje poslovno planiranje, u ovisnosti o brojevima epidemioloških slučajeva. Tek najavom cjepiva protiv COVID-19 u zadnjem kvartalu 2020. godine, počele su se nazirati određene konture novih (pred)uvjeta turističkih putovanja.

5. ZAKLJUČAK

Koliko god se samo u negativnom kontekstu možemo osvrtnati na utjecaj globalne pandemije COVID-19 na gospodarstvo u cjelini, a pogotovo na turistički sektor, toliko se mora uvažiti i činjenica kako se ovime pruža prilika za donošenje dugoročnijih strategija razvoja turizma, koje će morati sadržavati sve ono predviđeno Nacionalnim planom oporavka i otpornosti, u prvom redu održivost na svim razinama. Održivost u smislu ne upadanja u zamku prekomjernog turizma te održivost u smislu zelene tranzicije, koja je kao takva, ne samo trend u svijetu nego i nužnost za dugoročno očuvanje prirodnih ljepota kojima Hrvatska raspolaže.

Turističke kompanije još uvijek raspolažu s dovoljnim kreditnim potencijalom, potrebnim za novi zamah u trenutku kad budu poznati dugoročniji trendovi i zahtjevi tržišta. Ipak, iskustvo ove krize, sigurno će doprinijeti promjenama na svim razinama upravljanja u turističkoj branši. U turističkoj sezoni 2021. godine zadržati će se visoka razina opreza u poslovnom planiranju, a radi i dalje neizvjesne situacije oko razvoja globalne pandemije COVID-19. Neizvjestan je i period za koji će se prolongirati Mjera očuvanja radnih mjesta, kao najvažnija državna potpora poduzetnicima u trenutnoj situaciji, ali i moratoriji poslovnih banaka koji većinom u trećem kvartalu istječu.

Uspješnost poslovanja turističkih kompanija u sezoni 2021. godine uvelike će odrediti smjer poslovnog planiranja četvrtog kvartala i poslovnog plana za 2022. godinu, kao i spremnost menadžmenta, vlasnika i kreditora za buduća investiranja. Ako prihodi ostvareni u periodu operativnog rada smještajnih objekata budu ispod očekivanja i nedovoljni za samostalno financiranje troškova poslovanja kroz zimski period, a izostanu daljnje državne potpore, za očekivati je dodatni pritisak na troškovnoj strani i ozbiljnije rezove. Također, u slučaju da ovogodišnji prihodi ipak budu na optimističnijim razinama, to će biti tek dovoljno za pokriće troškova do sezone 2022. godine, kad se prema sadašnjim najavama može očekivati značajniji oporavak cjelokupnog turističkog prometa. Stoga, početak aktiviranja i financiranja projekata iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026. godina, resorna ministarstva najavljuju za drugu polovicu 2021. godine.

Određena doza opreza u poslovnom planiranju i određivanje potencijalne financijske izloženosti nekim budućim, mogućim poremećajima na tržištu, zasigurno će biti sastavni dio upravljanja turističkim kompanijama, jer koliko god se turizam kao djelatnost zasniva na pozitivnom i afirmativnom pristupu, toliko je potrebno zadržati dozu realnosti i opreza za slučaj da utjecaj pandemije COVID-19 bude dugoročniji.

LITERATURA

Zakonodavstvo

1. Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18)

Znanstveni časopisi i stručni članci

1. Buera, F., Fattal Jaef, R., Neumeyer, A., Hopenhayn, H. i Shin, Y. (2021) 'The Economic Ripple Effects of COVID-19', World Bank Group Development Economics
2. Škare, M., Riberio Soriano, D. i Porada-Rochoń, M. (2021) 'Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry', ScienceDirect Tehnological Forecasting and Social Change
3. Deep Sharma, G., Thomas, A. i Paul, J. (2021) 'Reviving tourism industry post COVID-19: A resilience-based framework', ScienceDirect Tourism Management Perspectives
4. Reza Farzanegan, M., Gholipour, H.F., Feizi, M., Nunkoo, R. i Eslami Andargoli, A. (2021) 'International tourism and outbreak of Coronavirus (COVID-19): A Cross-Country Analysis', Journal of Travel Research, Vol. 60(3) 687-692

5. Abu Bakar, N. i Rosbi, S. (2020) 'Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry', International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS), Vol. 7, Issue 4
6. Charles Williams, C. (2020) 'Impacts of the coronavirus pandemic on Europe's tourism industry: Addressing tourism enterprises and workers in the undeclared economy', Wiley, Management School, The University of Sheffield

Internetski izvori

1. World Health Organization – <https://www.who.int>
2. Hrvatska turistička zajednica – www.htz.hr
3. Hrvatski zavod za zapošljavanje – <https://mjera-orm.hzz.hr>
4. Državni zavod za statistiku – <https://www.dzs.hr>
5. Službene stranice Vlade Republike Hrvatske – <https://vlada.gov.hr>
6. Hrvatska narodna banka – <https://www.hnb.hr>
7. Hrvatska udruga banaka – <https://www.hub.hr>
8. Hrvatska banka za obnovu i razvitak – <https://www.hbor.hr>
9. Official websites of the U.S. government – <https://www.usaspending.gov>
10. Službene stranice Vlade Republike Hrvatske – <https://planoporavka.gov.hr>
11. Zagrebačka burza – <https://www.zse.hr>

CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT IN THE TOURIST SECTOR OF THE REPUBLIC OF CROATIA DURING THE GLOBAL PANDEMIC COVID-19

Abstract: In this paper, the author analyzes the impact of the global COVID-19 pandemic on the tourism sector as a whole, with an emphasis on the financial position of tourism companies. Also, the macroeconomic framework set by the state of Croatia is analyzed in detail, as a basis for implementing the management strategy and making further decisions at operational level. The effects on the short-term to medium-term financial position of tourism companies, the challenges faced by the management at the beginning of the pandemic and the (im)possibilities of quality long-term planning in the new circumstances will be considered and analyzed. The aim of this paper is to bring closer a part of the real sector in the conditions of pandemics and to point out the repercussions that, like the Ripple effect, has on a wider range of stakeholders. Ultimately, the author concludes that for further strategic decisions, the key will be the realization of the tourist season in 2021 and the fastest possible implementation of the goals set by the National Recovery and Resilience Plan 2021 – 2026.

Key words: tourism, COVID-19, pandemic, crisis management

