

# STRATEGIJA RAZVOJA SPECIJALNE BOLNICE ZA MEDICINSKU REHABILITACIJU „BIOKOVKA“

---

**Bajić, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:816499>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**  
**STRATEGIJA RAZVOJA SPECIJALNE BOLNICE ZA  
MEDICINSKU REHABILITACIJU „BIOKOVKA“**

**Mentor:**

**Doc.dr.sc. Marina Lovrinčević**

**Studentica:**

**Marija Bajić**

**Broj indeksa: 215226**

**Split, lipanj, 2017.**

## SADRŽAJ:

1. Uvod.....	1
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	2
1.3. Metode istraživanja .....	3
1.4. Struktura diplomskog rada .....	3
2. Poslovna okolina Ustanove .....	5
2.1. Eksterna okolina Ustanove .....	6
2.1.1. Opća ili socijalna okolina .....	6
2.1.2. Poslovna okolina.....	7
2.2. Interna okolina Ustanove .....	8
2.2.1. Organizacijski resursi .....	8
2.2.2. Organizacijska struktura .....	9
2.2.3. Organizacijska kultura .....	9
3. Analiza poslovne okoline .....	11
3.1. Definicija analize okoline.....	11
3.2. Svrha i zadatak analize okoline .....	11
3.3. Metode i tehnike analize poslovne okoline .....	11
3.3.1. Skeniranje poslovne okoline .....	12
3.3.2. Analiza konkrecije .....	13
3.3.3. Analiza zainteresiranih za Ustanovu.....	16
4. Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Biokovka .....	17
4.1. Opći podaci o Ustanovi .....	17
4.3. Spektar poslova koje Ustanova obavlja .....	20
4.4. Podaci o finansijskom poslovanju Ustanove .....	21
5. Istraživanje .....	28

5.1. Analiza opće okoline .....	28
5.1.1. Analiza političko-pravne okoline.....	28
5.1.2. Analiza prirodne ili fizičke okoline .....	31
5.1.3. Analiza znanstveno-tehno loške okoline .....	32
5.1.4. Analiza ekonomske okoline .....	33
5.1.5. Analiza demografske okoline .....	37
5.2. Analiza poslovne okoline .....	39
5.2.1. Analiza kupaca .....	39
5.2.2. Analiza dobavljača .....	42
5.2.3. Analiza kreditora .....	46
5.2.4. Analiza konkurencije .....	47
5.2.5. Analiza sindikata.....	50
5.2.6. Analiza strukovnih udruženja .....	50
5.2.7. Analiza vladinih i drugih regulatornih organizacija .....	51
5.4. Analiza interne okoline.....	55
5.4.1. Analiza organizacijske strukture .....	55
5.4.2. Analiza organizacijske kulture .....	59
5.4.3. Analiza organizacijskih resursa .....	62
5.5. Pokazatelji uspješnosti poslovanja .....	69
5.5.1. Produktivnost .....	69
5.5.2. Likvidnost .....	71
5.5.3. Zaduzenost.....	72
5.5.3. Aktivnost.....	74
5.5.4. Ekonomičnost .....	76
5.5.5. Profitabilnost.....	80
5.6. SWOT analiza .....	82
5.7. Prosudba istraživačkih hipoteza .....	83

5.8. Ograničenja provedenog empirijskog istraživanja .....	84
6. Zaključak.....	85
Sažetak .....	87
POPIS TABLICA .....	88
POPIS SLIKA.....	90
LITERATURA.....	91

# 1. Uvod

## 1.1. Problem istraživanja

Predmet ovog rada je Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Biokovka.

Današnji poslovni svijet obilježavaju globalizacija i konkurencija. Suvremena ustanova ima karakteristike otvorenog dinamičkog sustava, što znači da je podložna utjecajima iz okoline s kojima je u stalnoj interakciji. Strategija i okolina, pojmovi su na koje treba skrenuti pozornost i staviti naglasak kad je riječ o suvremenom poslovanju. Riječ je o usko povezanim pojmovima koji se međusobno isprepliću i jednostavnije kazano – strategija bi bila veza između okoline i ustanove. Dobro postavljena strategija vodilja je ustanove na njenom putu ka poslovnom uspjehu, a analiza poslovne okoline je polazišna točka u formiranju strategije.

Dakle, ustanova u svakom trenutku mora biti svjesno okružena u kojem posluje. Okolina ustanove je jako promjenjiva te neprekidno stvara nove prilike i opasnosti za ustanovu. Bitke se vode za svakog klijenta, pa ustanova bez strategije u kratkom roku gubi tržište i propada. Dinamična konkurencija i tržišta, integracija tržišta, sve obrazovanja radna snaga, vladini propisi, te brojni drugi faktori bitno utječu na ustanovu, njeno poslovanje i opstanak, te čine analizu okoline od izuzetne važnosti za njen uspjeh.

Zdravstveni i ugostiteljski sektor u strukturi svakog gospodarstva od posebne je važnosti zbog svoga specifičnoga poslovanja, ali i velike uloge na ukupna gospodarska kretanja. To je jedan od razloga zbog kojeg je u ovome radu odabrana upravo specijalna bolnica, kako bi se analiziralo njeno poslovanje.

“Biokovka” danas ima status specijalne bolnice. Taj status joj je dodijelilo Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske. Od 1981.g. ustanova funkcionira pod nazivom Centar za liječenje, rehabilitaciju i odmor te je bila koncipirana za bavljenje hotelijerskom djelatnošću, zdravstvenim turizmom, a u manjem dijelu i zdravstvenom djelatnošću. Dakle, “Biokovka” je bila koncipirana kao hotel u kojem je funkcionirala i medicinska služba.

Razvojem turizma, odnosno potrebom za specijalizacijom u turizmu, počela se vrlo polagano razvijati medicinska služba.

Početak domovinskog rata i dobivanjem statusa specijalne bolnice, medicina je dobila novi zamah, te je postala osnovni pokretač razvoja ustanove u posljednjih nekoliko godina.

Glavni problem pri definiranju ove ustanove, predstavlja činjenica da je Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju "Biokovka" registrirana za dvije djelatnosti, zdravstvenu i turističko-ugostiteljsku. Takvu registraciju je još uvijek teško zakonski osmisliti, jer zakon ne poznaje ustanove koje se bave istovremeno tim dvjema djelatnostima. Tek je prije par godina, pri Gospodarskoj komori Republike Hrvatske osnovana Zajednica zdravstvenog turizma, koja će pokušati iznaći srednji put razvoja ustanova kao što je "Biokovka".

Dakle "Biokovka" je bila jedan od pionira zdravstvenog turizma, posebice u južnoj Hrvatskoj. Osnovna djelatnost ustanove u posljednjih nekoliko godina je zdravstvena djelatnost, na što su presudno utjecale ratne prilike u Republici Hrvatskoj i Herceg Bosni. To potvrđuju osnovni podaci o rezultatima poslovanja i strukturi prihoda i rashoda ustanove.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Na temelju opisane problematike i predmeta istraživanja postavlja se sljedeća glavna hipoteza:

H1. Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ Makarska, kao jedan od pionira zdravstvenog turizma na hrvatskom tržištu, kontinuirano prati nastale promjene u poslovnoj okolini, promptno reagira, te vrši određene mjere prilagođavanja, što u značajnoj mjeri utječe na njen poslovni uspjeh i financijski rezultat.

Uz glavnu, može se postaviti i pomoćne hipoteze:

H1.1. Identifikacija, analiza i praćenje te efikasna prilagodba na promjene u ključnim faktorima eksterne okoline, u pozitivnoj je vezi s financijskim rezultatima poslovanja Ustanove.

H1.2. Identifikacija, analiza i praćenje, te efikasna prilagodba na promjene u ključnim faktorima interne okoline, u pozitivnoj je vezi s financijskim rezultatima poslovanja Ustanove.

Svrha ovog rada, kao i njegov cilj, u skladu s uočenim problemom i definiranim predmetom istraživanja, te postavljenom glavnom i pomoćnim hipotezama, svode se na to da se kroz analizu okoline Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ Makarska, odrede prilike i prijetnje, te formulira adekvatna strategija koja će na najbolji način povoljne prilike iskoristiti, a prijetnje neutralizirati.

Istraživanje ima za cilj pružiti odgovore i na sljedeća pitanja:

- Kakva je međuovisnost između elemenata eksternog i internog okruženja Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ Makarska;
- Kakav je međuodnos faktora eksterne okoline i ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja ustanove;
- Kakav je međuodnos faktora interne okoline i ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja ustanove;
- Koliko se, ukupno promatrano, ustanova uspješno prilagođava promjenama ključnih faktora okruženja?

### **1.3. Metode istraživanja**

Sukladno postavljenom predmetu, svrsi i ciljevima istraživanja, u radu se koriste različite znanstvene metode.

Osnovne metode koje se koriste prilikom sistematizacije teorijskog dijela rada su: metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda analize i sinteze, te metode klasifikacije i komparacije. Sve ovo podrazumijeva prethodno proučene teorijske dijelove koji prate problematiku strateškog menadžmenta, odnosno analize poslovne okoline kao njegove temeljne faze.

U praktičnom, empirijskom dijelu istraživanja, primijenjuje se metoda anketiranja, ali isto tako se proučava i odgovarajuća dokumentacija Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ Makarska. Prikupljeni podatci obrađuju se odgovarajućim statističkim metodama. U svrhu bolje preglednosti i lakše usporedivosti određeni podatci su tabelarno i grafički prikazani.

### **1.4. Struktura diplomskog rada**

Rad je koncepcijski podijeljen na šest cjelina, uključujući uvod i zaključak. Predložena struktura ovog rada slijedi postavljene ciljeve istraživanja i sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela.

U uvodnom dijelu rada definira se problem istraživanja, te se objašnjava svrha i ciljevi koji se žele postići istraživanjem. Potom se prezentiraju znanstvene hipoteze koje se



potvrđuju ili odbacuju spomenutim istraživanjem, uz obrazlaganje znanstvenih metoda istraživanja koje se primjenjuju u radu.

U drugom dijelu pojmovno se određuje poslovna okolina poduzeća te izlože njena struktura. Konceptualizacija okoline može se provesti s različitih aspekata od kojih je za svrhu ovog rada najvažniji onaj, koji tu okolinu promatra s aspekta njezinih dimenzija ili dijelova. U tom se smislu cjelokupna okolina može podijeliti na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju.

U trećem dijelu definira se analiza poslovne okoline kao temeljne faze strateškog menadžmenta, odnosno određivanja strategije poslovanja ustanove. Također, prezentiraju se metode i tehnike analize okoline (eksterne i interne) s naglaskom na SWOT analizu kao vezu između eksternih i internih faktora ustanove, koja je namijenjena vrednovanju usklađenosti sposobnosti ustanove s uvjetima u njenoj okolini.

U četvrtom dijelu izlažu se osnovni podaci o Specijalnoj bolnici za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ Makarska, poslovima koje obavlja, njenoj organizacijskoj strukturi, zaposlenicima, te financijskom poslovanju.

U petom dijelu se istražuju okolnosti u kojima posluje Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ Makarska, preciznije, analizira se njena poslovna okolina.

U posljednjem, šestom dijelu rada, sustavno se izlažu svi zaključci i spoznaje do kojih se došlo provedbom istraživanja.

## 2. Poslovna okolina poduzeća

„Okolina je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvitak. Okolina poduzeća predstavlja skup vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju njegovih ciljeva. Spoznaja okoline poduzeća važna je za uspjeh poduzeća, pa menadžment treba konstantno prikupljati i razmatrati podatke koji se odnose na važne čimbenike okoline.“<sup>1</sup>

Uspješnost poduzeća uvelike je određeno čimbenicima okoline u kojoj poduzeće djeluje i ostvaruje svoje ciljeve. Da bi poduzeće moglo odgovarati na izazove okoline, mora je dobro istražiti. Okolina poduzeća može se definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak, navodi Buble u svojoj knjizi *Strateški menadžment*.<sup>2</sup> Cjelokupna okolina poduzeća dijeli se na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju okolinu.



Slika 1. Struktura okoline poduzeća

Izvor: Grupa autora, *Stratejski management*, Ekonomski fakultet u Splitu, 1997. god., 102.str.

<sup>1</sup> Buble M: *Management*: Ekonomski fakultet; Split, 2000. str 70

<sup>2</sup> Buble M: *Strateški menadžment*: Sinergija; Zagreb, 2005. str 17

## **2.1. Eksterna okolina ustanove**

Eksterna, odnosno vanjska okolina ustanove, obuhvaća sve vanjske snage i utjecaje izvan ustanove, koji imaju određeni utjecaj na organizaciju.

Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama, koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline ustanove, presudno utječu na:

1. pojavu „organizacijskog darvinizma“, po kojemu se opstanak ustanove veže za njenu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama
2. razvitak ustanove – koji se veže za sposobnost adaptacije ustanove okolini i stupanj fleksibilnosti njene organizacijske strukture.<sup>3</sup>

### **2.1.1. Opća ili socijalna okolina**

Pod općom ili socijalnom okolinom ustanove, misli se na dio vanjske okoline koja je udaljena od ustanove, te na taj način ustanova teško može utjecati na nju. Ona obuhvaća nekoliko vrsti okolina<sup>4</sup>:

- Prirodno-ekološka okolina – obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, sve od sirovina do ljudi kao ključnog resursa svake ustanove, koji svojim radom i kvalitetom utječu na razvitak i opstanak ustanove
- znanstveno – tehnološka - obuhvaća sva dostignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji. Ustanova se mora prilagoditi i držati korak sa suvremenom tehnologijom ukoliko ne želi ugroziti svoju tržišnu poziciju
- ekonomska - temeljni okvir za djelovanje ustanove. Svaka ustanova je dio gospodarstva, odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje. Da bi ustanova bila uspješna, menadžment ustanove mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje u zemlji, odnosno u okruženju u kojem ustanova posluje.
- političko-pravna - regulira društveno-ekonomske odnose unutar političkog sustava u sklopu kojega ustanova djeluje, te utvrđuje zakonski okvir za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada ustanove

---

<sup>3</sup> Buble M: Strateški menadžment: Sinergija; Zagreb, 2005. str 17

<sup>4</sup> Buble M: Strateški menadžment: Sinergija; Zagreb, 2005. str 19

- sociokulturna okolina - uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva, te individualne i grupne obrasce ponašanja u ustanovi. Ona se temelji na odgovarajućim sustavima vrijednosti, predstavlja norme i pravila ponašanja, te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem ustanova egzistira.

### 2.1.2. Poslovna okolina

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini ustanove, koji utječu na njenu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Sastoji se od devet ključnih dijelova:

- (1) dobavljači,
- (2) kupci-potrošači,
- (3) konkurenti,
- (4) dioničari,
- (5) zaposleni i sindikati,
- (6) kreditori,
- (7) vladine (državne) organizacije,
- (8) društvene organizacije (zajednice) i
- (9) strukovna udruženja.

Navedenih devet dijelova može se sistematizirati u tri sržna dijela:

1. Tržište (kupci)
2. Industrijska okolina (konkurenti, dobavljači, supstituti, ...)
3. Utjecajni čimbenici (kreditori, investitori, sindikati, vladine agencije, ...)

Skeniranje poslovne okoline čini devet već navedenih temeljnih skupina aktera poslovne okoline, a postupak slijedi navedene korake:

- (1) između navedenih devet dimenzija poslovne okoline vrši se selekcija,
- (2) nakon toga vrši se opis elemenata svake od izabranih dimenzija.
- (3) nakon opisa utvrđuje da li navedeni element predstavlja priliku (+) ili prijetnju (-)
- (4) utvrđivanje ocjena utjecaja (onima sa + ocjena od 0 do 5, a onima sa – ocjena od 0 do –5 pri čemu na skali ocjena 0 znači «nema utjecaja», a ocjena 5 označava «presudan utjecaj»)

- (5) dodjeljivanje ocjene važnosti – od 0 do 10 (ocjena 0 znači “nema važnosti”, a ocjena 10 predstavlja “presudnu važnost”)
- (6) izračun težine prilika-prijetnji množenjem ocjena utjecaja i važnosti faktora,
- (7) zbrajanje težine prilika-prijetnji i utvrđivanje sume koja pokazuje mjesto ustanove u poslovnoj okolini

## **2.2. Interna okolina ustanove**

Interna ili unutarnja okolina ustanove je okolina koja je u potpunosti pod utjecajem ustanove i na nju ustanova može utjecati. Interna i eksterna okolina imaju jednaku važnost za ustanovu i teško je reći koja je od njih važnija.

Zajedno čine cjelinu koju je potrebno neprestano analizirati i promatrati.

U internu okolinu ustanove ubrajamo sljedeće elemente:

1. organizacijski resursi - zaposlenici i tehnologija.
2. organizacijska struktura – u procesu transformacije povezuje sve resurse.
3. menadžment – aktivnostima drugih ljudi povezuje sve elemente interne okoline u procesu transformacije inputa u outpute.
4. organizacijska kultura – sustav vrijednosti, vjerovanja i normi koje dijele svi članovi organizacije.

### **2.2.1. Organizacijski resursi**

Organizacijski resursi predstavljaju prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti kojima se mogu koristiti, bilo neposredno, u potrošnji, kao sredstvima za zadovoljenje potreba, bilo posredno, u proizvodnji, kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje određenih usluga.

Svi ti resursi mogu se podijeliti u četiri skupine<sup>5</sup>:

1. fizički resursi (zemljišta, strojevi, alati, sirovine, materijali i drugo),

---

<sup>5</sup> Buble M: Menadžment: Ekonomski fakultet Split; Split, 2009, str 80

2. ljudski resursi (smatra se ključnim faktorom svake ustanove, podrazumijeva strukturu zaposlenih i njihov stvaralački, kreativni i djelotvorni rad),
3. informacijski resursi (također se smatra ključnim resursom, o kojima ne ovisi samo uspješnost, već i egzistencija ustanove, sve više se ulaže u izgradnju informacijskog sustava koji osigurava prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija),
4. financijski resursi (financijska sredstva koja su ustanovi potrebna za njeno normalno poslovanje, izvori mogu biti različiti, ali se teži da što više budu vlastiti izvori financiranja).

### **2.2.2. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa ustanove. Svaka ustanova oblikuje svoju organizacijsku strukturu s namjerom da ona izvrši odgovarajuću funkciju od kojih možemo nabrojati tri temeljne, piše Buble.<sup>6</sup>

„Organizacijska struktura obilježena je odnosima kojima se ostvaruju neposredniji kontakti i zajednički dijeli budućnost s partnerima u državi i inozemstvu.“<sup>7</sup>

Prva treba omogućiti ustanovi da umanju internu i eksternu neizvjesnost, druga se odnosi na osposobljavanje ustanove za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagođavanje utjecajima okoline i treća se svodi na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u ustanovi.

Razlikuje se više vrsta organizacijske strukture. To su: klasične i moderne, koje se dijele na divizijsku, matričnu, procesnu i mrežnu strukturu.

### **2.2.3. Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura predstavlja sveukupnost stavova, vrijednosti, normi i pogleda koji dijeli većina zaposlenika. Može se okarakterizirati kao neopipljiva i predstavlja prevladavajući način ponašanja. Organizacijska kultura obilježena je zbrojem vrijednosti i vjerovanja u poslovnom subjektu, a kojim se kupce stavlja u žarište zanimanja.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Buble M: Menadžment: Ekonomski fakultet Split; Split, 2009, str 79

<sup>7</sup> Grbac B: Izazovi međunarodnog tržišta: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci; Rijeka, 2009, str 215

<sup>8</sup> Grbac B: Izazovi međunarodnog tržišta: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci; Rijeka, 2009, str 215

Ona je važan ključ za razumijevanje uspješnosti ustanove, s obzirom da utječe na način organiziranja ustanove, tip njene organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil menadžmenta, tip moći, način kontrole, itd.<sup>9</sup>

Danas se organizacijskoj kulturi daje veliko značenje zbog toga što je ona vezana uz poznate menadžere, utemeljitelje poduzeća, uspješne lidere te sve one koji su usko vezani u određenoj ustanovi. Zbog toga je lakše doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža ustanove uz njegovanje prošlosti, ali i pridavanju pozornosti k razvoju, unapređenju i razvijanju jedinstvene i unikatne kulture.

Poznavanje kulture ustanove olakšat će uvođenje nove marketinške strategije. Uspjeh njezine implementacije ovisit će o prilagođavanju postojećim uvriježenim shvaćanjima i ponašanjima zaposlenih u ustanovi. <sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Buble M: Menadžment: Ekonomski fakultet Split; Split, 2009, str 80

<sup>10</sup> Renko N: Strategije marketinga: Naklada Ljevak d.o.o.; Zagreb, 2009, str 432

### **3. Analiza poslovne okoline**

#### **3.1. Definicija analize okoline**

Svaka suvremena ustanova ima karakteristike otvorenog dinamičkog sustava, a to znači da je podložna raznim utjecajima okoline s kojom je u stalnoj međusobnoj interakciji.

S jedne strane ustanova utječe na okolinu, a s druge okolina na ustanovu. Često se zna dogoditi da utjecaj okoline nad ustanovom postane dominantan, u donosu utjecaja ustanove nad okolinom, te u tom trenutku možemo reći da ustanova upada u krizu iz koje teško može izaći. Da se to ne bi dogodilo, menadžment ustanove mora neprestano nadzirati tu okolinu, kako bi identificirao sadašnje i buduće prijetnje i prilike koje proizlaze iz vanjske okoline, te snage i slabosti koje rezultiraju iz interne okoline, a koje mogu utjecati na sposobnost ustanove da ostvari svoje ciljeve.<sup>11</sup>

Poslovna okolina je najvažniji segment vanjske ili eksterne okoline ustanove. Čine ju brojni akteri, a svi se oni mogu svrstati u deset temeljnih skupina.<sup>12</sup> Iako su već spomenute skupine koje čine poslovnu okolinu, još jednom će se spomenuti. Dakle, dobavljači, kupci i korisnici usluga, konkurenti, dioničari, zaposleni, sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja, posljednja tri nabrojena su tzv. regulatori.

#### **3.2. Svrha i zadatak analize okoline**

Kao najvažnija obilježja okoline navode se dinamičnost, neizvjesnost, kao i heterogenost ili kompleksnost. Takva okolina često se susreće s burnim promjenama koje su nerijetko neočekivane i nepredviđene. Takve promjene imaju velik utjecaj na organizaciju. Stoga, glavna svrha analize okoline, jest ocjena okolina. Ona služi menadžmentu za hitno reagiranje, čime povećava izgled za uspjeh ustanove.

#### **3.3. Metode i tehnike analize poslovne okoline**

U postupku analize poslovne okoline mogu se upotrijebiti sljedeće metode i tehnike:<sup>13</sup>

1. skeniranje poslovne okoline,
2. analiza konkurencije,

---

<sup>11</sup> Buble M: Strateški menadžment: Sinergija; Zagreb, 2005. str 15-16

<sup>12</sup> Buble M: Strateški menadžment: Sinergija; Zagreb, 2005. str 35

<sup>13</sup> Dulčić, Ž: Strateški menadžment;; Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, 2005. str 36.



3. stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za ustanovu).

### **3.3.1. Skeniranje poslovne okoline**

Metodološki okvir za provedbu skeniranja poslovne okoline čini devet već navedenih temeljnih skupina aktera poslovne okoline, izostavljeni su zaposlenici.

Način skeniranja poslovne okoline izvodi se tako, da se uključe sve dimenzije poslovne okoline, odnosno ključni akteri poslovne okoline (kupci, dobavljači, konkurenti, sindikati, dioničari, kreditori, vladine ili državne organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja). Svi ti akteri poslovne okoline, koji su važni za ustanovu, svrstavaju se u posebnu tablicu, a zatim se izrađuje opis elemenata svake od izabranih dimenzija.

Opisuje se na način, da je potrebno odrediti označuje li svaki element, promatran pojedinačno, priliku ili prijetnju. Tada se popuni tablica s (+) u slučaju da označava priliku, i s (-) u slučaju da označava prijetnju.

U nastavku analize treba ocijeniti elemente poslovne okoline ustanove, a to činimo putem četiri metodološka koraka:<sup>14</sup>

Korak 1. Temeljem podataka koji su navedeni u izvršenoj tablici, potrebno je ocijeniti utjecaj elemenata na ustanovu, a to činimo na način, da se elementima koji su u tablici označeni s (+), dodijeli, prema načinu njihovog učinka na ustanovu, ocjena od 0 do 5, a elementima koji su u tablici označeni s (-), ocjena, od -5 do 0, pri čemu na skali ocjena 0 označava “nema utjecaja”, a ocjena 5 označava “presudan utjecaj”.

Korak 2. Naknadno je potrebno izračunati prosječnu ocjenu svake izabrane dimenzije, i to na način da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele s njihovim brojem, te se na taj način dobije prosječna ocjena svake izabrane dimenzije.

Korak 3. U trećem koraku određujemo ocjene važnosti elemenata, pri čemu se određuje ocjena od 0 do 10, ocjena 0 znači “nema važnosti”, a ocjena 10 “presudna važnost”. Ovdje se prvo donosi ocjena elemenata poslovne okoline, a zatim se izračunava prosječna ocjena za svaku izabranu dimenziju.

Korak 4. Posljednji korak je izrada tabličnog prikaza rezultata analize poslovne okoline, s prikazom utjecaja elemenata, važnosti elemenata, te zbrojem prilika i prijetnji.

---

<sup>14</sup> Buble M: Strateški menadžment: Sinergija; Zagreb, 2005, str 36

### 3.3.2. Analiza konkurencije

Osnova funkcioniranja tržišta je pružanje usluga i proizvoda, koji imaju najbolju vrijednost za cijenu po kojoj se nude. Organizacije koje se natječu na tržištu su u stalnom sukobu za kupce i korisnike. Ključna stvar u podizanju svoje organizacije na ljestvici uspjeha je postizanje konkurentske sposobnosti. Kako bi prepoznale svoju konkurentsku sposobnost, ustanove moraju analizirati svoju konkurenciju, i u odnosu na nju definirati svoju konkurentsku poziciju. Analiza konkurencije se provodi kako bi ustanova saznala što radi konkurencija, te kako bi ostvarila bolje rezultate od njih.

Analiza konkurencije jedna je od temeljnih podloga za oblikovanje poslovne strategije. Ta analiza mora ukazati na najvažnije konkurente, njihove poslovne rezultate, udjel na prodajnom tržištu, obilježja proizvoda i usluga, cijene i druge relevantne pokazatelje.

Ispravna procjena konkurencije, njenih slabosti i kvaliteta, ključna je za postizanje uspjeha i ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva.

Analiza konkurencije provodi se kroz dva postupka<sup>15</sup>:

1. skeniranje konkurencije i

2. analiza strukture konkurencije.

1) Skeniranje ili oštro motrenje konkurencije ima za cilj identificirati najznačajnije konkurente, njihove ciljeve, strategije i pravce djelovanja, odnosno konkurentske sile i glavne suparnike. Ta analiza mora biti podloga ustanovi u poduzimanju niza akcija i aktivnosti, s ciljem iskorištavanja konkurentskih prednosti ustanove, u odnosu prema njenim glavnim konkurentima.

Ustanova se ne može boriti s konkurencijom na svim područjima. Treba izabrati područje u kojem je ustanova u prednosti (ljudi, proizvodi i usluge su tri najvažnije prednosti). Svoje prednosti ustanova treba postaviti sučelice slabim stranama konkurencije. Broj konkurenata koji će se analizirati ovisi o prosudbi svake ustanove, ali i o specifičnostima namjeravane djelatnosti. Neke ustanove nemaju direktnu konkurenciju, ali zato imaju značajnu indirektnu konkurenciju. S konkurencijom se treba stalno uspoređivati.

Analiza skeniranja ili oštrog motrenja konkurencije, nastavlja se na analizu skeniranja poslovne okoline, i to u dimenziji u kojoj su navedeni konkurenti.

---

<sup>15</sup> Dulčić, Ž: Strateški menadžment;; Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, 2005. str 39

Mnoge organizacije i ustanove mogu ustanovu "obogatiti" s informacijama po pitanju konkurencije.

U glavne izvore informacija izvan ustanove ubrajaju se<sup>16</sup>:

- državne i vladine organizacije,
- osoblje koje se bavi istraživanjem marketinga,
- javne baze podataka,
- potrošači,
- banke i bankarske institucije,
- zaposlenici koji su prije radili kod konkurencije.

2) Analiza strukture konkurencije, je analiza pomoću koje se mogu uspješno identificirati trenutne prilike i prijetnje u eksternoj okolini, te uočiti tendencije kretanja u budućnosti. Ona se primarno primjenjuje za otkrivanje odgovarajuće tržišne niše i izbjegavanje grešaka u poslovanju.

Analiza strukture konkurencije teoretski se temelji na Porterovu modelu pet konkurentskih snaga. Michael Porter stavio je klasične ekonomske teorije o tržišnim oblicima u funkciju analiza konkurentskih prednosti ustanove. Naglasak je prvenstveno na konkurenciji, te njihovom utjecaju na ustanovu.

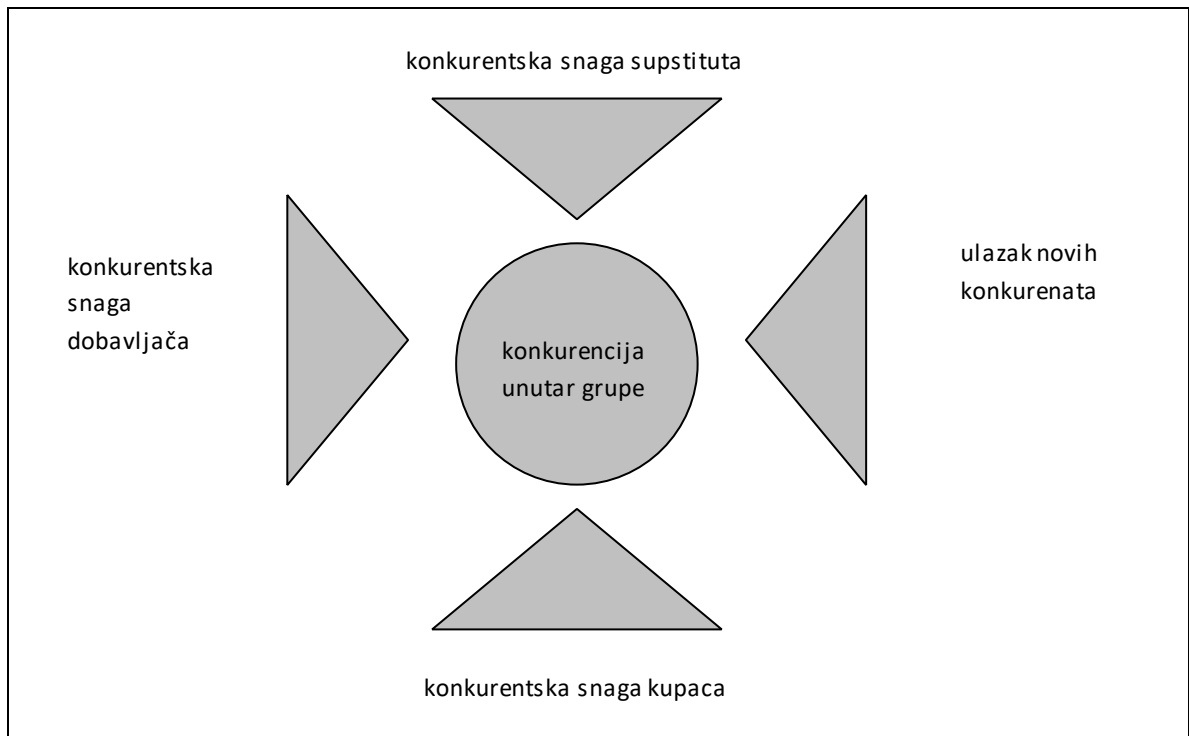
Pomoću Porterova modela moguće je faktore konkurencije promatrati s četiri bitna aspekta<sup>17</sup>:

- s aspekta pozicije ustanove u pripadajućoj grani
- s aspekta trenutnog strateškog položaja ustanove
- s aspekta potencijalnog strateškog položaja ustanove
- s aspekta sposobnosti ili osposobljenosti menadžmenta ustanove da sagleda utjecaj konkurencije i pomoću odgovarajuće strategije omogući ostvarenje vizije i zacrtanih ciljeva ustanove.

---

<sup>16</sup> Dulčić, Ž: Strateški menadžment;; Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, 2005. str 36.

<sup>17</sup> Dulčić, Ž: Strateški menadžment;; Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, 2005. str 36.



Slika 2: Porterov model pet konkurentskih snaga

Izvor: Dulčić, Ž.: Strateški menadžment; Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005. str. 21

Polazeći od postavljenih aspekata, metoda analize strukture konkurencije postavlja se na analizu deset ključnih faktora:

1. potencijalna stopa rasta,
2. prijatnija ulaska novih ustanova,
3. intenzitet rivalstva, odnosno suparništva,
4. pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta,
5. ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima,
6. snaga cjenkanja kupaca,
7. snaga cjenkanja dobavljača,
8. stupanj tehnološke ovisnosti,
9. postotak promjene inovacija,
10. razina sposobnosti menadžmenta.

Rezultati ove analize trebaju ukazati, kako se tekuće poslovanje analizirane ustanove, snalazi pod utjecajem prilika ili prijatnji, koje konkurentske sile djeluju i koliko su one jake. Na

temelju analize mogu se uočiti kako tekuće, tako i buduće prilike i prijetnje u promatranoj grani.

### **3.3.3. Analiza zainteresiranih za ustanovu**

Stakeholder analiza ili analiza zainteresiranih za ustanovu, u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak ustanove. Analiza započinje utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za ustanovu, te se nastavlja s procjenom odgovarajućih pretpostavki. Zainteresirani za ustanovu mogu biti kupci, dobavljači, konkurenti, kreditori, dioničari, partneri, vlasnici te različite institucije. Od svih navedenih najvažnije je izdvojiti kupce, dobavljače i konkurente. U postupku analize zainteresiranih za ustanovu, potrebno je utvrditi koje pretpostavke djeluju podupiruće, a koje opiruće, za svaki pojedini subjekt koji je zainteresiran za ustanovu. Nakon toga, potrebno je ocijeniti važnost svake pojedine pretpostavke i procijeniti kakva je vjerojatnost njihova ostvarenja. Ocjena svake pretpostavke može poprimiti vrijednost u rasponu od 0 do 9, pri čemu broj 0 označava najmanju važnost dok broj 9 označava najveću važnost i vjerojatnost.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Buble M: Strateški menadžment: Sinergija; Zagreb, 2005, str 40

## 4. Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Biokovka

### 4.1. Opći podaci o ustanovi

Nukleus Biokovke, datira još iz davne 1961. godine, kada je odlukom tadašnjeg Republičkog odbora Saveza RVIJ za Hrvatsku utemeljeno - Odmaralište RVI [ratnih vojnih invalida] Makarska, koje je započelo s radom 01. srpnja 1961. godine. Od tada pa do danas, to odmaralište mijenjalo je organizacijske oblike i nazive [Centar za liječenje, rehabilitaciju i odmor p.o. – 19.travnja 1983.g; Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju - 01.veljače 1994.g. – vlasnik postaje SDŽ; Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju, ali i za ugostiteljsku i turističku djelatnost - 20. svibnja 1996. godine].<sup>19</sup>

Biokovka je javna ustanova, registrirana za obavljanje više djelatnosti ali pretežito obavlja javnozdravstvene usluge [liječenje i medicinska rehabilitacija, boravak i prehrana, liječenje za vanjske pacijente i sl.] te ugostiteljsko-turističke usluge [hotelske usluge, restoranske usluge, barske usluge, mjenjačnica, zakupi i sl.]. U posljednjih nekoliko godina, prihod od ugostiteljsko-turističkih usluga ostvarenih na tržištu čini više od pola ukupno ostvarenog prihoda.

Posebno je važno strateško opredjeljenje Biokovke u pravcu razvoja zdravstvenog turizma, za koji ima konkurentsku prednost u odnosu na mnoge slične ustanove u Republici Hrvatskoj, jer ima kvalitetne medicinsko-rehabilitacijske i ugostiteljsko-turističke potencijale, lokacija Biokovke uz more je prvorazredna, a klima je jedinstvena – ljeta izuzetno toplo, a zima blaga.

Prema članku 87 Zakona o zdravstvenoj zaštiti [NN: 150/08, 155/09, 71/10, 139/10, 22/11, 84/11, 154/11, 12/12, 35/12, 70/12, 144/12, 83/13, 159/13, 22/14], specijalna bolnica jest zdravstvena ustanova za specijalističko-konzilijarno i bolničko liječenje određenih bolesti ili određenih dobnih skupina stanovništva, koja osim općih uvjeta za bolnice utvrđenih člankom 88 tog Zakona, ima i posteljne, dijagnostičke i druge mogućnosti prilagođene svojoj namjeni spada. Specijalne bolnice, uz poliklinike, bolnice, i lječilišta, prema navedenom zakonu, pripadaju zdravstvenim ustanovama na sekundarnoj razini zdravstvene djelatnosti.<sup>20</sup>

Prema članku 5. stavak 2. toč. 2. Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti [NN: 85/15], zdravstvenim ustanovama - specijalnim bolnicama i lječilištima, odobreno je obavljanje ugostiteljske djelatnosti.

---

<sup>19</sup> <http://www.biokovka.hr/hr/>

<sup>20</sup> <http://www.biokovka.hr/hr/>

Biokovka je registrirana je u registru Trgovačkog suda u Splitu, na temelju Rješenja br.: Tt-96/315-2 pod nazivom Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju – Biokovka, pravnog oblika - ustanova, matični broj subjekta: 060010422, MB: 3397726, OIB: 22775078552, vlasnik: Splitsko-dalmatinska županija.<sup>21</sup>

Vizija Ustanove: Postati referentna ustanova u Republici Hrvatskoj, u pružanju kvalitetnih usluga medicinske rehabilitacije, usluga zdravstvenog turizma te ugostiteljsko-turističkih usluga, koja će se moći ravnopravno natjecati u tržišnoj utakmici s vodećim ustanovama Europske unije u navedenim djelatnostima.<sup>22</sup>

Misija Ustanove: Korisnicima usluga [pacijentima, gostima, zdravstvenim turistima i dr.] pružiti uslugu najviše kvalitete tijekom cijele godine i učiniti korisnike zadovoljnim što su za plaćenu cijenu dobili više od očekivane vrijednosti ili više od vrijednosti koju nudi konkurencija, a što će kao posljedicu imati uspješno poslovanje, trajni opstanak i održivi razvitak Biokovke u budućnosti.<sup>23</sup>

Korporativne vrijednosti: Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ je moderna institucija koja je svjesna svoje uloge i utjecaja na društvo. Korporativne vrijednosti koje ustanova ugrađuje u svakodnevno poslovanje ne uključuju samo poslovni uspjeh, nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj živimo. Ustanova također poštuje regionalne posebnosti područja na kojem posluje, stvara uzajamno povjerenje i osjećaj pripadnosti.

---

<sup>21</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na:

<https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>22</sup> <http://www.biokovka.hr/hr/>

<sup>23</sup> <http://www.biokovka.hr/hr/>

**Tablica 1. Korporativne vrijednosti „Biokovke“**

Integritet	Ostvarujemo naše ciljeve pošteno, ispravno i odgovorno, s punim i stvarnim poštivanjem pravila, etičke profesionalnosti i ovdje navedenih vrijednosti.
Izvrsnost	Postavili smo sebi cilj kontinuiranog usavršavanja, dugoročno gledajući, očekujući izazove, njegujući kreativnost u službi inovacije, valorizirajući zasluge.
Transparentnost	Transparentnost je temelj svih naših aktivnosti, naše komunikacije, naših ugovora, kako bismo našim sugovornicima omogućili autonoman i svjestan izbor i odluke.
Poštivanje različitosti	Želimo ujediniti teritorij koji pokrivamo, biti ustanova koja uspijeva razmišljati o veličini, ali pri tome ne zanemariti pojedinca.
Jednakost	Obvezali smo se ukloniti svaku diskriminaciju i poštivati spolne, rasne, vjerske, političke, jezične ili intelektualne različitosti te razlike u godinama.
Vrijednost pojedinca	Dijalog i slušanje svakog pojedinca dio je kontinuiranog usavršavanja odnosa sa svim našim sugovornicima.



Odgovornost pri korištenju izvora	Nastojimo oprezno koristiti sve izvore, promovirajući ponašanje koje je značajno za usavršavanje, izbjegavajući razmetanje, odabirući održivost.
-----------------------------------	--

Izvor: <http://www.biokovka.hr/hr/>

Kako se i vidi iz tablice 1. Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“, pri svome poslovanju, koristi se brojnim korporativnim vrijednostima, što je jako bitno za uspjeh i poslovanje ustanove.

### 4.3. Spektar poslova koje ustanova obavlja

Ustanova je registrirana u registru Trgovačkog suda u Splitu, u kojemu je upisana mogućnost obavljanja sljedećih djelatnosti:<sup>24</sup>

#### 85.11 Djelatnost bolnica

- \* Dijagnostika bolesti
- \* Liječenje i medicinska rehabilitacija oboljelih od bolesti i stanja koja utječu lokomotorni sustav [reumatske bolesti, ortopedske bolesti, postraumatska oštećenja, neurološke bolesti],
- \* Zdravstvena njega
- \* Boravak i prehrana u Specijalnoj bolnici
- \* Specijalističko-konzilijarno liječenje
- \* Liječenje u bolničkim ambulantama za vanjske pacijente
- \* Opskrbljivanje bolnice putem bolničke ljekarne

#### 52.12 Ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama

<sup>24</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

52.26 Trgovina na malo duhanskim proizvodima

55.1 Hoteli

55.4 Barovi

70.2 Iznajmljivanje vlastitih nekretnina

92.3 Ostale zabavne djelatnosti

#### **4.4. Podaci o financijskom poslovanju Ustanove**

Podaci o financijskom poslovanju Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ za 2016. godinu, vidljivi su iz podataka navedenih u bilanci te računu dobiti i gubitka.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 2. Račun dobiti i gubitka**

R.B.	OPIS	OSTVARENO U 2015. GODINI	GOD.PLANA ZA 2016. GODINU	OSTVARENO U 2016. GODINI	INDEX 2016./ 2015.	INDEX 2016/ plan
0	1	2	3	4	5	6
<b>I</b>	<b>PRIHODI POSLOVANJA</b>	<b>37.132.425</b>	<b>35.500.000</b>	<b>36.494.611</b>	<b>98,3</b>	<b>102,80</b>
1.	<b>Pomoći iz proračuna</b>	<b>35.000</b>	<b>0</b>	<b>133.418</b>	<b>381,2</b>	<b>0</b>
a	Tekuće pomoći iz proračuna	35.000	0	133.418	381,2	0
2.	<b>Prihodi od financijske imovine</b>	<b>187.762</b>	<b>214.610</b>	<b>352.933</b>	<b>188,0</b>	<b>164,45</b>
a	Kam.na oroč.sreds.i depozite po viđenju	29.221	113.750	211.399	723,4	185,84
b	Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	55.846	4.910	36.727	65,8	748,00
c	Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	102.695	95.950	104.807	102,1	109,23
3.	<b>Prihodi po posebnim propisima</b>	<b>16.118.841</b>	<b>14.140.000</b>	<b>12.801.478</b>	<b>79,4</b>	<b>90,53</b>
a	Prihodi od HZZO-a po ugovoru	12.524.400	10.750.000	9.008.264	71,9	83,79
b	Ostali prihodi od HZZO-a (dopunsko,HZZZR)	3.594.441	3.390.000	3.793.214	105,5	111,89
4.	<b>Ostali prihodi</b>	<b>20.790.822</b>	<b>21.145.390</b>	<b>23.206.782</b>	<b>111,6</b>	<b>109,74</b>
a	Prihodi od obavljanja osnovne i ugostit.djel	19.250.117	19.719.390	21.743.879	112,9	110,26
b	Prihodi iz prorač.za nabavu nefinan. Imov.	1.250.000	1.250.000	1.250.000	100	100,00
c	Prihodi od lječenja i participacije	290.705	176.000	212.903	73,2	120,96
<b>II</b>	<b>RASHODI POSLOVANJA</b>	<b>27.975.476</b>	<b>27.805.000</b>	<b>29.229.619</b>	<b>104,5</b>	<b>105,12</b>
1.	<b>Rashodi za zaposlene</b>	<b>17.911.854</b>	<b>17.550.000</b>	<b>19.286.635</b>	<b>107,7</b>	<b>109,89</b>
1.1	<i>Plaće</i>	14.951.245	14.719.000	15.590.207	104,3	105,91
1.2	<i>Ostali rashodi za zaposlene</i>	384.188	300.000	1.013.573	263,8	337,85
1.3	<i>Doprinosi na plaće</i>	2.576.421	2.531.000	2.682.855	104,1	105,99
2.	<b>Materijalni rashodi</b>	<b>9.964.302</b>	<b>10.067.508</b>	<b>9.840.787</b>	<b>98,8</b>	<b>97,74</b>
2.1	<i>Naknade troškova zaposlenima</i>	469.975	465.000	479.496	102,0	103,11
a	Službena putovanja	66.967	40.300	72.373	108,1	179,58
b	Nakn.za prijevoz,za rad na terenu i odvojeni život	327.342	335.000	349.122	106,7	104,21
c	Stručno usavršavanje zaposlenika	75.666	89.700	58.001	76,7	64,66
2.2	<i>Rashodi za materijal i energiju</i>	6.734.049	7.375.683	6.593.514	97,9	89,39

a	Uredski materijal i ostali materijalni rashodi	411.223	356.500	495.456	120,5	138,97
b	Materijal i sirovine	3.844.294	4.143.183	3.826.274	99,5	92,35
c	Energija	2.108.042	2.288.000	1.712.388	81,2	74,84
d	Materijal i dijelovi za tekuće i invest. Održ.	187.745	150.000	143.272	76,3	95,51
e	Sitni inventar i auto gume	182.745	438.000	416.124	227,7	95,00
2.3	<i>Rashodi za usluge</i>	2.354.181	1.986.950	2.345.688	99,6	118,05
a	Usluge telefona, pošte i prijevoza	263.766	215.000	211.079	80,0	98,17
b	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja	460.300	365.000	395.323	85,9	108,30
c	Usluge promidžbe i informiranja	41.683	52.000	37.225	89,3	71,58
d	Komunalne usluge	958.265	903.000	1.109.784	115,8	122,89
e	Zakupnine i najamnine	207.791	130.000	133.489	64,2	102,68
f	Zdravstvene i veterinarske usluge	109.981	105.800	113.715	103,4	107,48
g	Intelektualne i osobne usluge	110.722	52.500	125.175	113,1	238,42
h	Računske usluge	159.106	130.350	152.565	95,9	117,04
i	Ostale usluge	42.567	33.300	67.333	158,2	202,20
2.4	<i>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</i>	406.097	239.875	369.640	91,0	154,09
a	Nakn.za rad predst.i izvrš.tijela, povjer.i sl.	87.889	90.075	86.458	98,4	95,98
b	Premije osiguranja	71.036	114.000	69.186	97,4	60,68
c	Reprezentacija	52.489	33.200	47.879	91,2	144,21
d	Članarine	0	0	86.690	-	0
e	Ostali nespomenuti rashodi poslovanja	194.683	2.600	79.427	38,5	3.054,88
3.	<b>Financijski rashodi</b>	<b>67.623</b>	<b>155.800</b>	<b>58.034</b>	<b>85,8</b>	<b>37,24</b>
3.1	<i>Ostali financijski rashodi</i>	67.623	155.800	58.034	85,8	37,24
a	Bankarske usluge i usluge pl.prometa	61.397	58.700	46.329	75,5	78,92
b	Negativne tečajne razlike i valutna klauzula	5.548	900	9.655	174,0	1.072,77
c	Zatezne kamate	114	400	865	758,8	216,25
d	Ostali nespomenuti financijski rashodi	564	95.800	1.185	210,1	1,23
4.	<b>Ostali rashodi</b>	<b>31.697</b>	<b>31.692</b>	<b>44.163</b>	<b>139,3</b>	<b>139,35</b>

4.1	<i>Kazne, penali i naknade štete</i>	31.697	31.692	42.163	133,0	133,03
a	Naknade štete pravnim i fizičkim osobama	31.697	31.692	42.163	133,0	133,03
b	Tekuće donacije			2.000	-	
<b>III.</b>	<b>VIŠAK PRIHODA POSLOVANJA</b>	<b>9.156.948</b>	<b>7.695.000</b>	<b>7.264.442</b>	<b>79,33</b>	<b>94,40</b>
<b>IV.</b>	<b>MANJAK PRIHODA POSLOVANJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Višak prihoda poslovanja - preneseni	1.536.407	0	7.446.057	0	0
	Preneseni manjak	0	0	0	0	0
5.	<b>Prihodi od prodaje nefinan. imovine</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>550</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6.	<b>Prihodi od prodaje proizv.dugotr. im.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6.1	<i>Prihodi od prodaje postrojenja i opreme</i>	0	0	0	0	0
a	Uredska oprema i namještaj	0	0	550	0	0
6.2	<i>Prihodi od prodaje prijevoznih sredstava</i>	0	0	0	0	0
a	Prijevozna sredstva u cestovnom prometu	0	0	0	0	0
7.	<b>Rashodi za nabavu nefinanc.imovine</b>	<b>3.247.299</b>	<b>14.547.577</b>	<b>6.012.871</b>	<b>185,16</b>	<b>41,33</b>
8.	<b>Rashodi za nabavu neproizved. imovine</b>	<b>228.876</b>	<b>1.830.000</b>	<b>1.225.417</b>	<b>535,39</b>	<b>66,96</b>
8.1	<i>Zemljišta</i>	0	0	0	0	0
8.2	<i>Ulog na tuđoj imovini radi prava korištenja</i>	0	130.000	123.332	0	94,87
8.3	<i>Projektiranje, licence</i>	228.876	1.700.000	1.102.085	481,5	64,82
9	<b>Rashodi za nabavu proizv.dugotrajne im.</b>	<b>3.018.423</b>	<b>12.717.577</b>	<b>4.787.454</b>	<b>158,61</b>	<b>37,64</b>
9.1	<i>Građevinski objekti</i>	1.776.900	3.966.000	3.227.329	184,4	81,37
a	Poslovni objekti	1.776.900	3.966.000	3.227.329	181,62	81,37
b	Stambeni objekti za zaposlene	0	0	0	0	0
9.2	<i>Postrojenja i oprema</i>	1.007.545	8.301.577	1.054.851	104,70	12,71
a	Uredska oprema i namještaj	57.764	140.000	197.887	342,6	141,34
b.	Komunikacijska oprema	0	30.000	28.610	-	95,36
c.	Oprema za održavanje i zaštitu	21.073	70.000	69.109	327,95	98,72

d.	Medicinska i laboratorijska oprema	459.691	280.000	410.273	89,2	146,52
e.	Instrumenti, uređaji i strojevi	442.861	90.000	84.194	19,0	93,54
f.	Uređ, strojevi i oprema za ostale namjene	26.156	7.691.577	264.778	1.012,3	3.44
9.3	<i>Prijevozna sredstva</i>	0	0	0		0
a	Prijevozna sredstva u cestovnom prometu	0	0	0	0	0
9.4	<i>Nematerijalna proizvedena imovina</i>	233.978	450.000	455.274	194,6	101,17
a.	Ulaganja u računalne programe	233.978	450.000	455.274	194,6	101,17
b.	Umjetnička i znanstvena djela	0	0	0	0	0
c.	Ostala nemat. proizvedena imovina	0	0	0	0	0
<b>V.</b>	<b>VIŠAK PRIHODA OD NEFINAN. IMOVINE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>MANJAK PRIHODA OD NEFINAN. IMOVINE</b>	<b>3.247.299</b>	<b>14.547.577</b>	<b>6.012.321</b>	<b>185,10</b>	<b>41,32</b>
	Višak prihoda od poslovanja - preneseni	0	0	0	0	0
	Manjak prihoda od nefinan.im.- preneseni	0	0	0	0	0
	Obračunati prihodi od prodaje nefinan.im.-nenapl.	0	0	0	0	0
<b>VII.</b>	<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>37.132.424</b>	<b>35.500.000</b>	<b>36.494.611</b>	<b>98,3</b>	<b>102,80</b>
<b>VIII.</b>	<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>31.222.775</b>	<b>42.352.577</b>	<b>35.242.490</b>	<b>112,9</b>	<b>83,21</b>
<b>IX.</b>	<b>UKUPAN VIŠAK PRIHODA</b>	<b>5.909.649</b>	<b>0</b>	<b>1.252.121</b>	<b>21,2</b>	<b>-</b>
<b>X.</b>	<b>UKUPAN MANJAK PRIHODA</b>	<b>0</b>	<b>6.852.577</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<i>Višak prihoda - preneseni</i>	1.536.407	6.852.577	7.446.057	484,6	108,66
	<i>Manjak prihoda - preneseni</i>	0	0	0	0	0
	<i>Manjak prihoda koji će se pokriti u slijedećem razd.</i>	0	0	0	0	0
	<i>Višak prihoda koji će se raspodijeliti u slijedećem raz.</i>	7.446.056	0	8.698.178	116,82	0
	<i>Obračunati prihodi - nenaplaćeni</i>	2.777.676	0	2.589.937	93,24	0

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 3. Prikaz ukupnih prihoda i rashoda**

R.B.	PRIKAZ PRIHODA I RASHODA	I - XII 2015.	I - XII 2016.	PLAN 2016.	INDEX 2016./2015.	OSTVARENO/P LANIRANO 2016.GODINE
0	1	2	3	4	5	6
1.	PRIHODI POSLOVANJA	37.132.425	36.494.611	35.500.000	98,30	102,80
2.	RASHODI POSLOVANJA	27.975.476	29.229.619	27.805.000	104,50	105,12
3.	VIŠAK PRIHODA POSLOVANJA	9.156.948	7.264.442	7.695.000	79,33	94,40
4.	PRIHODI OD NEFIN.IMOVINE	0	0	0	0	0
5.	RASHODI ZA NABAVU NEFIN.IMOVINE	3.247.299	6.012.871	14.547.577	185,16	41,33
6.	MANJAK PRIHODA OD NEFIN.IMOVINE	3.247.299	6.012.321	14.547.577	185,10	41,32
7.	UKUPNI PRIHODI	37.132.424	36.494.611	35.500.000	98,30	102,80
8.	UKUPNI RASHODI	31.222.775	35.242.490	42.352.577	112,90	83,21
9.	UKUPNI MANJAK PRIHODA	0	0	6.852.577	0	0
10.	UKUPNI VIŠAK PRIHODA	5.909.649	1.252.121	0	21,20	-
11.	PRENJETI MANJAK PRIHODA IZ PRETHODNE GODINE	0	0	0	0	0
12.	PRENJETI VIŠAK PRIHODA IZ PRETHODNE GODINE	1.536.407	7.446.057	6.852.577	484,60	108,66
13.	VIŠAK PRIHODA RASPOLOŽIV ZA NAB.NEFIN.IM.U SLJED.RAZD.	7.446.056	8.698.178	0	0	0
14.	MANJAK PRIHODA ZA POKRIĆE U SLJEDEĆEM RAZDOBLJU	0	0	0	0	0

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Prihodi poslovanja u razdoblju siječanj-prosinac 2016. godine u odnosu na isto razdoblje 2015. godine manji su za 1,7%, a u odnosu na planirano veći su za 2,80%.

Vlastiti prihodi, odnosno prihodi ostvareni na tržištu iznose 21.743.879 kuna, što je u odnosu na vlastite prihode iz 2015. godine za 12,90% više. Prihodi od HZZO-a su u 2016.g. iznosili

9.008.264 kn, što je u odnosu na 2015.g. pad za <sup>26</sup>28,10%. Prihodi od dopunskog osiguranja skupa sa prihodom od HZZZR-a veći su za 5,5%.

Teško je planirati prihode od HZZO-a, jer nema smjernica od HZZO-a za cijelu godinu, već tijekom godine dolazi do promjena.. Tako da su prihodi od HZZO-a u odnosu na planirane manji za 16,21%, prihodi od dopunskog osiguranja skupa sa prihodima od HZZR-a, u odnosu na planirane veći su za 11,89 %. Rashodi poslovanja u 2016. godini, u odnosu na 2015. godinu veći su za 4,50%, a u odnosu na planirane za 5,12%. Rashodi za zaposlene u odnosu na 2015.g., veći su za 7,70%, , a u odnosu na plan za 9,89%. Materijalni rashodi su za 1,20% manji u odnosu na 2015.,g., a u odnosu na plan za 2,26%. Uredski materijal i ostali materijalni rashodi veći su za 20,50% u odnosu na 2015, a u odnosu na plan veći za 38,97%. Rashod zakupnina u 2016. godini manji je za 35,80% u odnosu na 2015., a u odnosu na plan veći je za 2,68%. Računalne usluge manje su za 4,10% u odnosu na 2015.g.. Višak prihoda poslovanja u 2016. godini iznosi 7.264.442 kuna, što je za 20,67% manje u odnosu na 2015., a 5,60% manji u odnosu na plan. Ukupni prihodi u 2016. godini manji su za 1,70% u odnosu na 2015. godinu, a u odnosu na planirano su veći za 2,80%. Ukupni rashodi u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu veći su za 12,90% , a u odnosu na planirano manji su za 16,79%. U 2016. godini za kapitalna ulaganja planirano je utrošiti 14.547.577 kuna, a utrošeno je 6.012.871 kuna, što je za 58,67% manje u odnosu na plan. U odnosu na 2015. godinu, utrošeno je 85,16% više.<sup>27</sup>

Manjak prihoda za nabavu nefinancijske imovine u iznosu 6.012.321 kuna pokriveno je viškom prihoda poslovanja iz 2016. godine u ukupnom iznosu. Korigirani višak prihoda u iznosu od 8.698.178 kuna, prenijet će se u 2017.g. kao sredstva za ulaganje u nefinancijsku imovinu tijekom 2017.godine.

---

<sup>26</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>27</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]



## 5. Istraživanje

Okolina Biokovke analizirana je na način, da je svaki segment inicijalno zasebno analiziran. Okolina je segmentirana na eksternu (opću i poslovnu), te internu, te će svaki segment biti dodatno segmentiran na odgovarajuće komponente.

### 5.1. Analiza opće okoline

Opća okolina je segmentirana na<sup>28</sup>:

- političko - pravnu okolinu
- prirodno – ekološku okolinu
- znanstveno – tehnološku okolinu
- ekonomsku okolinu
- socio – kulturnu okolinu
- demografsku okolinu

#### 5.1.1. Analiza političko-pravne okoline

Političko-pravna okolina predstavlja jedan od najvažnijih segmenata opće okoline.

U tom kontekstu, može se govoriti o spektru relevantnih faktora, od kojih se najviše ističu relevantni zakoni za poslovanje Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka.

Što se tiče pravne okoline, mogu se napomenuti opće karakteristike hrvatskog političkog sistema, kao što su visoka birokratiziranost, sporost pravosudnog sistema i korumpiranost političkog sustava. Sukladno tome, u Hrvatskoj raste popularnost ekstremnijih stranaka i političkih opcija.

Kada se govori o pravnoj okolini, u Hrvatskoj postoje zakoni koji reguliraju poslovanje lječilišta, bolnica i hotelskih ustanova, pa tako i Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka.

---

<sup>28</sup> Prema Buble, M. (2005) Strateški menadžment. Sinergija d.o.o., Zagreb

Najrelevantniji zakoni u tom pogledu su<sup>29</sup>:

- Zakon o ustanovama (NN 76/93, 35/08)
- Zakon o zdravstvenoj zaštiti (NN 150/08, 155/09, 139/10, 22/11, 84/11, 159/13, 22/14)
- Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju (NN 80/13 i 137/13)
- Zakon o obaveznom zdravstvenom osiguranju i zdravstvenoj zaštiti stranaca u Republici Hrvatskoj(NN 80/13)
- Zakon o dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju (NN 85/06, 150/08 i 71/10)
- Zakon o liječništvu (NN 121/03 i 117/08)
- Zakon o ljekarništvu (NN 121/03, 35/08 i 117/08)
- Zakon o sestrištvu (NN 121/03, 117/08 i 57/11)
- Zakon o fizioterapeutskoj djelatnosti (NN 120/08.)
- Zakon o djelatnostima u zdravstvu (NN 87/09.)

Poslovanje je naravno, u manjim dijelovima, regulirano i drugim zakonskim i pod zakonskim propisima, međutim navedeni popis predstavlja one najznačajnije.

Ti zakoni skoro u potpunosti reguliraju poslovanje Biokovke.

Što se tiče trenutne situacije u kontekstu odnosa političkih snaga na domaćoj sceni, o tome najbolje svjedoči sljedeći prikaz.

---

<sup>29</sup> <https://zdravlje.gov.hr/pristup-informacijama/zakoni-i-ostali-propisi/zakoni/zdravstveni-zakoni/1615>

**Tablica 8. Stanje na političkoj sceni, ožujak 2017.**

HDZ	31,3%
SDP	22,8%
Most	9,6%
Živi zid	7,1%
HNS	3,6%
HSS	2,0%
Pametno	1,9%
IDS	1,4%
BM 365	1,3%
HSP AS	1,2%
HDSSB	1,1%
HSLŠ	0,9%
HSU	0,8%
Ostali	2,2%
Neodlučni	12,6%

Izvor: <http://hr.n1info.com/a189342/Vijesti/CRO-Demoskop-Najveci-pad-HDZ-a-od-pocetka-mandata.html>

Da su parlamentarni izbori provedeni početkom travnja, HDZ bi bio pobjednik izbora. Na ljestvici preferencija političkih stranaka vrh pripada HDZ-u s izborom od 31,3 posto (prema 32,8 posto iz ožujka). To je ujedno i najveći međumjesečni pad izborne podrške vladajuće stranke od početka mandata. Istovremeno je SDP zaustavio negativni trend te je u

posljednjem mjesečnom istraživanju zabilježen rast izborne podrške vodeće oporbene stranke koja početkom travnja bilježi izbornu potporu od 22,8 posto (prema 21,6 posto iz ožujka).<sup>30</sup>

Najveći međumjesečni rast izborne podrške zabilježio je Most koji je zadržao svoje treće mjesto, sada s izborom od 9,6 posto (prije mjesec dana 8 posto). Slijedi Živi zid na četvrtom mjestu s izborom od 7,1 posto (prema 7,7 posto iz ožujka). HNS na petom mjestu bilježi izbor od 3,6 posto (prema 3,9 posto iz ožujka), dok se HSS zadržao na šestom mjestu s 2 posto (prije mjesec dana 1,9 posto). Slijedi skupina od pet stranaka s izborom između jedan i dva posto: Pametno (1,9%), IDS (1,4%), Stranka rada i solidarnost BM 365 (1,3%), HSP AS (1,2%) i HDSSB (1,1%). Ispod 1 posto su dvije parlamentarne stranke: HSLS (0,9 posto) i HSU (0,8 posto). Ostale stranke bilježe skupni izbor od 2,2%, dok je 12,6% neodlučnih.<sup>31</sup>

Pregledom medija, neslužbeno se može reći kako poslovanje Biokovke u jednom dijelu ovisi o popularnosti stranke HDZ, te trenutna situacija na političkoj sceni u Hrvatskoj definitivno odgovara Upravi i Ravnateljstvu ustanove.

### **5.1.2. Analiza prirodne ili fizičke okoline**

Zdravstveni turizam kao grana turističke djelatnosti stručno i pod nadzorom koristi prirodne ljekovite činitelje i/ili postupke fizikalne i rehabilitacijske medicine s ciljem očuvanja i unapređenja zdravlja i/ili poboljšanja vrsnoće života. U zdravstvenom se turizmu koriste povoljna djelovanja klime, sunčevog zračenja, term mineralnih voda, jezera, mora, algi, peloida (morskih i slatkovodnih), pijeska i naftalana.<sup>32</sup>

Prema prethodno navedenom, prirodna okolina veoma je bitan čimbenik za specijalnu bolnicu Biokovka.

Pod stručnim nadzorom visokokvalificiranog osoblja i modernom opremom, u Biokovci se u cilju očuvanja i unapređenja zdravlja, poboljšanja kvalitete života, te sprečavanja, liječenja i rehabilitacije od različitih bolesti, primjenjuju prirodni ljekoviti činitelji svojstveni moru i primorju:

klima, čist zrak, morska voda, alge, sunčevo zračenje, šetnice i staze, mediteransko raslinje i postupci fizikalne i rehabilitacijske medicine.

---

<sup>30</sup> <http://hr.n1info.com/a189342/Vijesti/CRO-Demoskop-Najveci-pad-HDZ-a-od-pocetka-mandata.html>

<sup>31</sup> <http://hr.n1info.com/a189342/Vijesti/CRO-Demoskop-Najveci-pad-HDZ-a-od-pocetka-mandata.html>

<sup>32</sup> Ivanišević, G. (2016): Prirodne pretpostavke zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, Zavod za znanstvenirad HAZU Varaždin, 1(27), str. 11-23

Klimatski je ovaj prostor kombinacija mediteranske, submediteranske i planinske klime, a sukladno reljefnim odlikama područja. Prometno je taj prostor već dobro integriran, napose s izgradnjom nove autoceste Split–Zagreb–Ploče, modernizacijom splitske zračne luke, trajektnih veza između otoka i kopna, te osobito općenitom modernizacijom komunikacija, napose interneta. Splitsko-dalmatinska županija je okosnica hrvatske povijesno-kulturne baštine, koja je stvarana u osobito atraktivnoj prirodnoj sredini. Splitsko-dalmatinska županija je i danas vodeće područje u duhovnoj proizvodnji Hrvatske, tvoreći tako karakterističan kulturni profil i identitet. Postoji generalna pozitivna percepcija interne i eksterne javnosti o ovom području, kao prostoru s tisuću šansi. Ta je percepcija izvedena iz prirodnih odlika prostora s prevladavajućom mediteranskom klimom, te jakog socijalno-kulturnog supstrata područja. Postoji već uvriježena predodžba o Dalmaciji, kao području lijepog i opuštenog života, te kao kršćanskom području tradicionalnih vrijednosti. Iz toga je izveden i općeprihvaćeni životni stil Dalmacije i Dalmatinaca, koji još ni izbliza nije marketinški iskorišten.<sup>33</sup>

### **5.1.3. Analiza znanstveno-tehnološke okoline**

Iako zdravstvena djelatnost nije pod pretjeranim utjecajem tehnološkog razvoja, ipak se u ovom kontekstu može istaknuti jedan značajan faktor, a to je korištenje novih tehnologija liječenja i rehabilitacije.

U tom smislu, kada se govori o tehnologiji u zdravstvu i zdravstvenom turizmu misli se na kontinuiran i brz razvoj zdravstvene tehnologije od, primjerice, brže i jednostavnije dijagnostike, preko 'pametnih sustava' za individualizirano kalibriranje tretmana, do smanjivanja potrebe za invazivnim kirurškim zahvatima, utjecat će i na brojne aspekte zdravstveno–turističke ponude, a prije svega na opremu, stručnost i kontinuiranu edukaciju osoblja te na 'izvanbolnička' mjesta odvijanja tretmana. Zdravstveni turizam prestaje biti samo 'high touch', već se razvija i u smjeru 'high tech' proizvoda.<sup>34</sup>

Također, u procesu instalacije nalazi se aktivnost za digitalizaciju zdravstvenog turizma, a riječ je o projektu pod nazivom Digitalizacija Europe, a riječ je o inicijativi koja kroz 101 aktivnost raspoređenih u 7 prioriternih područja (širokopojasni internet, javna digitalna

---

<sup>33</sup> Ivanišević, G. (2016): Prirodne pretpostavke zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, Zavod za znanstveni rad HAZU Varaždin, 1(27), str. 11-23

<sup>34</sup> Ivanišević, G. (2016): Prirodne pretpostavke zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, Zavod za znanstveni rad HAZU Varaždin, 1(27), str. 11-23

infrastruktura, razvoj vještina i poslova vezanih uz digitalizaciju, sigurnost korištenja interneta, zaštita autorskih prava, ubrzano korištenje tehnologije vanjskih poslužitelja - 'cloud computing', kao i nova industrijska strategija za područje elektronike) treba do 2020. godine osigurati rast GDP-a Europske unije za 5%, odnosno 1.500 eura per capita, te novo zapošljavanje 3,8 milijuna osoba.

Također, iako se u sedam inicijativa Europske unije turizam eksplicitno ne spominje, turistička politika i turistički razvoj itekako su važni za EU. Na takvu konstataciju upućuje posebno Lisabonski sporazum iz 2009. godine, kojim je utvrđeno da će EU provoditi aktivnosti kojima će podržavati, koordinirati ili nadopunjavati aktivnosti zemalja članica na području turizma i to prije svega u sferi poduzetničke aktivnosti, kohezijske politike, te politika usmjerenih na korištenje suvremenih informatičko-komunikacijskih tehnologija. U tom kontekstu, u lipnju 2010. godine Europska komisija usvojila je i novi strateški okvir za djelovanje na području turizma ('Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe'). Tim dokumentom uspostavljen je plan aktivnosti koji ima za cilj osigurati konkurentnost, suvremenost, održivost i odgovornost europskog turizma.<sup>35</sup>

#### **5.1.4. Analiza ekonomske okoline**

Glavni izvori financiranja ustanove su Županija i vlastita sredstva. Prema tome, ekonomska okolina i njeno poslovanje bitni su za djelovanje Biokovke.

Na području Županije u prosincu 2014. godine je bilo 35.033 registriranih pravnih osoba, od čega je njih 18.219 bilo aktivno, a od kojih je 15.211 trgovačkih društava. Prema obliku vlasništva u aktivnim pravnim subjektima njih 82,2% je u privatnom vlasništvu.<sup>36</sup>

Nakon višegodišnjeg kontinuiranog pada broja osiguranika, u 2014. godini ostvaren je rast broja osiguranika za njih 1.365 (1,02%), uz istovremeni rast broja korisnika mirovine za njih 1.184 (1,05%), tablica 2 i slika 1. Naime, u periodu 2007.-2013. godine ostvaren je pad broja

---

<sup>35</sup> Ivanišević, G. (2016): Prirodne pretpostavke zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, Zavod za znanstveni rad HAZU Varaždin, 1(27), str. 11-23

<sup>36</sup> Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini [Internet], raspoloživo na: <https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/.../DocumentDownload.ashx?portalid>, 2.5.2017.

osiguranika za 16.661 (11,02%). Znatni pad je ostvaren u protekle dvije godine i to: u 2012. za 4.756, te u 2013. za dodatnih 3.573 osiguranika.<sup>37</sup>

Ovako kretanje broja osiguranika i korisnika mirovine, rezultiralo je znatnim pogoršanjem i tako neprihvatljivim odnosom osiguranika i korisnika mirovine, koji je smanjen s 1,41 u 2007. godini na 1,22 u prosincu 2012. godine, u prosincu 2013. godine na 1,19, a u prosincu 2014. godine na 1,19 (poželjna vrijednost preko 3).<sup>38</sup>

Struktura aktivnih pravnih osoba po djelatnostima je prikazana u sljedećoj tablici. U strukturi aktivnih pravnih osoba na području Županije, dominira trgovina s udjelom od 20,75%, a slijedi je građevinarstvo s 11,84%, potom ostale uslužne djelatnosti sa 10,47%, djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane sa 9,64%, a slijedno prerađivačka industrija sa skromnih 8,50%. I dalje nizak udjel prerađivačke industrije ukazuje na zabrinjavajući strukturni problem u gospodarstvu Županije, te nužnost kreiranja nove gospodarske politike.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini [Internet], raspoloživo na:  
<https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/.../DocumentDownload.ashx?portalid>, 2.5.2017.

<sup>38</sup> Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini [Internet], raspoloživo na:  
<https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/.../DocumentDownload.ashx?portalid>, 2.5.2017.

<sup>39</sup> Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini [Internet], raspoloživo na:  
<https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/.../DocumentDownload.ashx?portalid>, 2.5.2017.

**Tablica 4. Aktivne pravne osobe**

Djelatnost	Republika Hrvatska	Županija	Udjel SDŽ u RH, u %	Udjel djelatnosti u SDŽ, u %
A Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	3.571	274	7,67	1,50
B Rudarstvo i vađenje	304	60	19,74	0,33
C Prerađivačka industrija	16.507	1.549	9,38	8,50
D Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	1.200	95	7,92	0,52
E Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom i sanacija okoliša	1.003	103	10,27	0,57
F Građevinarstvo	17.947	2.157	12,02	11,84
G Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikla	38.758	3.781	9,76	20,75
H Prijevoz i skladištenje	5.190	637	12,27	3,50
I Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	12.030	1.756	14,60	9,64
J Informacije i komunikacije	6.703	474	7,07	2,60
K Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	1.250	67	5,36	0,37
L Poslovanje nekretninama	6.219	1.072	17,24	5,88
M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	20.416	1.728	8,46	9,48
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6.215	971	15,62	5,33
O Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	1.256	137	10,91	0,75
P Obrazovanje	3.201	325	10,15	1,78
Q Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	2.616	247	9,44	1,36
R Umjetnost, zabava i rekreacija	7.770	879	11,31	4,82
S Ostale uslužne djelatnosti	18.888	1.907	10,10	10,47
<b>Ukupno</b>	<b>171.046</b>	<b>18.219</b>	<b>10,65</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini [Internet], raspoloživo na: <https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/.../DocumentDownload.ashx?portalid>, 2.5.2017.

Nastavak recesije, odnosno neznatno povećanje gospodarske aktivnosti posljedično uzrokuje i dalje visok broja nezaposlenih. Nakon višegodišnjeg kontinuiranog rasta stope registrirane nezaposlenosti (19,8% u prosincu 2009. godine; 22,1% u prosincu 2010. godine; 23,4% u prosincu 2011., 26,2% u prosincu 2012., 27,2% u prosincu 2013. ), u prosincu 2014. godine ista je smanjena i iznosila je 25,1%, (na državnoj razini stopa nezaposlenosti na kraju 2014. godine iznosila je 18,6%).<sup>40</sup>

Ovaj pokazatelj, kao i onaj o niskom udjelu prerađivačke industrije, ukazuje na nužnu ustrajnost u realizaciji nove gospodarske politike, politike koja će rezultirati ubrzanjem procesa razvoja novih gospodarskih struktura na novim tehnikama i tehnologijama (novi višegodišnji razvojni programi županije, kao i novi poticaji malom i srednjem poduzetništvu). Za ostvarenje ovog cilja nužno je dodatno intenzivirati međunarodnu suradnju na razvojno istraživačkim projektima, kao i pozicioniranje modela javno-privatnog partnerstva u

<sup>40</sup> Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini [Internet], raspoloživo na: <https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/.../DocumentDownload.ashx?portalid>, 2.5.2017.



svokolikom razvoju Županije. Razina uspješnosti u ovim dvjema polugama razvoja definirati će i dinamiku razvoja poželjnog, novog gospodarstva Županije.

Ako gledamo stanje države, točnije stanje turizma, u 2016. godini, u prva tri mjeseca ove godine zabilježeno je 17,3% više turističkih dolazaka i 18,9% više turističkih noćenja. Spomenuti rast turističkih pokazatelja u prvom kvartalu strukturno je rezultat povećanja, koja se bilježe kod stranih i domaćih turista, s tim da je dinamika rasta dolazaka i noćenja stranih turista, znatno brža u odnosu na domaće turiste (primjerice noćenja 27,5% naspram 5,8%). Ovogodišnji povoljniji rezultati samo su nastavak kretanja iz prošle (prema turističkim dolascima i noćenjima rekordne) godine, kada je ostvareno 14,3 milijuna turističkih dolazaka i 71,6 milijuna turističkih noćenja. Ovakvi fizički pokazatelji imali su utjecaj i na ostvarivanje deviznog prihoda od turizma, koji je u 2015. godini iznosio 7,96 milijardi eura, što predstavlja najveću razinu tog pokazatelja unazad dvadesetak godina (prema dostupnim podacima).<sup>41</sup>

U ožujku je bilo zaposleno 1 334 019 osoba, 2,1 tisuću manje nego mjesec dana prije. Time je nastavljeno smanjenje zaposlenosti osmi uzastopni mjesec, iako broj nezaposlenih pada posljednja dva mjeseca, zbog početka sezonskih zapošljavanja povezanih s turističkom predsezonom. Naime, sezonsko zapošljavanje još nije toliko snažno (obično je najveće u svibnju), da bi utjecalo na rast ukupnog broja zaposlenih, koji je i dalje pod negativnim utjecajem preslabe dinamike oporavka opće gospodarske aktivnosti. Simultano smanjenje broja zaposlenih i nezaposlenih, znači smanjenje radno aktivnog stanovništva, koje se u ožujku spustilo za 15,1 tisuću do razine od 1 610 425. U odnosu na stanje prije godinu dana, aktualna i dostupna statistika (registrirani privremeni podaci za zaposlene i aktivno stanovništvo) pokazuje bolje stanje nezaposlenosti, no i lošije stanje zaposlenosti i aktivnosti. Naime, nezaposlenih je manje 42,8 tisuća, ali je i zaposlenih manje, i to za 19,2 tisuće, a radno aktivnih stanovnika za čak 61,97 tisuća. To pretpostavlja da se značajan dio odljeva nezaposlenih prelijeva u neaktivno stanovništvo, u ekonomsku emigraciju i/ili u sivu ekonomiju. Iako je ovdje riječ o usporedbi konačnih (za 2015. godinu) i privremenih (za 2016. godinu) podataka, prema novom načinu prikupljanja podataka za pravne osobe (JOPPD obrasci), razlika između privremenih i konačnih podataka ne bi trebala biti tako značajna kao prije, pa bi stoga i ove usporedbe trebale biti dovoljno relevantne, iako ponovno mijenjaju trend. Naime, konačni podaci prema staroj metodologiji pokazuju da je u 2015. godini, nakon

---

<sup>41</sup> Jurčić, Lj. (2015): Stanje hrvatskog gospodarstva – Hrvatska u Europskoj uniji, Ekonomski pregled, 66(6): 609-642

šest godina pada, registriran rast broja zaposlenih, iako skroman, za oko 14,4 tisuća osoba ili za 1,1%. No, broj radno aktivnih stanovnika ipak nije bio povoljniji: bio je niži za 27,7 tisuća osoba.<sup>42</sup>

Krajem travnja Vlada Republike Hrvatske donijela je Program konvergencije Republike Hrvatske za razdoblje 2016.-2019., kojim se deficit proračuna opće države po ESA 2010 metodologiji ove godine namjerava spustiti ispod maastrichtskim kriterijima dozvoljenih 3% BDP-a (na razinu od 2,6% BDP-a), da bi u narednoj godini iznosio 2,0%, u 2018. godini 1,6%, a u 2019. godini svega 1% BDP-a.

### **5.1.5. Analiza demografske okoline**

Iz demografskog segmenta opće okoline kao najrelevantniji faktor može se istaknuti starenje hrvatskog stanovništva.

„Starenje ukupnog stanovništva (tzv. ukupno starenje) proces je koji u Hrvatskoj već dulje traje. Počeo je već početkom 60-ih godina 20. stoljeća; prema popisu iz 1961., bilo je 11,8% stanovnika u dobi 60 i više godina. No, u međupopisnom razdoblju 1961. – 1971., osim povećanja udjela starih u ukupnom stanovništvu, prvi je put zabilježeno i smanjenje udjela mladih (0 – 14 godina), što je relevantan pokazatelj demografskog starenja. U susljednim popisnim razdobljima, starenje je uzelo maha kao integralni dio procesa demografske tranzicije u njegovoj središnjoj i kasnoj podetapi, a posebice dolazi do izražaja u posttranzicijskoj etapi. U 90-im godinama 20. stoljeća agresija na Hrvatsku i rat na njezinu teritoriju, uz ostale nepovoljne demografske učinke, ubrzali su demografsko starenje“.<sup>43</sup>

Usporedba podataka triju popisa pokazuje da stanovništvo Hrvatske obilježavaju vrlo brzo starenje i visoki stupanj ostarjelosti. Indeks promjene 1981. – 2011. jasno pokazuje smanjenje broja mladih (do 34 godine, s posebno jakim smanjenjem najmlađih skupina), a s druge strane povećanje broja starih stanovnika, posebice najstarijih dobnih skupina. U posljednjemu međupopisnom razdoblju (2001. – 2011.) došlo je do osjetnog smanjenja udjela mladog stanovništva (a to znači i njihova broja jer je zabilježeno smanjenje ukupnog broja stanovnika), a znakovito se povećao udio starog stanovništva.

---

<sup>42</sup> Jurčić, Lj. (2015): Stanje hrvatskog gospodarstva – Hrvatska u Europskoj uniji, *Ekonomski pregled*, 66(6): 609-642

<sup>43</sup> Nejašmić, I., Toskić, A. (2013): Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, *Hrvatski geografski glasnik*, 75(1): 89-110

Podaci popisa iz 2011. pokazuju da je udjel mladih 0 – 14 godina 15,2% (2001. godine 17,1%), mladih 0 – 19 godina 20,9% (2001. godine 23,8%), udjel starih u dobi 60 i više 24,1% (2001. godine 21,6%), a udjel starih 65 i više 17,7% (2001. godine 15,7%).<sup>44</sup>

Posebno su zanimljivi podaci o promjeni udjela pojedinih funkcionalnih dobnih kontingenata u ukupnom stanovništvu, jer upućuju na nastavak dosadašnjih trendova starenja ukupnog stanovništva, kao i na intenzitet promjene u dobnim kontingentima (tzv. Parcijalno starenje). Indeks promjene udjela stanovnika Hrvatske 2001. – 2011. prema pojedinim dobnim skupinama jest sljedeći:

**Tablica 5. Indeks promjene udjela stanovnika**

Dob	0 – 14	0 – 19	15 – 39	40 – 64	15 – 64	60 i više	65 i više	75 i više
Indeks	88,9	87,8	93,6	106,1	99,9	111,6	112,7	148,1

Izvor: Nejašmić, I., Toskić, A. (2013): Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, Hrvatski geografski glasnik, 75(1): 89-110

Visoki porast udjela staračkog stanovništva, posebice starijeg dijela toga kontingenta, pokazuje da se Hrvatska približila stanju u razvijenim europskim zemljama, u kojima (barem u većini njih) u ukupnome starom stanovništvu znatno brže raste udio osoba u starijoj dobnj skupini staračkoga kontingenta.

Prosječna životna dob (starost) stanovništva Hrvatske stalno raste. Godine 1961. bila je 32,5 godina; 1971. godine 34,1; 1981. godine 35,4; 1991. godine 37,1 (izračunato iz podataka u SLJH-92); 2001. bila je 39,3 godine, da bi u 2011. dosegla visokih 41,7 godina, kao npr. u Finskoj (41,6) i Švedskoj (41,1).<sup>45</sup>

„Indeks starosti (broj starih 60 i više godina na sto mladih 0 – 19) 2011. iznosi 115,0 i za četvrtinu je veći nego u prethodnom popisu (2001. godine 90,7), indeks starosti izračunat iz broja starih 65 i više godina prema skupini 0 – 14 iznosi 116,3, a 2001. bio je 91,9. Dakle u Hrvatskoj je osjetno više starih nego mladih. Usporedba dječje baze (0 – 4) i osoba starih ”75 i više godina” vrlo je znakovita za razumijevanje stanja i procesa u sastavu prema dobi.

<sup>44</sup> Nejašmić, I., Toskić, A. (2013): Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, Hrvatski geografski glasnik, 75(1): 89-110

<sup>45</sup> Nejašmić, I., Toskić, A. (2013): Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, Hrvatski geografski glasnik, 75(1): 89-110

Godine 2001. te su dobne skupine bile brojčano gotovo izjednačene, a 2011. starih je 62% više nego djece<sup>46</sup>.

Trendovi starenja populacije i orijentacije prema zdravlju zasigurno uvelike utječu na izrazito visoke godišnje stope rasta zdravstvenog turizma, te ukazuju da zdravstveni turizam ima potencijal postati jedan od glavnih motiva putovanja u budućnosti.

## **5.2. Analiza poslovne okoline**

Poslovna okolina je segmentirana na<sup>47</sup>:

- kupce
- dobavljače
- kreditore
- konkurente
- sindikati
- strukovna udruženja
- vladine i druge regulatorne organizacije
- društvene zajednice
- dioničari

U nastavku rada, autorica analizira svaki segment poslovne okoline hotela Biokovka.

### **5.2.1. Analiza kupaca**

Klijenti Biokovke mogu se podijeliti na četiri skupine<sup>48</sup>:

1. Osiguranici HZZO-a
2. Ambulantni pacijenti
3. Domaći gosti
4. Strani gosti

---

<sup>46</sup> Nejašmić, I., Toskić, A. (2013): Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, Hrvatski geografski glasnik, 75(1): 89-110

<sup>47</sup> Prema Buble, M. (2005) Strateški menadžment. Sinergija d.o.o., Zagreb

<sup>48</sup> <http://www.biokovka.hr/hr/>

Što se tiče važnosti svake pojedine kategorije klijenata za poslovanje Biokovke, u sljedećoj tablici prikazani su udjeli u ukupnim prihodima svake pojedine kategorije, koja predočava ulogu svakog pojedinog segmenta.

**Tablica 6. Broj noćenja**

BROJ NOĆENJA U RAZDOBLJU [01.-12.2016.] TE USPOR. SA [01.-12.2015.] G.						
R.B.	VRSTA GOSTIJU	2016.	2015.	% PROMJ.	APS. RAZL.	% UD. PR.
				16./'15.	['16.-'15.]	2016.
1	OSIGURANICI HZZO-a	25.830	32.942	-21,59	-7.112	25,64
2	AMBULAN. PACIJENTI	18.990	16.178	17,38	2.812	18,85
3	DOMAĆI GOSTI	9.277	6.558	41,46	2.719	9,21
4	STRANI GOSTI	46.654	47.130	-1,01	-476	46,31
<b>UKUPNO</b>		<b>100.751</b>	<b>102.808</b>	<b>-2,00</b>	<b>-2.057</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

U prethodnoj tablici može se primijetiti kako su u 2016. godini najveći broj noćenja ostvarili strani gosti, čak 46% udjela. Najmanji broj noćenja imali su domaći gosti, svega 9% udjela.<sup>49</sup>

Što se tiče ostvarenog prometa od noćenja, kao što se može vidjeti u Tablici 2., najveći udio imaju strani gosti, čak 45%, dok najmanji udio su ostvarili domaći gosti (8,95%).

<sup>49</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 7. Promet od noćenja**

PROMET OD NOĆENJA U RAZDOBLJU [01.-12.2016.]TE USPOR. SA [01.-12.2015.]G.						
R.B.	VRSTA GOSTIJU	2016.	2015.	% PROMJ.	APS.RAZL.	%UD.PR.
				16./'15.	['16.-'15.]	2016.
1	OSIGURANICI HZZO-a	8.737.003	10.621.612	-17,74	-1.884.609	31,22
2	AMBULAN. PACIJENTI	4.097.722	3.204.965	27,86	892.757	14,64
3	DOMAĆI GOSTI	2.506.147	1.993.510	25,72	512.637	8,95
4	STRANI GOSTI	12.648.727	12.403.770	1,97	244.957	45,19
<b>UKUPNO</b>		<b>27.989.599</b>	<b>28.223.857</b>	<b>-0,83</b>	<b>-234.258</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Ukupni promet od ostvarenih noćenja iznosio je 27,98 milijuna kuna, što je manje za 0,83% ili smanjenje za -234,25 tisuća kuna u odnosu na 2015. godinu. <sup>50</sup>

**Tablica 8. Prosječna cijena noćenja**

PROSJEČNA CIJENA [u kn] NOĆENJA U RAZ. [01.-12.2016.]TE USP. SA [01.-12.2015.]					
R.B.	VRSTA GOSTIJU	2016.	2015.	% PROMJ.	APS.RAZLIKA
				16./'15.	['16.-'15.]
1	OSIGURANICI HZZO-a	338	322	4,91	15,82
2	AMBULAN. PACIJENTI	216	198	8,92	17,68
3	DOMAĆI GOSTI	270	263	2,72	7,15
4	STRANI GOSTI	271	263	2,97	7,82
<b>UKUPNO</b>		<b>278</b>	<b>275</b>	<b>1,19</b>	<b>3,28</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>50</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Iz navedenog, može se zaključiti kako je strano državljanstvo, odnosno strani gosti, najznačajniji segment Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka. Međutim, primjećuje se i rast zastupljenosti osiguranika HZZO-a.

**Tablica 9. Prihodi od HZZO-a**

PRIHODI OD HZZO-a U 12.2016.G. TE USPOR. SA 12.2015.GOD.						
R.B.	PRIHODI OD HZZO-a [UGOV. I OST.]	2016.	2015.	%PROM.	APS.RAZL.	%UD.PR.
1	PRORAČUNI BOLNICA	744.821	1.043.641	-28,63	-298.820	43,95
2	DOPUNSKO ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	362.700	318.718	13,80	43.982	21,40
3	UGOVOR ZA PRIMARNU ZDRAVSTV.ZAŠTITU					0,00
4	USLUGE IZVAN UGOVORENOG LIMITA1)					0,00
5	OZLIJEDE NA RADU	22.552	21.472	5,03	1.080	1,33
<b>UKUPNO PRIHODI OD HZZO-A</b>		<b>1.130.073</b>	<b>1.383.831</b>	<b>-18,34</b>	<b>-253.758</b>	<b>66,69</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

### 5.2.2. Analiza dobavljača

S obzirom na djelatnost kojom se ustanova bavi, dobavljači predstavljaju glavni pokazatelj rashodovnog poslovanja hotela. Drugim riječima, dobavljači, odnosno materijalna imovina i materijalni izdaci predstavljaju ukupnost rashoda Biokovke.

**Tablica 10. Materijalni rashodi**

<b>MATERIJALNI RASHODI U RAZ. [01.-12.2016.] I USPOR. SA [01.-12.2015.]G.</b>						
<b>R.B.</b>	<b>MATERIJALNI RASHODI-IZDATCI</b>	<b>2016.</b>	<b>2015.</b>	<b>%PROM.</b>	<b>APS.RAZL.</b>	<b>%UD.RA.</b>
1	LIJEKOVI	58.651	61.043	-3,92	-2.392	0,17
2	POTROŠNI MEDICINSKI MATERIJAL	55.823	62.836	-11,16	-7.013	0,16
3	KRV I KRVNI PIPRAVCI					0,00
4	ŽIVEŽNE NAMIRNICE	2.933.956	2.892.405	1,44	41.551	8,33
5	MEDICINSKI PUNOVI					0,00
6	MATERIJAL ZA ODRŽAVANJE ČISTOĆE	128.896	150.335	-14,26	-21.439	0,37
7	UREDSKI MATERIJAL	158.384	133.913	18,27	24.471	0,45
8	OSTALI RAZNI MATERIJAL I SITAN INVENTAR	723.732	530.401	36,45	193.331	2,05
9	UTROŠENA ENERGIJA	1.712.388	2.108.042	-18,77	-395.654	4,86
10	UGRAĐENI REZERVNI DIJELOVI	143.272	187.745	-23,69	-44.473	0,41
11	POŠTANSKI IZDATCI	211.079	263.766	-19,97	-52.687	0,60
12	TEKUĆE I INVESTICIJSKO ODRŽAVANJE	395.323	460.299	-14,12	-64.976	1,12
13	IZDATCI ZA USLUGE DRUGIH ZDR.USTANOVA	113.715	109.981	3,40	3.734	0,32
14	OSTALI IZDATCI	2.047.660	1.843.392	11,08	204.268	5,81
	<b>UKUPNO MATERIJALNI IZDATCI</b>	<b>8.682.879</b>	<b>8.804.158</b>	<b>-1,38</b>	<b>-121.279</b>	<b>24,64</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Ukupne obveze prema dobavljačima za materijalne izdatke iznosili su 8,68 milijuna kuna za 2016. godinu. U odnosu na prethodnu godinu, izdatci su bili niži za 1,38%, odnosno 121,22 tisuće kuna, a u ukupnim rashodima sudjelovali su sa 24,64%.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]



Tablica 11. Rashodi 2016.

RASHODI ZA MATERIJAL I SITAN INVENTAR U RAZD. [01.-12.2016.] TE USPOR. SA [01.-12.2015.]G.						
R.B.	NAZIV RASHODA-IZDATKA	2016.	2015.	%PROMJ.	APS.RAZLIKA	%UD.RAS.
				16./'15.	['16.-'15.]	2016.
1	PAPIRNATA KONFEKCIJA	169.142	160.392	5,46	8.750	0,48
2	SPECIFIČAN MATER. U UGOSTITELJSTVU	32.078	39.921	-19,65	-7.843	0,09
3	SITAN INVENTAR RESTORAN	99.806	36.817	171,09	62.989	0,28
4	PVC KONFEKCIJA	38.823	52.040	-25,40	-13.217	0,11
5	SITAN INVENTAR SOBE	79.775	53.197	49,95	26.578	0,23
6	SITAN INVENTAR PRAONA	65.763	27.576	138,48	38.187	0,19
7	SITAN INVENTAR KUHINJA	39.631	13.509	193,37	26.122	0,11
8	SITAN INVENTAR ZDR.TURIZAM	26.306	21.613	21,71	4.693	0,07
9	RAZNI RASHODI	14.281	33.579	-57,47	-19.298	0,04
10	CVIJEĆE i hortikultura	4.002	11.428	-64,98	-7.426	0,01
11	SITAN INVENTAR UPRAVA OPĆA	7.962	8.395	-5,16	-433	0,02
12	SITAN INVENTAR TERAPIJA	22.323	9.172	143,38	13.151	0,06
13	SITAN INVENTAR RECEPCIJA	37.887	5.458	594,16	32.429	0,11
14	AUTO GUME	2.324	4.788	-51,46	-2.464	0,01
15	NAKNADA ZA AMBALAŽU	5.458	3.096	76,29	2.362	0,02
16	SITAN INVENTAR MEŠTRI + uniforme	9.287	2.786	233,35	6.501	0,09
17	SITAN INVENTAR AMBULANTA	6.889	2.176	216,59	4.713	0,02
18	SITAN INVENTAR PLAŽNI OBJEKT	17.428	1.687	933,08	15.741	0,05
19	SITAN INVENTAR RAČUNOVODSTVO	276	727	-62,04	-451	0,00
20	SITAN INVENTAR VRTLAR	1.994	1.829	9,02	165	0,01
21	SITAN INVENTAR FITNESS	782	522	49,81	260	0,00
22	SITAN INVENTAR STOLAR	1.887	1.887	0,00	0	0,01
23	PROTUPOŽARNI APARATI					0,00
24	PLAHE ZA TERAPIJU	38.591	34.926	10,49	3.665	0,11
25	SITAN INVENTAR VODOINSTALATER	83			83	0,00
26						0,00
27						0,00
28						0,00
29						0,00
30	OSTALO	954	2.880	-66,88	-1.926	0,00
<b>UKUPNO ZA MATERIJAL I SITA.INVEN. [kn]</b>		<b>723.732</b>	<b>530.401</b>	<b>36,45</b>	<b>193.331</b>	<b>2,05</b>
<b>UKUPNI RASHODI [kn]</b>		<b>35.241.607</b>	<b>31.722.775</b>	<b>12,87</b>	<b>4.018.832</b>	

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Tablica 12. Rashodi za ostale izdatke

RASHODI ZA OSTALE IZDATKE U RAZD. [01.-12.2016.] TE USPOR. SA [01.-12.2015.]G.						
R.B.	NAZIV RASHODA-IZDATKA	2016.	2015.	% PROMJ.	APS. RAZLIKA	% UD. RAS.
				16./15.	'16.-'15.1	2016.
1	VODA	415.861	441.368	-5,78	-25.507	1,18
2	KONCESIJA	133.489	207.790	-35,76	-74.301	0,38
3	ODVOZ SMEČA	180.823	166.815	8,40	14.008	0,51
4	KOMUNALNE NAKNADE	162.026	162.026	0,00	0	0,46
5	RAČUNALNE USLUGE	152.645	159.105	-4,06	-6.460	0,43
6	UPRAVNO VIJEĆE	86.457	87.888	-1,63	-1.431	0,25
7	PROVIZIJA KARTICA	71.980	78.251	-8,01	-6.271	0,20
8	PREMIJE OSIGURANJA	69.185	71.036	-2,61	-1.851	0,20
9	OST. INT., USL. ha.p. odvijet.kon. Str.osp	88.668	57.832	53,32	30.836	0,25
10	AUTORSKI HONORARI	36.946	47.429	-22,10	-10.483	0,10
11	SPASILAČKA SLUŽBA	46.000	45.999	0,00	1	0,13
12	REPREZENTACIJA	47.879	52.489	-8,78	-4.610	0,14
13	USL.PROMIDŽBE I INFORMIRANJA	37.226	41.682	-10,69	-4.456	0,11
14	PROVIZIJA AGENCIJA I OST. PRIS	6.918	33.453	-79,32	-26.535	0,02
15	HRVATSKE VODE	156.082	39.987	290,33	116.095	0,44
16	DERATIZACIJA I DEZINSEKCIJA	61.688	23.906	158,04	37.782	0,18
17	DIMNJIAČARSKE USLUGE	21.297	20.340	4,71	957	0,06
18	TV PRETPLATA	21.120	24.960	-15,38	-3.840	0,06
19	VIDEO NADZOR, RAMPE, PARK. KART.	9.426	15.925	-40,81	-6.499	0,03
20	ZAMP	17.402	12.414	40,18	4.988	0,05
21	REGISTRACIJA AUTOMOBILA, PARKING	10.844	12.679	-14,47	-1.835	0,03
22	ODVOZ SMEČA SA OKOLIŠA	10.919	3.000	263,97	7.919	0,03
23	GRAFIČKE USLUGE	200	3.656	-54,53	-3.456	0,00
24	ISPITIVANJE VATRODOJAVE		900	-100,00	-900	0,00
25	PANO U 3 D	39.725			39.725	0,11
26	JAVNOBILJEŽNIČKE USLUGE	1.489	2.700	-44,85	-1.211	0,00
27	TROŠK. ZA OS. IZVAN RADN. ODNOSA	46.331	5.460	748,55	40.871	0,13
28	OSATALE KOM USL., GARAN. BANKE	10.343	3.903	165,00	6.440	0,03
29	SPR. PLINA, NAKNA FOND ZA Z. OKOL.	18.001	14.846	21,25	3.155	0,05
30	ČLANARUINE TZ, ŠUME, HGK I OSTALO	86.690	5.553	1.461,14	81.137	0,25
<b>UKUPNO ZA OSTALE IZDATKE (kn)</b>		<b>2.047.660</b>	<b>1.843.392</b>	<b>1,108</b>	<b>204.268</b>	<b>5,81</b>
<b>UKUPNI RASHODI (kn)</b>		<b>35.241.607</b>	<b>31.222.775</b>	<b>1,2,87</b>	<b>4.018.832</b>	

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Kao što se može primijetiti, ukupne obveze prema dobavljačima materijalne imovine su gotovo ukupne obveze, odnosno ukupna imovina, stoga dobavljači te iste imovine predstavljaju veoma značajan faktor u poslovanju Biokovke.

### 5.2.3. Analiza kreditora

Kada se govori o kreditorima, misli se na sve fizičke i pravne osobe čija financijska sredstva se koriste za poslovanje Biokovke. U ovom slučaju, ustanova posluje prvenstveno od financijskih sredstava proračuna (središnjeg i lokalnog), odnosno proračuna Republike Hrvatske i županije, prihoda od ugostiteljske i turističke djelatnosti, prihoda od participacije, ostalih prihoda te prihoda od financijske imovine i zaduženja.

**Tablica 13. Prihodi od HZZO-a**

PRIHODI OD HZZO-a U 12.2016.G. TE USPOR. SA 12.2015.GOD.						
R.B.	PRIHODI OD HZZO-a [UGOV. I OST.]	2016.	2015.	%PROM.	APS.RAZL.	%UD.PR.
1	PRORAČUNI BOLNICA	744.821	1.043.641	-28,63	-298.820	43,95
2	DOPUNSKO ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	362.700	318.718	13,80	43.982	21,40
3	UGOVOR ZA PRIMARNU ZDRAVSTV ZAŠTITU					0,00
4	USLUGE IZVAN UGOVORENOG LIMITA1)					0,00
5	OZLJEDE NA RADU	22.552	21.472	5,03	1.080	1,33
<b>UKUPNO PRIHODI OD HZZO-A</b>		<b>1.130.073</b>	<b>1.383.831</b>	<b>-18,34</b>	<b>-253.758</b>	<b>66,69</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Kao što smo već naglasili, glavni kreditor ovakvog tipa djelatnosti, pa tako i specijalne bolnice za rehabilitaciju Biokovka, je Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. Ukupni prihodi HZZO-a u 2016. godini iznosili su 1,13 milijuna kuna, što je manje u odnosu na 2015. godinu za -253,75 tisuća kuna. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje sudjeluje u ukupnim prihodima Biokovke sa 66,69% u tekućoj godini.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 14. Prihodi od drugih djelatnosti**

PRIHODI OD OST. DJEL. U 12.2016.G. TE USPOR. SA 12.2015.GOD.						
R.B.	PRIHODI OD OSTALIH DJELATN.	2016.	2015.	%PROM.	APS.RAZL.	%UD.PR.
1	PRIHODI OD USLUGA DRUGIM ZDR.USTANOV.					0,00
2	PRIHODI OD PRORAČUNA [SREDIŠNJI I LOKAL.]	0	981.735	-100,00	-981.735	0,00
3	PRIHODI OD OSTALIH KORIS. [UGOS. I TURIZ.]	326.519	439.810	-25,76	-113.291	19,27
4	PRIHODI OD PARTICIPACIJE	175	2.875	-93,91	-2.700	0,01
5	OSTALI PRIHODI	89.551	20.818	330,16	68.733	5,28
6	PRIHODI OD FINANC. IMOVINE I ZADUŽENJA	148.230	27.960	430,15	120.270	8,75
	<b>UKUPNO PRIHODI OD OSTAL.DJELATN.</b>	<b>564.475</b>	<b>1.473.198</b>	<b>-61,68</b>	<b>-908.723</b>	<b>33,31</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Ostali kreditori, odnosno financijeri Biokovke, su središnji i lokalni proračun, ostali korisnici ugostiteljstva i turizma, participacija, financijska imovina i zaduženja. Ukupni ostali prihodi u 2016. godini iznosili su 564,47 tisuća kuna, te su niži od prethodne godine za 61,68%, odnosno apsolutno su niži za -908,72 tisuća kuna, a sudjeluju u ukupnim prihodima Biokovke sa 33,31% u tekućoj godini. <sup>53</sup>

#### 5.2.4. Analiza konkurencije

U Hrvatskoj postoji stoljetna tradicija odlaska stanovnika u lječilišta i toplička mjesta. Zdravstveni turizam veže se uz mjesta i područja s povoljnom klimom, uz termalne izvore, izvore ljekovite vode, ljekovito blato i morske šetnice, koji pozitivno djeluju na zdravlje. U suvremenom turizmu pojavio se i pojam medicinski turizam, koji podrazumijeva različite postupke liječenja i operacija, plastična kirurgija, te stomatološke zahvate.

„Stalni porast broja turista i noćenja, po prosječnoj stopi od 5% godišnje, ukazuje na isplativost razvoja ove vrste turizma. Razlog niskog udjela prihoda stečenog od zdravstvenog turizma je niska kvaliteta smještajni kapaciteta u specijalnim bolnicama za medicinsku

<sup>53</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

rehabilitaciju, koja ne odgovara korisnicima usluga zdravstvenog turizma, jer oni traže visoku kvalitetu smještaja i usluga. U Hrvatskoj se ostvaruje oko 300 milijuna eura prihoda od usluga u zdravstvenom turizmu, bez uključene vrijednosti noćenja, no procjene pokazuju da je potencijal te turističke grane i veći od milijardu eura godišnje<sup>54</sup>.

U Hrvatskoj zdravstveni turizam još nije razvijen u tolikoj mjeri, kao u ostalim zemljama Europe. Iako u Hrvatskoj postoje svi mogući resursi potrebni za razvoj te vrste turizma, postoji potencijal na morskom i u kontinentalnom dijelu zemlje, a također i u zdravstvenom turizmu, u brojnim lječilištima diljem Hrvatske, također i u wellness turizmu.<sup>55</sup>

Najviše bi se zdravstveni turizam mogao razvijati na moru, u sklopu talasoterapije, s obzirom na kvalitetnu morsku vodu i zrak. Također, doprinos razvoju zdravstvenog turizma na Jadranu je taj, što turisti još uvijek u velikoj mjeri biraju more, kao destinacije za svoj odmor, a prema toj pretpostavci, zdravstveni turizam će se više razvijati na moru.

**Tablica 15. SWOT analiza zdravstvenog turizma Hrvatske**

Jake strane	Slabe strane	Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dostupnost Hrvatske kao destinacija</li> <li>•Ekološka očuvanost</li> <li>•Raspoloživost, kvaliteta i tradicija korištenja prirodnih ljekovitih činitelja</li> <li>•Kvaliteta medicinskog kadra</li> <li>•Rastući broj hotela s kvalitetnom wellness ponudom</li> <li>•Rast broja privatnih zdravstvenih osiguravatelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nedostatak razvojne vizije</li> <li>•Neusklađenost zakona s područja zdravlja i turizma</li> <li>•Nedostatak specijaliziranih posrednika</li> <li>•Nerazvijena komplementarna turistička ponuda</li> <li>•Nedovoljna i ne fokusirana nacionalna promocija</li> <li>•Nedostatak interesa bolnica za zdravstveni turizam</li> <li>•Nedostatak kontrole kvalitete usluge u zdravstvenom turizmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Starenje populacije</li> <li>•Svijest o potrebi očuvanja zdravlja</li> <li>•Međunarodna prepoznatljivost turizma HR</li> <li>•Prepoznatljivost Srednje Europe kao zdravstveno-turističke destinacije</li> <li>•Dugoročno povoljna kretanja u potražnji posebnih interesa</li> <li>•Raspoloživost EU fondova/programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Urušavanje nacionalnih sustava zdravstvenog osiguranja</li> <li>•Sve veći broj konkurentskih destinacija</li> <li>•Brzi rast kvalitete usluge zdravstvenog turizma</li> <li>•Sve veći zahtjevi/očekivanja potrošača</li> </ul>

<sup>54</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/potencijal-prihoda-u-zdravstvenom-turizmu-u-rhnamasuje-milijardu-eura-269994>

<sup>55</sup> Drk, K. (2015): Stanje i mogućnosti razvoja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <https://repozitorij.mev.hr/isladora/object/mev%3A134/datastream/PDF/view>, 28.4.2017.

Izvor: Drk, K. (2015): Stanje i mogućnosti razvoja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A134/datastream/PDF/view>, 28.4.2017.

Najveći dio ponude u kontinentalnoj Hrvatskoj odnosi se na toplice. One nude klasične medicinske usluge, poput fizikalne terapije, ili različita UZV snimanja, ili pak wellness usluge, kao moderan turistički trend. U kontinentalnoj Hrvatskoj, toplice predstavljaju najvažniji oblik turizma.<sup>56</sup>

Najpoznatije rehabilitacijske ustanove u kontinentalnoj Hrvatskoj su:

- Bizovačke toplice
- Daruvarske toplice
- Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Krapinske toplice
- Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Naftalan
- Stubičke toplice
- Life Class terme sv. Marin na Muri
- Toplice Topusko
- Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Lipik
- Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Varaždinske toplice

Najpoznatije rehabilitacijske ustanove na moru su:

- Bolnica za ortopediju i rehabilitaciju Prim. dr. Martin Horvat, Rovinj
- Istarske toplice
- Lječilište Veli Lošinj
- Thalassotherapia Crikvenica

---

<sup>56</sup> Drk, K. (2015): Stanje i mogućnosti razvoja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A134/datastream/PDF/view>, 28.4.2017.

**Tablica 16. Pružatelji usluga zdravstvenog turizma u RH**

OBJEKTI UGOSTITELJSKE PONUDE		ZDRAVSTEVENE USTANOVE	
Wellness ponuda	Prirodna lječilišta		Klinike / Bolnice
	Lječilišta	Specijalne bolnice	
<b>Hoteli:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 s wellness sadržajem</li> </ul> <b>Toplice:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuhelj</li> <li>• Jezerčica</li> <li>• Sveti Martin</li> <li>• Lešće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topusko</li> <li>• Top Terme</li> <li>• Bizovačke Toplice</li> <li>• Veli Lošinj</li> <li>• Istarske Toplice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varaždinske Toplice</li> <li>• Stubičke Toplice</li> <li>• Krapinske Toplice</li> <li>• Daruvarske Toplice</li> <li>• Lipik</li> <li>• Naftalin</li> <li>• Thalassotherapie</li> <li>• Kalos, V.Luka</li> <li>• Biokovka</li> </ul>	<b>Javne zdravstvene ustanove:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KBC (5)</li> <li>• Kliničke bolnice (3)</li> <li>• Klinike (5)</li> <li>• Opće bolnice (20)</li> <li>• Poliklinike</li> </ul> <b>Privatne zdravstvene ustanove:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oko 800 objekata</li> </ul>

Izvor: Drk, K. (2015): Stanje i mogućnosti razvoja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A134/datastream/PDF/view>, 28.4.2017.

### 5.2.5. Analiza sindikata

Ministarstvo zdravlja prati funkcioniranje zdravstvenog sustava kako ne bi došlo do ugrožavanja prava građana na zdravstvenu zaštitu. Za Specijalnu bolnicu za medicinsku rehabilitaciju Biokovka, kao najznačajniji sindikati ističu se Hrvatski liječnički sindikat i Hrvatski strukovni sindikat medicinskih sestara i medicinskih tehničara.<sup>57</sup>

Sindikati djeluju na način da štite interese svih zaposlenika medicinske struke, te bi se moglo reći kako ophođenje istih njeguje utilitaristički pristup, te slove kao snažan sindikat.

### 5.2.6. Analiza strukovnih udruženja

Kada se govori o strukovnim udruženjima u zdravstvu, misli se na Hrvatsku komoru zdravstvenih radnika.

<sup>57</sup> <http://www.sszssh.hr/>

Osnivači Komore su Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi Republike Hrvatske, Hrvatska sanitarna udruga, Hrvatsko društvo inženjera medicinske radiologije, Hrvatska udruga radnih terapeuta i Hrvatska udruga laboratorijske medicine.<sup>58</sup>

Hrvatska komora zdravstvenih radnika jest samostalna i neovisna strukovna organizacija sa svojstvom pravne osobe i javnim ovlastima. Komora obavlja sljedeće javne ovlasti<sup>59</sup>:

- vodi registar svojih članova,
- izdaje, obnavlja i oduzima odobrenje za samostalan rad svojih članova u okviru čega propisuje sadržaj, rokove i postupak provjere stručnosti i osposobljenosti u vezi s obnavljanjem Odobrenja za samostalan rad,
- obavlja stručni nadzor nad radom svojih članova.

Hrvatska komora zdravstvenih radnika predstavlja i zastupa interese zdravstvenih radnika koji obavljaju djelatnost sanitarnog inženjerstva, zdravstvenu radiološko-tehnološku djelatnost, djelatnost radne terapije, te medicinsko laboratorijsku djelatnost.

### **5.2.7. Analiza vladinih i drugih regulatornih organizacija**

Kao najvažnije regulatorne organizacije uz samu zakonodavnu vlast su:

- Hrvatski zavod za javno zdravstvo
- Hrvatska udruga poslodavaca u zdravstvu

Hrvatski zavod za javno zdravstvo je vodeća javnozdravstvena ustanova u zemlji i regiji. Na takvu viziju razvoja obvezuje nas mjesto i uloga koju Zavod ima u okviru i izvan okvira zdravstvenog sustava Republike Hrvatske, a omogućuje je visoka razina znanja, stručnosti i predanosti poslu stručnjaka, znanstvenika i djelatnika. Ovakvoj viziji razvoja Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, utrla je put njegova duga povijest postojanja.<sup>60</sup>

Temeljna je misija omogućiti jasno i učinkovito prepoznavanje aktualnih javnozdravstvenih potreba populacije i anticipaciju budućih trendova, te osigurati preduvjete za učinkovito upravljanje istima, s osnovnim ciljem da se očuva i unaprijedi zdravlje populacije.

---

<sup>58</sup> <http://hkzr.hr/hr/>

<sup>59</sup> <http://hkzr.hr/hr/>

<sup>60</sup> <https://www.hzjz.hr/>



„Hrvatski zavod za javno zdravstvo obavlja djelatnosti epidemiologije zaraznih bolesti i kroničnih masovnih nezaraznih bolesti, javnog zdravstva, zdravstvenog prosvjećivanja s promicanjem zdravlja i prevencije bolesti, zdravstvene ekologije, mikrobiologije, školske medicine, mentalnog zdravlja i prevencije ovisnosti. Da bi se postigla temeljna svrha javnog zdravstva, očuvanje i unapređenje zdravlja populacije, prijeko je potrebna dobra suradnja, koordinacija i partnerstvo među dionicima na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, u čemu mreža zavoda za javno zdravstvo na čelu s našim zavodom ima središnje mjesto. Suradnja u međunarodnim okvirima ostvaruje se sa Svjetskom zdravstvenom organizacijom i svim drugim relevantnim međunarodnim i europskim tijelima, institucijama i organizacijama.“<sup>61</sup>

Za postizanje temeljne svrhe javnog zdravstva neophodno je opće prihvaćanje koncepta zdravlja za sve, smanjenja nejednakosti u zdravlju i zdravlja u svim politikama i sektorima te poimanje investiranja u zdravlje kao najisplativije investicije u rast i razvoj društva.

Nadalje, Hrvatska udruga poslodavaca u zdravstvu je najznačajnija udruga u djelatnosti zdravstva s šezdesetogodišnjom tradicijom, te je nastavak povijesnog slijeda udruživanja subjekata u zdravstvenoj djelatnosti čiji počeci sežu od 1952. godine. „U svojem članstvu okuplja gotovo sve javne zdravstvene ustanove, kao i znatan broj privatnih. Članice ove Udruge, osim u tijelima Udruge (Skupština, Predsjedništvo, Nadzorni odbor) posebno djeluju unutar stručnih društava oblikovanih prema profilu zdravstvenih ustanova. To su Stručno društvo bolnica, Stručno društvo domova zdravlja, Stručno društvo zavoda za javno zdravstvo, Stručno društvo zavoda za hitnu medicinu, Stručno društvo ljekarni i Stručno društvo poliklinika. Stručna društva Udruge redovno održavaju sastanke na kojima se obrađuju aktualne teme iz domene poslovanja tih zdravstvenih ustanova, utjecaja pravno-regulatornog okvira na njih, te pitanja ugovornog odnosa s HZZO-om“<sup>62</sup>

Udruga svojim članicama pruža svakodnevnu pravnu i ekonomsku podršku, zastupanje ustanova kroz radna tijela u Ministarstvu zdravlja i HZZO-a, lobiranje prema zdravstvenoj administraciji, mogućnost izrade usporedne analize kretanja ključnih pokazatelja poslovanja (prihoda, rashoda, financijskog rezultata, obveza, potraživanja i dr.) zdravstvenih ustanova s prosjekom pokazatelja usporedivih ustanova grupacije (KAIP).<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> <https://www.hzjz.hr/>

<sup>62</sup> <http://upuz.hr/>

<sup>63</sup> <http://upuz.hr/>

### 5.3. Analiza Biokovke

Na temelju prikupljenih podataka prethodno provedenom analizom, u nastavku rada autorica primjenjuje analitičku metodu procjene ranjivosti ustanove.

Metoda podrazumijeva sljedeće korake<sup>64</sup>:

- Određivanje podupirućih elemenata o kojima ovisi ustanova
- Određivanje potencijalnih prijetnji koje mogu „razoriti“ podupiruće elemente
- Procjena implikacija prijetnji

Kao osnovne kategorije podupiranja na kojima se temelji poslovanje Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka su:

Tržište – kada se govori o tržištu misli se na ponudu hrvatskog turizma u pogledu rehabilitacijskih centara i sličnih zdravstvenih usluga koje, uz usluge liječenja, nude usluge smještaja i boravka. Kao što smo već naveli, Biokovka ima veliku konkurenciju, i općenito, hrvatsko tržište je konkurentno u tom kontekstu. Prema dosad publiciranim podacima, u Hrvatskoj postoji 222 lokaliteta s povoljnim potencijalnim uvjetima za razvoj zdravstvenog turizma, od kojih je tek 10% u eksploataciji u okviru 18 organiziranih lječilišnih centara. Potrebno je repositioniranje zdravstveno-turističke ponude, odnosno potrebna su značajna ulaganja u području valorizacije hotelske wellness ponude na Jadranu kroz djelomičnu transformaciju u medicinske wellness centre, na bazi prirodnih činitelja mora i morske klime, transformacije specijalnih bolnica i lječilišta u visoko kvalitetne, medicinski specijalizirane centre raznih usluga te kvalitetnim smještajnim objektima i jačanje same tržišne pozicije medicinskog turizma putem interesnog udruživanja u klastere.

Resursi – u ovom kontekstu, govori se o ljudskim resursima kao jednim od najvećih potraživanja u području zdravstvenog turizma. Ljudski kapital svojim znanjem, iskustvom, vještinama i sposobnošću uvelike doprinosi ostvarenju pojedinih ciljeva gospodarskog subjekta. Kvalitetni ljudski resursi u zdravstveno – turističkim centrima mogu svoja znanja i sposobnosti pretvoriti u dodatnu vrijednost te na taj način pridonijeti podizanju kvalitete cjelokupne razine usluge, ali i osigurati veću konkurentnost na svim zahtjevnijim tržištima. U praksi se pokazala potreba za ljudskim resursima u području zdravstvenog turizma koja

---

<sup>64</sup> Prema Buble, M. (2005) Strateški menadžment. Sinergija d.o.o., Zagreb

raspoložu relevantnim znanjem iz područja zdravstva, ekonomije i turizma. Dosadašnji obrazovni sustav nije omogućavao obrazovanje radne snage koja bi bila osposobljena za djelatnosti vezane za turizam i hotelijerstvo, uz zavidnu razinu znanja iz područja medicine. Postojeća struktura kadrova definitivno nije zadovoljavajuća, s obzirom na sadašnje i sve zahtjevnije buduće trendove, potrošače. Zdravstveni centri trebali bi podizati kvalitetu pružanja usluga konstantom educiranjem i usavršavanjem zaposlenika, utvrditi potrebnu stručnost osoblja u svim područjima, te vrednovati učinkovitost rada. Osim nedostatne razine obrazovanja, nepovoljna okolnost za razvoj zdravstvenog turizma su pravno neregulirani propisi iz Zakona o zdravstvenoj zaštiti i Zakona o pružanju usluga u turizmu. Interdisciplinarnost odnosa u zdravstvenom turizmu često dovodi do poteškoća u razvoju ovog sektora. U tom smislu trebalo bi jasnije razriješiti složenost odnosa i neusklađenost zakonskih i podzakonskih propisa između Ministarstva zdravlja i Ministarstva turizma, koji su izravno nadležni ovom segmentu, ali isto tako i posredno povezanih Ministarstava kulture i Ministarstava regionalnog razvoja i EU fondova.

Potrošači – potrošači u ovom kontekstu podrazumijevaju korisnike usluga Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka, gdje se u prvom redu, kao najprihodovnjija stavka ističu strani gosti. Iz ove kategorije, najznačajnija prijetnja manifestira se kod domaćih gostiju koji imaju tendenciju odlazaka u inozemstvo. Praksa korištenja vanjskih usluga, koje su dostupne i u domaćoj zemlji, mogla bi izazvati velike probleme pri promociji turističkog tržišta ustanova za zdravstveni wellness.

Zakonski okvir - Osim nedostatne razine obrazovanja, nepovoljna okolnost za razvoj zdravstvenog turizma su pravno neregulirani propisi iz Zakona o zdravstvenoj zaštiti i Zakona o pružanju usluga u turizmu. Interdisciplinarnost odnosa u zdravstvenom turizmu često dovodi do poteškoća u razvoju ovog sektora. U tom smislu trebalo bi jasnije razriješiti složenost odnosa i neusklađenost zakonskih i podzakonskih propisa između Ministarstva zdravlja i Ministarstva turizma, koji su izravno nadležni ovom segmentu, ali isto tako i posredno povezanih Ministarstava kulture i Ministarstava regionalnog razvoja i EU fondova. Neusklađenost već navedenih zakona pojavljuje se i u Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, koji u čl. 3 navodi da se samo lječilišta mogu baviti pružanjem ugostiteljske usluge, a ne spominje specijalne bolnice. Nasuprot tome, Zakon o ustanovama kaže da ustanove mogu obavljati i druge djelatnosti koje služe obavljanju djelatnosti upisane u sudski registar ustanova ako se u manjem opsegu obavljaju uz upisanu djelatnost. Nadalje, Ministarstvo

turizma donijelo je Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, iz kojeg su izostavljeni svi objekti koji pružaju usluge zdravstvenog turizma, npr. specijalne bolnice, lječilišta i wellness centri. U konačnici, interdisciplinarnost zdravstvenog turizma te njegovo reguliranje kroz više zakona nameće nužnu potrebu usklađivanja sljedećih zakona: - Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 68/7, 88/10) - Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 138/06, 43/09, 88/10, 50/12, 80/13) - Zakona o zdravstvenoj zaštiti (NN 150/08, 71/10, 139/10, 22/11, 84/11, 154/11, 12/12, 35/12, 70/12, 144/12, 82/13) - Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju (NN 80/13, 157/13)

#### **5.4. Analiza interne okoline**

Analiza interne okoline provodi se analizom tri aspekta, odnosno organizacijske strukture, organizacijske kulture i organizacijskih resursa. Svaki aspekt u nastavku rada zasebno se skenira i analizira. Podaci potrebni za provođenje analize osigurani su i pribavljeni metodom intervjua, odnosno anketnom metodom. Točnije, analiza organizacijske kulture procijenjena je na temelju provedenog intervjua, a ostale dimenzije na temelju analize dokumentacije.

##### **5.4.1. Analiza organizacijske strukture**

Organizacija je društveni mehanizam, ona je društvena po prirodi. Organizaciju čine ljudi i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije. Također, organizacija postoji sa svrhom stvaranja vrijednosti. Organizacijski ciljevi trebaju biti preneseni ili komunicirani unutar organizacije, ali i izvan nje, kako bi ona privukla investitore, zaposlenike, dobavljače menadžere i kupce. Ciljevi i djelatnosti organizacije moraju se strukturirati ili organizirati unutar organizacije.<sup>65</sup>

Organizacijska struktura također djeluje kao način ustrojavanja komunikacijskih tokova unutar tvrtke, no organizacija ne treba samo stvarati vrijednosti, već mora imati i neki oblik konkurentske prednosti. Bez nje ne bi postojao razlog rabiti određenu organizaciju za stvaranje vrijednosti, ako bi rabljenje neke druge organizacije pružilo više prednosti.

Organizacija zdravstvene djelatnosti ustanove, odnosno Specijalne bolnice Biokovka – fizikalne medicine i rehabilitacije, provodi se kroz ustrojavanje službe i odjela. Organizacija nezdravstvenih djelatnosti ustanove provodi se kroz ustrojavanje službi, odjela i odsjeka.

---

<sup>65</sup> Robbins, P. S., Judge, A. T., (2009): Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

2014. godine Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Biokovka formirala je organizacijski ustroj kakav se zadržao do danas.

Glavni cilj preustroja bio je<sup>66</sup>:

1. organizirati Biokovku u skladu s Pravilnikom o uvjetima za unutarnji ustroj općih i specijalnih bolnica, prema kojem je odjel ustrojstvena jedinica u medicini, služba se ustrojjava ako ima barem tri odjela, odjeli u ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti imaju odsjeke;
2. ustrojiti novi Odjel za zdravstveni turizam, čime je naglašena orijentacija Biokovke na ovaj vid turizma, koji bilježi godišnji rast od 15-20%, a može biti dobar supstitut smanjenja prihoda po osnovi ugovora s HZZO-om;
3. ustrojiti Odjel prodaje i recepcije, s ciljem da se dosadašnja voditeljica Ugostiteljsko-turističke službe, rastereti poslova u svezi: domaćinstva, restorana i kuhinje, te kao voditeljica tog novog Odjela, svoju radnu energiju i sposobnosti potpuno usmjeri na prodaju usluga Biokovke i na marketing;
4. ukinuta su neka radna mjesta, koja su postala nepotrebna: unutarnji revizor, savjetnik za ekonomske poslove, doktor opće medicine, voditelj kineziterapije, kuhar I., konobar I., slastičar I., servirka, portir;
5. neka su radna mjesta spojena radi bolje organizacije posla [primjerice: čistačica i sobarica], neke položaje obavljaju isti ljudi [primjerice: ravnatelj je ujedno pročelnik Službe medicine i rehabilitacije, zamjenik ravnatelja je ujedno pročelnik Ugostiteljsko-turističke službe, a pomoćnik ravnatelja za financije i razvoj je ujedno pročelnik Službe zajedničkih poslova], sve radi ostvarenja značajnih ušteda i povećanja efikasnost obavljanja poslova;
6. uskladiti položaje i radna mjesta u Biokovci s odredbama Zakona o plaćama u javnim službama [NN, 27/01], te uskladiti koeficijente za obračun plaće s Uredbom o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama [NN, 52/2013, 72/2013, 96/2013, 126/2013, 151/2013, 2/2014 i 9/2014];

---

<sup>66</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

7. implementirati odredbe Pravilnika o povećanju plaća nezdravstvenim radnicima temeljem prihoda ostvarenih na tržištu [donesenog na 114. sjednici Upravnog vijeća] i time djelomično ispraviti zaostatak plaća nezdravstvenih radnika, za plaćama radnika u zdravstvu;

8. izjednačiti plaće na istim radnim mjestima i položajima;

9. smanjiti troškove plaća radnika, tako što će stimulirani voditelji službi, odjela i odsjeka, boljom organizacijom rada, ažurnim i točnim evidencijama sati rada, korištenjem instituta „rasporeda radnog vremena“, „preraspodjele radnog vremena“, smanjenjem prekovremenih sati, neakumuliranjem slobodnih dana, smanjenjem trajanja rada sezonskih radnika, smanjenjem broja sezonskih radnika i sl., učiniti sve što je u njihovoj moći da smanje nepotrebne troškove plaća zaposlenika;

10. osnovni cilj novog organizacijskog preustroja je stvoriti efikasniju i efektivniju organizaciju poslovanja u kojoj će se, jasnije nego do sada, znati nadležnosti i odgovornosti za rezultate poslovanja. Poseban naglasak nove organizacije jest na afirmiranju timskog rada i djelovanja, te stvaranja trajnih poveznica na horizontalnoj razini organizacije između odjela i odsjeka jedne službe, ali i između odjela i odsjeka različitih službi. Sve navedeno trebalo bi rezultirati unapređenjem, razvojem i povećanjem obujma usluga koje Biokovka pruža, te istovremenim racionalizacijama i smanjenjem nepotrebnih troškova, što bi u konačnici trebalo rezultirati boljim poslovnim rezultatom.

Tablica 17. Organizacijski ustroj Biokovke

<b>R.B.</b>	<b>RAVNATELJSTVO, SLUŽBE, ODJELI I ODSJECI</b>	
<b>1</b>	<b>RAVNATELJSTVO</b>	
<b>2</b>	<b>SLUŽBA MEDICINE I REHABILITACIJE</b>	
	<b>ODJEL 1</b>	<b>BOLNIČKI ODJEL</b>
	<b>ODJEL 2</b>	<b>BOLNIČKI ODJEL</b>
	<b>ODJEL 3</b>	<b>FIZIKALNA TERAPIJA I DIJAGNOSTIKA</b>
<b>3</b>	<b>UGOSTITELJSKO-TURISTIČKA SLUŽBA</b>	
	<b>ODJEL 1</b>	<b>PRODAJA I RECEPCIJA</b>
	<b>ODJEL 2</b>	<b>SMJEŠTAJ I PREHRANA</b>
	<b>ODSJEK 1</b>	<b>DOMAĆINSTVO</b>
	<b>ODSJEK 2</b>	<b>USLUŽIVANJE</b>
	<b>ODSJEK 3</b>	<b>KUHINJA</b>
	<b>ODJEL 3</b>	<b>ZDRAVSTVENI TURIZAM</b>
<b>4</b>	<b>SLUŽBA ZAJEDNIČKIH POSLOVA</b>	
	<b>ODJEL 1</b>	<b>FINANCIJE, RAČUNOVODSTVO I JAVNA NABAVA</b>
	<b>ODJEL 2</b>	<b>OPĆI, KADROVSKI I PRAVNI POSLOVI</b>
	<b>ODJEL 3</b>	<b>TEHNIČKI POSLOVI</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Što se tiče unutarnjeg ustrojstva, glavni ravnatelj bolnice je Marko Ožić Bebek, dr.med.spec.fiz.med. i reh., a zamjenik ravnatelja Ante Roso, dipl.oec.<sup>67</sup>

Na razini Ureda ravnatelja organizira se cjelokupan proces rada i rukovodi poslovanjem ustanove, u skladu s odredbama Statuta o poslovima i ovlastima ravnatelja. Kolegij rukovoditelja je stalno koordinacijsko tijelo, koje prema potrebi saziva i čijim radom rukovodi ravnatelj, odnosno njegov zamjenik. U radu Kolegija rukovoditelja uz ravnatelja i

<sup>67</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

zamjenika ravnatelja, mogu sudjelovati pomoćnici, pročelnici službi, voditelji odjela, a po potrebi i voditelji odsjeka.<sup>68</sup>

Uži Kolegij ravnatelj saziva, kada se raspravlja poslovna problematika koja se tiče samo određenog segmenta rada ili određene ustrojstvene jedinice.

Cilj i svrha Kolegija rukovoditelja je raspodjela poslova i radnih zadataka po radnim jedinicama, posebice onih koji zahtijevaju sudjelovanje i suradnju više radnih jedinica, izvještavanje o poslovnim rezultatima i njihovo analiziranje, planiranje rada Ustanove te predlaganje rješenja i mjera za poboljšanje rezultata rada Ustanove u svim segmentima, koje će pomoći ravnatelju u donošenju odluka.<sup>69</sup>

Poslovi službe medicine i rehabilitacije su<sup>70</sup>:

1. Bolničko liječenje fizikalnom medicinom i rehabilitacijom
2. Zdravstvena njega bolesnika
3. Specijalističko-konzilijarna zdravstvena zaštita i specijalistička dijagnoza
4. Ambulantno liječenja fizikalnom medicinom i rehabilitacijom
5. Pružanje zdravstvenih usluga u turizmu

Poslovi Ugostiteljsko-turističke službe obuhvaćaju pružanje usluge smještaja i prehrane bolničkim pacijentima, pružanje ugostiteljskih usluga, pružanje usluga smještaja, prodaju i marketing, usluge zdravstvenog turizma, te mjenjačke poslove i trgovinu na malo.

#### **5.4.2. Analiza organizacijske kulture**

„Organizacijska kultura, kao znanstvena disciplina organizacije, javila se prije 20-ak godina kada je u 1981. godini uvedena kao predmet na Harvardu. Danas je ona jedan od ključnih činitelja na kojem se zasniva uspjeh i uopće postanak organizacije. Uvođenje organizacijske kulture u suvremenu organizaciju dovelo je do promjene smjera promatranja ljudskog iskustva. Zbog toga se može reći da ispod racionalne elegancije radnog mjesta stoji temeljna

---

<sup>68</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

<sup>69</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

<sup>70</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)



jezgra ljudskog duha. Njega u potpunosti ne mijenja ni tehnologija ni svojeglavost zaposlenih, pa se može reći da se njegovanje kulture svodi na zadovoljstvo i opću dobrobit.<sup>71</sup>

Organizacijska je kultura sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća.

Navedene definicije ukazuju na činjenicu da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza djelovanja, ponašanja i vjerovanja. S njom se usmjerava na ponašanja pojedinca, članova organizacije i zaposlenika. Svi ti pojedinci, usvajajući zadani sustav vrijednosti prihvaćaju i zadane norme ponašanja, te doprinose stvaranju organizacijske kulture. Također, oni ostvaruju misije, vizije i strategijske ciljeve poduzeća.<sup>72</sup>

Sukladno analizi poslovanja Biokovke, može se zaključiti kako je kultura jaka i dominantna. Tako je dominantna kultura ona o kojoj jednako misli većina članova organizacije. Ako je dominantna kultura opsežna i ako je podržavaju članovi organizacije, organizacija ima jaku kulturu.

Za jaku kulturu valja reći da je to sustav neformalnih pravila, koja ističu kako se ljudi moraju ponašati, ali i da se moraju osjećati bolje zbog onoga što rade. Za izgradnju jake organizacijske kulture, vođe se moraju uvjerljivo i vidljivo držati vrijednosti koje provode ili namjeravaju provesti.

Bez obzira na organizacijsku formu, kultura je moćna sila u organizacijama u toj mjeri da može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh poduzeća. Uloga organizacijske kulture je velika i zbog toga što ona preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan dojam poduzeća. Povezanost organizacijske kulture za uspješnost i efektivnost poslovnog sustava uvijek je jedno od čestih područja istraživanja organizacijske kulture, zbog sve veće konkurencije, poslovni sustavi traže putove povećanja svoje uspješnosti.

Tako stoji u Statutu Biokovke<sup>73</sup>:

„Najvažniji potencijal svakog poduzeća, ustanove, tvrtke i sl. su ljudi sa svojim znanjima, iskustvima,

stručnom osposobljenošću, organizacijskom kulturom, motivacijom, itd. Za Biokovku se može kazati da kadrova ima dovoljno [čak i previše u odnosu na sadašnji obujam posla], da je

---

<sup>71</sup> Robbins, P. S., Judge, A. T., (2009): Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

<sup>72</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004): Organizacijska kultura. TIVA Tiskara, Varaždin

<sup>73</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

obrazovna struktura kadrova primjerena djelatnostima koje se obavljaju, te da postoji duga tradicija i iskustvo u obavljanju medicinsko-rehabilitacijske i ugostiteljsko-turističke djelatnosti. Ono što bi trebalo nadograditi, u svezi s kadrovima, jest sljedeće<sup>74</sup>:

1. Uvesti sustav „cjeloživotnog obrazovanja“ zaposlenika,
2. Pacijente i goste treba puno više uvažavati i činiti sve da budu zadovoljni našim uslugama,
3. Uvesti radne navike zaposlenicima slične kao u poduzećima u privatnom vlasništvu,
4. Kvalitetnije upravljati troškovima radnika kroz bolje korištenje potencijala radnika na neodređeno [bolji raspored radnog vremena i preraspodjela radnog vremena] i smanjenje troškova za radnike na određeno [manje razdoblje angažiranja i manje angažiranih radnika],
5. Donositi strategije i ciljeve u kojima plaće i nagrade ovise o ostvarenju planiranih rezultata,
6. Uvesti osobno nagrađivanje i stimulacije, odnosno destimulacije i novčane kazne za neizvršenje ugovornih obveza – ovisno o kvaliteti i obujmu izvršenih poslova,
7. Implementirati timski rad kao obavezan, jer je preduvjet uspješnog izvršenja poslova.

U nastavku je prikazan broj i struktura zaposlenih u 2014. godini.

**Tablica 18. Ustroj zaposlenika**

<b>BIOKOVKA - BROJ I STRUKTURA ZAPOSLENIH [2012.-2014.]</b>						
<b>R.B.</b>	<b>OPIS</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2014.-'13.</b>	<b>% ud.2014.</b>
<b>1</b>	<b>UKUPNO zaposlenih na dan 31.12.</b>	<b>184</b>	<b>183</b>	<b>166</b>	<b>-17</b>	<b>100,00</b>
	<b>Zdravstveni radnici</b>	<b>58</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>-11</b>	<b>25,30</b>
	<b>Ugostiteljsko-turistički radnici</b>	<b>111</b>	<b>114</b>	<b>108</b>	<b>-6</b>	<b>65,06</b>
	<b>Administrativni radnici</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>9,64</b>
<b>2</b>	<b>Prosječan broj radnika po matič.evid.</b>	<b>206</b>	<b>202</b>	<b>197</b>	<b>-5</b>	
<b>3</b>	<b>Prosječan broj radnika po satima rada</b>	<b>189</b>	<b>184</b>	<b>182</b>	<b>-2</b>	

Izvor: Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

Kao što se može vidjeti, 2012. godine Biokovka je imala 184 zaposlena radnika. Na kraju 2013. godine imala je 183 radnika, odnosno 1 manje nego prethodne godine, a 2014. godine

<sup>74</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

166 radnika (17 manje nego prethodne godine. Prosječan broj radnika ima opadajući trend, navodno zbog smanjenja opsega posla).<sup>75</sup>

### 5.4.3. Analiza organizacijskih resursa

#### Analiza materijalnih resursa

Biokovka posjeduje nekoliko nekretnina koje su u službi materijalne imovine.

Na nekretninama Biokovke izgrađene su zgrade u kojima se obavlja medicinsko-rehabilitacijska i ugostiteljsko-turistička djelatnost. Zgrade ukupne građevinske površine od 16.800 m<sup>2</sup> izgrađene su na površini od 9.928 m<sup>2</sup>. To zapravo znači, da Biokovka još ima potencijala za povećanje građevinske izgrađenosti na postojećoj nekretnini, odnosno da se može razvijati i povećavati korisna građevinska površina.<sup>76</sup>

**Tablica 19. Površina nekretnina Biokovke u vlasništvu – posjedu**

R.B.	NAZIV POVRŠINE BIOKOVKE [Prema Posjedovnom listu]	POVRŠINA U M <sup>2</sup>
1.	Maslinik	1.000
2.	Šuma	10.548
3.	Zgrade i dvorišta	9.928
<b>U K U P N O POVRŠINA NEKRETNINA</b>		<b>21.476</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Uz navedeno, temeljem Ugovora o koncesiji, Biokovka koristi ukupno 12.196 m<sup>2</sup> pomorskog dobra, od čega morska površina čini 8.019 m<sup>2</sup>, a kopneni dio plaže iznosi 4.177 m<sup>2</sup>. To je također jedan značajan potencijal koji se može još bolje iskoristiti. Koncesija nad pomorskim

<sup>75</sup> Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)

<sup>76</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

dobrom, koje se nalazi neposredno ispod Biokovke, dragocjena je i nadopunjuje sve postojeće sadržaje koje Biokovka nudi pacijentima i gostima.<sup>77</sup>

**Tablica 20. Koncesijske površine Biokovke**

R.B.	VRSTE KONCESIJSKIH POVRŠINA BIOKOVKE	POVRŠINA U M <sup>2</sup>
1.	Površina mora uz plažu	8.019
2.	Površina kopnenog dijela plaže	4.177
<b>U K U P N O POVRŠINA POMORSKOG DOBRA</b>		<b>12.196</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Biokovka u svom vlasništvu ima i dva stana: jedan površine 79,57 m<sup>2</sup>, nalazi se u centru grada Makarske, u stambeno-poslovnom objektu, u ulici Stjepana Radića 7, a drugi stan površine 57,76 m<sup>2</sup>, nalazi se na predjelu Zelenka u Makarskoj, u stambenoj zgradi koja se nalazi ulici Vukovarska 30a.

Nadalje, na prostoru površine od cca 1.650 m<sup>2</sup>, Biokovka ima smještene medicinsko-rehabilitacijske kapacitete. Tri liječničke ambulante smještene su u prizemlju kao i prostori za masažu. Dvorane za terapije, dva bazena s pripadajućim tuševima, kabinama i sanitarnim čvorovima, te fitness dvorana, nalaze se u suterenu zgrade.

**Tablica 21. Vrste i površine medicinsko-rehabilitacijskih kapaciteta**

R.B.	NAZIV I LOKACIJA MEDCINSKO-REHABILITACIJSKIH KAPACITETA	POVRŠINA U M <sup>2</sup>
1.	Prostor za masažu u prizemlju zgrade [na desno od glavnog ulaza]	90
2.	Liječničke ambul., prostor za med. sestre, čekaonica, sanit.čvor-prizemlje	170
3.	Površine terapijskih dvorana, čekaonice, hodnici i sl. – u suterenu zgrade	800
4.	Površina bazena sa pripadajućim sadržajima - u suterenu zgrade	450
5.	Fitness dvorana – u suterenu zgrade	140
<b>U K U P N O POVRŠINA</b>		<b>1.650</b>

<sup>77</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Biokovka je ustanova koja u svom sastavu ima ukupno 247 soba, a one imaju 495 kreveta [bez pomoćnih ležajeva]. Sa pomoćnim ležajevima, sveukupni kapacitet Biokovke iznosi cca 560 ležajeva.

**Tablica 22. Smještajni kapaciteti u Biokovci prema vrstama i kvaliteti soba**

R.B.	VRSTE SOBA	BROJ SOBA	BROJ KREVETA
1.	Dvokrevetne sobe [„more“], renovirane [A i B]	75	139
2.	Dvokrevetne sobe [„brdo“], renovirane [A i B]	57	114
3.	Dvokrevetne sobe [„more“], nerenovirane [D i E]	46	92
4.	Dvokrevetne sobe [„brdo“], nerenovirane [D i E]	35	70
5.	Apartmani [„more“] klimatizirani	2	4
6.	Kapaciteti za medicin. rehabilitaciju [HZZO, Uputnice i sl.]	32	76
<b>U K U P N O</b>		<b>247</b>	<b>495</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Biokovka ima modernu kuhinju u kojoj se spremaju jela za pacijente i goste. Prema procjenama šefa kuhinje, maksimalni kapacitet kuhinje iznosi cca 550 -600 obroka za ručak. Kapacitet kuhinje za doručak i večeru, svakako je puno viši. U restoranu Biokovke, koji je smješten odmah uz kuhinju, može se istovremeno uslužiti najmanje 600 pacijenata, odnosno gostiju. Kavana je poseban objekt koji se nalazi u suterenu zgrade, namijenjena je za služenje gostiju pićem i toplim napitcima, a ima ukupni kapacitet od cca 160 gostiju. Kapacitet cafe-bara, Bumbar, koji je smješten uz samu plažu, iznosi cca 180 gostiju. Aperitiv bar smješten je nasuprot recepcije, a ima stolove na dvije terase. Ukupni kapacitet je cca 100 stolica.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 23. Kapaciteti restorana**

R.B.	NAZIV DVORANA U RESTORANU	KAPACITET [Broj stolica – mjesta]
1.	Mala dvorana	150
2.	Velika dvorana	250
3.	Teksas dvoran	200
<b>UKUPNO</b>		<b>600</b>

Tablica: Kapacitet kavane Biokovke

R.B.	KAVANA	KAPACITET [Broj stolica – mjesta]
1.	Unutrašnjost Kavane	80
2.	Dvorište Kavane	80
<b>UKUPNO</b>		<b>160</b>

Tablica: Kapacitet kavane kafe-bara Bumbar

R.B.	KAFE BAR - BUMBAR	KAPACITET [Broj stolica – mjesta]
1.	Unutrašnjost Bumbara	160
2.	Dvorište Bumbara	20
<b>UKUPNO</b>		<b>180</b>

R.B.	APERITIV BAR	KAPACITET [Broj stolica – mjesta]
1.	Unutrašnjost Aperitiv bara	20
2.	Dvorište Aperitiv bara	80
<b>UKUPNO</b>		<b>100</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

### Analiza financijskih resursa

U okviru analize financijskih resursa Biokovke, izvršena je analiza ključnih financijskih pokazatelja poslovanja.

Financijskim resursima ustanove, smatraju se sve vrste prihoda koji se ostvaruju različitim načinima plaćanja, te popis kratkotrajne imovine.

Kada se govori o kratkotrajnoj imovini, ukupni iznos iznosi 1,30 milijuna kuna u 2016. godini. Ukupan iznos novca na žiro-računu iznosio je 367,06 tisuća kuna, a ukupna vrijednost zaliha iznosila je 934,44 tisuća kuna.<sup>79</sup>

**Tablica 24. Kratkotrajna imovina Biokovke**

<b>BIOKOVKA - KRATKOTRAJNA IMOVINA NA DAN 31.12.2016.G.</b>		
<b>R.B.</b>	<b>OPIS</b>	<b>IZNOS [u kn]</b>
<b>1</b>	<b>Saldo na žiro-računu na dan 31.12.</b>	<b>367.060</b>
<b>2</b>	Lijekova i potrošnog medicinskog materijala	19.380
	Krvi i krvnih pripravaka	0
	Živežnih namirnica	119.857
	Ostale zalihe	795.206
	<b>UKUPNO VRIJEDNOST ZALIHA NA DAN 31.12.</b>	<b>934.443</b>
<b>U K U P N O KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>		<b>1.301.503</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Kada se govori o prihodima, u sljedećoj tablici prikazana je usporedba ukupnih prihoda i rashoda 2015. i 2016. godine. Može se primijetiti kako su ukupni prihodi 1,69 milijuna kuna u 2016. godini, te su tako niži u odnosu na 2015. godinu za -40,69%.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>80</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 25. Ukupni prihodi i rashodi**

UKUPNI PRIHODI I RASHODI U 12.2016.G. TE USPOR. SA 12.2015.GOD.					
R.B.	OPIS	2016.	2015.	%PROM.	APSOLUTNA RAZLIKA
1	UKUPNI PRIHODI	1.694.548	2.857.029	-40,69	-1.162.481
2	UKUPNI RASHODI	2.566.118	3.784.291	-32,19	-1.218.173
	<b>RAZLIKA UKUPNIH PRIH. I RASH.</b>	<b>-871.570</b>	<b>-927.262</b>	<b>-6,01</b>	<b>55.692</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Ukupni prihodi od HZZO-a iznosili su 1,13 milijuna kuna, niži su u odnosu na prethodnu godinu za 18,34%, a sudjeluju u ukupnim prihodima Biokovke sa 66,99%.

**Tablica 26. Prihodi od HZZO-a**

PRIHODI OD HZZO-a U 12.2016.G. TE USPOR. SA 12.2015.GOD.						
R.B.	PRIHODI OD HZZO-a [UGOV. I OST.]	2016.	2015.	%PROM.	APS.RAZL.	%UD.PR.
1	PRORAČUNI BOLNICA	744.821	1.043.641	-28,63	-298.820	43,95
2	DOPUNSKO ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	362.700	318.718	13,80	43.982	21,40
3	UGOVOR ZA PRIMARNU ZDRAVSTV.ZAŠTITU					0,00
4	USLUGE IZVAN UGOVORENOG LIMITA1)					0,00
5	OZLUJEDE NA RADU	22.552	21.472	5,03	1.080	1,33
	<b>UKUPNO PRIHODI OD HZZO-A</b>	<b>1.130.073</b>	<b>1.383.831</b>	<b>-18,34</b>	<b>-253.758</b>	<b>66,69</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Ukupno ostali prihodi iznosili su 564,47 tisuća kuna, niži su u odnosu na prethodnu godinu za 61,68%, odnosno apsolutno su niži za -908,72 tisuće kuna u odnosu na prethodnu godinu, a sudjeluju u ukupnim prihodima Biokovke sa 33,31% u tekućoj godini.<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]



**Tablica 27. Prihodi od ostalih djelatnosti**

PRIHODI OD OST. DJEL. U 12.2016.G. TE USPOR. SA 12.2015.GOD.						
R.B.	PRIHODI OD OSTALIH DJELATN.	2016.	2015.	%PROM.	APS.RAZL.	%UD.PR.
1	PRIHODI OD USLUGA DRUGIM ZDR.USTANOV.					0,00
2	PRIHODI OD PRORAČUNA [SREDIŠNJI I LOKAL.]	0	981.735	-100,00	-981.735	0,00
3	PRIHODI OD OSTALIH KORIS. [UGOS. I TURIZ.]	326.519	439.810	-25,76	-113.291	19,27
4	PRIHODI OD PARTICIPACIJE	175	2.875	-93,91	-2.700	0,01
5	OSTALI PRIHODI	89.551	20.818	330,16	68.733	5,28
6	PRIHODI OD FINANC. IMOVINE I ZADUŽENJA	148.230	27.960	430,15	120.270	8,75
<b>UKUPNO PRIHODI OD OSTAL. DJELATN.</b>		<b>564.475</b>	<b>1.473.198</b>	<b>-61,68</b>	<b>-908.723</b>	<b>33,31</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Također, Biokovka je dala u zakup četiri prostora i ostvarila ukupni prihod od zakupnina u iznosu od 100,98 tisuća kuna.

**Tablica 28. Prihodi od zakupnina**

IZNOS PRIHODA OD ZAKUPNINA ZA PROSTORE U ZAKUPU U 2016.G.			
R.B.	POSLOVNI PROSTOR DANI U ZAKUP	ZAKUPAC	GOD.IZN. ZAKUPA [u kn]
1	PEDIKERSKI SALON	OBRT - "NENA"	11.280,00
2	FRIZERSKI SALON	OBRT - "MIRA"	22.800,00
3	PROSTOR ZA BANKOMAT	OTP - Banka	12.600,00
4	KROV ZA POSTAVLJANJE ANTENE	HT	54.307,27
<b>U K U P N O G O D I Š N J A Z A K U P N I N A</b>			<b>100.987,27</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

## 5.5. Pokazatelji uspješnosti poslovanja

### 5.5.1. Produktivnost

Produktivnost predstavlja jedan od temeljnih načina povećanja zarade. Također, djeluje protuinflacijski jer smanjuje troškove proizvodnje. U konačnici, produktivnost smanjuje cijenu koštanja po jedinici proizvoda, pa značajno utječe na konkurentsku sposobnost.

Prvi pokazatelj uspješnosti poslovanja, odnosno pokazatelj produktivnosti specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka, odnosi se na ukupne prihode po radniku. U sljedećoj tablici prikazano je kako je ukupni prihod po radniku u 2016. godini iznosio 213,41 tisuća kuna. Također, može se primijetiti kako je ukupni prihod po radniku niži u odnosu na 2015. godinu, i to za 8,93 tisuće kuna ili 4,02%.<sup>82</sup>

Tablica 29. Ukupni prihodi po radniku

POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA BOKOVKE U 2016. GODINI I USPOR. [2016./2015.]						
POKAZATELJ PROIZVODNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	UKUP.PRIHOD	BR.RADNIKA	UKUP.PRIHOD	BR.RADNIKA	[2016./2015.]	[2016./2015.]
UKUPNI PRIHOD / RADNIKU	36.494.611	171	37.132.424	167	-8.931	-4,02
	213.419		222.350			

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Nadalje, prikazana je razlika prihoda i rashoda po radniku za 2016. godinu, što pokazuje razliku od 7,32 tisuće kuna, te je ona niža u odnosu na prethodnu godinu za -37,26 tisuća kuna ili za -83,57%.

<sup>82</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 30. Razlika prihoda i rashoda po radniku**

POKAZATELJ PROIZVODNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	[PRIH.-RASHO.]	BR.RADNIKA	[PRIH.-RASHO.]	BR.RADNIKA		
					[2016./2015.]	[2016./2015.]
<b>RAZLIKA PRIHODA I RASHODA / RADNIKU</b>	1.252.819	171	7.446.056	167		
	<b>7.326</b>		<b>44.587</b>		<b>-37.261</b>	<b>-83,57</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Nadalje, pokazatelj proizvodnosti također je ukupni prihod po noćenju, gdje se može vidjeti kako je broj noćenja po radniku u 2016. godini iznosio 589, a niži je u odnosu na prethodnu godinu za -26 ili za -4,29%.<sup>83</sup>

**Tablica 31. Broj noćenja po radniku**

POKAZATELJ PROIZVODNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	BROJ NOĆENJA	BR.RADNIKA	BROJ NOĆENJA	BR.RADNIKA		
					[2016./2015.]	[2016./2015.]
<b>BROJ NOĆENJA / RADNIKU</b>	100.751	171	102.808	167		
	<b>589</b>		<b>616</b>		<b>-26</b>	<b>-4,29</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Ukupni prihod po noćenju u tekućoj godini iznosio je 362 kune, a viši je u odnosu na prethodnu godinu za 1 kunu, odnosno 0,29%.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>84</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 32. Ukupni prihod od noćenja**

POKAZATELJ PROIZVODNOSTI	2016.		2015.		APSO. RAZLIKA	REL. RAZLIKA
	UKUP. PRIHOD	BROJ NOĆENJA	UKUP. PRIHOD	BROJ NOĆENJA	[2016. - 2015.]	[2016./2015.]
UKUPNI PRIHOD / BROJ NOĆENJA	36.494.611	100.751	37.132.424	102.808		
	362		361		1	0,29

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

### 5.5.2. Likvidnost

Likvidnost je financijski pokazatelj kakvoće poslovanja. Bit likvidnosti je obveza svakog nositelja gospodarske aktivnosti da u svakom trenutku svog poslovanja bude sposoban u cijelosti podmiriti novčane obveze prema vjerovnicima.<sup>85</sup>

Proizvodnost rada, ekonomičnost, rentabilnost i likvidnost se u svom pojmovnom određenju mogu kretati istosmjerno i raznosmjerno, ovisno o razdoblju koje se promatra.

Tako je moguće porast proizvodnosti rada i pad ekonomičnosti, ako je od jednog do drugog razdoblja smanjen utrošak rada po jedinici učinka, ali i još više povećan utrošak ostalih elemenata.

Normalno je, da npr. veća proizvodnost rada omogućuje i veću ekonomičnost, ali u praksi postoje i druge mogućnosti.

„Međusobna ovisnost između ekonomičnosti i rentabilnosti znatno je veća nego prethodno opisana relacija. Ta dva mjerila se u pravilu kreću u istom smjeru. Kad je poslovni rezultat pozitivan, normalno je da su i ekonomičnost i rentabilnost pozitivne, odnosno ako poraste ekonomičnost, uz istu vrijednost uložениh sredstava poraste i rentabilnost“.<sup>86</sup>

Proizvodnost rada i rentabilnost mogu se kretati i različitim smjerovima. Bez obzira što porast proizvodnosti rada, kroz manju količinu rada po jedinici proizvoda, uvjetuje veću rentabilnost, isto tako se može reći, da ako se promjene cijene na tržištu, proizvodnost i rentabilnost se mogu različito kretati.

<sup>85</sup> [www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...](http://www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...)

<sup>86</sup> [www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...](http://www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...)

Iz navedenih razloga, za uspješno poslovanje treba težiti usklađivanju ovih pokazatelja, jer se nesklad između njih može negativno odraziti na poslovni uspjeh poduzeća.

Govoreći o Biokovci, koeficijent tekuće likvidnosti iznosio je 7,8, a viši je u odnosu na prethodnu godinu za 3,3 ili 73,06%. Ako je ovaj koeficijent 2, smatra se da je poslovni subjekt likvidan, a to Biokovka jest.

**Tablica 33. Koeficijent tekuće likvidnosti**

POKAZATELJ LIKVIDNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	KRATKOT.IMOV.	KRATKO.OBVEZ.	KRATKOT.IMOV.	KRATKO.OBVEZ.	[2016./2015.]	[2016./2015.]
KRATKOTR.IMOVINA/ KRATKOR.OBVEZE	17.100.213	2.172.055	16.566.220	3.641.671		
	7,873		4,549		3,324	73,06

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

### 5.5.3. Zaduženost

Pokazatelji zaduženosti ukazuju na odnos zaduženosti i udjela vlastitog financiranja poslovanja ustanove. Oni mjere koliko se ustanova financira iz tuđih sredstava, odnosno koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala, a koliko iz tuđeg kapitala.<sup>87</sup>

**Tablica 34. Pokazatelji zaduženosti**

POKAZATELJI	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	Vlasnička glavnica	Ukupna imovina
Koeficijent financiranja	Ukupne obveze	Vlasnička glavnica
Stupanj pokrića I	Vlasnička glavnica	Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	Vlasnička glavnica + dugoročne obveze	Dugotrajna imovina

Izvor: [www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...](http://www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...)

<sup>87</sup> [www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...](http://www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...)

Koeficijent zaduženosti dobije se stavljanjem u odnos ukupnih obveza i ukupne imovine, a pokazuje koliki je dio aktive u ustanovi financiran iz tuđih sredstava, a koliki iz vlastitih sredstava. Najčešći pokazatelji zaduženosti koji se formiraju na temelju bilance su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja.

Gledajući poslovne rezultate Biokovke, koeficijent zaduženosti -1 u godini 2016. iznosio je 0,02, niži je u odnosu na prethodnu godinu za -0,01 ili za -41,60%. U pravilu bi vrijednost koeficijenta zaduženosti -1 trebala biti 50% ili manja. U sljedećoj tablici može se vidjeti da je u 2016. godini ukupna imovina opterećena sa samo 2,00% ukupnih obveza.<sup>88</sup>

**Tablica 35. Koeficijent zaduženosti**

POKAZATELJ ZADUŽENOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	UKUP.OBVEZE	UKUP.IMOVINA	UKUP.OBVEZE	UKUP.IMOVINA	[2016. -2015.]	[2016./2015.]
<b>UKUPNE OBVEZE / UKUPNA IMOVINA</b>	2.172.055	109.507.061	3.641.671	107.222.904		
	0,020		0,034		-0,014	-41,60

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Nadalje, koeficijent zaduženosti -2 u 2016. godini iznosio je 0,98, što znači da je viši u odnosu na 2015. godinu za 0,01 ili 1,53%. U pravilu bi vrijednost koeficijenta zaduženosti -2 trebala biti 50% ili viša. Iz sljedeće tablice vidljivo je da je u tekućoj godini ukupna imovina financirana iz vlastitog kapitala sa udjelom od čak 98%.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>89</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 36. Koeffcijent zaduženosti**

POKAZATELJ ZADUŽENOSTI	2016.		2015.		APSOŁ.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	GLAVNICA	UKUP.IMOVINA	GLAVNICA	UKUP.IMOVINA	[2016./2015.]	[2016./2015.]
<b>GLAVNICA / UKUPNA IMOVINA</b>	107.335.006	109.507.061	103.511.745	107.222.904		
	<b>0,980</b>		<b>0,965</b>		<b>0,015</b>	<b>1,53</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

### 5.5.3. Aktivnost

Pokazatelji aktivnosti mjere efikasnost s kojom ustanova koristi vlastite resurse, te kojom brzinom imovina cirkulira u poslovnom procesu. Zato se često pokazatelji aktivnosti nazivaju koeffcijentima obrtaja, koji se računaju iz odnosa prihoda i prosječnih stanja imovine.

**Tablica 37. Pokazatelji aktivnosti**

POKAZATELJI	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeffcijent obrtaja ukupne imovine	Ukupni prihod	Ukupna imovina
Koeffcijent obrtaja kratkotrajne imovine	Ukupni prihod	Kratkotrajna imovina
Koeffcijent obrtaja potraživanja	Prihodi od prodaje	Potraživanja
Dani vezivanja sredstava	Broj dana u godini (365)	Koeffcijent obrtaja potraživanja

Izvor: [www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...](http://www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...)

Prema sljedećoj tablici, može se primijetiti kako je koeffcijent aktivnosti -1 i 2016. godini iznosio 0,33, a prema tome niži je u odnosu na 2015. godinu za 0,01 ili 3,77%. Ovaj pokazatelj prikazuje koliko puta se ukupna imovina tvrtke obrne u tijeku jedne godine, odnosno koliko tvrtka uspješno koristi imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Tako se za tekuću

godinu može reći da je tvrtka ostvarila 33,3 kune ukupnog prihoda na svakih 100 kuna ukupne imovine.<sup>90</sup>

**Tablica 38. Koefficient aktivnosti**

POKAZATELJ AKTIVNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	UKUPNI PRIHOD	UKUP.IMOVINA	UKUPNI PRIHOD	UKUP.IMOVINA	[2016.-'2015.]	[2016./2015.]
<b>UKUPNI PRIHOD / UKUPNA IMOVINA</b>	36.494.611	109.507.061	37.132.424	107.222.904		
	0,333		0,346		-0,013	-3,77

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Što se tiče drugog koeficijenta aktivnosti, u 2016. godini, on je iznosio 0,42, a viši je u odnosu na 2015. godinu za 0,02 ili 4,85%. Koeficijent zaduženosti -2 pokazuje koliko tvrtka uspješno koristi dugotrajnu imovinu, s ciljem stvaranja prihoda. Tako da se za 2016. godinu može kazati, da je tvrtka ostvarila 42,9 kuna ukupnog prihoda na svakih 100 kuna dugotrajne imovine.<sup>91</sup>

**Tablica 39. Pokazatelj aktivnosti**

POKAZATELJ AKTIVNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	UKUPNI PRIHOD	DUG.IMOVINA	UKUPNI PRIHOD	UKUP.IMOVINA	[2016.-'2015.]	[2016./2015.]
<b>UKUPNI PRIHOD / DUGOTRAJ. IMOVINA</b>	36.494.611	84.976.117	37.132.424	90.656.684		
	0,429		0,410		0,020	4,85

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>90</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>91</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]



Konačno, obrađen je koeficijent aktivnosti -3, koji pokazuje koliko ustanova ostvari kuna po osnovi financijskog prihoda (kamate na oročena sredstva, kamate na kredite dane drugima i slično), u odnosu na jednu kunu kratkotrajne imovine.

U sljedećoj tablici može se vidjeti kako je koeficijent aktivnosti -3 u 2016. godini iznosio 2,13, a niži je u odnosu na 2015. godinu za -0,1 ili -4,79%. Tako se za 2016. godinu može kazati da je ustanova ostvarila 2,13 kuna financijskog prihoda na 1,0 kunu kratkotrajne imovine.<sup>92</sup>

**Tablica 40. Pokazatelj aktivnosti**

POKAZATELJ AKTIVNOSTI	2016.		2015.		APSO. RAZLIKA [2016. - 2015.]	REL. RAZLIKA [2016./2015.]
	UKUPNI PRIHOD	KRAT. IMOVINA	UKUPNI PRIHOD	KRAT. IMOVINA		
	UKUPNI PRIHOD / KRATKOTRAJ. IMOVINA	36.494.611	17.100.213	37.132.424	16.566.220	
	2,134		2,241		-0,107	-4,79

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

#### 5.5.4. Ekonomičnost

Pod ekonomičnošću se podrazumijeva stupanj štedljivosti u ostvarivanju učinaka, a izražava se odnosom ostvarenih učinaka i utrošenih elemenata radnog procesa ili stavljanjem u odnos outputa i inputa. „Pokazatelji ekonomičnosti izražavaju se kroz odnos između ostvarenih učinaka i količine rada, predmeta rada, sredstava za rad i tuđih usluga potrebnih za njihovo ostvarenje. U praksi poduzeća pomorskoga prometa kao i drugih poduzeća pokazatelji ekonomičnosti izražavaju se odnosom ostvarenih prihoda po jedinici rashoda temeljenih na podacima iz računa dobiti i gubitka i nazivaju se koeficijentima“.<sup>93</sup>

Ako je vrijednost pokazatelja ekonomičnosti:

<sup>92</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na:

<https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>93</sup> Vujević, K., Balen, M. (2006): Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća, Pomorstvo, 20(2): 33-45

a) manja od 1 – to znači da ustanova posluje s gubitkom

b) veća od 1 – to znači da ustanova posluje s gubitkom

c) jednaka 1- to znači da ustanova ne ostvaruje ni dobit, ali ni gubitak u poslovanju, odnosno da su po iznosu izjednačeni prihodi i rashodi.

Gledajući poslovne rezultate Biokovke, koeficijent ekonomičnosti -1 u 2016. godini iznosio je 1.03, što znači da tvrtka posluje s dobitkom. Također, taj koeficijent niži je u odnosu na prethodnu godinu za 0,15 ili za -12,93%.<sup>94</sup>

Pokazuje koliko ustanova ostvaruje kuna ukupnog prihoda po jednoj kuni ukupnog rashoda. U 2016. godini ostvareno je 1.03 kune ukupnog prihoda na 1,00 kunu ukupnih rashoda.

**Tablica 41. Pokazatelj ekonomičnosti**

POKAZATELJ EKONOMIČNOSTI	2016.		2015.		APSOŁ. RAZLIKA	REL. RAZLIKA
	UKUPNI PRIHOD	UKUP. RASHOD	UKUPNI PRIHOD	UKUP. RASHOD	[2016. -2015.]	[2016. -2015.]
UKUPNI PRIHOD / UKUPNI RASHOD	36.494.611	35.241.792	37.132.424	31.222.775	-0,154	-12,93
	1,036		1,189			

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Nadalje, koeficijent ekonomičnosti -2 u tekućoj godini iznosio je 1,24, dakle ustanova posluje s dobitkom. Također, koeficijent je niži u odnosu na 2015. godinu za -0,07 ili -5,93%.<sup>95</sup>

Ovaj koeficijent nam pokazuje koliko ustanova ostvari kuna prihoda iz poslovnih aktivnosti, po jednoj kuni rashoda nastalih temeljem poslovnih aktivnosti. U tekućoj godini ostvareno je 1,249 kuna poslovnog prihoda na 1,00 kunu poslovnog rashoda.

<sup>94</sup> rada, predmeta rada, sredstava za rad i tuđih usluga potrebnih za njihovo ostvarenje. U praksi

<sup>95</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

**Tablica 42. Pokazatelj ekonomičnosti**

POKAZATELJ EKONOMIČNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	POSLO. PRIHOD	POSLO. RASHOD	POSLO. PRIHOD	POSLO. RASHOD	[2016./2015.]	[2016./2015.]
POSLOVNI PRIHOD / POSLOVNI RASHOD	36.494.061	29.228.921	37.132.424	27.975.476		
	1,249		1,327		-0,079	-5,93

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Također, koeficijent ekonomičnosti -3 pokazuje nam koliko ustanova ostvari kuna po osnovi financijskog prihoda (kamate na oročena sredstva, kamate na kredite dane drugima i slično) u odnosu na jednu kunu financijskog rashoda (kamate na podignute kredite, bankarske i druge usluge, zatezne kamate, negativne tečajne razlike i slično). U sljedećoj tablici prikazan je koeficijent ekonomičnosti koji je u 2016. godini iznosio 6,15, te je viši u odnosu na 2015. godinu za 4,6 ili 305,3%. Prema tome, u 2016. godini ostvareno je 6,15 kuna financijskog prihoda na 1,00 kunu financijskog rashoda.

**Tablica 43. Pokazatelj ekonomičnosti**

POKAZATELJ EKONOMIČNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	FINAN. PRIHOD	FINA. RASHOD	FINAN. PRIHOD	FINA. RASHOD	[2016./2015.]	[2015./2015.]
FINANCIJSKI PRIHOD / FINANC.RASHOD	352.933	57.335	102.694	67.623		
	6,156		1,519		4,637	305,34

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Četvrti koeficijent ekonomičnosti pokazuje koliko ustanova ima prosječni ukupni rashod po jednom radniku. U 2016. godini iznosio je 112,78 tisuća kuna, a više je u odnosu na 2015.

godinu za 5,5 tisuća kuna ili za 5,16%. U 2016. godini ostvaren je prosječni rashod po radniku u iznosu od 112,78 tisuća kuna.<sup>96</sup>

**Tablica 44. Pokazatelj ekonomičnosti**

POKAZATELJ EKONOMIČNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA [2016.-2015.]	REL.RAZLIKA [2016./2015.]
	RASHO.ZAPOS.	BR.RADNIKA	RASHO.ZAPOS.	BR.RADNIKA		
<b>RASHOD ZA ZAPOSLENE / BROJ RADNIKA</b>	19.286.635	171	17.911.855	167		
	<b>112.787</b>		<b>107.257</b>		<b>5.531</b>	<b>5,16</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Peti pokazatelj ekonomičnosti odnosi se na ukupni prosječni rashod ustanove po jednom ostvarenom noćenju. Iz sljedeće tablice vidljivo je, kako je koeficijent ekonomičnosti -5 u 2016. godini iznosio 350 kuna, te je viši u odnosu na 2015. godinu za 46 kuna ili 15,18%.<sup>97</sup>

U 2016. godini ostvaren je prosječni rashod po jednom noćenju u iznosu od 350 kuna.

**Tablica 45. Pokazatelj ekonomičnosti**

POKAZATELJ EKONOMIČNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA [2016.-2015.]	REL.RAZLIKA [2016./2015.]
	UKUP.RASHOD	BROJ NOĆENJA	UKUP.RASHOD	BROJ NOĆENJA		
<b>UKUPNI RASHOD / BROJ NOĆENJA</b>	35.241.792	100.751	31.222.775	102.808		
	<b>350</b>		<b>304</b>		<b>46</b>	<b>15,18</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>96</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>97</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

### 5.5.5. Profitabilnost

Pokazatelji profitabilnosti, mjere uspjeh ostvarivanjem zarade ustanove. Pokazuju veličinu dobiti u odnosu na angažiranu imovinu. Pokazatelji profitabilnosti služe kao mjerilo za donošenje odluke o ocjeni uspješnosti rada uprave. Ekonomski analitičari pokazatelje profitabilnosti (rentabilnosti) koriste kao indikatore upravljačke djelotvornosti, kao mjeru sposobnosti ustanove za povrat odgovarajućih ulaganja, te kao metodu za predviđanje buduće dobiti.

**Tablica 46. Pokazatelji profitabilnosti**

POKAZATELJI	BROJNIK	NAZIVNIK
Neto profitna marža	Neto dobit + kamate	Ukupni prihod
Bruto profitna marža	Bruto dobit + kamate	Ukupni prihod
Neto rentabilnost imovine	Neto dobit + kamate	Ukupna imovina
Bruto rentabilnost imovine	Bruto dobit + kamate	Ukupna imovina
Rentabilnost vlastitog kapitala	Neto dobit	Vlasnička glavnica

Izvor: [www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...](http://www.vsmi.hr/en/courses/course-materials/doc...)

Pokazatelj profitabilnosti -1 Neto profitna marža u 2016. godini, iznosio je 0,03, te je niži u odnosu na prethodnu godinu za 0,16 ili za 82,88%. Ovaj pokazatelj nam predočava koliko ustanova ostvari kuna neto profitne marže na 100 kuna ukupnog prihoda. Prema sljedećoj tablici, vidljivo je, kako je u 2016. godini ostvareno 3,4 kune razlike prihoda i rashoda na 100 kuna ukupnog prihoda. <sup>98</sup>

**Tablica 47. Pokazatelj profitabilnosti**

POKAZATELJ PROFITABILNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	RAZL.PRIH. I RA.	UKUPNI PRIHOD	RAZL.PRIH. I RA.	UKUPNI PRIHOD	[2016. -2015.]	[2016./2015.]
<b>RAZLIKA PRIH. I RASHO. / UKUP. PRIHOD</b>	1.252.819	36.494.611	7.446.056	37.132.424		
	<b>0,034</b>		<b>0,201</b>		<b>-0,166</b>	<b>-82,88</b>

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>98</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Nadalje, pokazatelj profitabilnosti 2, odnosno stopa povrata imovine, izračunava se kao omjer neto-dobiti i ukupne imovine, a indikator je uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti.

Koeficijent profitabilnosti -2 u 2016. godini iznosio je 0,01, te je niži u odnosu na 2015. godinu za 0,05 ili 83,53%.<sup>99</sup>

Stopa povrata imovine predstavlja pokazatelj neto profitabilnosti imovine. U 2016. godini ona je iznosila 0,011 – što znači da je Biokovka za 90,09 godina sa sadašnjom neto dobiti, dostigla i povratila sadašnju vrijednost ukupne imovine.

**Tablica 48. Pokazatelj profitabilnosti**

POKAZATELJ PROFITABILNOSTI	2016.		2015.		APSOL.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	RAZL.PRIH. I RA.	UKUP.IMOVINA	RAZL.PRIH. I RA.	UKUP.IMOVINA	[2016. -2015.]	[2016./2015.]
RAZLIKA PRIH. I RASH. / UKUP.IMOVINA	1.252.819	109.507.061	7.446.056	107.222.904		
	0,011		0,069		-0,058	-83,53

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Pokazatelj profitabilnosti -3, odnosno stopa povrata glavnice ili stopa profitabilnosti glavnice ili rentabilnost vlastitog kapitala, predstavlja možda i najznačajniji pokazatelj rentabilnosti. Pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala (glavnice), a izračunava se kao omjer neto-dobiti i glavnice.

Koeficijent profitabilnosti -3 u 2016. godini iznosio je 0,012, a niži je u odnosu na prethodnu godinu za -0,06 ili -83,77%.<sup>100</sup>

<sup>99</sup>Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

<sup>100</sup> Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

Stopa povrata glavnice ili stopa profitabilnosti glavnice, iznosila je u 2016. godini 0,012 – što znači da bi Biokovka za 83,03 godine sa sadašnjom neto dobiti, dostigla i povratila sadašnju vrijednost glavnice.

**Tablica 49. Pokazatelj profitabilnosti**

POKAZATELJ PROFITABILNOSTI	2016.		2015.		APSOŁ.RAZLIKA	REL.RAZLIKA
	RAZL.PRIH. I RA.	GLAVNICA	RAZL.PRIH. I RA.	GLAVNICA	[2016. - 2015.]	[2016./2015.]
RAZLIKA PRIHO. I RASHODA / GLAVNICA	1.252.819	107.335.006	7.446.056	103.511.745		
	0,012		0,072		-0,060	-83,77

Izvor: Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]

## 5.6. SWOT analiza

Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost ustanove, nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici bi SWOT analiza trebala identificirati prilike, koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije, koje ustanova posjeduje i superiornog načina na koji ih koristi.

Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan ustanove i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg ustanova posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti.<sup>101</sup>

U literaturi se taksativno ne navodi koje elemente vanjskog i unutarnjeg okruženja treba istražiti. Nema uputa u tom smislu. Navedeno je specifičnost i bit uporabe SWOT-a: razlučiti što je ključno za ustanovu u vremenu analize, na način da se prepoznaju strateški čimbenici okruženja upravo tog subjekta. U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati, a mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.

Kao pregled i sažetak dosadašnje analize, izrađena je SWOT matrica koja uključuje snage i slabosti, te prilike i prijetnje poslovanju Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka.

<sup>101</sup> [web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza)

**Tablica 50. SWOT analiza Biokovke**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>Atraktivnost okoliša</b> <b>Raspoloživost, kvaliteta i tradicija korištenja prirodnih ljekovitih činitelja</b> <b>Kvaliteta medicinskog kadra</b> <b>Dobra reputacija zdravstvenih usluga</b> <b>Konkurentne cijene</b> <b>Razvoj novih usluga</b> <b>Dostupnost domaćim i stranim gostima</b>	Nedostatak razvojnog modela Neusklađenost zakona s područja zdravlja i turizma Ograničen razvojni potencijal lječilišta i specijaliziranih bolnica Nedovoljna snaga specijaliziranih posrednika Smanjenje broja noćenja/gostiju
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<b>Rast broj privatnih zdravstvenih osiguravatelja</b> <b>Svijest o potrebi očuvanja zdravlja</b> <b>Komplementarnost EU sustava zdravstvenog osiguranja</b> <b>Proširenje zdravstvenog osiguranja na usluge preventive u EU</b> <b>Raspoloživost EU fondova/programa</b> <b>Rastuća uloga kompetencija u medicini</b> <b>Prepoznavanje Hrvatske kao središta za zdravstveni turizam</b> <b>Međunarodna prepoznatljivost Hrvatske kao turističke destinacije</b> <b>Starenje populacije</b>	Rastući broj hotela s kvalitetnom wellness ponudom Rastući broj kvalitetnih privatnih zdravstvenih ustanova koje pružaju usluge zdravstvenog turizma Urušavanje nacionalnih sustava zdravstvenog osiguranja Brz razvoj tehnologije zahtjeva visoke investicije Sve veći zahtjevi i očekivanja stranih gostiju

### **5.7. Prosudba istraživačkih hipoteza**

Već je iz analize financijskih rezultata Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka, vidljivo da su financijski rezultati ustanove veoma dobri, bez obzira na smanjenje opsega poslovanja i smanjenu radnu snagu. Kada se uzmu u obzir rezultati eksterne analize,



odnosno analize eksterne okoline, koji ukazuju na to da Biokovka djeluje u uvjetima visoke konkurentnosti i dinamičnog tržišta, može se zaključiti da ustanova reagira na pothvate i izazove koje joj predstavljaju novosti u tehnološkom svijetu, inovacije u zdravstvu i slično. Identifikacija, analiza i praćenje, te efikasna prilagodba na promjene u ključnim faktorima eksterne okoline, u pozitivnoj je vezi s financijskim rezultatima poslovanja ustanove. Na temelju toga, može se reći kako je hipoteza H1.1. prihvaćena.

Što se tiče interne okoline, situacija je još povoljnija. U okviru interne okoline, autorica pronalazi puno više snaga nego slabosti. Shodno tome, može se reći kako Biokovka na adekvatan način koristi svoje snage, te maksimizira svoj utjecaj na tržištu. Ustanova koristi svoju organizacijsku strukturu s ciljem kreiranja jake organizacijske kulture, te se ta refleksija osjeti i u samim poslovnim rezultatima. Identifikacija, analiza i praćenje, te efikasna prilagodba na promjene u ključnim faktorima interne okoline, u pozitivnoj je vezi s financijskim rezultatima poslovanja ustanove. Dakle, hipoteza 1.2. je potvrđena.

S obzirom na to da su obje pomoćne hipoteze prihvaćene, može se reći da se temeljna istraživačka hipoteza H1 u potpunosti prihvaća, odnosno Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ Makarska, kao jedan od pionira zdravstvenog turizma na hrvatskom tržištu, kontinuirano prati nastale promjene u poslovnoj okolini, promptno reagira, te vrši određene mjere prilagođavanja, što u značajnoj mjeri utječe na njen poslovni uspjeh i financijski rezultat.

## **5.8. Ograničenja provedenog empirijskog istraživanja**

Uzrok svih potencijalnih ograničenja, te temeljno ograničenje provedenog istraživanja u svrhu sastavljanja ovog diplomskog rada, jest činjenica kako su uglavnom korišteni sekundarni podaci za sastavljanje istraživanja. Podaci korišteni za analizu prikupljeni su iz različitih izvora koji su djelomično korišteni za druge svrhe.

Nadalje, interna analiza okoline Biokovke, ocijenjena je i prosuđena na temelju subjektivnih dojmova s obzirom na status ustanove, njen Statut, Izvješće o poslovanju, te na temelju dojmova. Razlog tome jest, kako podaci o internoj kulturi nisu objavljeni u dostupnim izvještajima javnosti.

Konačno, u radu su se koristili sekundarni izvori podataka, odnosno internetski izvori i članci medija čija vjerodostojnost nije bila potvrđena.

## 6. Zaključak

U suvremenim uvjetima poslovanja, temeljem za formuliranje kvalitetne poslovne strategije, smatra se analiza okoline ustanove.

Menadžment svake ustanove treba osigurati trajno i uspješno poslovanje, te je zbog toga okruženje ustanove nešto na što se treba najviše obratiti pozornosti, jer djeluje na poslovanje ustanove. Promjene u okruženju mogu djelovati pozitivno i negativno na poslovanje ustanove i zato menadžment stalno prati i predviđa buduće poslovne promjene analizom eksterne i interne okoline.

U ovom radu dan je sažeti pregled okoline ustanove, te metoda i tehnika koje se koriste u analizi okoline, s posebnim naglaskom na poslovnu analizu s primjerom ustanove „Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Biokovka Makarska“. Ustanova djeluje u okolini s kojom je u stalnoj interakciji. Okolinu ustanove čine sveukupne pojave i čimbenici u ustanovi i izvan njega, koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje.

Cjelokupna okolina ustanove dijeli se na eksternu ili vanjsku, i internu ili unutarnju. Eksternu okolinu čine čimbenici koji se nalaze izvan ustanove i na koje ustanova nije u mogućnosti djelovati. Interni čimbenici nalaze se u samoj ustanovi i na njih ustanova može i mora djelovati. Kako utjecaj okoline ne bi postao dominantan, potrebno je analizirati okolinu. Za analizu okoline koriste se metode i tehnike za analizu opće okoline, za analizu poslovne okoline te analizu interne okoline. Analizom okoline određuje se budućnost ustanove. Najjednostavniji način za utvrđivanje stanja ustanove je SWOT analiza, kojom se definiraju vanjske prilike i prijetnje, te unutarnje snage i slabosti.

Biokovka je javna ustanova, registrirana za obavljanje više djelatnosti, ali pretežito obavlja javnozdravstvene usluge [liječenje i medicinska rehabilitacija, boravak i prehrana, liječenje za vanjske pacijente i sl.], te ugostiteljsko-turističke usluge [hotelske usluge, restoranske usluge, barske usluge, mjenjačnica, zakupi i sl.]. U posljednjih nekoliko godina, prihod od ugostiteljsko-turističkih usluga ostvarenih na tržištu, čini više od pola ukupno ostvarenog prihoda.

Posebno je važno strateško opredjeljenje Biokovke u pravcu razvoja zdravstvenog turizma, za koji ima konkurentsku prednost u odnosu na mnoge slične ustanove u Republici Hrvatskoj, jer ima kvalitetne medicinsko-rehabilitacijske i ugostiteljsko-turističke potencijale.

Prema prethodno navedenim analizama, za Biokovku se može reći da djeluje u uvjetima visoke konkurentnosti i dinamičnog tržišta. U okviru interne okoline, može se reći kako Biokovka na adekvatan način koristi svoje snage, te maksimizira svoj utjecaj na tržištu. Ustanova koristi svoju organizacijsku strukturu s ciljem kreiranja jake organizacijske kulture, te se ta refleksija osjeti i u samim poslovnim rezultatima.

Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ je moderna institucija koja je svjesna svoje uloge i utjecaja na društvo. Korporativne vrijednosti koje ustanova ugrađuje u svakodnevno poslovanje, ne uključuju samo poslovni uspjeh, nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj živimo. Ustanova također poštuje regionalne posebnosti područja na kojem posluje, stvara uzajamno povjerenje i osjećaj pripadnosti.

Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ Makarska, kao jedan od pionira zdravstvenog turizma na hrvatskom tržištu, kontinuirano prati nastale promjene u poslovnoj okolini, promptno reagira, te vrši određene mjere prilagođavanja, što u značajnoj mjeri utječe na njen poslovni uspjeh i financijski rezultat.

## **Sažetak**

Osnovno područje ovog rada je strateška analiza okoline, kao jedan od najznačajnijih segmenata strateškog menadžmenta i to na konkretnom primjeru Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Biokovka Makarska. Shodno tome, u radu su postavljene tri hipoteze, od kojih je jedna temeljna, a dvije pomoćne. Prema postavljenim hipotezama, „Biokovka“ Makarska, kao jedan od pionira zdravstvenog turizma na hrvatskom tržištu, kontinuirano prati nastale promjene u poslovnoj okolini, promptno reagira, te vrši određene mjere prilagođavanja, što u značajnoj mjeri utječe na njen poslovni uspjeh i financijski rezultat. Hipoteze su ispitane uz pomoć sekundarnog istraživanja, te su iste i potvrđene. Iz navedenog se primarno može implicirati važnost organizacijskih okolina današnjih ustanova, kao i adekvatnog pristupa i provedbe njihove analize i djelovanja u njihovom okviru.

**KLJUČNE RIJEČI:** okolina, ustanova, strateška analiza okoline, Biokovka

## **Summary**

The main scope of this thesis is strategic analysis of organizational environment as one of the major segment in strategic management on the example of environment of Special hospital for medical rehabilitation Biokovka Makarska. Accordin to that, the hypothesis had been set, one main and two associated which state that Biokovka, the pionees of health tourism in croatian market, continuously monitors the changes in the business environment, responds promptly and performs certain adjustment measures, which significantly affects its business success and financial performance. The hypothesis have been tested and confirmed. Subsequent facts imply the great importance of organizational environment in modern enterprises and also the importance of adequate approach and execution of its analysis and acting in theirs context.

**KEY WORDS:** Organizational enviroment, Strategic analysis of enviroment, Biokovka

## POPIS TABLICA

1. Tablica 1. Korporativne vrijednosti „Biokovke“
2. Tablica 2. Račun dobiti i gubitka
3. Tablica 3. Stanje na političkoj sceni, ožujak 2017.
4. Tablica 4. Aktivne pravne osobe
5. Tablica 5. Indeks promjene udjela stanovnika
6. Tablica 6. Broj noćenja
7. Tablica 7. Promet od noćenja
8. Tablica 8. Prosječna cijena noćenja
9. Tablica 9. Prihodi od HZZO-a
10. Tablica 10. Materijalni rashodi
11. Tablica 11. Rashodi 2016.
12. Tablica 12. Rashodi za ostale izdatke
13. Tablica 13. Prihodi od HZZO-a
14. Tablica 14. Prihodi od drugih djelatnosti
15. Tablica 15. SWOT analiza zdravstvenog turizma Hrvatske
16. Tablica 16. Pružatelji usluga zdravstvenog turizma u RH
17. Tablica 17. Organizacijski ustroj Biokovke
18. Tablica 18. Ustroj zaposlenika
19. Tablica 19. Površina nekretnina Biokovke u vlasništvu – posjedu
20. Tablica 20. Koncesijske površine Biokovke
21. Tablica 21. Vrste i površine medicinsko-rehabilitacijskih kapaciteta
22. Tablica 22. Smještajni kapaciteti u Biokovci prema vrstama i kvaliteti soba
23. Tablica 23. Kapaciteti restorana
24. Tablica 24. Kratkotrajna imovina Biokovke
25. Tablica 25. Ukupni prihodi i rashodi
26. Tablica 26. Prihodi od HZZO-a
27. Tablica 27. Prihodi od ostalih djelatnosti
28. Tablica 28. Prihodi od zakupnina
29. Tablica 29. Ukupni prihodi po radniku
30. Tablica 30. Razlika prihoda i rashoda po radniku
31. Tablica 31. Broj noćenja po radniku
32. Tablica 32. Ukupni prihod od noćenja

- 33. Tablica 33. Koeficijent tekuće likvidnosti
- 34. Tablica 34. Pokazatelj zaduženosti
- 35. Tablica 35. Koeficijent zaduženosti -1
- 36. Tablica 36. Koeficijent zaduženosti -2
- 37. Tablica 37. Pokazatelj aktivnosti
- 38. Tablica 38. Koeficijent aktivnosti 1
- 39. Tablica 39. Pokazatelj aktivnosti -2
- 40. Tablica 40. Pokazatelj aktivnosti -3
- 41. Tablica 41. Pokazatelj ekonomičnosti -1
- 42. Tablica 42. Pokazatelj ekonomičnosti -2
- 43. Tablica 43. Pokazatelj ekonomičnosti -3
- 44. Tablica 44. Pokazatelj ekonomičnosti -4
- 45. Tablica 45. Pokazatelj ekonomičnosti 5
- 46. Tablica 46. Pokazatelji profitabilnosti
- 47. Tablica 47. Pokazatelj profitabilnosti -1
- 48. Tablica 48. Pokazatelj profitabilnosti -2
- 49. Tablica 49. Pokazatelj profitabilnosti -3
- 50. Tablica 50. SWOT analiza Biokovke

## **POPIS SLIKA**

1. Slika 1. Struktura okoline poduzeća
2. Slika 2: Porterov model pet konkurentskih snaga

## LITERATURA

1. Biokovka, (2016): Financijsko izvješće i analiza poslovanja SB Biokovka za 12. mjesec 2016. godine i za razdoblje od 1.-12. mjesec 2016. godine, [internet], raspoloživo na: <https://drive.google.com/file/d/0B1OIzqU8NDkaOFc3cTdGbU9qZ2s/view>, [26.4.2017.]
2. Biokovka, (2014): Statut Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju „Biokovka“ [Internet], raspoloživo na: [http://www.biokovka.hr/images/Statut\\_-\\_procisceni.pdf](http://www.biokovka.hr/images/Statut_-_procisceni.pdf)
3. <https://zdravlje.gov.hr/pristup-informacijama/zakoni-i-ostali-propisi/zakoni/zdravstveni-zakoni/1615>
4. Buble M: Management: Ekonomski fakultet; Split, 2000.
5. Buble M: Menadžment: Ekonomski fakultet Split; Split, 2009.
6. Buble M: Strateški menadžment: Sinergija; Zagreb, 2005.
7. Drk, K. (2015): Stanje i mogućnosti razvoja zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: <https://repositorij.mev.hr/islandora/object/mev/%3A134/datastream/PDF/view>, 28.4.2017.
8. Dulčić, Ž: Strateški menadžment; Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, 2005. str 36.
9. <http://www.biokovka.hr/hr/>
10. Grbac B: Izazovi međunarodnog tržišta: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci; Rijeka, 2009.
11. Ivanišević, G. (2016): Prirodne pretpostavke zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, Zavod za znanstveni rad HAZU Varaždin, 1(27), str. 11-23
12. Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2014. godini [Internet], raspoloživo na: <https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/.../DocumentDownload.ashx?portalid>, 2.5.2017.
13. Jurčić, Lj. (2015): Stanje hrvatskog gospodarstva – Hrvatska u Europskoj uniji, Ekonomski pregled, 66(6): 609-642
14. Nejašmić, I., Toskić, A. (2013): Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, Hrvatski geografski glasnik, 75(1): 89-110
15. Renko N: Strategije marketinga: Naklada Ljevak d.o.o.; Zagreb, 2009



16. Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
17. Vujević, K., Balen, M. (2006): Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća, Pomorstvo, 20(2): 33-45
18. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004): Organizacijska kultura. TIVA Tiskara, Varaždin
19. [www.vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc...](http://www.vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc...)
20. <http://hr.n1info.com/a189342/Vijesti/CRO-Demoskop-Najveci-pad-HDZ-a-od-pocetka-mandata.html>
21. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/potencijal-prihoda-u-zdravstvenom-turizmu-u-rhnadmasuje-milijardu-eura-269994>
22. <http://www.sszssh.hr/>
23. <http://hkzr.hr/hr/>
24. <https://www.hzjz.hr/>
25. <http://upuz.hr/>
26. [web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza)