

# VODEĆE HRVATSKE TURISTIČKE KOMPANIJE 2015-2019. S OSVRTOM NA MAISTRA HOSPITALITY GROUP

---

**Budor, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:123158>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-22**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**

**POSLOVNI ODJEL**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

**IVANA BUDOR**

**VODEĆE HRVATSKE TURISTIČKE KOMPANIJE 2015.-2019.  
S OSVRTOM NA MAISTRA HOSPITALITY GROUP**

**ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, 2020.

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

IVANA BUDOR

**VODEĆE HRVATSKE TURISTIČKE KOMPANIJE 2015.-2019.**  
**S OSVRTOM NA MAISTRA HOSPITALITY GROUP**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća

Mentor: dr. sc. Silvija Vitner Marković, prof. v.š.

Matični broj studenta: 0621613032

Karlovac, siječanj 2020.

## **ZAHVALA**

Ovom se prilikom želim posebno zahvaliti svojoj mentorici dr.sc. Silviji Vitner Marković, profesorici visoke škole, na prenesenom znanju tijekom mog studiranja te izdvojenom vremenu, razumijevanju, usmjeravanju i savjetima tijekom pisanja ovog završnog rada. Zahvaljujem se također svojoj obitelji na ukazanom razumijevanju za moje studentske obveze i podršci tijekom razdoblja mog studiranja. Također se zahvaljujem i svojim kolegama što su bili uz mene u svakom trenutku i pružali mi podršku kada mi je god bila potrebna.

Hvala Vam!

## SAŽETAK

U završnom radu se analiziraju vodeće hrvatske turističke kompanije u razdoblju od 2015. do 2019. godine s osvrtom na turističko poduzeće *Maistra Hospitality Group d.d.*. Izdvojene su sljedeće kompanije: *Valamar Riviera, Maistra Hospitality Group, Plava laguna, Arena Hospitality Group, Jadranski luksuzni hoteli, Solaris, Liburnia Riviera hoteli, Turisthotel d.d., Ilirija hoteli d.d.* i *HUP Zagreb*. *Maistra Hospitality Group* je izdvojena kao turistička kompanija koja je u vrlo kratkom roku postala jedna od vodećih turističkih kompanija na području Republike Hrvatske, ali i šire, a koja je podigla raznolikost hrvatske turističke ponude na novu razinu, prvenstveno novitetima koje su uveli na turističko tržište.

**Ključne riječi:** *vodeće turističke kompanije, turistički proizvodi, Maistra Hospitality Group, Republika Hrvatska.*

## SUMMARY

The final paper analyzes the leading Croatian tourism companies from 2015 to 2019 with a focus on the tourism company *Maistra Hospitality Group Inc.* The following companies are highlighted: *Valamar Riviera, Maistra Hospitality Group, Blue Lagoon, Arena Hospitality Group, Adriatic Luxury Hotels, Solaris, Liburnia Riviera hotels, Turisthotel dd, Ilirija Hotels dd* and *HUP Zagreb*. *Maistra Hospitality Group* has been singled out as a tourism company, which in a very short time became one of the leading tourist companies in the Republic of Croatia and beyond, which raised the quality and diversity of the Croatian tourist supply to a whole new level, first of all with the innovations introduced at tourist market.

**Keywords:** *leading tourism companies, tourism products, Maistra Hospitality Group, Republic of Croatia.*

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....                                     | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....                   | 1  |
| 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja ..... | 1  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....              | 1  |
| 2. VODEĆE HRVATSKE TURISTIČKE KOMPANIJE .....    | 2  |
| 2.1. Valamar Riviera d.d.....                    | 3  |
| 2.2. Plava laguna d.d. ....                      | 8  |
| 2.3. Arena Hospitality Group d.d.....            | 10 |
| 2.4. Jadranski luksuzni hoteli d.d.....          | 12 |
| 2.5. Solaris d.d. ....                           | 13 |
| 2.6. Liburnia Riviera hoteli d.d. ....           | 15 |
| 2.7. Turisthotel d.d. ....                       | 16 |
| 2.8. Ilirija hoteli d.d.....                     | 18 |
| 2.9. HUP Zagreb d.d. ....                        | 20 |
| 3. MAISTRA HOSPITALITY GROUPd.d.....             | 23 |
| 3.1. Povijesni razvoj kompanije.....             | 29 |
| 3.2. Čimbenici rizika poslovanja .....           | 31 |
| 3.3. Financijski pokazatelji poslovanja .....    | 35 |
| 3.4. Inovacije .....                             | 46 |
| 3.5. Nagrade i certifikati.....                  | 48 |
| 3.6. Društveno odgovorno poslovanje .....        | 48 |
| 4. ZAKLJUČAK .....                               | 55 |
| POPIS LITERATURE.....                            | 57 |
| POPIS ILUSTRACIJA .....                          | 59 |

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Vodeće turističke kompanije na hrvatskom turističkom tržištu od 2015. godine upravljaju s više od 40% ukupnih hotelskih soba. To su kompanije *Valamar Riviera*, *Maistra Hospitality Group*, *Plava laguna*, *Arena Hospitality Group*, *Jadranski luksuzni hoteli*, *Solaris*, *Liburnia Riviera hoteli*, *zagrebački HUP*, *Jadranka hoteli* i *Grand hotel Lav*. Navedene hotelske kompanije pokrenule su val investicija koji je doveo do podizanja kvalitete smještaja i znatno većeg broja hotela sa četiri i pet zvjezdica. Modernizacija je donijela više i visoke standarde usluga i brojne dodatne atrakcije koje u Republiku Hrvatsku privlače sve zahtjevnije turiste. Predmet ovog rada su vodeće hrvatske turističke kompanije 2015. - 2019. s osvrtom na *Maistra Hospitality Group*. Cilj rada je ukazati na važnost konstantnog ulaganja u smještajne kapacitete, posebice one hotelske visoke kategorije koje svojim uslugama i kvalitetom ponude ispunjavaju očekivanja turista, kako domaćih, tako i stranih te čine razliku u odnosu na kvalitetu i raznolikost ponude drugih, konkurentnih turističkih destinacija, te svake godine privlače sve veći broj turista u Republiku Hrvatsku.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

U svrhu što kvalitetnijeg istraživanja problematike rada korišteni su različiti izvori podataka, od stručnih knjiga do internet stranica iz područja turizma. Ovaj rad analizira već postojeće, sekundarne podatke. Pri prezentaciji prikupljenih podataka korištene su znanstvene metode klasifikacije, indukcije, dedukcije, analize, deskripcije i kompilacije. Korištena je metoda istraživanja za stolom (historijska metoda).

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad tvore četiri poglavlja. Rad započinje uvodom, drugo poglavlje se odnosi na predstavljanje vodećih hrvatskih turističkih kompanija u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Treće poglavlje se odnosi na poseban osvrt na opće podatke, financijske pokazatelje poslovanja, ulaganja, uvođenje inovacija, nagrade i certifikate te društveno odgovorno poslovanje jedne od vodećih hrvatskih turističkih kompanija današnjice, *Maistra Hospitality Group*. Rad završava zaključkom.

## 2. VODEĆE HRVATSKE TURISTIČKE KOMPANIJE

Od 2015. godine određene se turističke kompanije na tržištu Republike Hrvatske etabliraju kao vodeće, a iste nastavljaju kapitalnu konsolidaciju te ulaganja u vrlo optimističnom okruženju, od rastuće popularnosti Republike Hrvatske kao atraktivne turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu do dobrih uvjeta financiranja, pa i lijepog vremena koje je za ljetnu, sezonsku destinaciju vrlo važan čimbenik uspjeha. Mnoga su se konkurentska turistička poduzeća koja su posrnula od 2015. godine do danas počela oporavljati tijekom 2019. godine, no vodeće hrvatske turističke kompanije i dalje imaju vrlo sigurnu poziciju na turističkom tržištu, posluju u plusu te sve jače osjećaju benefit ulaganja koja su omogućila rast cijena te orijentaciju ka novim, sve zahtjevnijim gostima.

Deset najjačih turističkih kompanija po ukupnom prihodu su sljedeće:<sup>1</sup>

1. Valamar Riviera d.d.,
2. Maistra Hospitality Group d.d.,
3. Plava laguna d.d.,
4. Arena Hospitality Group d.d.,
5. Jadranski luksuzni hoteli d.d.,
6. Solaris d.d.,
7. Liburnia Riviera hoteli d.d.,
8. Turisthotel d.d.,
9. Ilirija hoteli d.d.,
10. HUP Zagreb d.d..

Navedene turističke kompanije upravljaju s više od 40% ukupnih hotelskih soba.<sup>2</sup> Lavovski dio tržišnog kolača zauzimaju dvije vodeće grupacije, *Valamar Riviera* i *Maistra Hospitality Group*. Dvoznamenkasti rast prihoda po godini za navedenih deset vodećih hrvatskih turističkih kompanija u razdoblju od 2015. do 2019. godine prvenstveno je rezultat porasta noćenja u prosjeku 3-4% godišnje te porasta prosječne cijene od 5-6% koja je rezultat kontinuiteta ulaganja u ponudu višeg cjenovnog segmenta, te kvalitete revenue menadžmenta.<sup>3</sup> Rast cijena temelji se i na povećanju efikasnosti upravljanja kanalima prodaje te snažnijom orijentacijom prodaje na izravne kanale. Glavni pokretači rasta prihoda su novi objekti hotelskog segmenta te novi produkti u naseljima i kampovima. Rastom prihoda te

---

<sup>1</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hrvatsketuristickekompanije.hgk.hr/> (pristupljeno 05.09.2019.)

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.



fokusiranjem na kvalitetno upravljanje troškovima rezultiralo je zadržavanjem visoke razine profitabilnosti poslovanja.

Poboljšana je efikasnost te operativna dobit kompanija te bilježi rast brži od prihoda. Od 2015. godine navedene kompanije bilježe porast broj noćenja u razdoblju predsezona da bi u 2019. godini sve navedene kompanije realizirale više od 2 milijuna noćenja u prvih šest mjeseci godine.<sup>4</sup> Za produljenje sezone te znatan porast broja noćenja u razdoblju predsezona prvenstveno je zaslužan intenzivan investicijski ciklus u povećanje konkurentnosti i podizanje postojeće kvalitete objekata i usluga, pri čemu je poseban naglasak stavljen na objekte koji su repositionirani za goste više platežne moći. Nastavlja se sa značajnim investicijama u kampove, a najvećim dijelom obuhvaćaju ulaganja u prateću infrastrukturu te podizanje kvalitete zajedničkih sadržaja. Dodatna ulaganja u 2019. godini omogućila su da već u prvom polugodištu poslovanja svih deset vodećih hrvatskih turističkih kompanija ostvare pozitivnu dobit prije kamata, poreza i amortizacije, tzv. EBITDA.<sup>5</sup>

## **2.1. Valamar Riviera d.d.**

Valamar Riviera d.d. trenutno je najveća turistička kompanija u Republici Hrvatskoj koja u svojim hotelima i ljetovalištima od Istre do Dubrovnika može smjestiti više od 56.000 gostiju. Sjedište kompanije je u Poreču. Temeljni kapital društva iznosi 1.672.021.210,00 kuna, uplaćeno u cijelosti.<sup>6</sup> U vlasništvu kompanije nalazi se 126.027.542 redovnih dionica na ime, bez nominalnog iznosa.<sup>7</sup> Osnovna djelatnost kompanije je ugostiteljstvo i turizam, a kompanija obavlja i druge s tim povezane djelatnosti koje su u funkciji obavljanja osnovne djelatnosti.

Valamar Riviera razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina. Razvoj ove kompanije obilježilo je nekoliko razdoblja, uvjetovanih društvenim i političkim promjenama i previranjima, razvojem turizma te stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu.

---

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Valamar Riviera d.d., <https://www.valamar-riviera.com/> (pristupljeno 07.09.2019.)

<sup>7</sup> Ibid.

## Povijesni prikaz osnutka i razvoja kompanije obuhvaća:<sup>8</sup>

### 1. Fazu osnutka:

- 1910. - otvoren Hotel Riviera u Poreču prema kojem je kompanija dobila ime,
- 1913. i 1923. - otvoreni hoteli Venezia i Parentino, i danas u vlasništvu kompanije,
- 1953. - osnovana Riviera Poreč, prethodnica Valamar Rivijere d.d.- upravljanje hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola,

### 2. Fazu intenzivne izgradnje:

- 1967. - Hoteli i apartmani Luna,
- 1968. - Hotel Neptun i turističko naselje Lanterna,
- 1971. - Hoteli Kristal i Rubin, kampovi Lanterna i Solaris,
- 1976. - Hoteli Diamant i Zagreb te paviljon Solaris,
- 1979. - Hotel Pical, prvi hotel najviše kategorije u Poreču,
- 1986. - Hotel Fortuna na otoku Sv. Nikola,

### 3. Fazu privatizacije i vlasničke pretvorbe:

- 1999. - osnivanje Dom fonda (najvećeg privatizacijsko-investicijskog fonda tijekom razdoblja vaučerske privatizacije u Hrvatskoj)

### 4. Poslovni razvoj i ulaganja u portfelj 2000.-2010. godine:

- Valamar Riviera hoteli i ljetovališta počinje upravljati s turističkim poslovanjem - uvođenje prvih brendova za hotele i kampove, *Valamar Hotels & Resorts* i *Camping Adriatic*.

### 5. Fazu konsolidacije portfelja i upravljanja 2010.-2014. godine:

- 2011. - Zlatni otok d.d. (osnovan 1956.), Rabac d.d. (osnovan 1961.)
- 2013. - Dubrovnik – Babin Kuk d.d. (osnovan 1971.)
- 2014. - Valamar Adria holding d.d. (osnovan 2003.), Valamar grupa d.d. (osnovana 2005.)

### 6. Fazu rasta i akvizicije 2015.-2016. godine:

- 2015. - prva godina poslovanja hotela Valamar Dubrovnik President (5 zvjezdica)
- otvorenje Valamar Premium ljetovališta Valamar Isabella Island Resort (4 i 5 zvjezdica)
- preuzimanje i pripajanje Hoteli Baška d.d. (osnovani 1949.)

---

<sup>8</sup> Ibid.

- 2016. godine realizirano strateško partnerstvo s AZ mirovinskim fondom kroz uspješno preuzimanje društva Imperial d.d.,
- Valamar Riviera stekla je 54,71% temeljnog kapitala društva Imperial d.d., a AZ fond je stekao 34,22%
- Camping Resort Krk (5 zvjezdica) postao je prvi kamp sa pet zvjezdica u Republici Hrvatskoj
- Camping Resort Lanterna (4 zvjezdice) podiže razinu usluge kroz veliki ciklus ulaganja
- priprema najvećeg godišnjeg investicijskog ciklusa Valamara vrijednog 873 mil. kuna
- 2016. - rekordni poslovni rezultati
- 2016. - usvojena nova vizija, misija i strateški ciljevi do 2020. godine.

Zahvaljujući organskom rastu i akvizicijama Valamar Riviera bilježi visoke stope rasta. U 2018. godini ukupni prihodi su povećani za 23%, a bruto dobit se udvostručila.<sup>9</sup> Najveći udio u vlasništvu Valamar Riviere ima austrijsko društvo EPIC (44,11%), a preostali dio je u rukama mirovinskih i investicijskih fondova i malih dioničara. Zahvaljujući odličnim poslovnim rezultatima, dionica Valmar Riviere postala je jedna od najatraktivnijih ulagačkih prilika na Zagrebačkoj burzi. Cijena dionice kompanije Valamar Riviera u rujnu 2019. godine je prema podacima Zagrebačke burze iznosila 36,60 kuna.<sup>10</sup>

Tržišna kapitalizacija kompanije iznosi 4,5 milijardi kuna. Ukupni prihod Valamar Riviera u 2018. godini iznosili su 2,05 milijarde kuna (11,2% više nego 2017. godine) te je ostvareno 6,5 milijuna noćenja (rast od 4,6% u odnosu na 2017. godinu).<sup>11</sup> Do 2020. godine kompanija u razvoj planira investirati do dvije milijarde kuna, a 2019. godine najveće ulaganje realizirano je u Rapcu gdje su otvorena dva obnovljena ljetovališta. Valamar u sezoni zapošljava oko 5.300 djelatnika.<sup>12</sup>

Nadzorni odbor Društva ima sedam članova.<sup>13</sup> Članove Nadzornog odbora na mandat od četiri godine bira Glavna skupština, a jednog člana Nadzornog odbora imenuju radnici, odnosno *Radničko vijeće Društva* sve dok postoje uvjeti za imenovanje predstavnika radnika sukladno

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Zagrebačka burza, <https://www.zse.hr/> (pristupljeno 07.09.2019.)

<sup>11</sup> Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/> (pristupljeno 08.09.2019.)

<sup>12</sup> Valamar Riviera d.d., <https://www.valamar-riviera.com/> (pristupljeno 08.09.2019.)

<sup>13</sup> Ibid.

odredbama Zakona o radu.<sup>14</sup> Nadzorni odbor društva Valamar Riviera d.d. ima sljedeće odbore i komisije:<sup>15</sup>

- Predsjedništvo nadzornog odbora (tri člana),
- Revizorski odbor (5 članova),
- Komisiju za investicije (5 članova).

Vizija kompanije je biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.<sup>16</sup> Misija kompanije je inovativno upravljati odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste, stvarati poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu te odgovornim poslovanjem stvarati novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.<sup>17</sup> Temeljne vrijednosti kompanije su odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i ponos.

Strateški ciljevi i inicijative kompanije za razdoblje do 2020. godine obuhvaćaju sljedeće:<sup>18</sup>

- Ostvariti znatan rast i zadržati poziciju lidera na hrvatskom tržištu sa dvoznamenkastim prosječnim rastom operativne zarade (EBITDA) do 2020. godine, kao i akvizicijama i strateškim partnerstvima u odabranim europskim odmorišnim turističkim destinacijama,
- investirati od 1,5 do 2 milijarde kuna u portfelj uz solidan rast EBIDTA marže na razinu 35-38%, ostvarujući visoke povrate na ulaganja i zadržavajući stabilnu bilancu i održiv omjer neto dug / EBITDA,
- unaprijediti upravljanje odnosa sa gostima ostvarujući 50% prihoda od direktnog bookinga i 30% udjela gostiju koji se vraćaju,
- proširiti strateška partnerstva s međunarodno priznatim kompanijama i ključnim partnerima da bi se produljila sezonu i optimiziralo poslovanje,
- stvoriti novu vrijednost za dioničare znatno povećavajući tržišnu kapitalizaciju,
- poticati održivi i društveno odgovoran razvoj destinacija investirajući do 2,5% prihoda u društveno odgovorno poslovanje, obrazovanje i projekte razvoja turističkih destinacija,
- nuditi atraktivnu i dugoročno održivu dividendu svojim dioničarima,

---

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

- prepoznatljivost kao najpoželjniji poslodavac u turističkoj djelatnosti jer kompanija isplaćuje svojim djelatnicima plaće veće od hrvatskog prosjeka i zapošljava lokalno, u cilju da se više od 70% sezonskih radnika vraća iz godine u godinu u kompaniju i da se interno razvija 80% vlastitoga menadžmenta.

Strateške inicijative kompanije su:<sup>19</sup>

- *fokus na gosta* - pružati izvrsnu uslugu u svakom kontaktu s gostom kako bi se stvorili nezaboravni doživljaji i kako bi se nadmašila očekivanja, te izgraditi dugoročni i personalizirani odnos uz uvažavanje posebnosti svakoga gosta,
- *briga o zaposlenicima* - razviti poticajnu korporativnu kulturu koja će omogućiti da organizacija uči i raste, gdje će zaposlenici i gosti biti na prvom mjestu,
- *strategija rasta* - kontinuirano ostvarivati izniman rast prihoda i dobiti unaprjeđenjem poslovnih procesa, razvojem vlastitog portfelja, unaprjeđenjem prodaje te razvojem poslovanja kroz strateška partnerstva i akvizicije,
- *inovativnost i digitalizacija* - biti inovativna hotelska kompanija u odmorišnom turizmu te iskoristiti prilike koje pružaju digitalne tehnologije kako bi se približili gostima te što bolje zadovoljili njihove potrebe i želje,
- *razvoj turističkih destinacija i odgovornost prema zajednici* - upravljati poslovanjem na društveno odgovoran i održiv način vodeći brigu o turističkim destinacijama i unaprjeđenju općih društvenih uvjeta u zajednici,
- *odgovornost prema okolišu* - proaktivno voditi brigu o održivosti i zaštititi budućnost putem ekonomične upotrebe prirodnih izvora, zaštitom mora i okoliša, uštedom energije, pravilnim zbrinjavanjem otpada i aktivnom komunikacijom o važnosti ekologije s gostima, zaposlenicima i dobavljačima čime se čuvaju prirodne ljepote i okoliš u kojem se posluje i živi.

Valamar Riviera brine o ukupnom turističkom doživljaju svojih gostiju. to uključuje razvoj i održavanje turističke imovine, operativni menadžment hotela, kampova i ljetovališta te unaprjeđenje turističke ponude destinacije. Upravljanje cjelokupnim lancem vrijednosti destinacije, izvrsnost u vlastitom poslovanju i partnerstvo s destinacijama dovodi do visoke razine kvalitete usluge, optimizira poslovanje te posljedično osigurava visok povrat na ulaganja. Kao vodeća turistička kompanija, Valamar Riviera aktivan je član u nizu udruženja i institucija putem kojih pridonosi razvoju destinacija, standarda i turističke ponude u interesu

---

<sup>19</sup> Ibid.

razvoja turizma u Republici Hrvatskoj. Valamar Riviera strateški smatra članstva u udruženjima u kojima ima položaj u upravnom tijelu, odnosno sudjeluje u projektima ili odborima te aktivno zastupa interese struke.

## **2.2. Plava laguna d.d.**

Plava Laguna d.d. je kompanija iza koje stoji već više od pola stoljeća uspješnog rada i razvoja, temeljenog na ekološkim principima i održivom razvoju, tijekom kojeg je konstantno zauzimala lidersko mjesto u hrvatskom turizmu, a permanentnim oplemenjivanjem svoje ukupne ponude i prilagođavanjem potrebama sve zahtjevnijeg turističkog tržišta. Plava laguna d.d. je jedna od deset vodećih hrvatskih turističkih kompanija u portfelju *Lukšić grupe*. Godišnji prihod kompanije iznosi oko 545 milijuna kuna.<sup>20</sup>

U svojim smještajnim kapacitetima kompanija dnevno može ugostiti preko 20.000 gostiju, od čega više od 8.000 u hotelima i apartmanima, te preko 12.000 u autokampovima, čime na godišnjoj razini ostvaruje preko 2,3 milijuna noćenja.<sup>21</sup> Kompanija raspolaže i sa 360 vezova u dvije marine te nizom ugostiteljskih, sportskih i ostalih sadržaja koji upotpunjuju temeljnu ponudu.

Osnovna djelatnost Društva je ugostiteljstvo i turizam, a pored osnovnih Društvo je registrirano za obavljanje i drugih djelatnosti. Plava Laguna je društvo s ukupnom bilančnom vrijednošću aktive od oko 3 milijarde kuna, a kompanija godišnje zapošljava oko 3000 ljudi, od čega više od polovice na jedan od oblika suradnje na neodređeno vrijeme te ostvaruje prihode na razini 1084,2 milijuna kuna godišnje.<sup>22</sup> Kompanija bilježi znatno sporiji rast prihoda od glavnog konkurenta, kompanije Valamar Riviera d.d.. Godine 2018. je promet kompanije Plava laguna d.d. porastao 3,9%, a dobit je povećana čak 50%.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Plava laguna d.d., <https://www.plavalaguna.hr/> (pristupljeno 09.09.2019.)

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid

Faze osnutka i razvoja kompanije Plava laguna d.d. obuhvaćaju:<sup>24</sup>

1. 1991. - potaknute promjene sa stupanjem na snagu Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, čime je započeo proces privatizacije u Republici Hrvatskoj, te samim time i u *Laguni Poreč*.
2. 1992. - temeljem Rješenja Agencije za restrukturiranje i razvoj te odlukom Osnivačke skupštine, Laguna Poreč je pretvorena u dioničko društvo.
3. 1993. - kompanija je službeno registrirana kod Privrednog suda u Rijeci.
4. 1996. - pravno konstituiranje kompanije usklađenjem temeljnih akata Društva sa Zakonom o trgovačkim društvima, a činom registriranja u sudski registar Trgovačkog suda u Rijeci kao Plava laguna, dioničko društvo za ugostiteljstvo i turizam, poduzeće ujedno vraća i svoje povijesno ime.
5. 2000. - Plava laguna ima stabilnu vlasničku strukturu kada putem društva Sutivan investments Anstalt Lukšić grupa stječe većinski udio.
6. 2001. - izvršene su i akvizicije nekoliko društava kapitala. Tako je Plava laguna d.d. stekla 89,40% dionica društva Hoteli Croatia d.d. Cavtat, te 90,48% dionica društva Adriatic d.d. Poreč.
7. 2002. - Adriatic d.d. je pripojen dioničkom društvu Plava laguna, koje je tako proširilo segment svoje ponude i na nautički turizam.
8. 2003. - dokapitalizacija Društva Hoteli Croatia d.d. dovodi do povećanja vlasničkog udjela Plave lagune d.d. na 92,28%.
9. 2012. - izvršene su sve potrebne predradnje za pripajanje društva Hotel Bonavia d.d. Rijeka dioničkom društvu Plava laguna.
10. 2013. - Plava laguna obogaćuje svoj portfelj hotelom kategorije 4 zvjezdice, drugačijeg tipa poslovanja.
11. 2014. - provedeno je pripajanje portfelja hotela iz sustava Lukšić grupe na području Dubrovnika čime je uspostavljeno novo društvo Jadranski luksuzni hoteli d.d. Dubrovnik. U postupku pripajanja, pripojeno je i društvo hoteli Croatia d.d. Cavtat te Plava laguna u ovom trenutku je najveći pojedinačni dioničar društva Jadranski luksuzni hoteli d.d. Dubrovnik s udjelom od 32,88%.
12. 2014. - prodavatelj Zagrebačka banka d.d. i kupac Plava laguna d.d. zaključili su transakciju kupoprodaje dionica trgovačkog društva Istraturist Umag d.d., kojim je Plava laguna stekla 4.349.400 redovnih dionica Istraturista (93.04% temeljnog kapitala

---

<sup>24</sup> Ibid

Istraturista), čime je nova grupa Plava laguna povećala svoj kapacitet na preko 42 tisuće kreveta.

13. 2018. - Istraturist Umag d.d. Umag pripojen je društvu Plava Laguna d.d. Poreč temeljem Ugovora o pripajanju sklopljenog 2017. godine čime je Plava Laguna postala sveopći pravni slijednik sve imovine, prava i obveza dosadašnjeg Istraturista.

Plava Laguna d.d. je 2019. godine prva u okruženju sa socijalnim partnerima dogovorila bolje uvjete za svoje radnike za 2019. godinu.

### **2.3. Arena Hospitality Group d.d.**

Arena Hospitality Group d.d. jedna je od najdinamičnijih hotelskih grupacija u Srednjoj i Istočnoj Europi koja trenutno nudi portfelj od 26 objekata u vlasništvu, suvlasništvu, najmu ili pod upravljanjem s više od 10.000 soba i smještajnih jedinica u Republici Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj.<sup>25</sup> Sjedište kompanije je u Puli. To je prvo hrvatsko društvo koje posjeduje i upravlja hotelima izvan Republike Hrvatske i prvo s ekskluzivnim pravom upravljanja i razvoja hotela pod međunarodnom prepoznatljivim brendom, koji je dio jedne od najvećih svjetskih hotelskih grupacija. S devetnaest hotela i turističkih naselja te osam kampova u Puli i Medulinu u Republici Hrvatskoj te u velikim gradovima koji su glavne točke dolaska u, i odlaska iz neke zemlje te regionalni centri, kao što su Berlin, Köln i Nürnberg u Njemačkoj te Budimpešta u Mađarskoj, u Arena Hospitality Group d.d. ostvaruje prihode u različitim segmentima tržišta, od pretežito odmorišnog turizma u Republici Hrvatskoj do raznovrsnijeg poslovnog miksa u Njemačkoj i Mađarskoj, gdje u hotelima odsjedaju poslovni putnici i putnici u slobodno vrijeme te sudionici kongresa i sajмова.

Arena Hospitality Group d.d. ima u vlasništvu ili suvlasništvu deset hotela i četiri apartmanska naselja te posjeduje 50% vlasničkih udjela u dva objekta u svojem trenutnom portfelju, a svima njima upravlja kompanija. Plan poslovanja predviđa povećanje portfelj stjecanjem vlasničkih udjela u hotelima i razvijanjem hotela tamo gdje se ukažu atraktivne prilike, osobito na lokacijama za koje je izgledno da će kapitalna vrijednost s vremenom rasti.

---

<sup>25</sup> Arena Hospitality Group d.d., <https://www.arenahospitalitygroup.com/> (pristupljeno 10.09.2019.)



Kompanija unajmljuje dva objekta od trećih strana:<sup>26</sup>

- Park Plaza Wallstreet Berlin Mitte,
- Art'otel Budapest.

U prosincu 2016. godine, kompanija je ugovorila stjecanje potpunog vlasništva nad hotelima art'otel berlin kudamm i art'otel cologne, koje je prethodno unajmljivala. Preuzimanje je završeno u veljači 2017. godine. Operativni najmovi su obično dugoročni aranžmani, koji podrazumijevaju unajmljivanje objekta od trećih strana na vremensko razdoblje do 20 godina. Ovakav model zahtijeva manja kapitalna ulaganja od vlasništva nad objektom. U okviru tog modela, upravljamo svim aspektima poslovanja objekta od prodaje i marketinga do rezervacija, ugostiteljstva te ljudskih potencijala.

Glavni cilj poslovanja kompanije je postati dinamična hotelska grupacija u *upscale*, *upper upscale* i *lifestyle* segmentu tržišta u srednjoj i istočnoj Europi, pri čemu se teži stvoriti i ostvariti vrijednost za dioničare.<sup>27</sup> S iskustvom gostiju u središtu svega što se u kompaniji radi te stručnošću i iskustvom koje se gradilo čitavo desetljeće, gostima se nastoji pružiti najugodnije i bespriekorno iskustvo kroz osiguranje najboljeg mogućeg smještaja i personaliziranu ponudu koja će nadmašiti njihova očekivanja i potrebe.

Osoblje je od izuzetne važnosti jer je ključ za pružanje vrhunskog iskustva našim gostima, stoga se u kompaniji stalno trudi poboljšati njihovo radno okruženje i poticati ugodne radne odnose. Cilj je stvoriti radno mjesto zasnovano na povjerenju, poštovanju, timskom radu, entuzijazmu, predanosti i brizi. Temeljne vrijednosti kompanije su povjerenje, poštovanje, timski rad, entuzijazam, predanost i briga.<sup>28</sup>

Strategija kompanije Arena Hospitality Group d.d. usmjerena je na postajanje vodećim vlasnikom i upraviteljem hotelskih kapaciteta, prvenstveno u Republici Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj. Ambicija kompanije je izgraditi portfelj hotela i turističkih naselja na *upscale*, *upper upscale* i *lifestyle* tržištima u velikim gradovima koji su glavne točke dolaska u i odlaska iz neke zemlje te u odabranim odmorišnim destinacijama te proširiti portfelj kampova u turističkim destinacijama na Jadranu. U razdoblju od 2018. do 2023. godine kompanija će

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

ulagati u renoviranje i unaprjeđivanje hrvatskih hotela, turističkih naselja i velik portfelj kampova, gdje je prepoznata mogućnost za značajno povećanje prihoda i dobiti kompanije.<sup>29</sup>

Kompanija se nastavlja služiti globalnim partnerstvom sa kompanijom Carlson Hotels kroz licencu za korištenje brenda Park Plaza®, uključujući i njegove sustave rezervacija te prodajnu i marketinšku platformu, kao poticajem za plasiranje grupacije Arena Hospitality Group i povećanje prihoda. Rast kompanije Arena Hospitality Group d.d. će biti usmjeren i na proširenje portfelja hotela Park Plaza® s četiri i pet zvjezdica u ostalim zemljama srednje i istočne Europe. Strategija omogućuje da kompanija Arena Hospitality Group d.d. ostvari svoju viziju uz sljedeće ključne poslovne prioritete:<sup>30</sup>

- poticanje rasta širenjem portfelja hotela s četiri i pet zvjezdica Park Plaza® u regiji srednje i istočne Europe,
- održavanje operativne učinkovitosti i postizanje visoke EBITDA marže kroz stalna ulaganja u imovinu i proaktivno upravljanje troškovima,
- unaprjeđenje iskustva gostiju dosljednim pružanjem usluga i poboljšanjem proizvoda,
- povećanje angažmana zaposlenika kroz stalno unaprjeđivanje njihovog radnog okruženja i kroz ponudu programa za operativno i menadžersko usavršavanje,
- poboljšanje ukupnih rezultata poslovanja kroz inovativno ostvarenje prihoda i marketinške inicijative,
- ostvarivanje vrijednosti za dioničare.

Kompanija Arena Hospitality Group d.d. do sada nije plaćala dividendu, no direktori razmatraju početak isplate dividende u srednjoročnom razdoblju.

#### **2.4. Jadranski luksuzni hoteli d.d.**

Jadranski luksuzni hoteli d.d. je prestižna luksuzna hotelska kompanija osnovana 2002. godine u Dubrovniku. Ova kompanija upravlja luksuznim hotelima i vilama na vrlo atraktivnim lokacijama u Dubrovniku. Portfolio kompanije uključuje ekskluzivne odmorišne hotele u kombinaciji s ulaganjima u organizaciju kongresa i poslovnih

---

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

sastanaka. Objekti u vlasništvu ove grupacije smješteni su na atraktivnim lokacijama u Dubrovniku, na otoku Cavtatu i otoku Mljetu. Sjedište kompanije je u Dubrovniku. Jadranski luksuzni hoteli d.d. dio su Lukšić grupe. Osnovna djelatnost kompanije Jadranski luksuzni hoteli d.d. je menadžment hotela.

Vizija kompanije je biti poduzeće koje je poželjan poslodavac i uzor u stvaranju jedinstvenih proizvoda i usluga, uvažavajući sve posebnosti destinacije. Misija kompanije je da kompanija bude prepoznata po pružanju modernoga integriranog proizvoda u turizmu odražavajući orijentaciju prema zdravom življenju, personalizirane usluge za klijente i nasljeđe. Istodobno se zaposlenicima nudi poticajna radna okolina i zajednicu kao socijalnog i ekološki odgovornog partnera.<sup>31</sup>

Kompanija ima oko 1000 zaposlenika, a godišnji prihod kompanije iznosi od 200 do 400 milijuna kuna. Nakon hotela Kompas i Excelsior, Jadranski luksuzni hoteli d.d. su u 2018. godini krenuli s obnovom i dubrovačkog hotela Bellevue, što je najveće dosadašnje ulaganje ove kompanije u obnovu nekog hotela u vlasništvu kompanije te prva značajnija investicija u spomenuti hotel od njegova otvorenja 2006. godine. Investicija projekta iznosi 400.000 kuna po smještajnoj jedinici hotela. Renovirani hotel Bellevue je otvoren u svibnju 2019. godine.

## **2.5. Solaris d.d.**

Solaris d.d. je hotelska kompanija sa sjedištem u Šibeniku i jedna od deset vodećih turističkih kompanija Republike Hrvatske u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Solaris d.d. je u većinskom vlasništvu Ugo grupe, a objedinjuje osam luksuznih hotela u Šibeniku (Solaris Beach Resort) i Opatiji (Milenij hoteli) pod zajedničkim brendom *Amadria Park*. Solaris d.d., Šibenik u svom obliku i pod različitim organizacijskim strukturama djeluje od 1967. godine. Kompanija je upisana kao dioničko društvo 1995. godine u registar Trgovačkog suda u Splitu. Odlukom Glavne skupštine društva održane 2005. godine izvršeno je usklađenje temeljnog kapitala društva s odredbama Zakona o trgovskim društvima.

---

<sup>31</sup> Jadranski luksuzni hoteli d.d., <https://www.jadranskiluksuznihoteli.hr/> (pristupljeno 10.09.2019.)

Ukupan broj zaposlenih u 2019. godini u Solarisu d.d. iznosi 294 djelatnika, od čega je 102 djelatnika zaposleno na neodređeno radno vrijeme, a 192 na određeno radno vrijeme.<sup>32</sup> Solaris d.d. svim svojim zaposlenicima osigurava zdravo i poticajno radno okruženje gdje svaki pojedini kvalitetni i motivirani zaposlenik ima mogućnost ostvarivati konstantan napredak u karijeri kroz dodatna usavršavanja na stručnom i teoretskom planu.

Kompanija Solaris d.d. raspolaže sa kapacitetom od 1.455 soba, odnosno 2.898 osnovnih ležaja u hotelskom smještaju te 1.000 pomoćnih ležaja što ukupno iznosi 3.898 ležaja u hotelskom smještaju.<sup>33</sup> U sastavu hotelskog naselja je i 50 apartmana (Ville Apartmani Kornati) sa 150 osnovnih i 118 pomoćnih ležaja, te 16 Villa Dalmatian Stars s kapacitetom od 64 osnovna i 32 pomoćnih ležaja. Autokamp Solaris raspolaže se s 997 smještajnih jedinica što odgovara kapacitetu od 2.991 ležaja.<sup>34</sup> Pored smještaja u hotelima, apartmanima i autokampu od 2017. godine na raspolaganju gostima je i 138 mobilnih kućica kapaciteta 552 osnovna i 276 pomoćnih ležaja.<sup>35</sup> Ukupan broj ležaja u vrstima objektima i autokampovima iznosi 8.081 ležaja. Marina Solaris raspolaže s ukupno 290 vezova.

U 2017. godini u objektima Solarisa d.d. boravilo je 154.022 turista, što je za 5.710 turista ili 3,85% više nego u prethodnoj godini, a koji su ostvarili ukupno 800.447 noćenja. Ostvareni broj noćenja je za 6,5% ili za 55.782 noćenja manji od ostvarenog broja noćenja u 2016. godini. Broj domaćih turista je manji za 2% u odnosu na 2016.godinu, dok je broj stranih turista veći za 5,73% u odnosu na 2016. godinu. Prosječan broj dana boravaka u 2017. godini iznosi 5,20 dana i za 10% je manji u odnosu na prethodnu godinu (5,77 dana). Noćenja stranih gostiju manja su za 3,61% u odnosu na prethodnu godinu dok je njihov udio u ukupnim noćenjima 88,39%, što je za 2,67% više nego u 2016. godini. Noćenja domaćih gostiju manja su za 23,98%, dok je njihov udio u ukupnim noćenjima 11,61%, što je za 2,67% manje nego u 2016. godini.

U 2017. godini ostvaren je ukupan prihod kompanije u iznosu od 357.340.364 kn, što je za 3.253.537kn ili 0,92% više u odnosu na 2016. godinu. Solaris d.d. je 2018. godine udvostručio dobit, ali profitabilnost šibenskog hotelijera još je uvijek ispod prosjeka vodećih hotelskih lanaca. U 2017. godini ostvareni su ukupni rashodi u iznosu od 353.276.382 kn što

---

<sup>32</sup> Solaris d.d., <https://www.solaris.hr/> (pristupljeno 11.09.2019.)

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid.

je za 0,86% ili 3.016.239 kn više nego 2016. godine. U ukupnim rashodima 2017.godine najveći udio imaju poslovni rashodi (93,50%), a zatim financijski rashodi (6,50%).<sup>36</sup>

Solaris luksuzni hoteli Ivan, Jure, Andrija i Jakov dio su grupacije Amadria Parka, zajedno s još jednom poznatom hotelskom grupom, Milenij hoteli u Opatiji. Njihove atrakcije, *Dalmatian Ethno Village*, *En Vogue Beach Club*, *Dalmatia Aquapark* te *Mediterranean Square* pružaju jedinstven doživljaj gostima. Luksuzni hoteli imaju dugogodišnju tradiciju u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Smješteni su na poluotoku s 5km dugom plažom koja se ističe prostranošću, sadržajima i kvalitetom mora zbog čega i nosi titulu jedne od najljepših plaža u Republici Hrvatskoj.

Misija i vizija kompanije su svakodnevno ulaganje u znanje i kvalitetu djelatnika, osiguranje prepoznatljivost usluge pružajući gostima uvijek više od vrijednosti novca. U suradnji sa srednjim strukovnim i ugostiteljskim školama i fakultetima, primanjem brojnih učenika i studenata na praktinu nastavu, kompanija Solaris d.d. predstavlja poticajno okruženje za mlade. Ova pozitivna praksa ima znatan utjecaj na društvo jer pridonosi edukaciji i razvoju kadrova. Kako bi učenike i studente što kvalitetnije uključili u radne procese, osposobljen je određeni broj mentora koji pružaju stručnu pomoć i podršku.

## **2.6. Liburnia Riviera hoteli d.d.**

Liburnia Riviera hoteli d.d. je jedna od deset vodećih turističkih kompanija u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2019. godine, a u svom sastavu ima 14 hotela i 5 vila na opatijskoj rivijeri, 2 hotela u Dubrovniku i hotelski kompleks u Portorožu. Kompanija je osnovana 1993. godine te upisana u sudski registar Trgovačkog suda u Rijeci.<sup>37</sup> Nakon brojnih vlasničkih transformacija glavni dioničari Liburnije su kompanije nastale podjelom SN holdinga te Grad Opatija koja drži 25%.<sup>38</sup> Sjedište kompanije je u Opatiji.

Kompanija je za razdoblje od 2015. do 2020. godine najavila investicije u iznosu od 90-100 milijuna kuna te otvaranje novih radnih mjesta za oko 150 ljudi te snažno jačanje efikasnosti

---

<sup>36</sup> Solaris d.d., <https://www.godisnjefinancijskoizvjesce-2017.hr/> (pristupljeno 11.09.2019.)

<sup>37</sup> Liburnia Riviera hoteli d.d., <https://www.liburnia.com/> (pristupljeno 13.09.2019.)

<sup>38</sup> Ibid.

poslovanja i financijske snage kompanije.<sup>39</sup> Investicijama su obuhvaćeni Hotel Ambassador, Vila Ambassador, Hotel Kristalna dvorana i terasa Kvarner, Hotel Kristal, Hotel Bristol i Hotel Marina. Kompanija je u istom razdoblju u hotel Zagreb spremna uložiti dodatnih 60 milijuna kuna te zaposliti 40 radnika, no taj je projekt još uvijek u procesu pregovora zbog neslaganja kompanije sa Gradom Opatijom oko prostornih planova.<sup>40</sup> Na lokaciji hotela Zagreb je urbanističkim planom predviđena kongresna dvorana. Od strane kompanije Liburnia Riviera hoteli d.d. formiran je proizvod, obavljani su pregovori s turoperatorima i ostalim poslovnim partnerima, napravljena je investicijska studija te su osigurana financijska sredstva za realizaciju projekta.

U modernizaciju kapaciteta tijekom 2016. i 2017. godine je uloženo 80 milijuna kuna. Završena je obnova Remisens Hotela Palace-Bellevue, a iste je godine počela i rekonstrukcija hotela Ičići. Godine 2018. je kompanija zabilježila rast prihoda od 6% na 294 milijuna kuna uz dobit od 17 milijuna kuna.<sup>41</sup> Od srpnja 2019. godine je između trgovačkog društva Gitone Adriatic d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu i trgovačkog društva Liburnia Riviera hoteli d.d. sklopljen Ugovor o kupoprodaji 53,94% dionica društva Liburnia Riviera Hoteli d.d., čime je kompanija promijenila vlasnika. Očekuje se kako će novi većinski vlasnik na Opatijsku rivijeru donijeti dodatni porast kvalitete turističke ponude i omogućiti realizaciju do sada nerealiziranih projekata kompanije.

Snažno jačanje efikasnosti poslovanja kompanije koje je zabilježeno od 2015. godine i financijske snage kompanije utemeljena je poluga za konzervativnu politiku financiranja investicija koju primjenjuje kompanija.<sup>42</sup> Politika financiranja investicija rezultirala je niskom zaduženosti kompanije, visokom likvidnošću i solventnošću, pa se očekuje da se takav trend nastavi i u budućnosti. Istovremeno se smanjuju rizici poslovanja i otvaraju mogućnosti za još snažniji investicijski ciklus koji će osigurati stabilan dugoročni razvoj. Samo je suradnjom svih bitnih subjekata u kreiranju realnih planova razvoja i izvršenja istih moguće izgraditi razvijenu turističku destinaciju na Jadranu te etablirati kompaniju kao jednu od tri vodeće turističke kompanije u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/> (pristupljeno 14.09.2019.)

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

## 2.7. Turisthotel d.d.

Turisthotel d.d. je hrvatska turistička kompanija s pedeset godina dugom tradicijom u djelatnosti ugostiteljstva i turizma. Jedna je od deset vodećih turističkih kompanija Republike Hrvatske u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Stalnim razvojem kroz desetljeća i uspješnim poslovanjem uvelike je doprinijela pozicioniranju grada Zadra i okolice kao prepoznatljive i poželjne turističke destinacije.<sup>43</sup> Zapošljavanjem domicilnog stanovništva u svojim objektima te njihovom participacijom u strukturi vlasništva stvoren je poseban model kolegijalnog vođenja kompanije i visoki stupanj lojalnosti. Kompanija je registrišana kao dioničko društvo za ugostiteljstvo i turizam, osnovana 1959. godine i registrirana pri Trgovačkom sudu u Zadru.

Prepoznatljiv kamp u Republici Hrvatskoj upravo je *Zaton Holiday Resort* u vlasništvu Turisthotela d.d.. Kontinuirana ulaganja i konzistentno unapređenje usluga i sadržaja rezultirala su mnogobrojnim nagradama i priznanjima struke. Kao predvodnik trendova u kamping turizmu danas je Zaton prepoznat od strane najzahtjevnijih gostiju, kampista iz čitave Europe. Ugostiteljski objekti u vlasništvu Turisthotela d.d., *café bar Forum* i *café bar Branimir* posebna su mjesta okupljanja generacija Zadrana i zahvaljujući svojim iznimnim pozicijama u gradu neizostavni su dio zadarske razglednice.<sup>44</sup> Ostala dva ugostiteljska objekta u vlasništvu kompanije su dobili imena po svecima zaštitnicima Grada. *Bistro Krševan* se nalazi u sklopu zadarske Opće bolnice, a *caffè Zoilo* na Branimirovoj obali u sklopu upravne zgrade tvrtke.

Paletu turističko-ugostiteljskih usluga Turisthotel d.d. je proširio i na djelatnost cateringa. Naslijeđeno bogato iskustvo u ovom segmentu, te primjena novih tehnologija i kontinuirano profesionalno usavršavanje predstavljaju temelj za uspješnu organizaciju raznih događanja, od privatnih proslava do poslovnih domjenaka i svečanih banketa.

U zadarskoj regiji pa i šire Turisthotel d.d. zauzima istaknutu poziciju u pružanju usluga profesionalne praonice rublja. Prateći svjetske trendove među prvima u Republici Hrvatskoj razvio je i novi koncept te svojim klijentima ponudio uslugu najma visokokvalitetnog rublja. Već 30 godina Turisthotel d.d. je uspješno tržišno pozicioniran izvan granica Republike

---

<sup>43</sup> Turisthotel d.d., <https://www.turisthotel.hr/> (pristupljeno 14.09.2019.)

<sup>44</sup> Ibid.

Hrvatske u domeni korporativnog servisiranja koje uključuje rješenja opskrbe, cateringa, čišćenja, osiguranja te profesionalnog osoblja za razne poslovne subjekte.

U cilju kontinuiranog rasta i dostizanja visokih standarda kvalitete u svim područjima djelatnosti, a u skladu s održivim razvojem te kulturnim i tradicijskim posebnostima lokalne zajednice, Turisthotel d.d. se strateški opredijelio za planski razvoj kroz investicije i usavršavanje kadrova s naglaskom na stvaranje novih vrijednosti te konkurentnih usluga i sadržaja.<sup>45</sup> Poslovni prihod kompanije tijekom 2015./2016. godine iznosio je 263.000 kuna, od čega je neto dobit iznosila 62.500 kuna. Tijekom 2017./2018. godine je prihod kompanije iznosio 276.750 kuna, dok je neto dobit iznosila 68.400 kuna.

## **2.8. Ilirija hoteli d.d.**

Ilirija hoteli d.d. je kompanija sa više od 62 godina tradicije, a osnovana je davne 1957. godine, sa sjedištem u Biogradu na Moru.<sup>46</sup> Ova se kompanija nalazi u društvu malobrojnih turističkih kompanija koje u svom poslovanju obuhvaćaju sva tri segmenta turističke ponude (hotelijerstvo, nautiku i kamping). Danas je jedna od deset vodećih turističkih kompanija u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2019. godine koje predstavljaju okosnicu hrvatskog turističkog razvoja. Kompanija je također jedna od tri vodeće turističke kompanije u Zadarskoj županiji i nositelj ukupnog gospodarskog i turističkog razvoja Biograda na Moru. Kompanija Ilirija hoteli d.d. je osnovana i upisana u registar Trgovačkog suda u Splitu.

Portfelj kompanije Ilirija hoteli d.d. čine:<sup>47</sup>

- Hotelijerstvo - *Hotel Ilirija, hotel Kornati, hotel Adriatic, hotel Villa Donat, Villa Primorje, Ražnjevića Dvori AD 1307*
- Nautika - *Marina Kornati, Hotelska lučica Ilirija-Kornati*
- Kampovi - *Kamping Park Soline*
- Sportski sadržaji - *Tenis centar Ilirija*
- Ugostiteljska ponuda - *Lavender bar, Beach bar Donat, Bistro Bazan, restoran Marina Kornati, restoran Park Soline i Arsenal (Zadar)*

---

<sup>45</sup> Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/> (pristupljeno 15.09.2019.)

<sup>46</sup> Ilirija hoteli d.d., <https://www.ilirijabiograd.com/> (pristupljeno 16.09.2019.)

<sup>47</sup> Ibid.



- Ostalo - *Destinacijska menadžment kompanija (DMK) Ilirija Travel, Event brod Nada, Real-estate City Galleria u Zadru.*

Objekti kompanije smješteni su na atraktivnim i prestižnim lokacijama uz plaže okrunjene Plavom zastavom i s prekrasnim pogledom na Pašmanski kanal. U neposrednom okruženju nalaze se čak četiri nacionalna parka te tri parka prirode.

Misija kompanije je trajno osigurati mjesto među tri vodeće turističke kompanije na području sjeverne Dalmacije i među deset vodećih turističkih kompanija u Republici Hrvatskoj, biti i ostati nositelj turističkog razvoja regije i destinacije, a izgradnjom vlastitog proizvoda - brenda ostati prepoznatljivi kao kompanije visoke kvalitete sadržaja i usluga na hrvatskom i europskom turističkom tržištu.

Vizija kompanije je pružanje kvalitetne i vrhunske usluge i doživljaja gostima u objektima kompanije, konstantno ulaganje u ljudske kadrove, poštivanje načela održivog razvoja koji se očituje u prepoznavanju i zadovoljavanju potreba turista, zaštiti i obnovi prirodne i kulturne baštine i očuvanju okoliša.

Svijest o društveno odgovornom poslovanju i ugrađivanju njegovih principa u temeljne postulate kompanije kao i njegovo promicanje među našim zaposlenicima, poslovnim partnerima i zajednicom, stvaranje poticajnog i otvorenog radnog okruženja, zadovoljstvo zaposlenika i krajnjih korisnika usluga, daljnje ulaganje u stvaranje usluge visoke kakvoće, smanjenje onečišćenja okoliša i racionalnije gospodarenje otpadom konstanta su poslovnoj politici kompanije jer samo oni koje pokreću nove inicijative, prihvaćaju i prate izazove današnjeg poslovnog svijeta mogu ne samo ojačati svoje tržišne pozicije veći i biti pokretači šireg društvenog razvoja.<sup>48</sup>

Kompanija je jedna od malobrojnih u Republici Hrvatskoj koja upotrebljava tzv. *zelenu energiju*, odnosno energiju dobivenu iz obnovljivih izvora. Usvajanjem politike upravljanja okolišem sustavno, odgovorno i održivo na razini cijele kompanije provodi se politika zaštite okoliša koja kompaniji omogućuje da maksimalno smanjuje negativne efekte turističke djelatnosti na okoliš i prirodu i da kvalitetno, odgovorno i održivo upravlja okolišem i prirodnim resursima u okruženju za sadašnje i buduće generacije. Poslovni prihod kompanije tijekom 2015./2016. godine iznosio je 151.300 kuna, od čega je neto dobit iznosila 26.650

---

<sup>48</sup> Ibid.

kuna. Tijekom 2017./2018. godine je prihod kompanije iznosio 159.490 kuna, dok je neto dobit iznosila 29.800 kuna.

## **2.9. HUP Zagreb d.d.**

HUP Zagreb d.d. je kompanija orijentirana na djelatnost hotelijerstva, ugostiteljstva i turizma, a danas je jedna od deset vodećih turističkih kompanija u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Zagreb, grad s tisućljetnom tradicijom i glavni grad Republike Hrvatske, još prije više od 250 godina bilježi prve goste koji dolaze posjećivati grad iz poslovnih, gospodarskih i turističkih razloga, sa željom da obiđu kulturna i povijesna zdanja grada te prisustvuju kulturnim događanjima koje ovaj grad trajno pruža svojim posjetiteljima. Slijedom toga grad Zagreb se počeo razvijati i kao prirodno središte turizma u ovom dijelu Europe.

Godine 1948. kao rezultat rastućih potreba za novim hotelsko-ugostiteljskim kapacitetima u Zagrebu, osnovana je kompanija Hup Zagreb d.d.<sup>49</sup> Slijedeći ugostiteljsku tradiciju, kroz dugi niz godina, formira se u vodeću zagrebačku i hrvatsku hotelijersku i ugostiteljsku kuću i sastavni je dio života grada u svim segmentima.<sup>50</sup> Prateći najsuvremenija kretanja u svjetskom turizmu, osim smještajnih kapaciteta HUP Zagreb d.d. razvija u svojim hotelima vrhunsku internacionalnu i domaću kuhinju te raznovrsnu konferencijsko-banketnu ponudu. Kompanija je upisana u registar Trgovačkog suda u Zagrebu.

Prateći globalne i postavljajući lokalne tržišne trendove, kompanija je od osnutka do danas značajno proširila svoju ponudu, kontinuirano je unapređujući. Preuređenjem postojećih i izgradnjom novih hotelskih kapaciteta u dvije vodeće hrvatske destinacije, Zagrebu i Dubrovniku, HUP Zagreb d.d. u svom sastavu raspolaže s preko 2.000 hotelskih soba. U Zagrebu, kompanija ima šest hotela kapaciteta od 1.300 soba i apartmana.<sup>51</sup>

Na dubrovačkoj rivijeri, kroz brend Dubrovnik Riviera Hotels, kompanija je razvila prepoznatljivu turističku priču hrvatskog juga. U mjestu Mlini kraj Dubrovnika kompanija raspolaže visokokvalitetnim hotelom Astarea te novo izgrađenim hotelom Mlini te Villama

---

<sup>49</sup> HUP Zagreb d.d., <https://www.hup-zagreb.com/> (pristupljeno 15.09.2019.)

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

Mlini, s ukupnim kapacitetom od 440 soba te bogatom i raznovrsnom ponudom. U mjestu Srebreno otvoren je, sredinom 2015. godine Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel, koji raspolaže s 251 sobom te raznovrsnom ponudom za odmorišni turizam, kao i najvećom hotelskom kongresnom dvoranom u Republici Hrvatskoj, koja može ugostiti preko 1000 gostiju.<sup>52</sup> Sa svojim objektima na dubrovačkoj rivijeri, Hup Zagreb d.d., raspolaže s ukupno 700 soba i apartmana.<sup>53</sup>

Kao najvažniji segment gotovo poslovnog uspjeha kompanije ističe se izrazito stručno osoblje koje svojim radom, trudom i neprestanim usavršavanjem, shvaćajući važnost gostoljubivosti i pružanja vrhunske usluge, pridonosi uspjehu kompanije i zadovoljstvu gostiju. Kompanija se danas svrstava u red s najvećim i najuspješnijim hotelskim i turističkim kompanijama u Republici Hrvatskoj, što joj i u budućnosti osigurava stabilan i uspješan rad i razvoj.

Svojom kvalitetom i raznolikošću sadržaja hoteli, koji posluju u sklopu HUP Zagreb d.d., postali su središta važnih gospodarskih, političkih, sportskih i obiteljskih događanja u Zagrebu. HUP Zagreb d.d. prati globalne trendove i standarde kvalitetne usluge, oslanjajući se pritom na tradiciju i dugogodišnje iskustvo te kao lider neprekidno ulaže u tržišno pozicioniranje i promoviranje destinacije.

Misija kompanije je pružiti usluge gostima koje nadilaze njihova očekivanja, te neprekidno podizati kvalitetu ponude, uz ulaganje u timski rad i edukaciju zaposlenika. Kompanija je usmjerena na širenje spektra usluga i sadržaja, uz stalno praćenje i postavljanje trendova te nadmašivanje želja i potreba suvremenih gostiju.<sup>54</sup>

Godine 2018. predsjednici uprava Adris grupe d.d., mr. sc. Ante Vlahović, i tadašnji predsjednik Uprave HUP-a Zagreb d.d., Anđelko Leko, potpisali su u Zagrebu ugovor o kupoprodaji udjela i strateškom partnerstvu, čime je Adris grupa postala većinskim vlasnikom HUP-a Zagreb d.d., odnosno Hotela dubrovačka rivijera d.d.. Ulaganjima Adris grupa stvara vodeću hotelsku nacionalnu kompaniju koja posluje u najatraktivnijim turističkim odredištima u Republici Hrvatskoj, Rovinju, Vrsaru, Dubrovniku i Zagrebu. Širenjem svoga turističkog portfelja u rastuća hrvatska odredišta, Adris jača svoju temeljnu djelatnost. Ustraje na izvrsnosti svoga poslovanja, rastu i razvoju, te otvaranju novih radnih mjesta i stvaranju novih vrijednosti za sredine u kojima posluje i svoje dioničare.

---

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

HUP Zagreb d.d. upravlja sa 12 hotelsko - turističkih objekata u Republici Hrvatskoj:<sup>55</sup>

- The Westin Zagreb
- Sheraton Zagreb Hotel
- Panorama Zagreb Hotel
- Hotel International Zagreb
- Hotel Jadran Zagreb
- Hotel Zagreb
- Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel
- Hotel Mlini
- Villas Mlini
- Hotel Astarea
- Villas Srebreno
- Apartmani Srebreno

Kompanija HUP Zagreb d.d. kontinuirano održava napredak i dobitak u poslovanju koji se očekuje i u budućem periodu. Kompanija od osnutka 1948. godine kontinuirano uvodi novosti u poslovanje svojih hotela investirajući u kapacitete, poboljšavajući kvalitetu usluga i zapošljavajući stručno i profesionalno osoblje. Tijekom godina razvoja te u suradnji sa Marriott International Inc., vodećom svjetskom hotelijerskom tvrtkom, HUP Zagreb d.d. je obogatio svoju ponudu te time i ponudu grada Zagreba i dubrovačke rivijere.

Internacionalni standardi, težnja k izvrsnosti i strategija ulaganja profiliraju kompaniju kao jednu od vodećih ugostiteljsko-hotelijerskih kompanija na području Republike Hrvatske. Kompanija ide ukorak s razvojem tržišta hotelijerske industrije te se ističe kao stabilna i konkurentna tvrtka pozitivnog poslovanja. Daljnji razvoj temelji se na novim investicijama i ulaganjima, a osnovni cilj kompanije leži u zadovoljavanju interesa svakog gosta, djelatnika, poslovnog partnera i dioničara.<sup>56</sup> Poslovni prihod kompanije tijekom 2015./2016. godine iznosio je 142.500 kuna, od čega je neto dobit iznosila 24.200 kuna. Tijekom 2017./2018. godine je prihod kompanije iznosio 155.450 kuna, dok je neto dobit iznosila 27.400 kuna.

---

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

### **3. MAISTRA HOSPITALITY GROUP d.d.**

Maistra Hospitality Group d.d. je turistička kompanija osnovana u ožujku 2005. godine sa sjedištem u Rovinju. Kompanija je nastala spajanjem dvaju trgovačkih Društava, Anita d.d. te Jadran-Turist Rovinj d.d. koja su 16. prosinca 2004. godine zaključila Ugovor o spajanju u novo društvo pod nazivom Maistra d.d.<sup>57</sup> Kompanija je osnutkom upisana u registar Trgovačkog suda u Rijeci.

Maistra je vodeća hrvatska turistička kompanija koja uspješno nastavlja 50 godina dugu tradiciju izvrsnosti u turizmu, a posluje u sastavu Adris grupe. Jedna je od deset vodećih turističkih kompanija u Republici Hrvatskoj, a u razdoblju od 2015. do 2019. godine kompanija se nalazi među top tri vodeće turističke kompanije u Republici Hrvatskoj,

Turistički proizvod Maistre d.d. sastoji se od deset hotela, osam naselja i šest kampova (tablica 1, 2 i 3). Ukupan kapacitet kompanije Maistra d.d. iznosi 11.789 smještajnih jedinica u kojima se može zaprimiti ukupno 35.436 gostiju, što omogućuje ostvarenje rezultata koji čine oko 5% turističkih ostvarenja Republike Hrvatske i nešto više od 15% turističkih ostvarenja Istre.<sup>58</sup> Maistra d.d. se orijentirala na luksuzni turizam što podrazumijeva velika ulaganja s ciljem podizanja većine smještajnih kapaciteta na kategoriju 4 i 5 zvjezdica.

Osnovna djelatnost kompanije je pružanje smještajnih i ugostiteljskih usluga u hotelima, naseljima i kampovima. Uz pružanje usluga osnovne djelatnosti kompanija nudi i prateće sadržaje kao što su sport i rekreacija, zabava i slično. Osnovna je misija kompanije Maistre Hospitality Gropu d.d. je postati prvoklasnom i prepoznatljivom turističkom kompanijom te destinacijom na Jadranskoj obali koja će uz snažno oslanjanje na destinacijske brendove i autentičnu istarsku, hrvatsku i mediteransku atmosferu, pružati visoko personaliziranu i gostoljubivu uslugu. Razvijanjem suvremenih i konkurentnih sadržaja Maistra će omogućiti stvaranje istinskih doživljaja radi zadovoljenja potreba i najzahtjevnijih gostiju, a u cilju pozicioniranja među najbolje turističke kompanije na Mediteranu.

U tablici 1, 2 i 3 slijedi prikaz smještanih kapaciteta kompanije Maistra Hospitality Group d.d. kroz prikaz ukupnog broja soba te ukupnog smještajnog kapaciteta za hotele, resorte te kampove kompanije.

---

<sup>57</sup> Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra.com/> (pristupljeno 17.09.2019.)

<sup>58</sup> Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/> (pristupljeno 17.09.2019.)

Tablica 1. Hotelski smještajni kapaciteti kompanije Maistra Hospitality Group d.d.

| <b>HOTEL</b>                             | <b>BROJ SOBA</b> | <b>SMJEŠTAJNI KAPACITET<br/>(broj osoba)</b> |
|--|------------------|--|
| Grand Park Hotel 2019 (Rovinj)           | 209              | 468  |
| Monte Mulini (Rovinj)                    | 113              | 246  |
| Lone (Rovinj)                            | 248              | 568  |
| Eden (Rovinj)                            | 325              | 840  |
| Island Hotel Istra (Rovinj)              | 326              | 887  |
| All Suite Island Hotel Istra<br>(Rovinj) | 32               | 100  |
| Pineta (Vrsar)                           | 99               | 234  |
| Adriatic (Rovinj)                        | 18               | 54   |
| Island Hotel Katarina (Rovinj)           | 120              | 399  |
| Amarin (Rovinj)                          | 280              | 976  |
| <b>UKUPNO HOTELI</b>                     | <b>1.770</b>     | <b>4.762</b>                                 |

Izvor: Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-profilvrtke.com/> (pristupljeno 17.09.2019.)

Iz tablice 1 je vidljivo kako kompanija broji ukupno 10 hotela koji imaju ukupno 1.770 soba, ukupnog smještajnog kapaciteta za 4.762 osobe. Najviše soba ima hotel Amarin u Rovinju, ukupnog smještajnog kapaciteta za 976 osoba. Najmanje soba ima hotel Adriatic u Rovinju, ukupnog smještajnog kapaciteta za 54 osobe.

Tablica 2. Smještajni kapaciteti resorta kompanije Maistra Hospitality Group d.d.

| <b>RESORTI</b>                                | <b>BROJ SOBA</b> | <b>SMJEŠTAJNI KAPACITETI<br/>(broj osoba)</b> |
|---|------------------|---|
| Belvedere (Vrsar)                             | 310              | 1.064   |
| Petalon (Vrsar)                               | 224              | 636   |
| Amarin (Rovinj)                               | 461              | 1.868   |
| Naturist park Konversada<br>Apartmani (Vrsar) | 119              | 484   |
| Naturist park Konversada Villas<br>(Vrsar)    | 216              | 464   |
| Villas Rubin (Rovinj)                         | 357              | 1.380   |
| Riva (Vrsar)                                  | 34               | 148   |
| Funtana (Vrsar)                               | 228              | 520   |
| <b>UKUPNO RESORTI</b>                         | 1.949            | 6.564   |

Izvor: Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-profilvrtke.com/> (pristupljeno 17.09.2019.)

Iz tablice 2 je vidljivo kako kompanija broji ukupno 8 resorta koji imaju ukupno 1.949 soba ukupnog smještajnog kapaciteta za 6.564 osobe. Najviše soba ima resort Amarin u Rovinju koji ima 461 sobu ukupnog smještajnog kapaciteta za 1.868 osoba. Najmanji broj soba ima resort Riva u Vrsaru koja ima 34 soba ukupnog smještajnog kapaciteta za 148 osoba.

Iz tablice 3 je vidljivo kako kompanija broji ukupno 6 kampova koji imaju ukupno 8.070 parcela koje mogu zaprimiti ukupno 24.110 osoba.

Tablica 3. Smještajni kapaciteti kampova kompanije Maistra Hospitality Group d.d.

| <b>KAMP</b>                                | <b>PARCELA</b> | <b>SMJEŠTAJNI KAPACITETI<br/>(broj osoba)</b> |
|--|----------------|---|
| Polari (Rovinj)                            | 1.628          | 6.000   |
| Polari – mobilne kućice                    | 372            |   |
| Veštar (Rovinj)                            | 563            | 2.310   |
| Veštar – mobilne kućice                    | 207            |   |
| Amarin (Rovinj)                            | 800            | 2.400   |
| Porto Sole (Vrsar)                         | 780            | 2.400   |
| Porto Sole – mobilne kućice                | 20             |   |
| Naturist park Konversada – Camp<br>(Vrsar) | 1.700          | 5.100   |
| Valkanela (Vrsar)                          | 1.738          | 6.000   |
| Valkanela – mobilne kućice                 | 262            |   |
| <b>UKUPNO KAMPOVI</b>                      | <b>8.070</b>   | <b>24.110</b>                                 |

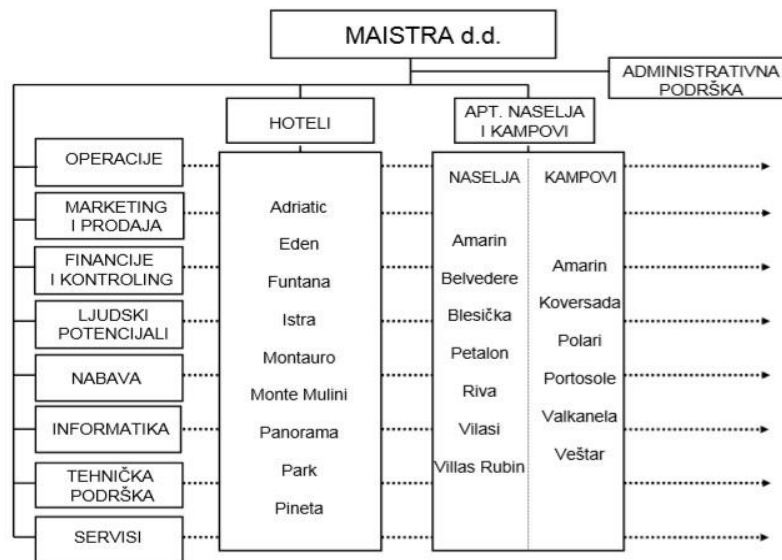
Izvor: Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-profilvrtke.com/> (pristupljeno 17.09.2019.)

Najviše parcela ima kamp Valkanela u Vrsaru koji broji ukupno 1.738 parcela i 262 mobilne kućice, stoga ovaj kamp može zaprimiti ukupno 6.000 osoba. Kampovi u sastavu kompanije ukupno broje 8.070 parcela koje mogu zaprimiti ukupno 24.110 osoba.



Osnovna organizacijska struktura kompanije Maistra Hospitality Group d.d. je matrična, a sastoji se od poslovnih funkcija te turističkih objekata koji su organizirani kroz dvije linije proizvoda, a to su hoteli i apartmanska naselja i kampovi.

Slika 1. Organizacijska struktura kompanije Maistra Hospitality Group d.d.



Izvor: Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-profilvrtke.com/> (pristupljeno 17.09.2019.)

Politika kvalitete poslovanja kompanije Maistra Hospitality Group d.d. podrazumijeva:<sup>59</sup>

- postizanje, održavanje i neprekidno inoviranje organizacije i tehnologije obavljanja poslova, kao i kvalitetu pruženih usluga u odnosu na postavljene zahtjeve, koji zadovoljavaju očekivanja gosta,
- poboljšanje kvalitete vlastitih radnji kako bi stalno zadovoljavale sve izrečene ili pretpostavljene potrebe gosta i drugih zainteresiranih strana,
- jamstvo ispunjenja zahtjeva Sustava kvalitete,
- stvaranje opće privrženost kvaliteti u organizaciji,
- optimiziranje troškova, uz stalan rast razine kvalitete i prihoda,
- neprestano podizanje razine upravljanja, organiziranja i pružanja usluga kroz izobrazbu i stručna usavršavanja,
- poticanje učinkovite unutarnje komunikacije,

<sup>59</sup> Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra.com/> (pristupljeno 18.09.2019.)

- pridavanje veće pozornosti sprječavanju problema nego li njihovom otklanjanju nakon pojavljivanja,
- neprihvatanje odstupanja od politike kvalitete.

Da bi se navedeno postiglo, potrebno je:<sup>60</sup>

- znati da je gost centralna osoba poslovanja,
- razumjeti i biti u stanju zadovoljiti želje gostiju,
- ponašati se prema gostima s poštovanjem.

Cilj kompanije je postići zadovoljstvo zaposlenika i ostvarenje njihovih osobnih ambicija kroz mogućnost napredovanja na poslu i njihovo aktivno sudjelovanje u rastu i razvoju Društva. Neprestanim podizanjem razine kvalitete osigurava se ostvarenje poslovnih rezultata u skladu s očekivanjima vlasnika. Cilj je izgraditi partnerske odnose s gostima i dobavljačima u cilju stvaranja obostranog zadovoljstva i dugoročne suradnje. Slika 2 prikazuje logo kompanije.

Slika 2. Logo kompanije Maistra Hospitality Group d.d.



Izvor: Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-profilvrtke.com/> (pristupljeno 17.09.2019.)

Strateški cilj poslovanja kompanije je razvoj turizma kroz ulaganje i razvoj u postojeće i nove destinacije, kreiranje nove vrijednosti i povećavanje vrijednosti ukupnog dioničkog kapitala i to kombinacijom ostvarivanja dobrih poslovnih rezultata s rastom vrijednosti vlasničkog portfelja u destinacijama.<sup>61</sup>

Imperativ poslovanja kompanije je poslovati društveno odgovorno. Sve aktivnosti Društva su usmjerene na ispunjavanje zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika, a sve u cilju stalnih poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga koje se nude.

---

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

Ako se sagleda struktura gostiju kompanije, uočava se visoka prisutnost individualnih gostiju. U hotelima i naseljima kompanije na noćenja koje su ostvarili gosti s individualnim dolaskom tijekom 2015. godine odnosi se 28%, a na noćenja koja su ostvarili gosti s organiziranim dolaskom iste godine 72%. Isti odnos ostvaren je i u 2016. i u 2017. godini, dok je u 2018. godini zabilježen porast broja noćenja koji su ostvarili individualni gosti za 2% kao i porast broja noćenja koji su ostvarili gosti s organiziranim dolaskom za 3% u odnosu na prethodne godine.<sup>62</sup> U kampovima na noćenja koja su ostvarili gosti s individualnim dolaskom odnosi se 98%, a na noćenja koja su ostvarili gosti s organiziranim dolaskom 2%. Isti odnos ostvaren je u razdoblju od 2015. do 2018. godine.

Prema zemljama prebivališta turista tijekom 2017. i 2018. godine najviše noćenja kompanije ostvarili su turisti iz Njemačke (33,3%), Italije (14,7%), Austrije (11,6%), Slovenije (10,5%), Nizozemske (7,3%) te turisti iz ostalih zemlja (17,1%).<sup>63</sup> Domaći turisti u istom razdoblju sudjeluju s 5,5% ostvarenih noćenja.<sup>64</sup> Maistra Hospitality Group d.d. je u sezoni 2019. godine ostvarila 4% više noćenja gostiju, uz povećanje prosječne cijene od 3%.<sup>65</sup> Kompanija u 2019. godini nastavlja s razvojem kvalitete svog portfelja i realizacijom najveće turističke akvizicije preuzimanjem HUP Zagreb.

### **3.1. Povijesni razvoj kompanije**

Trgovačka Društva Jadran – Turist Rovinj d.d. (dioničko društvo za hotelijerstvo, turizam, trgovina i proizvodnja) sa sjedištem u Rovinju te Anita d.d. (dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam) sa sjedištem u Vrsaru zaključila su dana 16. prosinca 2004. godine ugovor o spajanju u novo Društvo pod nazivom Maistra d.d.<sup>66</sup>

Ugovor je odobren na Glavnim skupštinama oba društva, te na Posebnim skupštinama imatelja dionica društva ANITA d.d. oznake ANTA-R-A i ANTA-P-A, koje su sve skupštine održane u Rovinju dana 04. veljače 2005. godine. Dana 14. ožujka 2005. godine rješenjem Trgovačkog suda u Rijeci upisano je osnivanje novog društva koje je zapisano u registar

---

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> *Skrraćeni prospekt za uvrštenje svih redovnih dionica izdavatelja Maistra d.d. u Kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze*, Maistra d.d., Rovinj, 2005., str. 12

Trgovačkog suda u Rijeci pod nazivom Maistra dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam sa sjedištem u Rovinju.<sup>67</sup> Osnutkom je kompanija Maistra d.d. imala ukupno 739 zaposlenih.<sup>68</sup>

Maistra d.d. onovana je kao kompanija čija je osnovna djelatnost pružanje smještajnih i ugostiteljskih usluga u hotelima, naseljima i kampovima. Uz pružanje usluga osnovne djelatnosti kompanija nudi i prateće sadržaje kao što su sport i rekreacija, zabava i slično. Dionice kompanije Maistra d.d. imatelju daju pravo glasa u glavnoj skupštini kompanije, pravo na dividendu te pravo na isplatu dijela ostatka likvidacijske, odnosno stečajne mase.

Osnovni preduvjet za bržu i uspješnu realizaciju tako opsežnog i sveobuhvatnog projekta je nastanak snažanog gospodarskog subjekta kao što je kompanija Maistra d.d. s jedinstvenom organizacijskom strukturom, motiviranim zaposlenicima koji će svojom operativnom efikasnošću, jakom pregovaračkom pozicijom sa potencijalnim partnerima i financijskom stabilnošću omogućiti veća ulaganja u poslovanje, promociju, znanja i ljude i snažnim fokusom na stalno unaprjeđivanje upravljanja proizvodima, kvalitete usluge i prepoznavanja potreba gostiju. Iz navedenih razloga bilo posve nužno i opravdano izvršiti spajanje dvaju postojećih društava Jadran-Turist Rovinj d.d. i Anita d.d. Vrsar u jedno društvo s novim imenom Maistra d.d. koja je kroz kratak period postala sinonim destinacije Rovinj - Vrsar.<sup>69</sup>

Ovim se spajanjem osigurava i osnovno strategijsko načelo povećanja ukupne vrijednosti dioničkog kapitala kroz povećanje poslovne efikasnosti uz istodobno dugoročno povećanje zaposlenosti, održivog komplementarnog razvoja lokalnih sredina i šire regionalne istarske društvene zajednice.

Spajanje društava Anita d.d. Vrsar i Jadran - Turist Rovinj d.d. u društvo Maistra d.d. pokrenuto je odlukom Uprava obaju društava, donesenom uz prethodnu suglasnost oba Nadzorna odbora. Prema Statutu kompanije Maistra d.d., Uprava kompanije se sastoji od jednog člana, direktora, ako Nadzorni odbor svojom odlukom ne odredi drugačiji broj članova Uprave. Ukoliko Uprava ima više članova, jedan se član imenuje za predsjednika Uprave. Članove i Predsjednika Uprave imenuje Nadzorni odbor na razdoblje od 5 godina

---

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid.

uzmogućnost ponovnog izbora.<sup>70</sup> Svaki član i Predsjednik Uprave zastupaju kompaniju samostalno i pojedinačno.

Današnja Uprava kompanije se sastoji od jednog člana. Prema Statutu kompanije, Nadzorni odbor kompanije se može sastojati od najviše 7 članova koji se biraju na razdoblje od 4 godine, uz mogućnost ponovnog izbora.<sup>71</sup> Šest od sedam članova imenuje Glavna skupština kompanije. Današnji Nadzorni odbor kompanije ima Predsjednika i 2 člana. Predsjednika Nadzornog odbora imenuje Glavna skupština kompanije. Poslovanje kompanije Maistra d.d. ne ovisi o tuđim patentima i licencama.

### **3.2. Čimbenici rizika poslovanja**

Svaka se kompanija prilikom osnutka te poslovanja na domicilnom i inozemnom tržištu izlaže određenim rizicima koji mogu drastično ugroziti stabilnost poslovanja kompanije. Za poslovanje kompanije Maistra Hospitality Group d.d. čimbenici rizika poslovanja su:<sup>72</sup>

1. politički rizici,
2. ekonomski rizici (tehnološki rizici, financijski rizici, valutni rizik, kreditni rizik i rizik likvidnosti).

Politički rizik podrazumijeva čitav niz mogućih negativnih aspekata u međunarodnim odnosima uključivo i rizik od izbijanja međunarodnih sukoba. Kompanija Maistra Hospitality Group d.d. ima svoje sjedište i smještajne kapacitete u Republici Hrvatskoj, a znatan dio prihoda svake godine ostvaruje od inozemnih gostiju s europskih tržišta, posebice od ulaska Republike Hrvatske u članstvo Europske unije 2013. godine. Politička stabilnost, mir te dobri gospodarski i politički odnosi sa susjednim i ostalim zemljama bitan su čimbenik poslovanja kompanije i direktno utječu na poželjnost određene destinacije.

Republika Hrvatska se ubraja u skupinu tzv. *zemalja u razvoju*, gdje već duže vrijeme traje proces razvoja gospodarsko-političkog i drugih sustava, što je karakterizirano određenom razinom nestabilnosti i nesigurnosti zbog stalnog mijenjanja pravnog okvira u kojem se odvija poslovanje kompanije.<sup>73</sup> Na području Republike Hrvatske odvijaju se od 2013. godine brojne

---

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Ibid.

reformne i promjene institucija zakonodavne, izvršne i sudske vlasti, ali i reforme na drugim područjima, što sve predstavlja izvor nesigurnosti i nestabilnosti na turističkom i općem gospodarskom tržištu. Trenutno postoji čitav niz problema vezano za pitanje vlasništva nad zemljištem koje je izuzeto iz privatizacijskih procesa koji nisu riješeni, te predstavljaju rizik za poslovanje društva.<sup>74</sup>

Trenutačni politički odnosi Republici Hrvatskoj sa susjednim zemljama su stabilni. Uključivanje Republike Hrvatske i susjednih zemalja, posebice onih s područja bivše Jugoslavije, u europske integracijske procese otklanja mogućnost ponovnog izbijanja ratnih sukoba i jača međusobnu suradnju. Što se tiče odnosa sa zemljama iz kojih dolaze gosti, ti odnosi su također stabilni i vrlo dobri, pa politički rizik koji proizlazi iz pogoršanja odnosa sa stranim zemljama je malo vjerojatan.<sup>75</sup> Osnovna djelatnost kompanije (hotelijerstvo i ugostiteljstvo) vrlo je osjetljiva na politički rizik. Svaki događaj koji ugrožava sigurnost ljudi, imovine ili države općenito okreće potencijalne korisnike usluga Izdavatelja prema sigurnijim destinacijama. Sadašnja svjetska sigurnosna situacija pogoduje destinaciji kompanije zbog sigurnosti i blizine emitivnih tržišta.

Poslovne aktivnosti kojima se kompanija Maistra Hospitality Group d.d. bavi izlažu ga tehnološkim i financijskim rizicima, uključujući učinke promjena tržišnih cijena, promjena deviznih tečaja, te kamatnih stopa.

Društvo u svom poslovanju prati suvremene trendove razvoja, a naročito u području informatičke tehnologije i komunikacija. Sva radna mjesta su informatizirana (šank, kuhinja, recepcija, administracija). Računala su povezana u jedinstvenu mrežu, a podaci potrebni za planiranje i praćenje poslovanja nalaze se u jedinstvenoj bazi podataka.<sup>76</sup>

U razdoblju od 2015. do 2019. godine investiralo se u obnovu opreme, a posebno u komunikacijsku opremu. Posebna pažnja se posvećuje prilikom nabavke opreme vodeći računa da ista prati suvremeni tehnološki razvoj i da ista olakšava ukupno poslovanje. Pravilnim planiranjem informacijskog sustava postigla se značajna racionalizacija u poslovanju, što je djelatnicima ostavilo više vremena za kontrolu poslovanja i ubrzalo procese u obradi dokumenata.

---

<sup>74</sup> Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-profilvrtke.hr/> (pristupljeno 19.09.2019.)

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

U pogledu uštede električne energije osim kompenzacije jalove energije, nastoji se, uvođenjem suvremenih strojeva, uređaja i opreme reducirati kako angažirana snaga, tako i potrošnja električne energije na razini kompanije.

Prilikom investicija u objekte kompanije u pogledu uštede električne energije, izvedeno je sljedeće:<sup>77</sup>

1. tzv. *banka leda* - akumulacija rashladne energije (koristi se niža tarifa električne energije),
2. tzv. *inteligentna soba* - centralno upravljanje (isključenje trošila sobe kada nema gosta),
3. štedna rasvjeta,
4. kontrola vršne snage povremenim isključenjem trošila prema unaprijed definiranom protokolu,
5. smanjenje napona vanjske rasvjete u noćnom režimu (od 22:00 do 05:00 sati); produženje vijeka žarulja, ušteda električne energije,
6. izveden je centralni nadzor i monitoring potrošnje električne energije, vode i loživog ulja.

Kod nabave i ugradnje sistema za grijanje i hlađenje vodi se računa da se ugrađuju kotlovi na tekuće gorivo suvremene konstrukcije sa visokim stupnjem iskorištenja i niskom emisijom plinova, dok sistemi za hlađenje koriste isključivo *ekološke* freone.<sup>78</sup> Posebna pažnja se posvećuje prilikom nabavke opreme za hotelske kuhinje vodeći računa da ista prati suvremeni tehnološki razvoj te da omogućava brzu i kvalitetnu pripremu hrane. Na osnovu navedenog ne očekuje se tehnološko zaostajanje za glavnim konkurentima na području Republike Hrvatske niti šire.

U pogledu financijskih rizika kojima se izlaže kompanija Maistra Hospitality Group d.d. razlikuju se:

1. tržišni rizici,
2. valutni rizici,
3. kreditni rizici,
4. rizik likvidnosti.

---

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

Kompanija posluje na području Rovinja i Vrsara pri čemu pokriva širok raspon vrsta i kvalitete hotelijerskih i ugostiteljskih usluga. Promatrajući ponudu kompanija se susreće s konkurencijom iz nacionalnih i međunarodnih turističkih destinacija. U nacionalnim okvirima kompanijaje prvenstveno prepoznala svoju konkurenciju u Društvima na užem istarskom tržištu, ali razvojem infrastrukture, sve više i destinacije u području Dalmacije i posebice Dubrovnika gdje se susreće s konkurencijom koja ima slične smještajne kapacitete, slična emitivna tržišta i sličnu politiku proizvoda i cijena.<sup>79</sup>

U međunarodnim okvirima kompanija se nalazi u blizini svojih ciljanih emitivnih tržišta (Njemačka, Italija, Austrija, Slovenija i zemlje istočne Europe) što je svrstava u tzv. *car destination*, odnosno destinacije koje se mogu lako doseći osobnim vozilom. Uz europske *car destination* poput primjerice Italije, kao konkurencija se javljaju i tzv. *flight destination*, odnosno destinacije koje se mogu doseći avioprijevozom. Tržišni rizik kompanije u međunarodnim okvirima proizlazi iz faktora elastičnosti cijene i proizvoda konkurentnih destinacija koja nastaje kao rezultat utjecaja izvantržišnih faktora kao što je primjerice loša sigurnosna situacija.

Kompanija pretežno ostvaruje prihode na domaćem tržištu u kunama i eurima, a dio dugoročnog duga vezan je uz kretanje eurima. Rizik promjene tečajeva inozemnih valuta u značajnoj mjeri se anulira zbog toga što prihodi iz inozemstva pokrivaju rizik rasta tečajeva na strani obveza.<sup>80</sup> Društvo trenutno nema veliku izloženost plasmanima od banaka u valuti.<sup>81</sup>

Financijska imovina koja potencijalno može dovesti kompaniju Maistra Hospitality Group d.d. u kreditni rizik obuhvaća novac i potraživanja od kupaca. Kompanija novac drži u velikim bankama, tako umanjujući kreditni rizik. Kreditni rizik vezan na potraživanja od kupaca je ograničen, s obzirom da se prihod u značajnoj mjeri naplaćuje u gotovini, stoga kompanija nema značajniju koncentraciju kreditnih rizika. Upravljanje rizikom likvidnosti podrazumijeva održavanje dostatne količine novčanih sredstava i obrtnog kapitala, te osiguravanje raspoloživosti financijskih sredstava u obliku kreditnih linija.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.



### 3.3. Financijski pokazatelji poslovanja

Maistra d.d. jedna je od vodećih hotelijerskih kompanija u Hrvatskoj i dio je koncerna Adris Grupe. Nastala je 2001.g. kada je Tvornica duhana Rovinj, danas Adris grupa, preuzela dvije najveće turističke kompanije u Rovinju i Vrsaru (Jadran-turist Rovinj d.d. i Anita d.d. Vrsar) čijim je spajanjem 2005.g. nastalo Društvo Maistra d.d. Društvo Maistra d.d. zajedno sa podružnicom Slobodna Katarina d.o.o. Rovinj, čini Grupu Maistra. Osnovna djelatnost kompanije je iznajmljivanje hotelskih soba i kampova te pružanje usluga hrane i pića u turističke svrhe. Turistički objekti kompanije smješteni su na prestižnim lokacijama u Rovinju i Vrsaru.

Kompanija Maistra d.d. je pred sebe postavila ambiciozne planove razvoja te se pritom orijentira na razvoj luksuznog turizma i uvođenje hotela i turističkih naselja kategorije 4 i 5 zvjezdica koji će biti temelj tržišnog pozicioniranja destinacije, ali i same kompanije. U skladu s postavljenim planovima, Maistra se pozicionirala kao predvodnik nacionalnog turističkog razvoja.

Uz gotovo 3 milijarde kuna koje su u razdoblju od 2015. do 2017. godine uložene u podizanje kvalitete usluga, Maistra d.d. je tijekom 2018. i prve polovice 2019. godine investirala dodatnih 1,4 milijarde kuna i time u četverogodišnjem razdoblju postigla da više od 95% hotelskih kapaciteta kompanije bude na razini usluge 4 i 5 zvjezdica.<sup>83</sup> Vezano uz visoka investicijska ulaganja u razdoblju od 2015. do 2019. godine Maistra d.d. je ostvarila značajne troškove restrukturiranja (preko 300 milijuna kuna), uglavnom zbog rušenja objekata čija je upotreba u potpunosti prestala i na čijem su mjestu izgrađeni novi.

Kompanija danas raspolaže s deset visokokvalitetnih hotela, osam turističkih naselja i sedam kampova. Ukupan kapacitet portfelja je oko 35.000 gostiju što omogućuje ostvarenje rezultata koji čine oko 5% turističkih ostvarenja Republike Hrvatske i nešto više od 15% turističkih ostvarenja Istre.<sup>84</sup> Kompanija Maistra d.d., Rovinj kontrolirana je od strane društva Adria Resorts d.o.o., dok je krajnja Matica Adris grupa d.d..

---

<sup>83</sup> Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-finance.hr/> (pristupljeno 20.09.2019.)

<sup>84</sup> Ibid.

Analizom aktive bilance za razdoblje od 2015. do 2019. godine utvrđeno je da dugotrajna imovina ima udio od 98,6% u 2015. godini.<sup>85</sup> Daleko najveća stavka dugotrajne imovine su nekretnine, postrojenja i oprema koja u 2015. godini iznosi 1,8 milijardi kuna, odnosno 87,16% ukupne dugotrajne imovine.<sup>86</sup> Takva struktura aktive je i očekivana s obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi, ali je zabrinjavajući podatak da kratkotrajna imovina čini svega 1,27% aktive od čega novac čini svega 0,1% kratkotrajne imovine.<sup>87</sup>

Tijekom četverogodišnjeg razdoblja došlo je do povećanja ukupne aktive za 12,2% odnosno 230 milijuna kuna čemu je prvenstveno pridonijelo povećanje vrijednosti građevinskih objekata za 28,2%, odnosno za 328 milijuna kuna i povećanje vrijednosti zemljišta za 47,9%, odnosno za 60 milijuna kuna. Navedene promjene rezultat su kontinuiranih ulaganja u nove smještajne kapacitete u razdoblju od 2015. do 2019. godine kao i u podizanje razine kvalitete postojećih kapaciteta kompanije. Kapital i kratkoročne obveze čine gotovo 99%, dok je udio kratkoročnih obveza 43,56%, a udio kapitala oko 54,72%, što znači da poduzeće podjednako koristi vlastite i tuđe izvore za financiranje.

U strukturi kratkoročnih obveza u navedenom razdoblju dominiraju obveze prema povezanim poduzetnicima koje iznose 92,6% ukupnih kratkoročnih obveza, što znači da kompanija svoju imovinu financira prvenstveno kratkoročnim kreditima od povezanih poduzetnika. Ono što je zabrinjavajuće je činjenica da kratkoročne obveze poduzeća iznose 876 milijuna kuna u 2015. godini, što je iznad vrijednosti kratkotrajne imovine, što znači da kompanija Maistra d.d. posluje sa deficitom radnog kapitala u iznosu od 896 milijuna kuna u 2015. godini.

Zbog činjenice da kompanija ima stalan pristup financijskim sredstvima povezanih poduzetnika, negativan radni kapital nije prijetnja te kompanija u promatranom razdoblju kontinuirano poboljšava svoj financijski rezultat.

U promatranom razdoblju od 2015. do 2019. godine zamjetan je uzastopni porast poslovnih prihoda uglavnom zbog povećanja aktivnosti u segmentima – hoteli, naselja i kampovi, zatim rekonstrukcije smještajnog dijela hotela Eden 2017. godine ukupne vrijednosti 60 milijuna kuna.<sup>88</sup> U razdoblju od 2016. do 2018. godine završene su i investicije u kampove, vrijedne

---

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ibid.

gotovo 200 milijuna kuna.<sup>89</sup> Najvećim dijelom riječ je o ulaganjima u prateću infrastrukturu te podizanje kvalitete zajedničkih sadržaja kampova.

Najveći porast prihoda je ostvaren u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu i to od 14,85%.<sup>90</sup> Što se tiče ukupnih rashoda, oni su u porastu u razdoblju od 2015. do 2018. godine zbog porasta obujma poslovanja te investicijskih ulaganja kompanije u modernizaciju turističkog naselja Belvedere, kupnju i obnovu hotelskog kompleksa Katarina te preuzimanja hotela Hilton Imperialu Dubrovniku.

U svakoj godini je ostvaren pad udjela troškova (materijalni troškovi, troškovi zaposlenih) u poslovnim приходima. Iz financijskih se pokazatelja poslovanja kompanije može zaključiti kako je na početku razdoblja bio negativan u iznosu od 42,4 milijuna kuna, no u prvih šest mjeseci 2019. godine kompanija je ostvarila pozitivan rezultat od 76,5 milijuna kuna.<sup>91</sup>

Prema internim podacima kompanije Maistra Hospitality Group d.d. kompanija je u prvih šest mjeseci 2019. godine ostvarila 9% veće prihode u usporedbi s istim razdobljem 2018. godine, uz povećanje prosječne cijene noćenja od 5%. Poslovni prihodi povećani su za 12%, na 1,06 milijarde kuna. Operativna dobit povećana je za 12%, a neto dobit dosegla je 302 milijuna kuna, što je rast od 13,5% u usporedbi s prvih šest mjeseci 2018. godine.

U 2018. godini ostvareno je 714 milijuna kuna poslovnih prihoda. Rast prihoda iz redovnog poslovanja iznosi 7,3% što je vidljivo iz horizontalne analize Računa dobiti i gubitka, a pripisuje se aktivnostima u svim segmentima – hotelima, naseljima i kampovima. U isto vrijeme dolazi do smanjenja ostalih poslovnih prihoda u iznosu od 21 milijun kuna. Što se tiče rashoda, ukupno je ostvareno 583 milijuna kuna poslovnih rashoda, što je smanjenje od 2,5% u odnosu na 2017. godinu jer je stavljen fokus na kvalitetno upravljanje troškovima.<sup>92</sup>

Navedeno dovodi do odnosa dobiti prije kamata, poreza i amortizacije te poslovnih prihoda. Radi se o povećanju EBITDA marže od 4%.<sup>93</sup> Neto financijski rezultat je negativan i lošiji od 2017. godine zbog negativnih tečajnih razlika po kreditu. Na kraju, dobit 2018. godine iznosi 52 milijuna kuna, a što je za 31% bolje od 2017. godine. Godinu ranije ukupno je ostvareno

---

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

602 milijuna kuna ukupnih prihoda, odnosno 597 milijuna kuna poslovnih prihoda, a što je 14% više od protekle godine.

Utjecaj na povećanje poslovnih prihoda je ponovno imao rast poslovnih aktivnosti hotela i kampova. Ukupno je ostvareno 607 milijuna kuna poslovnih rashoda, što je povećanje od 6% u odnosu na 2016. godinu zbog porasta obujma poslovanja. Ostvaren krajnji rezultat kompanije za 2017. godinu iznosi 49 milijuna kuna.

U 2016. godini kompanija je ostvarila 3,1 milijun noćenja, što je povećanje od 8% u odnosu na godinu ranije. Ukupno je ostvareno 528 milijuna ukupnih prihoda, odnosno 498 milijuna kuna poslovnih prihoda, a što je 14% više od protekle godine. Utjecaj na povećanje poslovnih prihoda je rast poslovnih aktivnosti hotela i kampova. Ukupno je ostvareno 543 milijuna kuna poslovnih rashoda, što je povećanje od 11% u odnosu na 2015. godinu. Ostvaren krajnji rezultat kompanije 2016. je negativan u iznosu od 10 milijuna kuna.

U 2015. godini ostvareno je 495 milijuna kuna ukupnih prihoda, odnosno 472 milijuna kuna poslovnih prihoda, a što je 11% više od protekle godine radi poslovnog pripajanja Rovinjturista, te povećanje poslovnih aktivnosti u hotelskom segmentu. Ukupno je ostvareno 542 milijuna kuna poslovnih rashoda. Ostvaren krajnji rezultat 2015. godine kompanije Maistra d.d. je negativan.

Iako su znatnija ulaganja kompanije započela još 2013. godine, kompanija se u svojim investicijama u razdoblju od 2015. do 2019. godine orijentirala prvenstveno na razvoj luksuznog turizma, što podrazumijeva velika ulaganja s ciljem podizanja većine smještajnih kapaciteta na kategoriju 4 i 5 zvjezdica, stoga je najveći dio ulaganja posvećen navedenom.

Treba naglasiti to da investicijski ciklus u razdoblju od 2015. do 2019. godine prate i značajni troškovi restrukturiranja, uglavnom zbog rušenja objekata čija je upotreba u potpunosti prestala i na čijem su mjestu izgrađeni novi. Do ljeta 2020. godine kompanija planira nova ulaganja vrijedna 2 milijarde kuna, koja će cjelokupnu ponudu podići na četiri i pet zvjezdica.<sup>94</sup> U tijeku su intenzivni radovi na izgradnji novog hotela Park, ključnog proizvoda u procesu zaokruživanja vrhunske hotelske ponude u Rovinju.

---

<sup>94</sup> Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/> (pristupljeno 20.09.2019.)

Početak travnja 2015. godine dionica kompanije je već ostvarila veći dio tog rasta te njena cijena na dan 01.04.2015. iznosila 156,50 kuna, u budućnosti se, prema modelu očekuje dodatni rast od 30,6%. Snažan investicijski ciklus povezan s modernizacijom kapaciteta i podizanjem kvalitete usluge odrazio se i na financijskim pokazateljima poslovanja koji su u stalnom usponu, a snažan rast bilježi i cijena dionice Maistre u rujnu 2019. godine.

Zbog zanemarivo malog udjela kratkotrajne imovine u ukupnoj aktivi, pokazatelji likvidnosti kompanije Maistra d.d. su na niskim razinama i iz njih je jasno vidljivo da su kratkoročne obveze kompanije daleko veće od kratkotrajne imovine te da kompanija ima deficit radnog kapitala. Isto je vidljivo i iz koeficijenta financijske stabilnosti koji je mnogo veći od preporučene vrijednosti i odražava činjenicu da poduzeće gotovo polovicu svoje dugotrajne imovine financira iz kratkoročnih obveza.

Kada se radi o analizi poslovanja određenog poduzeća, u postupku analize financijskih izvještaja najznačajnije mjesto imaju financijski pokazatelji kao nositelji sintetiziranih informacija o kvaliteti poslovanja.<sup>95</sup> Financijskim se pokazateljima mjeri kvaliteta poslovanja, pri čemu su uspješnost i sigurnost kriteriji dobrog poslovanja. Slijedi prikaz financijskih pokazatelja poslovanja, što obuhvaća sljedeće skupine pokazatelja:<sup>96</sup>

- pokazatelji likvidnosti – sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze,
- pokazatelji zaduženosti – granica do koje se poduzeće može financirati iz tuđih izvora,
- pokazatelji aktivnosti – mjere na koji način efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse,
- pokazatelji ekonomičnosti – odnos prihoda i rashoda poduzeća,
- pokazatelji profitabilnosti – mjere povrat uloženog kapitala,
- pokazatelji investiranja – mjere uspješnost ulaganja u dionice.

Likvidnost je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza.<sup>97</sup> Poduzeća u svom poslovanju teže likvidnosti, odnosno sposobnosti da pravovremeno podmire sve nastale obveze. Tablica 4 prikazuje pokazatelje likvidnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Za 2019. godinu pokazatelj se odnosi na prvih šest mjeseci.

---

<sup>95</sup>Avelini-Holjevac, I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 132

<sup>96</sup>Ibid., str. 135

<sup>97</sup>Ibid., str. 137

Tablica 4. Pokazatelji likvidnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine

| KOEFICIJENT                   | 2015. | 2016. | 2017. | 2018. | 2019. |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Koef. ubrzane likvidnosti     | 0,046 | 0,047 | 0,028 | 0,037 | 0,024 |
| Koef. tekuće likvidnosti      | 0,077 | 0,056 | 0,034 | 0,043 | 0,028 |
| Koef. financijske likvidnosti | 1,879 | 1,185 | 2,009 | 1,786 | 1,775 |

Izvor: Izrada autorice rada prema podacima Godišnjih revidiranih izvještaja o poslovanju 2014.-2019.

Prilikom interpretacije ovih pokazatelja treba uzeti u obzir činjenicu da kompanija ima stalan pristup financijskim sredstvima, kao i činjenicu da više od 90% kratkoročnih obveza otpada na obveze prema povezanim poduzetnicima.

Pokazatelji zaduženosti pokazuju strukturu kapitala i puteva kojima poduzeća financira svoju imovinu i određuju stupanj iskorištenosti financijskih sredstava za koje se određeno poduzeće zadužilo.<sup>98</sup> Zaduzenost ne mora nužno predstavljati loš aspekt poslovanja ukoliko je stupanj zaduzenosti pod kontrolom, a posuđena sredstva se koriste na pravi način, zaduzenost može rezultirati porastom povrata na investirano.<sup>99</sup> Tablica 5 prikazuje pokazatelje zaduzenosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Za 2019. godinu pokazatelj se odnosi na prvih šest mjeseci.

<sup>98</sup> Ibid., str. 138

<sup>99</sup> Ibid., str. 140

Tablica 5. Pokazatelji zaduženosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine

| KOEFICIJENT             | 2015.  | 2016. | 2017. | 2018. | 2019. |
|-------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Koef. financiranja      | 0,986  | 0,984 | 1,097 | 0,932 | 0,819 |
| Stupanj pokrića II      | 0,524  | 0,532 | 0,496 | 0,537 | 0,341 |
| Pokriće troškova kamata | -0,042 | 0,653 | 0,831 | 2,132 | 2,568 |

Izvor: Izrada autorice rada prema podacima Godišnjih revidiranih izvještaja o poslovanju 2014.-2019.

Iz koeficijenta financiranja jasno je vidljivo da kompanija Maistra d.d. za financiranje imovine podjednako koristi vlastite i tuđe izvore financiranja, s tim da se udio kapitala polako povećava tijekom posljednje dvije godine. Iz stupnja pokrića II se vidi da poduzeće oko 50% svoje imovine financira iz vlastitih izvora, s tim da se pokrivenost imovine vlastitim izvorima povećava tijekom posljednje tri godine.

Kada se pogleda pokriće troškova kamata, vidi se kontinuirano povećanje pokrića tijekom godina, što predstavlja pozitivan trend i ulijeva određenu dozu sigurnosti kreditorima kompanije.

Kroz pokazatelje aktivnosti utvrđuje se koliko uspješno određeno poduzeće koristi vlastitu imovinu s ciljem stvaranja prihoda.<sup>100</sup> Pokazatelji aktivnosti upućuju na brzinu kojom imovina poduzeća cirkulira u poslovnom procesu.<sup>101</sup> Koeficijent obrta ukupne imovine je na očekivanim razinama, također se vidi da se, zajedno sa preostalim koeficijentima, kontinuirano povećava kroz promatrane godine.

<sup>100</sup> Ibid., str. 151

<sup>101</sup> Ibid., str. 152

Tablica 6 prikazuje pokazatelje aktivnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Za 2019. godinu pokazatelj se odnosi na prvih šest mjeseci.

Tablica 6. Pokazatelji aktivnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine

| <b>KOEFICIJENT</b>                     | <b>2015.</b> | <b>2016.</b> | <b>2017.</b> | <b>2018.</b> | <b>2019.*</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Koef. obrta<br>ukupne imovine          | 0,262        | 0,265        | 0,289        | 0,337        | 0,038         |
| Koef. obrta<br>kratkotrajne<br>imovine | 7,058        | 10,118       | 14,988       | 16,452       | 26,782        |
| Koef. obrta<br>potraživanja            | 13,304       | 13,562       | 21,678       | 21,542       | 37,658        |
| Naplata<br>potraživanja (u<br>danima)  | 27,431       | 26,894       | 17,236       | 17,986       | 10,012        |

Izvor: Izrada autorice rada prema podacima Godišnjih revidiranih izvještaja o poslovanju 2014.-2019.

Kod naplate potraživanja se također vidi značajno poboljšanje, što je u skladu sa očekivanjima za industriju poput turističke u kojoj, u pravilu, nema dugih rokova naplate.

Pokazatelji ekonomičnosti pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.<sup>102</sup> Iz pokazatelja ekonomičnosti ukupnog poslovanja se vidi da se pozitivan financijski rezultat kompanije Maistra d.d. ostvaruje od 2016. godine i da su poslovni prihodi veći od poslovnih rashoda. To znači da značajan utjecaj na konačni financijski rezultat imaju financijski rashodi, i to prvenstveno rashodi po kamatama.

<sup>102</sup> Ibid., str. 158



Tablica 7 prikazuje pokazatelje ekonomičnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Za 2019. godinu pokazatelj se odnosi na prvih šest mjeseci.

Tablica 7. Pokazatelji ekonomičnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine

| KOEFICIJENT                       | 2015. | 2016. | 2017. | 2018. | 2019. |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ekonomičnost ukupnog poslovanja   | 0,907 | 0,974 | 0,989 | 0,083 | 1,130 |
| Ekonomičnost poslovanja (prodaje) | 0,942 | 1,052 | 1,084 | 1,156 | 1,223 |
| Ekonomičnost financiranja         | 0,487 | 0,110 | 0,086 | 0,105 | 0,074 |

Izvor: Izrada autorice rada prema podacima Godišnjih revidiranih izvještaja o poslovanju 2014.-2019.

Ekonomičnost financiranja je u skladu sa očekivanjima jer kompanija ima veće financijske rashode od financijskih prihoda.

Neto marža profita odražava sposobnost kompanije da iz ukupnih prihoda zadovolji interes vlasnika (neto dobit) i interes kreditora (kamate). Kod Maistre d.d. se vidi pozitivan trend gdje najveći utjecaj na porast neto marže profita ima smanjenje gubitka, odnosno povećanje neto dobiti.

Pokazatelji profitabilnosti su odnosi koji povezuju profit poduzeća sa prihodima iz prodaje i investicijama, a ukoliko se promatraju ukupno, ukazuju na ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća.<sup>103</sup> Tablica 8 prikazuje pokazatelje profitabilnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Za 2019. godinu pokazatelj se odnosi na

<sup>103</sup> Ibid., str. 160

prvih šest mjeseci. U skladu sa pozitivnim trendovima u poslovanju ROE (engl. *Return on Equity* – rentabilnost vlastitog kapitala) kontinuirano raste te u 2013. godini iznosi 6,5%.

Tablica 8. Pokazatelji profitabilnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine

| KOEFICIJENT                     | 2015.  | 2016.  | 2017.  | 2018.  | 2019.  |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Neto marža profita              | -0,26% | 5,86%  | 8,56%  | 14,65% | 15,65% |
| Neto rentabilnost imovine       | -0,13% | 1,53%  | 2,43%  | 4,93%  | 5,92%  |
| Rentabilnost vlastitog kapitala | -2,91% | -1,15% | -0,25% | 5,19%  | 6,47%  |

Izvor: Izrada autorice rada prema podacima Godišnjih revidiranih izvještaja o poslovanju 2014.-2019.

Ako se uzme u obzir da se društvo kratkoročno zadužuje kod povezanih poduzetnika po fiksnoj stopi od 4,5%, može se reći da Maistra d.d. ima mogućnosti koristiti financijsku polugu kako bi povećala ROE, koji je ujedno najvažniji pokazatelj profitabilnosti za investitore. ROE pokazuje koliko jedinica neto dobiti kompanija ostvaruje po jednoj jedinici uložene glavnice.

Pokazatelji investiranja iskazuju pozitivne trendove u poslovanju kompanije. Pokazatelji investiranja ukazuju na uspješnost ulaganja poduzeća u dionice.<sup>104</sup> Nakon 2008. godine zarade po dionici su počele rasti te je, zbog konstantnih ulaganja i oporavka svjetskog gospodarstva, za očekivati da će se takav pozitivan trend i nastaviti. S obzirom da kompanija dobit ostvaruje posljednjih osam godina, omjer je pozitivan u 2018. i 2019. i iz njega se vidi da je porasla i cijena dionica i neto dobit po dionici. Kompanija ne isplaćuje dividende već zadržava 100%

<sup>104</sup> Ibid., str. 165

ostvarene dobiti te smanjuje iznos prenesenog gubitka koji se tijekom godina akumulirao i 2019. godine iznosi 223 milijuna kuna.

Tablica 9 prikazuje pokazatelje investiranja kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine. Za 2019. godinu pokazatelj se odnosi na prvih šest mjeseci.

S obzirom na strukturu vlasništva i nastojanja da se uredi poslovanje kompanije, ni u narednim godinama se ne očekuje isplata dividendi. Investicije kompanije Maistra d.d. najvećim dijelom obuhvaćaju ulaganje u prateću infrastrukturu i podizanje kvalitete zajedničkih sadržaja kampova.

Tablica 9. Pokazatelji investiranja kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine

| <b>KOEFICIJENT</b>               | <b>2015.</b> | <b>2016.</b> | <b>2017.</b> | <b>2018.</b> | <b>2019.</b> |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Zarada po dionici (kune)         | -1,30        | -1,12        | 4,75         | 5,68         | 7,23         |
| Ukupna rentabilnost dionice      | -0,05        | -0,02        | 0,06         | 0,08         | 0,09         |
| Odnos cijene i zarade po dionici | -14,12       | -10,25       | 8,86         | 11,25        | 13,96        |

Izvor: Izrada autorice rada prema podacima Godišnjih revidiranih izvještaja o poslovanju 2014.-2019.

Godine 2015. nakon sveobuhvatnog šestomjesečnog preuređenja u koje je kompanija Maistra d.d. uložila 30 milijuna kuna, ponovno otvoren hotel Adriatic, najstariji rovinjski hotel dok je 2016. godine na mjestu na kojem su se u Rovinju nalazili hotel i kamp Valdaliso, otvoren hotel Amarin čija su ponuda i inovacije usmjerene na obitelji s djecom. U 2017. godini započeli su radovi na izgradnji novog hotela Park, ključnog proizvoda u procesu

zaokruživanja hotelske ponude u Rovinju, koji je završen 2018. godine.<sup>105</sup> Godine 2018. dovršena je rekonstrukcija smještajnog dijela hotela Eden vrijedna 66 milijuna kuna.<sup>106</sup> Završene su i investicije u kampove vrijedne gotovo 200 milijuna kuna. Godine 2018. započela je i obnova hotela Grand Hotel Imperial (Hilton) u Dubrovniku. Novouređeni hotel ponovno je otvoren u svibnju 2018. godine.

### 3.4. Inovacije

Kompanija Maistra Hospitality Group d.d. je nadaleko poznata po otvaranju *design* hotela, a prvi takav hotel kompanije je bio Lone hotel koji je otvoren u lipnju 2011. godine i u čiju je adaptaciju i uređenje u *design* stilu uloženo 339 milijuna kuna. Pripreme za gradnju hotela su trajale tri godine dok je sama gradnja trajala devet mjeseci. Kompanija je nastavila i u nadolazećim razdobljima razvija poslovanje uvođenjem inovacija na turističko tržište s ciljem prodora na nove tržišne segmente te jačanja konkurentnosti i prepoznatljivosti hotela i destinacije na međunarodnom tržištu.

Hoteli u sklopu Maistre d.d. uređuju se uglavnom u *design* stilu što ih čini jedinstvenima na tržištu, a osim uređenja interijera poseban stil njeguju i svi zaposleni kojima radnu odjeću šivaju dizajneri po posebnim standardima i u posebnom stilu kako bi se uklopili odjećom u samo uređenje interijera hotela. Hoteli u sklopu kompanije Maistra d.d. uređeni u *design* stilu kao Lone hotel u razdoblju od 2015. do 2019. godine također su Hilton Imperial hotel u Dubrovniku, Panorama hotel u Zagrebu, hotel Park u Rovinju i mnogi drugi. *Design* hoteli su sinonim za izvrsnost u hotelskoj arhitekturi i dizajnu, te balansu funkcionalnosti i izvrsne usluge.

---

<sup>105</sup> Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-finance.hr/> (pristupljeno 22.09.2019.)

<sup>106</sup> Ibid.

Slika 3. Interijer bara u Hilton Imperial hotelu u Dubrovniku



Izvor : Hilton Imperial hotel Dubrovnik, <https://www.hiltonimperial-du.hr/> (pristupljeno 22.09.2019.)

Sav je namještaj rađen po mjeri, u stilu prethodnih razdoblja poput *Art deco* stila, ništa se ne proizvodi komercijalno, već se svaki komad namještaja za svaku prostoriju hotela izrađuje zasebno, ručni je rad najboljih hrvatskih stolara, bravara, tapetara i drugih majstora. U gradnji i opremanju se koriste posebni materijali koji zadovoljavaju visoke ekološke standarde.

U uređenju interijera hotela kompanije Maistra d.d. se radi o spoju najmodernije tehnologije i zanata i upravo takav stil uređenja hotele ove kompanije čini jedinstvenim i prepoznatljivim. Posebna se pozornost prilikom uređenja hotela kompanije Maistra d.d. poklanja vizualnim stimulansima (lokacija, arhitektura, osvjetljenje i boja). Danas je u *design* stilu uređeno oko 190 hotela u 40 različitih zemalja svijeta.

Maistra d.d. potiče uz specifično uređenje interijera svojih hotela i razvoj komplementarnih sadržaja (kongresni sadržaji, sportski sadržaji, wellness sadržaji i ostali sadržaji namijenjeni segmentu posebnih interesa) koji omogućuju razvoj novih tržišnih segmenata i cjelogodišnju intenzivnu turističku aktivnost u destinaciji. Kompanija također potiče i razvija tzv. *zeleno poslovanje* svojih objekata.

### 3.5. Nagrade i certifikati

Osnovna je misija kompanije Maistra d.d. postati prvoklasnom i prepoznatljivom turističkom kompanije te destinacijom na Jadranskoj obali koja će uz snažno oslanjanje na destinacijske brendove i autentičnu istarsku, hrvatsku i mediteransku atmosferu, pružati visoko personaliziranu i gostoljubivu uslugu. Razvijanjem suvremenih i konkurentnih sadržaja Maistra će omogućiti stvaranje istinskih doživljaja radi zadovoljenja potreba i najzahtjevnijih gostiju, a u cilju pozicioniranja među najbolje turističke tvrtke na Mediteranu. Nagrade i certifikati koje posjeduje kompanija Maistra Hospitality Group d.d. su:<sup>107</sup>

- Holiday Check 2015. Award (2015.),
- standard kvalitete za upravljanje zaštitom okoliša ISO 14001:2015,
- Prijatelj okoliša (2016.)
- Plava zastava (2016.)
- Loved by Guests Awards (2016.),
- Loved by Guests Award (2017.)
- TripAdvisor priznanje za hotel sa izvrsnim ocjenama posjetitelja (2018.),
- HACCP certifikat,
- KVALITETAQuality,
- nagrada *Zlatna koza - Capra d'oro* za izuzetan doprinos na području marketinških aktivnosti u turizmu Istre (2018.),
- nagrada Zlatna kuna (2019.).

Nagrade i certifikati kompanije su izraz i priznanje kvalitete poslovanja i usluga prepoznatih od strane domaćih i stranih turista, ali i renomiranih stručnjaka hotelijerstva i turizma.

### 3.6. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje kompanije Maistra d.d. predstavlja koncepciju poslovanja kojom kompanija ostvaruje profit, ali se i zadovoljavaju društveni i kriteriji zaštite okoliša s krajnjim ciljem održivosti i interakcije sa svim ostalim dionicima.<sup>108</sup> Društveno odgovorno

---

<sup>107</sup> Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/> (pristupljeno 22.09.2019.)

<sup>108</sup> Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra.com/> (pristupljeno 23.09.2019.)

poslovanje je izvor konkurentnosti i pruža niz drugih prednosti poslovanja. Sve što kompanija Maistra d.d. proizvodi, tehnologija koju koristi, kako pri tome utječe na okoliš, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj vlastitih ljudi, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštuje ljudska i radna prava, kako kupuje i prodaje na tržištu, sve to zajedno određuje utjecaj poslovanja kompanije na društvo. Bit društvene odgovornosti kompanije Maistra d.d. sastoji se u održavanju dobrih odnosa, ne samo s potrošačima, već sa svima zainteresiranim za poslovanje kompanije, ali sve se to radi na dobrovoljnoj osnovi.<sup>109</sup>

U svrhu zaštite okoliša kompanija kontinuirano prati, poboljšava i preventivno djeluje kako bi spriječila moguća onečišćenja okoliša kroz:<sup>110</sup>

- uvođenje novih ekološki prihvatljivih materijala i zamjenskim djelovanjem na tvari koje direktno ili indirektno utječu na okoliš, smanjuju se štetni utjecaji na okoliš, povećava se stupanj iskoristivosti energije te se upravljanjem otpadom smanjuje količina svih vrsta otpada koji nastaju u procesima i na površinama na kojima se nalaze i posluju objekti kompanije. Posebna se pažnja posvećuje zaštiti voda racionalnim korištenjem vode, kontroliranim korištenjem sredstva za čišćenje te korištenjem pročišćene otpadne vode, kao i sprečavanjem zagađenja mora,
- kontinuirano planira, provodi, provjerava i ocjenjuje učinkovitost poduzetih aktivnosti usmjerenih ka zaštiti okoliša kroz ispunjenje zahtjeva sadržanih u međunarodnim normama i propisima, te propisima Republike Hrvatske,
- uspostavu i primjenu sustava upravljanja okolišem, stalnu izobrazbu, usavršavanje i motivaciju zaposlenih na svim razinama organizacije razvija i potiče svijest o potrebi očuvanja okoliša i utječe na smanjenje i sprečavanje njegova onečišćenja,
- osiguranje potrebne organizacijske, stručne i financijske resurse, a suradnjom s lokalnom i širom zajednicom kao i drugim zainteresiranim stranama. Zajedno s izobrazbom djelatnika, prenose se znanja i na goste, dobavljače i poslovne partnere, te se nastoji postupcima biti primjer pravilnog postupanja za dobrobit prirode i okoliša. Kompanija zadržava pravo obvezu nadzora nad ispravnosti procesa koje na lokacijama vrše vanjski dobavljači, partneri i gosti,
- generacijska ekološka osviještenost Maistri je primarna zadaća. U ostvarenju ovih zadanih ciljeva Maistra d.d. surađuje sa srednjim školama u Gradu Rovinju, stipendira

---

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Politika kompanije Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.docs.maistra.com/> (pristupljeno 22.09.2019.)

učenike te im omogućuje odrađivanje stručne prakse u svojim objektima te daljnje zapošljavanje i usavršavanje,

- cilj je nabavne funkcije kompanije usko surađivanje s lokalnom zajednicom. Želja je pružiti gostima kvalitetne proizvode i hranu koja se nabavlja od lokalnih proizvođača i poticati gospodarski rast i razvoj lokalne zajednice uz smanjenje visokih troškova prijevoza robe i emisije CO<sub>2</sub> što direktno utječe na očuvanje okoliša,
- pridržavanje načela održivosti poslovanja, podržavanje i donacije sredstava za održavanje i provođenje lokalnih događanja u cilju poboljšanja života u zajednici,
- upravljanje okolišem dio je poslovne strategije kompanije, dok je zadovoljstvo gostiju temelj poslovne politike. Težnja kompanije je biti najbolji u onome što se radi te stvaranje povjerenja na temelju uzajamnog poštovanja kako kod zaposlenika tako i kod drugih zainteresiranih strana.

Maistra d.d. u svom poslovanju nastoji smanjiti negativan utjecaj na okoliš i efikasno koristiti resurse povećanjem komunikacije i svijesti te poticanjem odgovornog ponašanja među zaposlenicima, gostima, dobavljačima i korisnicima na svim razinama. Maistra d.d. se obvezuje poštivati primjenjive zakone u svim aktivnostima te smanjiti rizike i utjecaje kroz razvijanje održivog poslovanja unutar svog djelovanja i šire zajednice. Politika održivog poslovanja ima za cilj integrirati filozofiju održivog razvoja u sve aktivnosti organizacije i promovirati primjere zdrave prakse u poslovanju kompanije.<sup>111</sup>

Maistra d.d. se obvezuje na smanjenje negativnih učinaka na okoliš:<sup>112</sup>

- osiguranje sigurnog i zdravog radnog mjesta,
- vodeći računa o potrebama zajednice,
- očuvanje prirodnih resursa recikliranjem i ponovnim korištenjem,
- korištenje proces koji ne utječu negativno na okoliš u operacijama kompanije,
- osiguranje odgovornog korištenja energije u organizaciji,
- sudjelovanje u naporima za unapređenje zaštite okoliša i razumijevanju iste,
- kontinuiranim poduzimanjem koraka za poboljšanje stanja okoliša,
- provođenje revizije, evaulacije i samoprocjene provedbe Politike održivog poslovanja.

---

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> Ibid.



Poštivanje međunarodnih, supranacionalnih i nacionalnih standarda u području radnih standarda i ljudskih odnosa imperativ je poslovanja kompanije Maistra d.d.. Kompanija je odlučna poslovati društveno odgovorno i konstantno podizati razinu društvene odgovornosti. Politika radnih standarda i ljudskih prava kompanije temelji se na međunarodno i globalno primjenjivim radnim standardima i ljudskim pravima koje kompanija predano primjenjuje u cjelokupnom poslovanju, u svim objektima kojima upravlja.<sup>113</sup>

Kompanija je svjesna utjecaja koji ima na lokalnu sredinu u kojoj posluje i teži surađivati sa lokalnim stanovništvom te štiti i unaprjeđivati lokalnu sredinu u kojoj djeluje. Kompanija također poštuje sve radnike i suradnike, te nastoji prepoznati njihov puni potencijal i poticati ih u ostvarenju tog potencijala. Cilj kompanije je postići zadovoljstvo radnika i poticati ostvarenje njihovih osobnih ambicija kroz mogućnost napredovanja na poslu te aktivno sudjelovanje u rastu i razvoju kompanije. Kompanija ne tolerira nijedan oblik diskriminacije na radnom mjestu i ne podržava nijedan oblik ponašanja koji povređuje dostojanstvo čovjeka u radnim i poslovnim odnosima, ali i izvan njih.<sup>114</sup>

Kompanija aktivno podupire kolektivne pregovore na granskoj razini te omogućuje sve potrebne uvjete za nesmetani izbor i rad Radničkog vijeća. Kompanija u svom poslovanju slijedi primjere dobre prakse u području zaštite na radu te se stalno usavršava kako bi radnicima bi se radnicima osigurala sigurna i zdrava radna okolina. Radnike se pravovremeno i kontinuirano educira o svim rizicima kojima su inherentno izloženim te adekvatnim mjerama i sredstvima zaštite na radu.<sup>115</sup> Kompanija je strogo protiv prisilnog rada, trgovine ljudima te zapošljavanja ljudi mlađih od 18 godina.

Uprava Društva se obvezuje da će profesionalno i odgovorno pratiti i upravljati svim aspektima svojih procesa i usluga, smanjujući rizike na radnom mjestu. Poticanjem razvoja i suvremenim vođenjem poslovnih procesa i općenito poslovanja u cilju smanjenja rizika na radu, kod svih radnika razvija se svijest o stalnoj potrebi unaprjeđenja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Kompanija je odlučna u provođenju mjera zaštite zdravlja i sigurnosti. Kompanija kontinuirano prati, poboljšava i preventivno djeluje kako bi se spriječili mogući rizici kroz:<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Ibid.

<sup>116</sup> Ibid.

- uvođenje nove tehnologije i ekološki prihvatljivih materijala i zamjenski djelovati na stvari koje direktno ili indirektno utječu na zdravlje i sigurnost ljudi,
- praćenje procesa i aktivnosti čije djelovanje može imati negativan utjecaj na zdravlje i sigurnost zaposlenika i gostiju te ih po potrebi mijenjati,
- obavljanje primjereno održavanje radne opreme i redovno provjeravati njenu ispravnost,
- praćenje, provođenje i poštivanje zakonskih propisa Republike Hrvatske i međunarodnih zakonskih propisa,
- razvoj kulture prevencije i unapređivanja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu.

Cilj je osigurati sigurna i zdrava mjesta rada koja pridonose dobrobiti radnika, rastu produktivnosti, konkurentnosti i gospodarskome razvoju. Kompanija je otvorena prema svim pozitivnim prijedlozima koji mogu poslovnu politiku usavršiti, a obvezuje se koristiti znanja i iskustva i šire u Adris grupi kojoj pripada.<sup>117</sup> Upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnosti dio je poslovne strategije dok je zadovoljstvo zaposlenika i gostiju temelj poslovne politike.

Adris Grupa je jedna od prvih među vodećim hrvatskim tvrtkama koja je uspostavila korporativnu zakladu koja je, prema raspoloživim sredstvima, različitosti programa koji podržava i uključenosti vodećih hrvatskih intelektualaca i znanstvenika, postala vodeća filantropska organizacija u Republici Hrvatskoj i regiji. Godišnje donacije Adris grupa prelaze milijun eura. Ciljevi zaklade su:<sup>118</sup>

- promicanje i poticanje inovativnosti i kvalitete u znanstvenom i umjetničkom radu,
- poduprijeti darovite studente i mlade znanstvenike, štititi i promicati hrvatsku izvornost,
- jačati ekološku svijest,
- pružati pomoć najpotrebitijima u hrvatskom društvu.

Za financiranje zaklade, Adris grupa izdvaja 1% svoje operativne dobiti.<sup>119</sup> Maistra d.d. je jedna od vodećih turističkih kompanija u Republici Hrvatskoj s kapacitetom od preko 30.000 kreveta, koji se isključivo nalaze u Rovinju i Vrsaru je pokretačka sila iza održivog razvoja i investicija u sektoru turizma u Istri. Maistra d.d. je partner raznih vladinih i nevladinih organizacija koji su uključeni u gotovo svim kulturnim i društvenim projektima u Rovinju i

---

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Ibid.

Vrsaru i sponzor većine dobrotvornih događanja, što ujedno jača vezu s lokalnom zajednicom. Kao što su sve dobrotvorne donacije i sponzorstva koordinirane na korporativnoj razini, glavni fokus tima svih objekata kompanije je edukacija i razvoj, kao i korištenje lokalnih te regionalnih proizvoda u cilju jačanja i razvoja odnosa s manjim dobavljačima i proizvođačima koji stvaraju bazu budućih zaposlenika, menadžera i tvrtki s vizijom za odgovorne i održive poslovne prakse.<sup>120</sup>

Korištenje proizvoda i usluga iz regije je prioritet i kroz kupovnu moć Maistre d.d. se potiče sve lokalne dobavljače na kontinuirano poboljšanje kvalitete rada. Većina srednjih dobavljača i proizvođača hrane i pića usko surađuju s kompanijom i dalje razvijaju svoje proizvode i usluge uz savjete kompanije. Maistra d.d. nastoji, kada god je to moguće, u realizaciji vizije i misije Društva koristiti i usluge lokalnih dobavljača čime se potiče cjelovit te kvalitetan i čvrst gospodarski rast i razvoj lokalne zajednice.<sup>121</sup>

Maistra d.d. je moderna kompanija s jakim osjećajem društvene odgovornosti na svim razinama, zalaže se za razvoj ljudskih potencijala uz kontinuirano poboljšanje i motiviranja zaposlenika kroz poticajne programe. Cilj kompanije je privući lokalne zaposlenike sa znanjem i vještinama koje ih čine spremnima preuzeti nove odgovornosti i izazove u stvaranju privlačne slike destinacije te izgradnje novog destinacijskog brenda koji nudi izvorno istarsko, hrvatsko i mediteransko iskustvo.<sup>122</sup> To uključuje približavanje gostima personaliziranom uslugom i inovativnim i konkurentskim proizvodima koji će nadmašiti očekivanja najzahtjevnijih suvremenih putnika.<sup>123</sup>

Maistra d.d. vjeruje u obuku mladih zaposlenika kako bi postali budući lideri u sektoru turizma i osigurali razumijevanje lokalne kulture i odgovornosti, u kombinaciji s međunarodnim know-how modelom koji će ih pripremiti na buduće odgovornosti unutar ili izvan ove kompanije. Provode se različiti programi obuke za sve razine zaposlenika, a menadžeri i stručnjaci kompanije su kontinuirano uključeni u različite razvojne programe lokalnih škola i organizacija, uključujući i treninge, seminare i prezentacije za školsku djecu svih uzrasta, škole hotelskog usmjerenja te poslovne radionice.

---

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Ibid.

U kvalitetnijoj provedbi zahtjeva Politike zajednice kompanija ima podršku svih radnika čija je osobna odgovornost sastavna karika u lancu kvalitete i uspješnosti cijelog sustava. Uprava ima odgovornost u uspostavljanju i promoviranju Politike zajednice rukovodstvu niže razine.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Ibid.

## 4. ZAKLJUČAK

Deset vodećih turističkih kompanija koje djeluju na području Republike Hrvatske nose ukupno oko 40% turističkog prometa države. Maistra Hospitality Group d.d. je turistička kompanija koja pripada Adris grupi te je druga turistička kompanija na području Republike Hrvatske po ukupnom prometu i prihodima, odmah nakon Valamar Riviere d.d.. Misija Maistre d.d. je postati prvoklasnom i prepoznatljivom turističkom kompanijom u internacionalnim okvirima s ciljem pružanja autentičnog istarskog, hrvatskog i mediteranskog doživljaja, visoko personalizirane usluge i razvoja inovativnog i konkurentskog sadržaja kako bi zadovoljila potrebe najzahtjevnijih gostiju i pozicionirala se među vodećim turističkim kompanijama na Mediteranu. Da bi to postigla kompanija je pred sebe stavila ambiciozne planove razvoja turističkog portfelja te kreiranja i izgradnje vlastitih brendova turističkog proizvoda najviše razine kvalitete sadržaja i usluga. Riječ je o luksuznom turizmu i uvođenje hotela i turističkih naselja kategorije četiri ili pet zvjezdica što predstavlja temelj tržišnog pozicioniranja i destinacije, ali i same kompanije.

Kako bi Maistra zauzela vodeće mjesto u turizmu na Jadranu i Mediteranu potreban joj je stručan kadar te menadžeri s vrhunskim vještinama i izvrsnog poznavanja najnovijih trendova u turizmu. Upravo je u tom pravcu usmjerena politika ljudskih potencijala kroz edukaciju i stvaranje kvalitetnih kadrova, a sve s ciljem kreiranja vlastitog brenda turističkog proizvoda najvišeg nivoa kvalitete sadržaja i usluga. Konstantno ulaganje u ljudske resurse kompanije te upravljanje okolišem dio je Maistrine poslovne strategije dok je zadovoljstvo gostiju temelj njezine poslovne politike.

Kompanija nastoji biti najbolja u onome što radi, usredotočuje se na ono što je važno za izgradnju i poboljšanje sustava upravljanja okolišem, te stvara povjerenje na temelju uzajamnog poštovanja kako kod zaposlenika tako i kod drugih zainteresiranih strana. U kvalitetnoj provedbi zahtjeva sustava upravljanja zaštitom okolišem Maistra ima punu podršku svih zaposlenika čija je osobna odgovornost sastavna karika u lancu kvalitete i uspješnosti cijelog sustava.

Turistički dio poslovanja kompanije Maistra d.d. obuhvaća turističke objekte u Rovinju i Vrsaru te Grand Hotel Imperial (Hilton) u Dubrovniku. U 2016. godini kompanija je ostvarila dvoznamenkasti rast svih ključnih pokazatelja poslovanja. Tijekom 2018. i 2019. godine nastavlja se ulagati u obnovu i povećanje kvalitete postojećih proizvoda. Godine 2018.

dovršena je rekonstrukcija smještajnog dijela hotela Eden vrijedna 66 milijuna kuna. Završene su i investicije u kampove vrijedne gotovo 200 milijuna kuna. Investicije najvećim dijelom obuhvaćaju ulaganje u prateću infrastrukturu i podizanje kvalitete zajedničkih sadržaja kampova. U 2017. godini započeli su radovi na izgradnji novog hotela Park, ključnog proizvoda u procesu zaokruživanja vrhunske hotelske ponude u Rovinju, koji je dovršen 2018. godine. Godine 2018. započela je i obnova hotela Grand Hotel Imperial (Hilton) u Dubrovniku. Novouređeni hotel ponovno je otvoren u svibnju 2018. godine. Osim što se kontinuirano ulaže u podizanje kvalitete sadržaja, kompanija je usmjerena i na povećanje prepoznatljivosti i ponude Rovinja kao turističkog odredišta.

U turističkom dijelu poslovanja u tijekom razdoblja 2015. do 2019. godine ostvareno je 8-10% više noćenja gostiju, uz povećanje prosječne cijene noćenja od 5% u 2017. godini, daljnji porast cijena nije realiziran. Poslovni prihodi rasli su u razdoblju od 2015. do 2019. godine za 13%. EBITDA (dobit prije amortizacije, kamata i poreza) iznosi 400 milijuna kuna i u prosjeku na godišnjoj razini bilježi porast od 20%. EBIT (dobit prije kamata i poreza) bilježi prosječni rast od 27% na godišnjoj razini. Ostvarena neto dobit na godišnjoj razini bilježi prosječni rast od 14%. U razdoblju od 2010. do 2019. godine je Adris grupa u turizam uložila gotovo 4 milijarde kuna i omogućila transformaciju Maistre d.d. prema najvišim segmentima ponude. Krajem 2017. godine Maistri d.d. su akvizicijom pripojene hrvatske hotelske kompanije HUP Zagreb d.d., kompanija prisutna u Zagrebu i Dubrovniku koja raspolaže s oko 2 tisuće smještajnih jedinica, a čak 79% kapaciteta je na razini 4 i 5 zvjezdica. Ulazak u segment gradskih hotela omogućuje cjelogodišnje poslovanje i smanjuje sezonalnost turističkog posla. Godine 2018. kompaniji je pripojen Hilton Imperial hotel Dubrovnik. Do 2021. godine u kompaniju se planira uložiti dodatne 2 milijarde kuna, čime će 95% hotelskih kapaciteta kompanije biti na najvišoj razini ponude.

Kompanija svoje poslovanje temelji na konstantnom istraživanju tržišta te praćenju konkurencije u poslovanju, stoga se u poslovanje uvode inovacije kako bi privukle nove klijente, ali i zadržale one stare. Posebna se pozornost posvećuje društveno odgovornom poslovanju što se postiže usavršavanjem zaposlenika, integracijom sustava za upravljanje kvalitetom i sustava za upravljanje okolišem, te jasno definiranom politikom zaštite okoliša. Tijekom svojeg poslovanja, osim ulaganja značajnih novčanih sredstava u svoje poslovne objekte, Maistra je doprinijela razvitku zajednice, odnosno grada Rovinja učinivši ga jednim od najposjećenijeg grada u Republici Hrvatskoj.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Avelini-Holjevac, I. : *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici : *Turizam : Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
3. Sikavica, P. : *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
4. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingul, M. : *Organizacija*, TIVA tiskara, Varaždin, 2004.

### Ostali izvori

1. *Skraćeni prospekt za uvrštenje svih redovnih dionica izdavatelja Maistra d.d. u Kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze*, Maistra d.d., Rovinj, 2005., dostupno na <https://zse.hr/userdocsimages/prospekti/MAIS-prospekt.pdf>

### Internet izvori

1. URL: Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hrvatsketuristickekompanije.hgk.hr/> (pristupljeno 05.09.2019.)
2. URL: ValamarRiviera d.d., <https://www.valamar-riviera.com/> (pristupljeno 07.09.2019.)
3. URL: Zagrebačka burza, <https://www.zse.hr/> (pristupljeno 07.09.2019.)
4. URL: Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/> (08.09.2019.)
5. URL: Plava laguna d.d., <https://www.plavalaguna.hr/> (pristupljeno 09.09.2019.)
6. URL: Arena Hospitality Group d.d., <https://www.arenahospitalitygroup.com/> (pristupljeno 10.09.2019.)
7. URL: Jadranski luksuzni hoteli, <https://www.jadranskiluksuznihoteli/> (pristupljeno 10.09.2019.)
8. URL: Solaris d.d., <https://www.godisnjefinancijskoizvjesce-2017.hr/> (pristupljeno 11.09.2019.)

9. URL: Solaris d.d., <https://www.solaris.hr/> (pristupljeno 11.09.2019.)
10. URL: Liburnia Riviera hoteli d.d., <https://www.liburnia.com/> (pristupljeno 13.09.2019.)
11. URL: Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/> (pristupljeno 14.09.2019.)
12. URL: Turisthotel d.d., <https://www.turisthotel.hr/> (pristupljeno 14.09.2019.)
13. URL: Ilirija hoteli d.d., <https://www.ilirijabiograd.com/> (pristupljeno 16.09.2019.)
14. URL: HUP Zagreb d.d., <https://www.hup-zagreb.com/> (pristupljeno 15.09.2019.)
15. URL: Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra.com/> (pristupljeno 17.09.2019.)
16. URL: Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-profilvrtke.com/> (pristupljeno 17.09.2019.)
17. URL: Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.maistra-finance.hr/> (pristupljeno 20.09.2019.)
18. URL: Politika kompanije Maistra Hospitality Group d.d., <https://www.docs.maistra.com/> (pristupljeno 22.09.2019.)



## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis slika

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Organizacijska struktura kompanije Maistra Hospitality Group d.d. .... | 27 |
| Slika 2. Logo kompanije Maistra Hospitality Group d.d. ....                     | 28 |
| Slika 3. Interijer bara u Hilton Imperial hotelu u Dubrovniku .....             | 47 |

### Popis tablica

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Hotelski smještajni kapaciteti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. ....                                    | 24 |
| Tablica 2. Smještajni kapaciteti resorta Maistra Hospitality Group d.d. ....   | 25 |
| Tablica 3. Smještajni kapaciteti kampova kompanije Maistra Hospitality Group d.d. ....                                     | 26 |
| Tablica 4. Pokazatelji likvidnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine .....     | 40 |
| Tablica 5. Pokazatelji zaduženosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine .....     | 41 |
| Tablica 6. Pokazatelji aktivnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine .....      | 42 |
| Tablica 7. Pokazatelji ekonomičnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine. ....   | 43 |
| Tablica 8. Pokazatelji profitabilnosti kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine ..... | 44 |
| Tablica 9. Pokazatelji nvestiranja kompanije Maistra Hospitality Group d.d. u razdoblju od 2015. do 2019. godine .....     | 45 |