

# STRATEŠKA ANALIZA PORTFOLIJA ADRIS GRUPE D.D.

---

Šegota, Tanja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:401385>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Tanja Šegota

## **STRATEŠKA ANALIZA PORTFOLIJA ADRIS GRUPE D.D.**

diplomski rad

Rijeka, 2023.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poduzetništvo

## **STRATEŠKA ANALIZA PORTFOLIJA ADRIS GRUPE D.D.**

diplomski rad

**MENTOR:**

dr.sc.socio. Ljerka Tomljenović,

prof. struč.stud.

**STUDENT:**

Tanja Šegota, bacc.oec.

MBS: 24230000036/21

Rijeka, 2023.

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad pruža sveobuhvatnu analizu poslovanja i strateških usmjerenja Adris grupe d.d., jednog od vodećih poslovnih konglomerata u Hrvatskoj. Analizirajući različite segmente grupe, od osiguranja do nekretnina, rad istražuje kako se svaki segment razvija, prilagođava i doprinosi ukupnom uspjehu grupe. Posebno je značajna uloga Zaklade Adris, koja ne samo da predstavlja korporativnu društvenu odgovornost grupe, već i postavlja standarde za društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. Kroz svoje programe i inicijative, Zaklada Adris pridonosi razvoju hrvatskog društva, promičući izvrsnost, znanje i solidarnost. Međutim, kao i svaka organizacija, Adris grupa d.d. se suočava s izazovima i prilikama. Dok se neki segmenti grupe šire i jačaju, drugi se suočavaju s konkurencijskim pritiscima i promjenjivim tržišnim uvjetima. Unatoč tome, grupa pokazuje snažnu sposobnost prilagodbe i inovacije, što je ključno za njezin dugoročni uspjeh. U konačnici, ovaj rad pruža duboko razumijevanje Adris grupe d.d., njezinih strategija i pristupa poslovanju. Kroz detaljnu analizu, rad ističe važnost strateškog planiranja, inovacija i društvene odgovornosti u suvremenom poslovnom okruženju.

**Ključne riječi:** strateška analiza, Adris grupa d.d., portfolio, strateško usmjerenje, financijska analiza

<b>Sadržaj</b>	
<b>1.</b>	<b>UVOD..... 1</b>
1.2.	Predmet rada ..... 1
1.3.	Svrha i cilj rada ..... 1
1.4.	Znanstvene metode ..... 2
1.5.	Struktura rada ..... 2
<b>2.</b>	<b>POJAM STRATEŠKOG MENADŽMETA..... 3</b>
2.1.	Faze strateškog menadžmenta ..... 4
2.2.	Vrste strategija ..... 6
2.2.1.	Glavna strategija ..... 6
2.2.2.	Poslovni portfolio ..... 10
<b>3.</b>	<b>ADRIS GRUPA D.D. .... 12</b>
3.1.	Povijesni razvoj Adris grupe d.d. .... 12
3.2.	Adris grupa d.d. danas ..... 13
3.3.	Misija, vizija i vrijednosti Adris grupe d.d. .... 15
3.4.	Zaklada Adris ..... 16
3.4.1.	Misija, vizija i ciljevi Zaklade Adris ..... 17
3.4.2.	Način raspodjele sredstava ..... 18
3.5.	Akvizicijom do cilja – ključni strateški pristup Adris grupe d.d. .... 18
<b>4.</b>	<b>STRATEŠKA ANALIZA PORTFOLIJA ADRIS GRUPE D.D..... 21</b>
4.1.	Turizam – tvrtka Maistra d.d. .... 21
4.1.1.	Financijska analiza ..... 22
4.1.2.	Analiza zaposlenih ..... 30
4.1.3.	Organi društva ..... 33
4.1.4.	Misija, vizija, ciljevi ..... 33
4.1.5.	Analiza okoline ..... 35
4.2.	Zdrava hrana – tvrtka Cromaris d.d. .... 36
4.2.1.	Financijska analiza ..... 38

4.2.2. Analiza zaposlenih .....	43
4.2.3. Organi društva .....	45
4.2.4. Misija, vizija i ciljevi.....	45
4.2.5. Analiza okoline .....	47
4.3. Croatia osiguranje.....	47
4.3.1. Financijska analiza .....	49
4.3.2. Analiza zaposlenih .....	58
4.3.3. Organizacijska struktura.....	59
4.3.4. Misija, vizija i ciljevi.....	61
4.3.5. Analiza okoline .....	62
4.4. Nekretnine - Abilia d.o.o. ....	62
4.4.1. Projekt hotel Marjan.....	63
4.4.2. Financijska analiza .....	65
4.4.3. Analiza zaposlenih .....	66
4.5. Zaključni osvrt na analizu portfolija Adris grupe d.d.....	66
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>73</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>75</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>77</b>
<b>POPIS SHEMA.....</b>	<b>78</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>79</b>

# 1. UVOD

Strateška analiza portfolija je ključni alat u poslovnom svijetu koji omogućava temeljito razumijevanje i procjenu poslovnih aktivnosti i performansi jedne složene organizacije. U sklopu ovog diplomskog rada, fokus će biti usmjeren na stratešku analizu portfolija Adris grupe d.d., jedne od vodećih kompanija u Hrvatskoj koja se istaknula svojim uspješnim poslovanjem. Adris grupa d.d. je korporativni centar koji koordinira upravljanje ulaganjima i razvojem cijelog sustava. Njihova razvojna strategija uključuje otvaranje novih radnih mjesta, povećanje konkurentnosti te stvaranje prepoznatljivih i profitabilnih hrvatskih proizvoda. Kroz primjenu strategija spajanja i akvizicija, Adris grupa d.d. je ostvarila značajan rast i pozicionirala se među vodećim kompanijama u zemlji.

## 1.2. Predmet rada

Problem i predmet rada odnose se na analizu financijskih pokazatelja i poslovnih strategija Adris grupe d.d. te njena četiri ključna portfolija (Maistra d.d. za turizam, Cromaris d.d. za zdravu hranu, Croatia osiguranje d.d. za osiguranje i Abilia d.o.o. za nekretnine). Cilj je istražiti kako je Adris grupa d.d. uspješno primijenila strategije akvizicija i spajanja kako bi postala vodeća kompanija u raznim industrijama te kako je tvrtka Maistra d.d. uspješno upravljala svojim resursima i investicijama kako bi ostvarila rast i stabilnost u industriji turizma. Također, analizira se rast i financijska stabilnost tvrtke Cromaris d.d. u proizvodnji zdrave hrane te napredak i stabilnost tvrtke Croatia osiguranje d.d. u osiguravajućoj industriji, dok se tvrtka Abilia d.o.o. ističe kao podrška u vođenju investicija za prethodna tri portfolija.

## 1.3. Svrha i cilj rada

Svrha ovog istraživanja je analizirati uspješnost primjene poslovnih strategija akvizicija i spajanja te financijsku stabilnost Adris grupe d.d. i njenih ključnih portfolija. Cilj je dublje razumjeti kako su ove strategije doprinijele usponu Adris grupe d.d. kao vodeće kompanije u različitim sektorima te kako su tvrtke unutar portfolija, poput Maistre d.d., Cromarisa d.d. i Croatia osiguranja d.d., postigle rast, stabilnost i konkurentne prednosti kroz upravljanje



resursima i investicijama. Također, istraživanjem se želi sagledati mogućnost tranzicije prema strategiji kontinuiteta kao sljedećem koraku za očuvanje i daljnji rast Adris grupe d.d.

#### **1.4. Znanstvene metode**

U izradi ovog rada korištene su tri ključne metode. Metodom deskripcije precizno su opisane karakteristike i procesi relevantni za istraživanje, omogućujući temeljito razumijevanje fenomena akvizicija i spajanja unutar Adris grupe d.d.

Kroz primjenu metode analize detaljno su razdvojene složene informacije o uspješnosti i stabilnosti različitih portfolija unutar Adris grupe d.d., osvjetljavajući njihovu suštinu i međusobne povezanosti.

Metodom sinteze kombinirani su rezultati analize kako bi se formirao sveobuhvatan zaključak o učinku poslovnih strategija akvizicija i spajanja na cjelokupni rast i konkurentske prednosti Adris grupe d.d.

#### **1.5. Struktura rada**

U prvom dijelu rada, bit će izložena suština strateške analize i njen značaj u procesu donošenja ključnih poslovnih odluka. Nadalje, obuhvatit će se koncizan pregled evolucije Adris grupe d.d. kroz povijest, istaknuti ključni prekretnički trenuci i strateške odluke koje su oblikovale njen raznolik portfelj.

Nakon uvoda, uslijedit će dubinska strateška analiza svakog pojedinog portfolija. Prezentirati će se rezultati financijske evaluacije i analize zaposlenika, struktura organizacije, misija, vizija i ciljevi, te analiza vanjskog okruženja. Kroz ovu sekciju, dobiti će se cjeloviti uvid u ključne poslovne aspekte grupe, razumjeti izazove i prilike s kojima se suočava te kako svaki segment usklađuje svoje aktivnosti s dinamičnim tržišnim uvjetima. Nadalje, bit će pružen uvid u poslovne segmente i strateške odluke koje formiraju trenutni status i buduće smjernice razvoja Adris grupe d.d.

## 2. POJAM STRATEŠKOG MENADŽMETA

Tehnološki napredak, globalno tržište, dinamična, heterogena, kompleksna okolina, trendovi na tržištu, sve su to pojmovi na koje jedna uspješna tvrtka mora dati odgovore i uvijek biti spremna na brze dinamične promjene. Strateški menadžment je pojam koji daje odgovore na pitanje zašto neke firme u današnje vrijeme napreduju dok druge nazaduju te najčešće bankrotiraju. Strateški menadžment je skup poslovnih odluka i akcija koje određuju dugoročne karakteristike poduzeća te koje obvezuju cijelo poduzeće, od najniže razine do vrhovnog menadžmenta. Strategijski menadžment u praksi znači promatranje i evoluciju prednosti koje pruža okolina te osvještavanje snaga i slabosti samog poduzeća. Tri su osnovne aktivnosti strateškom menadžmenta. Prva je određivanje strategije koja se sastoji od definiranja misije, vizije i općih ciljeva te strategija i politika poduzeća. Druga je primjena strategije, odnosno određivanje procesa, strukture i definiranje resursa potrebnih za ostvarenje budućeg plana poslovanja, a treća je kontrola i razvoj te se odnosi na implementaciju strateškog plana te na uspoređivanje ostvarenog od planiranog na temelju povratnih informacija. Kako je prije navedeno, za provođenje strateškog plana cijelo poduzeće ima važnu ulogu. Svaki zaposlenik mora dijeliti misiju, viziju i ciljeve poduzeća te pronaći svoj osobni napredak u podizanju cjelokupnog poslovnog procesa na više nivoe. Strateški menadžer igra ključnu ulogu u oblikovanju budućnosti organizacije, osiguravajući da se strateški planovi provode učinkovito i da organizacija postiže uspjeh na tržištu (Mencer, 2003, 12-23).

U velikim kompanijama strateški menadžer nalazi se na korporacijskoj i poslovnoj razini. Na korporacijskoj razini to su članovi uprave i Nadzornog odbora dok na operativnoj razini to su direktori pojedinih poslovnih jedinica. S druge strane, funkcijski menadžeri uglavnom se ne smatraju strateškim menadžerima, ali njihova uloga je od ključne važnosti za postizanje ciljeva strateškog planiranja. Ukratko, strateški menadžment je proces planiranja, vođenja i nadzora ključnih ciljeva i resursa organizacije kako bi se postigao dugoročni uspjeh. Ovaj menadžment fokusira se na donošenje važnih strateških odluka koje utječu na cjelokupno poslovanje organizacije i njen položaj na tržištu. Ono igra ključnu ulogu u dugoročnom usmjeravanju organizacije, osiguravajući njezinu konkurentsku poziciju i održivost u dinamičnom poslovnom okruženju (Buble, 2005, 10-12).

## 2.1. Faze strateškog menadžmenta

Proces donošenja odluka u kontekstu strateškog menadžmenta obuhvaća niz koraka kroz koje se provodi ideja ili plan s ciljem postizanja željenih rezultata. Iako broj ovih koraka nije strogo definiran i može varirati ovisno o vrsti organizacije, preporučuju se osnovni koraci kako bi se konačno oblikovala strategija i donijela najbolja odluka. Proces strateškog menadžmenta može se podijeliti u pet faza:

1. Analiza unutarnje i vanjske okoline
2. Postavljanje usmjerenja organizacije
3. Formuliranje strategije
4. Implementacija odabrane strategije
5. Evaluacija i kontrola strategije

Okolina poduzeća dijeli se na unutarnju i vanjsku te se obje moraju detaljno analizirati kako bi poduzeće dobilo što realniju sliku svog poslovanja, tržišta na kojem konkurira te svoju poziciju u odnosu na navedeno (Buble, 2005, 8-9).

Unutarnja okolina sastoji se od strukture, kulture i resursa te su izvori pravih snaga i slabosti poduzeća. Struktura predstavlja način organizacije poduzeća, odnosno podrazumijeva način komuniciranja, rukovođenja, delegiranja prava i odgovornosti. Kultura, s druge strane predstavlja vjerovanja, očekivanja i vrijednosti djelatnika poduzeća, odnosno podrazumijeva prihvaćanja pravila njihova ponašanja. Budući da pruža smisao identiteta poduzeća, njeni sadržaji često su njeni sadržaji vrlo bliski misiji samog poduzeća. Resursi poduzeća odnose se na materijalna i nematerijalna dobra koje poduzeće posjeduje, odnosno osnovne inpute koje poslovnim procesom pretvara u outpute te tako stvara vlastitu vrijednost i prepoznatljivost (Mencer, 2003, 31-34).

Vanjska okolina puno je kompleksniji pojam od unutarnje okoline te se dijeli prema mogućnosti utjecaja poduzeća. Poslovna okolina, na koju poduzeće može imati utjecaj, čine kupci, dobavljači, konkurenti, razne organizacije i sindikati, kreditori i sl. te socijalna okolina, na koju poduzeće ne može pojedinačno i direktno utjecati te joj se najčešće mora prilagoditi. Pod ovu okolinu spadaju pravno-politička dimenzija, prirodno-tehnološka dimenzija, socio-ekonomska dimenzija te ekonomska dimenzija (Mencer, 2003, 31-34).

Druga faza je definiranje misije, vizije i ciljeva poduzeća, odnosno definiranje glavnih indikatora usmjerenja. Misija poduzeća predstavlja svrhu postojanja poduzeća, odnosno diferencira samo poduzeće od njegove konkurencije. Vizija poduzeća definira sliku budućeg poželjnog stanja poduzeća. Ona predstavlja smjernice poslovanja i željenih rezultata menadžmenta i zaposlenika. Ciljevi definiraju konačni rezultat poslovanja, odnosno predstavljaju opseg i vrijeme koje se treba zadovoljiti da bi se ostvarila misija poduzeća. Njihova zadaća je izvršiti izbor budućeg stanja da se pri tom resursi troše adekvatno prema planu (Buble, 2005, 9-10; Mateša, 2019, 24-31).

U početku poslovanja, poduzeća često nemaju definiranu misiju i viziju, a glavni cilj im je probijanje na tržište te stvaranje konkurentskog položaja. Tijekom vremena misija postaje jasnija, prirodno se stvara vizija budućnosti, a konkurencija na tržištu iziskuje definiranje ciljeva i strateških planova kako bi se opstalo na istom (Mencer, 2003, 24).

Treća faza je formuliranje strategije što predstavlja poseban proces razvijanja dugoročnih planova za učinkovito upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline, uzimajući u obzir snage i slabosti pojedine organizacije. Odabranom strategijom želi se ostvariti vizija i misija poduzeća te se definiranjem ciljeva pokušavaju maksimizirati konkurentske prednosti i minimizirati slabosti. Poduzećima koja imaju jedan ili više srodnih proizvoda nemaju potrebu razvijati više razina strategija, ali kod poduzeća koji imaju raznoliki proizvodni program, svoje strateške planove prilagođavaju na tri razine strategija:

1. Korporativna strategija – odnosi se na faktore koji utječu na ostvarivanje ciljeva cijelog poduzeća
2. Divizijska strategija – odnosi se na razinu pojedinih organizacijskih cjelina ili strateških poslovnih jedinica
3. Funkcijska strategija – odnosi se na povećanje efikasnosti raspoloživih resursa (Mencer, 2003, 34-35).

U četvrtoj fazi provodi se strategija, što obuhvaća konkretan proces prevođenja odabranih strategija i politika poduzeća u djelovanje putem razvoja programa, proračuna, procedura i pravila. Kako bi se uspješno implementirale, menadžment mora imati jasnu ideju što se želi postići novom strategijom, koliko je ona važna za postizanje ciljeva, kako reorganizirati strukturu te kako najbolje ovladati organizacijskom kulturom. Najključnija komponenta uspješne provedbe strateškog plana je vještina i kompetencija menadžmenta koji

ga provodi, budući da je njihova sposobnost da unesu promjene u organizaciju presudna za uspješnost implementacije (Buble, 2005, 12).

Peta faza je kontrola i evaluacija strategije što podrazumijeva kontrolu aktualnih performansi i njihovu usporedbu s željenim rezultatom. Na temelju povratnih informacija, menadžeri na svim razinama organizacije kontroliraju trenutne performanse te usporedbom s postavljenim standardima, identificiraju eventualna odstupanja i njihove uzroke te korigiraju prije donesene odluke (Buble, 2005, 12).

## **2.2. Vrste strategija**

U fazi formiranja strategije donose se korporacijske i poslovne strategije, dok se u fazi implementacije usklađuju korporacijske i/ili poslovne strategije s funkcijskim. Korporacijska strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline te odgovara na pitanje djelokruga i razmjestaja resursa. U ovom kontekstu, postoje dvije glavne grupe strategija: glavna strategija i poslovni portfolio (Buble, 2005, 109).

### **2.2.1. Glavna strategija**

Glavna strategija obuhvaća opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća i primjenjuju se kada poduzeće konkurira na pojedinačnom ili na nekoliko jako povezanih tržišta. Tri su tipa glavne strategije: strategija kontinuiteta, razvojna strategija i strategija u kriznim uvjetima (Buble, 2005, 109).

#### *2.2.1.1. Strategija kontinuiteta*

Strategiju kontinuiteta biraju uspješna poduzeća koja su zadovoljna svojom trenutnom pozicijom na tržištu. Ova strategija smatra se strategijom niskog rizika čiji je cilj održati tržišnu poziciju sa vodstvom u kvaliteti, niskim troškovima i izvedbom dok se kontinuirano poboljšavaju procesne tehnologije. Strategija kontinuiteta može se manifestirati na nekoliko načina, kao strategija za postizanja profita, strategija pauze, konstantna strategija i strategija opreznog napredovanja. Strategija profita primjenjuje se kratkoročno jer podrazumijeva izbjegavanje troškova za istraživanje i razvoj, kao i reklamnih kampanji i oglašavanje. Najčešće

se koristi iz špekulativnih razloga jer u kratkom roku povećava dividende dioničarima. Strategija pauze se odnosi na situaciju kada poduzeće privremeno odustaje od postavljenih korporativnih ciljeva kako bi se usmjerilo na konsolidaciju i optimizaciju svojih resursa. To se najčešće događa nakon što poduzeće ostvari intenzivan rast u prethodnom razdoblju. Kroz ovu strategiju, poduzeće stavlja naglasak na stabilizaciju i osnaživanje vlastitih kapaciteta kako bi u budućnosti bilo spremno za novi rast i razvoj. Konstantna strategija podrazumijeva kontinuirano zadržavanje već postavljenih ciljeva poduzeća s ciljem izbjegavanja njihove erozije, odnosno gubitka vrijednosti. Važno je naglasiti da može biti učinkovita samo ako postojeći ciljevi i okolnosti ostaju relevantni i odgovarajućih su zahtjeva poduzeća. Strategija opreznog napredovanja rezultat je procjene ključnih promjena u vanjskoj okolini. Umjesto brzih ili rizičnih koraka, organizacija pažljivo procjenjuje promjene u svojoj okolini i donosi odluke koje osiguravaju stabilan i siguran napredak. Ova strategija omogućuje organizaciji da se prilagodi i odgovori na vanjske utjecaje na kontroliran i održiv način (Buble, 2005, 109-110; Mencer, 2003, 35).

#### *2.2.1.2. Razvojna strategija*

Postizanje razvojne strategije može se temeljiti na raznolikim strateškim pomacima i specifičnim poslovnim taktikama. Strateške odluke o smjeru razvoja ovise o postojećoj konkurentnoj strukturi, karakteristikama industrije, fazi industrijske evolucije te postavljenim ciljevima i unutarnjim sposobnostima poduzeća. Izbor ove strategije ne znači da poduzeće mora djelovati u brzorastućoj industriji ili one s izraženim razvojnim potencijalom. Ova strategija privlačna je iz nekoliko razloga. Prvi razlog je što poduzeća koja se odluče za rast lakše mogu korigirati pogreške i neefikasnosti u usporedbi s onima koja se usmjere na kontinuitet. Drugi razlog je što ovakav pristup donosi niz prednosti, uključujući napredak, marketinške kampanje, interesne poslove i drugo. Razvojna strategija kategorizira se na temelju tri ključne dimenzije. Dvije osnovne dimenzije temelje se na proizvodno-tehnološkoj i tržišnoj osnovi, što omogućuje prepoznavanje tri osnovna strateška pravca:

1. Koncentracija – razvoj poduzeća s postojećim proizvodima/uslugama na postojećem tržištu (povećanje tržišnog udjela)
2. Ekspanzija – širenje postojećih proizvoda/usluga na nova tržišta
  - razvoj proizvoda/usluga na postojećem tržištu istodobno

- razvoja s novim proizvodima/uslugama na nova tržišta
3. Diverzifikacija – poduzeće stvara potpuno novi lanac vrijednosti ili sa djelatnošću koja ima neku međusobnu vezu sa dosadašnjim poslovnim procesom (koncentrirana diverzifikacija) ili sa djelatnošću koja je potpuno različita od dosadašnjih poslovnih procesa (konglomeratska diverzifikacija) (Buble, 2005, 110-111; Mencer, 2003, 34-35).

Ako se k tome nadoda treća dimenzija, ostvarivanje potpune ili djelomične kontrole u ukupnom lancu vrijednosti, onda se razvojnoj strategiji dodaje još jedan pravac, okomite integracija. Postoje dva oblika ovog strateškog pravca, ulazna integracija koja je usmjerena na integraciju dobavljača i silazna integracija koja je usmjerena na integraciju posrednika i kupaca (Buble, 2005 112-117).

Razmatrani pravci mogu se implementirati koristeći tri osnovna pristupa: interni rast, vlasničku integraciju i strateško povezivanje poduzeća. U slučajevima kada poslovna okolina nosi nizak rizik, nije hitno potrebna brza ekspanzija, dostupni su znatni interni resursi, potencijalni partneri imaju slične resurse i promjene u okruženju su minimalne, to ukazuje na mogućnost uspješne primjene razvojne strategije internog rasta. S druge strane, akvizicije postaju poželjne kada postoji viši rizik samostalnog razvoja kompetencija, teži se bržoj ekspanziji, dostupnost resursa nije potpuna, ali je i dalje značajna, a potencijalni partneri dijele određene, iako ne i identične resurse, uz umjerene promjene u okruženju. Suprotno tome, strateški savezi su optimalni u scenarijima visokog rizika samostalnog razvoja, potrebi za brzom ekspanzijom, ograničenoj raspoloživosti vlastitih resursa, komplementarnosti među partnerima u savezu te dinamičnim i brzim promjenama u okruženju, komplementarnosti među poduzećima u savezu te velikim i brzim promjenama u okolini (Buble, 2005, 117-120).

#### 2.2.1.3. *Strategija u kriznim uvjetima*

Strateška kriza označava situaciju u kojoj nedostaju ključni faktori uspjeha poduzeća, što dovodi do gubitka konkurentske prednosti i/ili tržišnog udjela. U takvim okolnostima, prioritet je stvaranje osnova za preživljavanje poduzeća. Razvojne strateške smjernice se stavljaju po strani kako bi se usredotočili na strategije oporavka. Ako se ne pokaže isplativost strategijskog oporavka, tada se moraju razmotriti izlazne strategije. U kriznim uvjetima postoje dvije ključne strategije. Strategija konsolidacije i obnavljanja fokusira se na jačanje poduzeća

u ključnim sektorima kroz poboljšanje konkurentske prednosti. U kratkom roku, poduzeće se može usmjeriti na povećanje prihoda, smanjenje imovine ili eliminaciju djelatnosti koje ne donose rezultate. Ovdje je ključno prepoznati zdrave poslovne jezgre koje treba sačuvati, one koje treba napustiti i one koje treba dalje razvijati. Strategija napuštanja djelatnosti primjenjuje se u slučajevima gdje se ne može osigurati uspješan oporavak, razmatra se strategija napuštanja određenih sektora ili poslovnih segmenata. Ovo može uključivati povlačenje iz manje isplativih aktivnosti kako bi se resursi preusmjerili prema onim područjima koja nude veći potencijal. Važno je istaknuti da u situacijama strateške krize, prioritet je osigurati preživljavanje i pravovremeno reagirati kako bi se održala konkurentnost i stvorile osnove za budući uspjeh. Ove strategije mogu se provoditi kroz tri osnovna pristupa. Promjena osnovne strategije podrazumijeva temeljne promjene u načinu poslovanja kako bi se postigla bolja usklađenost s okolinom (strateški zaokret). Povećanje operativne učinkovitosti fokusira se na poboljšanje unutarnjih procesa kako bi se smanjili troškovi i povećala produktivnost (probir i fokusiranje). Rasterećenje nepotrebnih poslovnih i organizacijskih tereta što podrazumijeva smanjenje neproduktivnih aspekata poslovanja kako bi se usmjerila pažnja i resursi na ključne aktivnosti (kontrakcija) (Buble, 2005, 120-123).

U situaciji kada se nakon strateške analize utvrdi da određena poslovna djelatnost nema izglednu budućnost, poduzeće ima mogućnost napuštanja te djelatnosti, što se može postići kroz prodaju, gašenje (likvidaciju) ili preusmjeravanje prema drugoj industriji. Proces napuštanja djelatnosti može biti brz ili postupan. Strategija "ubiranja plodova" ima za cilj maksimizirati kratkoročne poslovne rezultate. Podrazumijeva kontroliranu dezinvesticiju poduzeća ili njegove poslovne jedinice kako bi se poboljšao novčani tok tijekom izlaska iz industrije. Kroz smanjenje troškova, očekuje se pad prodaje i tržišnog udjela, ali zadržavaju se primici i prihodi koji su znatno veći od smanjenih troškova. Ovaj pristup generira dodatnu gotovinu koja može biti usmjerena prema novoj industriji ili može biti redistribuirana unutar poduzeća. Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća primjenjuje se kada nema održive konkurentske prednosti, kada se mijenja misija ili vizija poduzeća, ili ako nema posebnih financijskih poticaja vlasnika za zadržavanje. Gašenje (likvidacija) poduzeća ili dijela poduzeća može se provesti likvidacijom ili gašenjem. Ovaj postupak uključuje prodaju imovine i obustavu operacija kako bi se minimalizirala šteta za sve relevantne interesne skupine. Odluka o odabiru odgovarajuće strategije ovisi o konkretnoj situaciji poduzeća, njegovim ciljevima i okolnostima u industriji (Buble, 2005, 124-125).



## 2.2.2. Poslovni portfolio

Kada poduzeće ima više različitih djelatnosti, analizu strateških opcija treba upotpuniti strateškom portfolio analizom. Portfolio matrice pomažu u optimiziranju strateškog odlučivanja, naglašavajući doprinos svake jedinice unutar poduzeća. Postoji nekoliko ključnih portfolio matrica (Buble, 2005, 126).

### 2.2.2.1. BCG matrica

Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela razvijena od strane Boston Consulting Group (BCG) u kasnim 60-im godinama 20. stoljeća. Ova matrica ima za cilj pomoći poduzećima u strateškom odlučivanju. Temelji se na dvije ključne dimenzije, relativnom tržišnom udjelu i rastu industrije. Kroz ovu matricu, poduzeća mogu identificirati koje od njihovih poslovnih jedinica ili proizvoda zahtijevaju ulaganje, koje generiraju novac, i koje možda treba povući s tržišta. Ova matrica je posebno korisna za korporacije s različitim poslovnim jedinicama ili proizvodima (Buble, 2005, 126-130).

### 2.2.2.2. GE matrica

GE matrica je razvijena kao sofisticiranija alternativa BCG matrici. Ova multifaktorska portfolio matrica koristi se za razmatranje strateških poslovnih jedinica velikih poduzeća. Osim što uzima u obzir tržišni udio i industrijski rast, GE matrica također procjenjuje i druge faktore poput konkurentske snage i industrijske privlačnosti. Njena fleksibilnost i moćna logika čine je izuzetno korisnom za strateško planiranje, ali također ima i svoje izazove, poput subjektivnosti u procjeni (Buble, 2005, 130-134).

### 2.2.2.3. ADL matrica

Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja razvijena od strane konzultantske tvrtke Arthur D. Little, Inc. ADL matrica kombinira dvije ključne dimenzije, fazu u životnom ciklusu industrije i konkurentski položaj poduzeća. Ova matrica

omogućava poduzećima da razumiju kako se njihove poslovne jedinice ili proizvodi uspoređuju s konkurencijom u različitim fazama industrijskog životnog ciklusa. Pomaže u identifikaciji prilika za rast i potencijalnih izazova (Buble, 2005, 135-140).

#### 2.2.2.4. *DPM matrica*

Portfolio matrica politike strateškog usmjeravanja razvijena u korporaciji Shell Chemicals U.K. DPM matrica je dizajnirana kako bi se uskladili tijekovi novca u složenim poduzećima. Ova matrica stavlja naglasak na konkurentske sposobnosti poduzeća i profitne perspektive industrije. S obzirom na njenu sposobnost da pruži jasne strateške preporuke, DPM matrica je postala ključni alat za korporativno planiranje, posebno u kapitalno intenzivnim industrijama (Buble, 2005, 140-144).

Svaka od ovih matrica ima svoje specifične karakteristike i primjene, ali sve one služe kao alati za strateško odlučivanje unutar poduzeća, omogućavajući im da bolje razumiju svoje poslovne jedinice i kako najbolje njima upravljati (Buble, 2005, 140-144).

### **3. ADRIS GRUPA D.D.**

Adris grupa d.d. tvrtka je jasne vizije, vrsnog upravljanja i superiornog sustava vrijednosti. Nastala je na 130-godišnjoj tradiciji Tvornice duhana Rovinj te posoljenih godina ostvaruje zapažene poslovne rezultate. Stara tvornica duhana koja je nekada bila simbol moćne i slavne Habsburške monarhije, danas je postala vodeća hrvatska tvrtka koja se ističe po svojoj profitabilnosti, inovativnosti i konkurentnosti. Ova transformacija je rezultat prepoznavanja vremena i tržišnih prilika u kojima posluje, kao i usvajanja najboljih praksi iz svijeta. No, ključni faktor u stvaranju novih vrijednosti su ulaganje u zaposlenike i inovativnost. Adris grupa d.d. primjer je nevjerojatne preobrazbe iz duhanskog posla u održivu tvrtku usredotočenu na elitni turizam, proizvodnju zdrave hrane i financijski sektor. Unatoč tome što više ne posjeduje duhansku diviziju u svom portfoliju, priča TDR-a pokazuje kako stvoriti uspješan poslovni proces koji seže od početka do kraja i kako jednu djelatnost podići na nevjerojatnu razinu. Iskustvo, znanje i upornost stjecani kroz duhanski sektor omogućili su Adrisu uspješan razvoj potpuno novih poslovnih područja (Vlahović, A., 2016, 1-23).

#### **3.1. Povijesni razvoj Adris grupe d.d.**

Tvornica duhana Rovinj, osnovana 1872. godine kao pogon za opskrbu cigarama časnika austro-ugarske vojske, prošla je kroz različite faze i transformacije. Modernizacija proizvodnih pogona provedena je 1969.-1971., automatizirajući proces pripreme duhana i izrade cigareta te uvođenjem linije za proizvodnju ambalaže. Tijekom godina, tvornica je uspostavila suradnju s Austria Tabakwerke AG i stekla licenciju za proizvodnju prestižne marke Milde Sorte, postajući vodeći proizvođač cigareta u Hrvatskoj. U 1980-ima je započela kompjutorizaciju i robotizaciju proizvodnje te je predstavila obiteljsku marku cigareta Ronhill. Uz modernizaciju tehnoloških procesa, tvrtka je ulagala u kvalitetu cigareta i prilagođavala se zahtjevima potrošača. TDR je postao vodeći hrvatski proizvođač i izvoznik cigareta te je integrirao poslovni sustav proizvodnje duhana i cigareta, komercijalnu ambalažu i maloprodajni lanac u Hrvatskoj (Srića, V., 2016, 59-87).

Od 2001. godine, tvrtka se proširila na turizam postajući većinski vlasnik dvaju velikih hotelskih društava. Duhanska djelatnost ostaje ključna za Adris grupu d.d., tvrtku koja je vodeća u industriji s preko 15 milijardi prodanih cigareta i značajnim prihodima. Proizvodni asortiman

TDR-a obuhvaćao je marke poput Ronhilla, Walter Wolfa, Larga, Kolumba, Yorka i MC-a, pri čemu Ronhill zauzima najveći udio u ukupnoj prodaji. Tvornica duhana Rovinj imala je značajan društveni angažman podržavajući humanitarne udruge, zdravstvene ustanove, kulturne i sportske programe te obnovu sakralne baštine (Srića, V., 2016, 59-87).

### **3.2. Adris grupa d.d. danas**

Poslovanje Adris grupe d.d. u posljednjih je desetak godina obilježio rast svih ključnih pokazatelja poslovanja. Prihod od grupe u tom razdoblju narastao je više od pet puta, dobit deset puta, a kapital gotovo dvadeset puta dok je tržišna vrijednost Adris grupe d.d. povećana za više od 100 puta (Vlahović, A., 2016, 1-23).

Adris grupa d.d. najznačajniji je nacionalni investitor, kapital koji ostvaruje ostaje u Hrvatskoj i na taj način pomaže u razvoju gospodarstva te ostvarivanju novih radnih mjesta. Kroz Zakladu Adris, podržano je više od 700 projekata koji su značajno pridonijeli jačanju hrvatskog identiteta, kompetitivnosti, međunarodnoj promociji, razvoju znanstvenih potencijala, ekološkoj održivosti i očuvanju autohtonosti. Adris grupa d.d. jedna je od deset najprofitabilnijih i najkvalitetnijih tvrtki u Hrvatskoj, ali je jedina među njima u domaćem vlasništvu što pokazuje kako hrvatsko znanje, upornost i marljivost mogu biti konkurentni na globalnom tržištu. Otkupili su mnoge hrvatske tvrtke od stranih vlasnika te su time pokazali da nisu špekulanti željni brze zarade već da u Hrvatskoj žele stvarati nove vrijednosti, izvoziti, poslovati društveno odgovorno čuvajući nacionalne vrijednosti (Vlahović, A., 2016, 1-23).

Prema Vlahoviću tajna uspjeha Adris grupe d.d. jest privrženost korporativne kulture samoj tvrtki i znanje kao pretpostavka konkurentnosti te izvrsnost u svim područjima poslovnog i društvenog ulaganja. Adris grupa d.d. potiče osobni razvoj svojih djelatnika te slovi kao jedan od najboljih poslodavaca u državi.

Adris grupa d.d. u Hrvatsku je dovela tri manifestacije koje su grad Rovinj ucrtale na karti najprestižnijih odredišta modernog svijeta. Jedna je prestižna regata najboljih i najutjecajnijih svjetskih jedriličara *Adris RC 44 Cup*, a druga je Red Bull Race, najpoznatije zrakoplovne vratolomije. Uz besprijekornu organizaciju i gostoprimstvo, ove manifestacije osigurale su Rovinju pa time i Hrvatskoj nezapamćenu promociju u globalnim okvirima. Ovim potezom je Adris grupa d.d. ponovno učinio iskorak pomaknuvši granice promotivnog komuniciranja u Hrvatskoj i iznova postavio standarde u kreativnosti i učinkovitosti

komunikacije te stvaranju brenda. Treća, a možda i najpoznatija je *Weekend Media Festival* koja jednom godišnje u Rovinju okupi nekoliko tisuća komunikacijskih, medijskih, filmskih i marketinških stručnjaka i djelatnika, zvijezda *show businessa* te utjecajnih ljudi iz regije i svijeta koji dolaze kako bi pratili nove trendove, prezentirali vlastite uspjehe te sklopili nove poslove. Adrisovi brendovi u duhanskoj industriji bili su pionirski uspjesi na tadašnjem tržištu dok danas ona razvija nove luksuzne brendove u elitnome turizmu i proizvodnji zdrave hrane te podiže tradicijski brend Croatia osiguranja na više nivoe (Vlahović, A., 2016, 1-23).

Adris grupa d.d. svojim dosadašnjim strateškim restrukturiranjem, koje je krenulo 2003. godine, pokazuje snagu vizije i važnost oslušivanja potreba tržišta. Dugogodišnje planiranje izlaska iz duhanske industrije započinje 2003. te osnivanjem Maistre d.d. 2005. godine, Adris grupa d.d. jačanjem turističkog portfolija kompenzira pad prihoda duhanskog portfolija. Do najveće promjene dolazi 2012. kada novi trendovi ne idu u korist tvrtke. Istraživanje Eurobarometra pokazuje da se udio pušača smanjuje te usklade sustava trošarina sa standardima Europske Unije i strategija cjenovnih ratova sve je više otežavala poslovanje manjih proizvođača duhana. TDR se 2015. godine prodaje multinacionalnom gigantu British American Tobacco gdje Adris grupa d.d. iziskuje na proizvodnji duhanskih proizvoda slijedećih 5 godinu u tvornici u Kanfanaru te zadržavanjem svih postojećih radnika i njihovih dosadašnjih standarda u tvrtki. Time je Adris ponovno pokazao zaštitno lice prema svojim zaposlenicima i regiji u kojoj posluje. Adris grupa d.d. također je prepoznala novi trend zdrave prehrane, odnosno novi životni stil na tržištu gdje potrošači sve više počinju cijeniti kvalitetu hrane koju konzumiraju. Iz te perspektive, Adris grupa d.d. ponovno odgovara tržištu otvaranjem firme Cromaris d.d. 2009. godine. Ova poslovna ekspanzija omogućila je grupi stalni porast kapitala, broja zaposlenih i stabilizaciju pada neto dobiti zbog pada prihoda u duhanskom portfoliju. Slobodan novčani tok Adrisu osigurava likvidnost u kojoj leži investicijski potencijal čime se ostvaruje sinergijski učinak akvizicijama novih segmenata poslovanja (Kotarski, K., 2016, 35-58).

Danas je tvrtka diversificirala svoje poslovanje na četiri poslovna segmenta, turizam, zdrava hrana, osiguranje i nekretnine te u svom portfoliju, kao društveno odgovorno poduzeće ima i Zakladu Adris te program zapošljavanja mladih i obrazovnih ljudi – Budućnost u Adrisu (<https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/>, 2023).

Slika 1. Struktura Adris grupe d.d.



Izvor: (<https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/>, 2023)

### 3.3. Misija, vizija i vrijednosti Adris grupe d.d.

Misija: „Osigurati razvoj svih naših strateških poslovnih jedinica vodeći računa o zadovoljstvu djelatnika i krajnjih potrošača na način koji jamči rast vrijednosti dioničkog kapitala, te koji je u skladu s interesima zajednice u okviru koje Adris grupa posluje.“ (<https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/>, 2023).

Vizija: „*Biti regionalni leader u svim aspektima poslovanja oslanjajući se na tradiciju, vlastite potencijale te inovativan i dinamičan pristup tržištu.*“ (<https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/>, 2023).

Vrijednosti Adris grupe d.d.:

- *težnja kvaliteti svih naših proizvoda i usluga kao preduvjet zadovoljstva korisnika*
  - *kreativnost pojedinca kao osnova unapređenja poslovanja*
  - *timski rad i stvaranje stimulativne radne okoline*
  - *strast za uspjehom u svim aspektima poslovanja*
  - *aktivna uloga u zajednici*
  - *očuvanje okoliša i pridržavanje svih propisa u skladu s općom koristi*
- (<https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/>, 2023)

Misija Adris grupe d.d. ističe važnost razvoja svih strateških poslovnih jedinica uz fokus na zadovoljstvu zaposlenika i krajnjih potrošača. Cilj je ostvarivanje rasta vrijednosti dioničkog kapitala usklađenog s interesima zajednice u kojoj posluju.. S druge strane, vizija Adris grupe d.d. ambiciozno se usmjerava prema poziciji vodećeg regionalnog lidera, koristeći svoju tradiciju, potencijale te inovativan i dinamičan pristup tržištu. Vrijednosti Adris grupe d.d. čine temelj njihovog poslovanja, s naglaskom na kvalitetu proizvoda i usluga kao ključnom faktorom

za zadovoljstvo korisnika. Individualnu kreativnost, timski rad i poticajno radno okruženje Adris grupa d.d. prepoznaje kao pokretača unapređenja poslovanja, a strast prema uspjehu i aktivno sudjelovanje u zajednici dodatno naglašava njihovu društvenu odgovornost. Posvećenost očuvanju okoliša i usklađivanje s propisima dodatno podcrtavaju njihovu predanost općem dobru. U cjelini, Adris grupa d.d. fokusirana je na izgradnju vodeće regionalne pozicije kroz inovacije, kvalitetu i zajedničke vrijednosti, istovremeno vodeći brigu o zadovoljstvu svojih dionika i društvenoj odgovornosti.

Adris grupa d.d. kao korporativni centar ima za cilj koordinirati upravljanje investicijama i razvoj cjelokupnog sustava. Središnji element razvojne strategije Adris grupe d.d. je otvaranje novih radnih mjesta i povećanje konkurentnosti kroz stvaranje prepoznatljivih i profitabilnih hrvatskih proizvoda kako bi se stvorila sposobnost suočavanja s konkurencijom multinacionalnih kompanija na domaćem i međunarodnom tržištu (Gonan Božac, 2014, 467-472).

### **3.4. Zaklada Adris**

"Izvorna zamisao projekta Zaklade Adris bila je i ostala promicati kulturu izvrsnosti, znanja i solidarnosti u hrvatskome društvu. Zagovarati učenje, rad i zauzetost za opće dobro, slijediti liniju dijaloga etičkih vrijednosti i postignuća suvremene znanosti te zajedno osvajati prostor nade za nove naraštaje hrvatskih ljudi." Mr. Ante Vlahović, predsjednik Uprave Adris grupe. ("(<https://www.adris.hr/odnosi-s-javnosc/zaklada-adris/o-zakladi/>).

Zaklade su iznimno važan dio civilnog društva jer iskazuju svijest i odgovornost prema zajednici te promoviraju koncept aktivnih sudionika u društvu. Unapređujući društvene veze i promičući nacionalno i opće dobro, zaklade pridonose postizanju pravednijeg i naprednijeg društvenog okruženja, i izravnim utjecajem na razvoj društva i države, i posredno, poticanjem ostalih segmenata društva da u svoje djelovanje ugrade odgovornost prema zajednici u kojoj postoje i djeluju. Zaklade tako mogu služiti kao dopuna vladinih politika i utjecati na razvoj društvenog partnerstva povezujući poslovne krugove, nacionalnu i lokalnu vlast, kulturne i druge institucije te nevladine organizacije u zajedničkom unapređivanju općeg dobra (<https://www.adris.hr/>, 2023).

Zaklada Adris utemeljena je 2007. godine od Adris grupe d.d. sa željom da učini iskorak u društveno odgovornom djelovanju te da izravnije može pomoći razvoju i napretku hrvatskog

društva promicanjem društvene odgovornosti među hrvatskim kompanijama i javnosti uopće. Time su postavljeni novi standardi koji će ostale hrvatske kompanije morati slijediti žele li da ih se ubuduće percipira kao društveno odgovorne. Stotine projekata, pojedinaca, udruga i institucija zahvaljujući potpori Zaklade Adris ostvarili su svoj cilj, ostavivši trag na području znanosti, kulture, očuvanja prirodne baštine, kreativnosti, rada s mladima, skrbi o osobama s invaliditetom, humanitarnom djelovanju i sl. Tako svojim primjerom, jasnom vizijom i konkretnom novčanom potporom, Zaklada Adris pridonosi stvaranju pravednijeg i uspješnijeg društvenog okruženja. Zbog toga je Zaklada Adris vrlo brzo postala vodeća filantropska organizacija u Hrvatskoj i ovom dijelu Europe, posebno uzimajući u obzir iznos raspoloživih sredstava, bogatstvo i širinu programa koje pomaže te uključenost vodećih hrvatskih intelektualaca u njezin rad (Adris - o nama, 2023).

### **3.4.1. Misija, vizija i ciljevi Zaklade Adris**

Misija Zaklade Adris jest *promicanje korporativne društvene odgovornosti i doprinos stvaranju naprednijeg hrvatskog društva* (Adris - o nama, 2023). Vizija Zaklade je *sudjelovanje u uspostavljanju društvene pravednosti, jednakih prilika za sve građane, boljih uvjeta i kvalitete života hrvatskih građana te stvaranje konkurentnog i društveno odgovornog hrvatskog gospodarstva utemeljenog na znanju i inovativnosti* (Adris - o nama, 2023).

Ciljevi Zaklade:

- potpore učenicima i studentima, znanstvenicima i inovatorima, znanstvenim i istraživačkim projektima
- potpore umjetničkom stvaralaštvu i umjetnicima
- potpore projektima zaštite prirode
- potpore projektima koji pridonose zaštiti i očuvanju hrvatske izvornosti
- potpore humanitarnim projektima i pomaganju djece bez roditelja

Vrijednosti na kojima počiva Zaklada Adris jesu: izvrsnost, inovativnost, znanje, dobrota, pomaganje, odgovornost, tolerancija, otvorenost i transparentnost rada. Adris grupa d.d. za financiranje Zaklade godišnje izdvaja jedan posto dobiti iz poslovanja, a osigurana su i početna sredstva od 10 milijuna kuna (Adris - o nama, 2023).



### **3.4.2. Način raspodjele sredstava**

Financijska sredstva predviđena za određenu godinu raspoređuju se na programe u skladu s područjima djelovanja: Znanje i otkrića, koje uključuje stipendije, te Stvaralaštvo, Ekologija, Baština i Dobrota. Prioriteti, mjerila i načini dodjele sredstava za programe i stipendije detaljno su propisani Pravilnikom kako bi se osigurala transparentnost i pravednost raspodjele sredstava Zaklade. Prijave za sredstva Zaklade, koje mogu uputiti fizičke i pravne osobe, pojedinci, institucije i nevladine organizacije, primaju se na temelju objavljenog javnog natječaja. Svaka pristigla prijava detaljno se analizira i vrednuje s različitih aspekata - najprije je vrednuju i analiziraju stručnjaci za pojedino područje okupljeni u zakladnim vijećima, a potom i Zakladna uprava, koja donosi konačnu odluku. Zahvaljujući donacijama Zaklade Adris, ostavljen je trajan i neizbrisiv trag u znanosti, kulturi, očuvanju prirodne baštine, kreativnosti, humanitarnom djelovanju, radu s mladima i mnogim drugim područjima (Adris - o nama, 2023).

### **3.5. Akvizicijom do cilja – ključni strateški pristup Adris grupe d.d.**

Akvizicija predstavlja proces preuzimanja jedne tvrtke od strane druge tvrtke. To može uključivati kupnju dionica ili imovine, preuzimanje upravljačke kontrole ili stjecanje većinskog udjela u vlasništvu. Akvizicije se često koriste kao strategija za rast i proširenje poslovanja (ekspanzija), jer omogućavaju tvrtkama da brzo pridobiju nove resurse, tehnologiju, tržište ili konkurentske prednosti. Kompanije često primjenjuju strategije spajanja i preuzimanja, koje se obično događaju simultano kao dio velike financijske transakcije. U preuzimanju jedna kompanija preuzima drugu, što rezultira prestankom postojanja preuzete kompanije, dok se spajanje odvija kada dvije kompanije udruže svoje snage (Mateša, 2019, 18-25).

Adris grupa d.d. je uspješno primijenila strategiju spajanja i akvizicija kao dio svog razvojnog plana, što je rezultiralo njihovim pozicioniranjem među vodećim kompanijama u zemlji. Njihov prvi korak u ovom smjeru bio je spajanje društava Jadran-turist d.d. i Anita d.d. 2005. godine, što je rezultiralo osnivanjem Maistre d.d. Prethodno, Adris grupa d.d. je preuzela ove dvije tvrtke. Sličan scenarij ponovio se 2009. godine kada je grupa osnovala Cromaris d.d. kroz spajanje tvrtki Cenmar d.d., Marimirna d.d., Marikultura Istra d.o.o. i Bisage d.o.o. Sve navedene tvrtke su akvizirane od strane Adris grupe d.d. 2008. godine. Ovaj pristup omogućio

je Adris grupi d.d. uspješno proširenje i diversifikaciju svog poslovanja. Adris grupa d.d. je nastavila svoj uspješan put akvizicijom Croatia osiguranja 2014. godine, čime je postala vodeći regionalni igrač u industriji osiguranja. Ova ključna akvizicija dodatno je ojačala njihovu poziciju na tržištu i proširila njihovu prisutnost na širem području. Kombinacija strateške vizije i sposobnosti upravljanja omogućila je Adris grupi d.d. da uspješno integrira Croatia osiguranje u svoj portfolio te da pruži kvalitetne osiguravateljske usluge na regionalnoj razini. Ovom akvizicijom stvoren je novi potencijal za daljnji rast i razvoj Adris grupe d.d., s ciljem pružanja vrhunske zaštite i sigurnosti svojim klijentima širom regije. Nadalje, u veljači 2018. godine Adris grupa d.d. je sklopila ugovor o kupoprodaji udjela i strateškom partnerstvu s ciljem stjecanja 77,78 % udjela u društvu Expertus d. o. o., smještenom u Zagrebu, odnosno 58,56 % ukupnih dionica društva HUP-Zagreb d. d. Ova akvizicija predstavlja uvođenje segmenata gradskih hotela što omogućuje kontinuirano poslovanje tijekom cijele godine, čime se smanjuju sezonske fluktuacije u turističkom sektoru. HUP-Zagreb d. d. ima i dugogodišnje uspješno partnerstvo s globalnim hotelskim lancem Marriott putem franšiznog modela suradnje. Ova strateška akvizicija otvara priliku za ostvarivanje operativnih i financijskih sinergija koje će dodatno povećati ukupnu poslovnu vrijednost same grupe.

Slika 2. Povezana društva

## 5. POVEZANA DRUŠTVA I POSTOJANJE PODRUŽNICA

Društvo u okviru svog poslovanja izravno djeluje kroz sljedeća povezana društva:

Naziv društva	% udjela*
ABILIA d. o. o., Rovinj, Hrvatska	100%
MAISTRA d. d., Rovinj, Hrvatska	92,24%
CROMARIS d. d., Zadar, Hrvatska	100%
CROATIA osiguranje d. d., Zagreb, Hrvatska	66,96%
EXPERTUS d. o. o., Zagreb, Hrvatska	100%
HUP-ZAGREB d. d., Zagreb, Hrvatska	40,70%

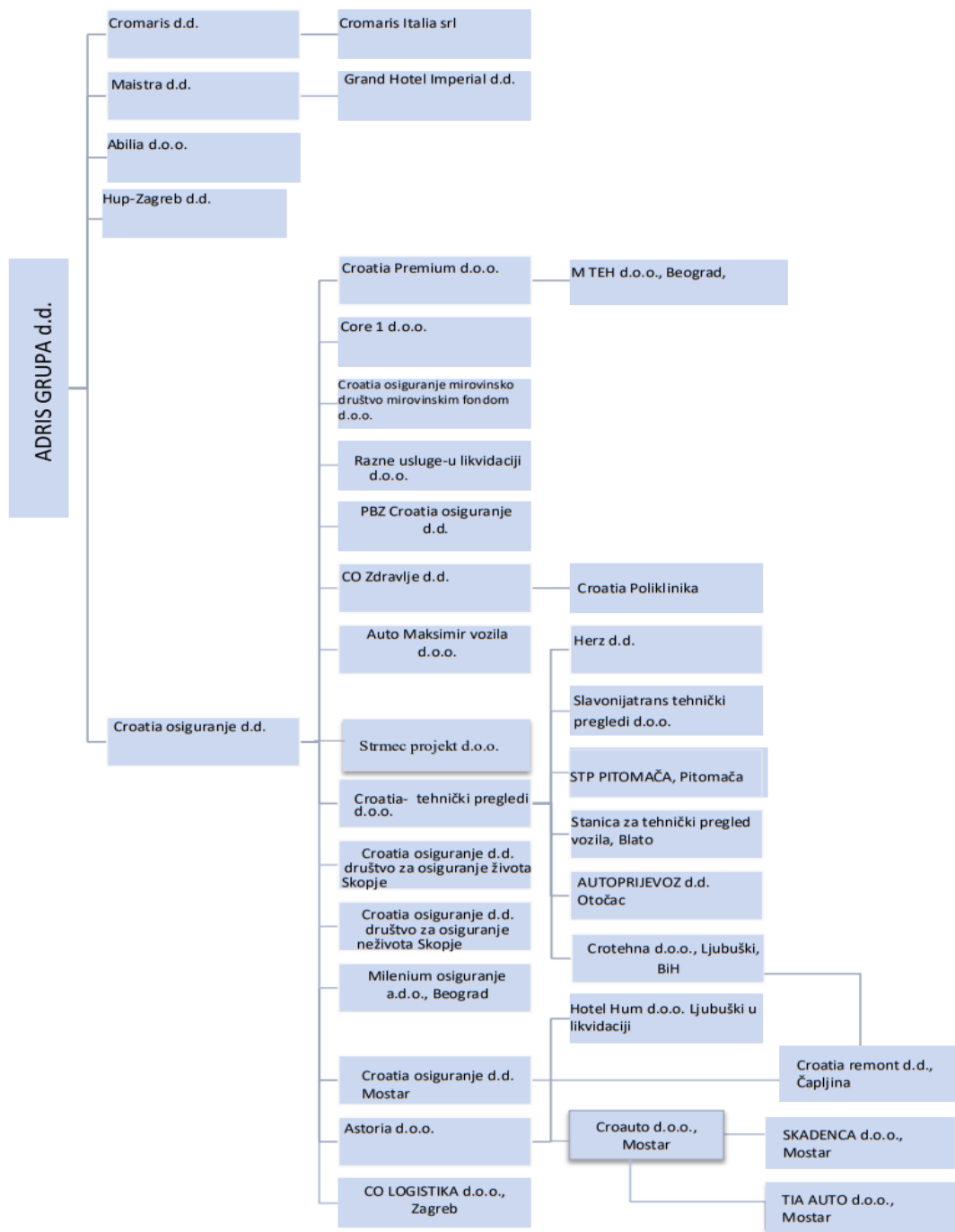
\*Postotak udjela prikazuje direktni udjel Društva u povezanom društvu na datum bilance.

Izvor: (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju za 2022. i stanje u Društvu, 2023)

Kroz primjenu strategije akvizicija i spajanja, Adris grupa d.d. je ostvarila značajan napredak u svom razvoju. Fokus na akvizicije omogućio je stjecanje novih resursa, tehnologije

i tržišta, čime su postigli rast i ekspanziju na svim aspektima svog poslovanja. Adris grupa d.d., kroz sva tri portfolija postigla snažnu poziciju na tržištu te stvorila potencijal za daljnji rast i razvoj.

Shema 1. Organizacijska struktura Adris grupe d.d.



Izvor: (Izvešće o strukturi Croatia Grupe d.d., 2021)

## **4. STRATEŠKA ANALIZA PORTFOLIJA ADRIS GRUPE D.D.**

Strateška analiza tvrtke je proces procjene trenutnog stanja i okruženja tvrtke kako bi se identificirali ključni faktori za uspjeh i razvile smjernice za postizanje konkurentske prednosti. Podrazumijeva dubinsko razumijevanje unutarnjih i vanjskih elemenata koji utječu na poslovanje tvrtke te identifikaciju potencijalnih prilika i izazova. Ovaj proces obuhvaća procjenu unutarnjih resursa i sposobnosti što uključuje financijske resurse, ljudske resurse, tehnološke kapacitete, operativne procese i ostale ključne resurse. Cilj je utvrditi snage i slabosti tvrtke te identificirati područja koja treba poboljšati. Zatim tvrtka treba analizirati tržišta i industrije, odnosno proučiti svoje vanjsko okruženje, što podrazumijeva analizu konkurencije, potrošača, dobavljača, pravni okvir i trendove u industriji kako bi razumjela dinamiku tržišta i lakše identificirala mogućnosti za rast i razvoj. Na temelju rezultata analize unutarnje i vanjske okoline, definiraju se dugoročni ciljevi tvrtke i određuju se strategije za njihovo ostvarenje. Ciljevi mogu uključivati povećanje tržišnog udjela, diversifikaciju proizvoda ili usluga, smanjenje troškova ili poboljšanje efikasnosti. Kada se utvrde opći ciljevi poslovanja, tvrtka izrađuje detaljan poslovni plan koji uključuje aktivnosti, resurse, vremenski okvir i metode praćenja napretka. Poslovni plan pruža smjernice za provedbu strategije i ostvarenje postavljenih ciljeva. Tokom provođenja strateških planova, tvrtka mora redovito pratiti učinkovitost istih te ih prilagođavati prema potrebi. Praćenje se obično provodi putem ključnih pokazatelja uspjeha kako bi se osiguralo postizanje postavljenih ciljeva. Strateška analiza tvrtke pomaže u postizanju jasnog razumijevanja trenutnog stanja tvrtke i stvaranju temelja za budući uspjeh. To je kontinuirani proces koji zahtijeva redovito ažuriranje i prilagodbu kako bi se osiguralo da tvrtka ostane konkurenta (Mencer, 2003, 3-24; Buble, 2005,9-26).

### **4.1. Turizam – tvrtka Maistra d.d.**

Činjenica jest da se hrvatska obala ubraja među najljepše na svijetu i najrazvedenija u Europi, ima najčišće more na Mediteranu, a u svijetu se po čistoći nalazi na 12. mjestu. Uz navedene činjenice, ozbiljnim ulaganjem te postavljanju visokih standarda u turističkoj ponudi Adris grupa d.d. je postala najveći nacionalni investitor. Tvrtka Maistra d.d. za hotelijerstvo i turizam osnovana je 2005. godine spajanjem društva Jadran – turist d.d., Rovinj i Anita d.d., Vrsar. 2010. godine pripaja im se društvo Rovinjturist d.d., 2014. godine Maistra postaje

većinskim vlasnikom društva Grand hotel Imperial u Dubrovniku (tomu treba pridodati kupnju i obnovu hotela Hilton Imperial u Dubrovniku.), a 2019. godine pripojeno je društvo Slobodna Katarina d.o.o. Najveća ulaganja Adris grupe d.d. su hoteli s pet zvjezdica Monte Mulini i Lone što je uključivalo obnovu plaža i šetališta te obnova najstarijeg hotela u Rovinju Adriatic kao i otvaranje obiteljskog hotela Amarin 2016. godine. Djeluje na području Rovinja, Vrsara, Zagreba i Dubrovnika. Kupoprodajom udjela i strateškim partnerstvom Adrisa i društva HUP-ZAGREB d.d., Zagreb početkom 2018., tvrtka je postala najveća nacionalna turistička kompanija. Krajem 2019. godine, Adris grupa d.d. postaje vlasnikom hotela Marjan u Splitu, koji također planira uključiti u najluksuzniji dio svojeg turističkog portfolija (Vlahović, A., 2016,1-23) (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju za 2022. i stanje u Društvu, 2023).

Tablica 1. Opći podaci Maistra d.d.

TVRTKA	MAISTRA dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam / MAISTRA D.D.
SJEDIŠTE	ROVINJ, Obala Vladimira Nazora 6
VAT ID / OIB	25190869349
TEMELJNI KAPITAL	169.617.833,25 eura
NADZORNI ODBOR	mr. Ante Vlahović, predsjednik
	Hrvoje Potajac, zamjenik predsjednika
	Roberto Škopac, član; Stanko Damjanić, član; Nenad Drenić, član
UPRAVA	Tomislav Popović, član Uprave

Izradio: autor prema podacima s (MAISTRA HOSPITALITY GROUP, 2023)

#### 4.1.1. Financijska analiza

Kako je prije navedeno, Maistra d.d. osnovana je 2005. godine spajanjem dvaju društava Jadran-turist d.d. i Anita d.d. koje su akvizicijom 2001. godine postale članice Adris grupe d.d. Maistra je postavila ambiciozne ciljeve u razvoju svog turističkog portfolija te stvaranju i izgradnji vlastitih brendova s najvišom razinom kvalitete sadržaja i usluga. Njen fokus je bio na pozicioniranju kao predvodnik nacionalnog turističkog razvoja. S ciljem postizanja te vizije, misija Maistre je bila postati prepoznatljiva i prvoklasna turistička kompanija i destinacija na jadranskoj obali. Ključni elementi njenog uspjeha su snažno oslanjanje na destinacijske brendove, pružanje autentične istarske, hrvatske i mediteranske atmosfere, visoko

personalizirane i gostoljubive usluge te razvijanje modernih i konkurentnih sadržaja. Cilj je bio stvaranje istarskih doživljaja kako bi se zadovoljile potrebe čak i najzahtjevnijih gostiju te pozicioniranje među najboljim turističkim tvrtkama na Mediteranu. Maistra je formirala strateški plan razvoja kako bi ostvarila svoje razvojne planove. Taj plan uključuje opsežne projekte izgradnje i obnove svih postojećih turističkih objekata i kompleksa. Do kraja 2009. godine, Maistra je završila investicijski ciklus vrijedan 1,3 milijarde kuna, što je čini najvećim investitorom u turizmu regije. Implementacija plana započela je 2005. godine s investicijama u turistička naselja Petalon u Vrsaru i Amarin u Rovinju, kao i poboljšanjem sadržaja kampova u obje destinacije. U 2006. godini, uloženo je 69 milijuna eura u projekte kao što su turistički resort Belvedere u Vrsaru, naturistički park Koversada i hotel Istra u Rovinju. Istaknut projekt te godine bio je i prvi wellness centar na temu Mediterana u hotelu Istra, koji je danas najluksuzniji wellness centar u Hrvatskoj. U 2007. godini, investicije su obuhvatile izgradnju zone Monte Mulini te završetak turističkih resorta Belvedere, Petalon i apartmana Koversada. Slične investicije su se nastavile i 2008. godine, kada je Maistra kupila hotelski kompleks Katarina smješten na otoku istog imena u Rovinju. Unatoč negativnim globalnim ekonomskim trendovima, Maistra je i 2009. godine nastavila s opsežnim investicijskim ciklusom kako bi stvorila turistički portfolijo najviše razine kvalitete sadržaja i usluga. Otvoren je prvi hotel kategorije 5 zvjezdica u Rovinju - Monte Mulini, ekskluzivni boutique hotel prilagođen najvišim standardima luksuzne publike. Također, uveden je potpuno novi koncept proizvoda - all-suite hotel na otoku Sv. Andrija. Maistra je nastavila s ambicioznim investicijama, uključujući izgradnju hotela Lone, koji slovi za prvi dizajnerski hotel s 5 zvjezdica u Hrvatskoj. U proteklih 5 godina, Maistra je uložila značajna sredstva u obnovu svojih objekata, uglavnom zbog rušenja i izgradnje novih objekata na mjestima gdje je starija infrastruktura prestala biti upotrebljiva (Maistra d.d.godišnje izvješće 2010 , 2011).

U nastavku su analizirani financijski pokazatelji za 2008., 2009. i 2010. godinu. 2010. godine Maistri d.d. pripojeno je društvo Rovinjturist d.d. što je povećalo turistički portfolijo za jedan hotel i kamp. Ova skupina podataka će biti podvrgnuta komparativnoj analizi s financijskim rezultatima poslovanja tvrtke Maistra d.d. tijekom posljednje tri godine, s ciljem procjene stupnja jačanja financijske stabilnosti poduzeća.

Tablica 2. Analiza 2008., 2009. i 2010. godine, BILANCA

u tisućama kuna

<b>godina</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
DI	1.761.142	1.767.159	1.905.159
KI	65.622	73.027	53.957
<b>AKTIVA</b>	1.826.764	1.840.186	1.959.116
DG	909.071	863.427	912.363
DO			10.381
KO	917.693	976.759	1.036.372
<b>PASIVA</b>	1.826.764	1.840.186	1.959.116
<b>koeficijent tekuće likvidnosti</b>	0,07	0,07	0,05
<b>stupanj samofinanciranja</b>	49,76%	46,92%	52,65%

Izvor: izrada autora prema podacima ( Maistra d.d., Godišnje izvješće 2009., 2010, Maistra d.d., Godišnje izvješće 2010 , 2011)

Koeficijent tekuće likvidnosti pruža uvid u sposobnost poduzeća da podmiri kratkoročne obveze iz njegove likvidne imovine. U slučaju Maistre, koeficijent tekuće likvidnosti iznosi 0,07 za 2008. i 2009. godinu, te 0,05 za 2010. godinu. Ovi rezultati ukazuju na relativno nisku likvidnost poduzeća, što može biti indikator financijskih poteškoća u podmirivanju kratkoročnih obveza. Kako bi poduzeće ostalo likvidno, odnosno bilo sposobno podmirivati svoje kratkoročne obveze, odobren mu je kredit od strane grupe u iznosu od 173.000,00 eura u 2009. te 175.500,00 eura u 2010. godini. Sa druge strane, stupanj samofinanciranja mjeri udio vlastitih izvora financiranja u ukupnim sredstvima poduzeća. Za Maistru, stupanj samofinanciranja iznosi 49,76% u 2008. godini, 46,92% u 2009. godini i 52,65% u 2010. godini. Ovi podaci ukazuju na značajan udio vlastitih izvora u financiranju poduzeća, što može biti pozitivno jer smanjuje ovisnost o vanjskim izvorima financiranja.

Na temelju prikazanih podataka u prethodnoj tablici uočava se smanjena likvidnost poduzeća kao rezultat pripajanja društva Rovinjturist d.d., dok je istodobno primijećeno povećanje koeficijenta samofinanciranja. Povećanje ukupne dugotrajne imovine doprinijelo jačanju udjela dugotrajne imovine unutar Maistre, no istovremeno je prouzročilo ograničenje sposobnosti podmirivanja kratkoročnih obveza.

Tablica 3. Analiza 2008., 2009. i 2010. godine, RAČUN DOBITI I GUBITKA

u tisućama kuna

<b>godina</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
PP	475.413	469.117	521.145
PR	444.169	495.795	494.245
OP	19.155	2.006	1420
OR	32.764	24.972	42.003
<b>D/G</b>	<b>17.635</b>	<b>-49.644</b>	<b>-13.683</b>
<b>koeficijent ekonomičnosti</b>	<b>1,04</b>	<b>0,90</b>	<b>0,97</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2009, 2010;

Maistra d.d., Godišnje izvješće 2010 , 2011)

Koeficijent ekonomičnosti mjeri učinkovitost upotrebe resursa u poduzeću i izražava koliko je prihoda potrebno generirati za svaku kunu uloženu u operativne aktivnosti. Analiziranje koeficijenta ekonomičnosti omogućuje procjenu učinkovitosti poslovanja poduzeća. Koeficijent ekonomičnost za 2008. godinu iznosi 1,04, za 2009. godinu je 0,90, a za 2010. godinu je 0,97. U idealnom slučaju, što je niži koeficijent ekonomičnosti, to je poduzeće učinkovitije jer generira veći prihod za manje uloženi resursa. Međutim, u ovom slučaju, koeficijenti su blizu ili iznad vrijednosti 1, što ukazuje na nešto manju učinkovitost poduzeća u generiranju prihoda u usporedbi s uloženi resursima. Ovi rezultati upućuju na potencijalnu potrebu za poboljšanjem učinkovitosti poslovnih procesa i korištenja resursa u Maistri. To može uključivati optimizaciju operativnih troškova, povećanje produktivnosti ili diversifikaciju prihodovnih izvora kako bi se povećala učinkovitost poduzeća.

Sveukupno gledano, analizom dostupnih podataka, vidljivo je da Maistra d.d. ima nisku tekuću likvidnost, stabilnost se primjećuje u stupnju samofinanciranja, dok je koeficijent ekonomičnosti pokazao fluktuacije tijekom razdoblja promatranja.



Tablica 4. Analiza 2020., 2021. i 2022. godine, BILANCA

u tisućama kuna

<b>godina</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
DI	3.286.892	3.164.520	3.201.871
KI	88.384	336.121	479.724
<b>AKTIVA</b>	<b>3.375.276</b>	<b>3.500.641</b>	<b>3.681.595</b>
DG	1.837.545	2.008.156	2.292.399
DO	998.611	1.176.326	805.551
KO	539.120	316.159	583.645
<b>PASIVA</b>	<b>3.375.276</b>	<b>3.500.641</b>	<b>3.681.595</b>
<b>koeficijent tekuće likvidnosti</b>	<b>0,16</b>	<b>1,06</b>	<b>0,82</b>
<b>stupanj samofinanciranja</b>	<b>54,44%</b>	<b>57,37%</b>	<b>62,27%</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023;  
Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023)

Tablica 5. Analiza 2020., 2021. i 2022. godine, RAČUN DOBITI I GUBITKA

u tisućama kuna

<b>godina</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
PP	497.740	1.102.723	1.462.288
PR	626.641	878.143	1.148.989
OP	99.813	85.191	45.426
OR	119.645	112.157	136.522
<b>D/G</b>	<b>-148.733</b>	<b>197.614</b>	<b>222.203</b>
<b>koeficijent ekonomičnosti</b>	<b>0,80</b>	<b>1,20</b>	<b>1,17</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023;  
Maistra Godišnje izvješće 2022, 2023)

Koeficijent likvidnosti za 2020. godinu iznosi 0,2, za 2021. godinu 1,06 dok za 2022. ponovno pada ispod 1 te iznosi 0,8. U 2021. godini tvrtka je ostvarila veći koeficijent likvidnosti, dok je u 2020. i 2022. godini taj koeficijent bio niži. Budući da ekonomski stručnjaci smatraju kako je idealan koeficijent likvidnosti od 1,8 do 2,2, Maistra d.d. i dalje nema sposobnosti pokrivati svoje kratkoročne obveze sa kratkoročnom imovinom. Stupanj samofinanciranja za 2020. godinu je 54,44%. za 2021. godinu 57,37%, a za 2022. 62,27%. Uočava se pozitivan trend rasta stupnja samofinanciranja tijekom razdoblja od 2020. do 2022.

godine, što može ukazivati na sposobnost tvrtke da se oslanja na vlastite izvore financiranja. Koeficijent ekonomičnosti za 2020. godinu je 0,80, za 2021. 1,20 te za 2022. 1,17. Budući da viši koeficijent ekonomičnosti ukazuje na bolju upotrebu sredstava i veću profitabilnost, u Maistri se primjećuje pozitivan trend rasta koeficijenta ekonomičnosti tijekom razdoblja od 2020. do 2022. godine, što sugerira poboljšanje učinkovitosti poslovanja tvrtke.

Usporedba financijskih pokazatelja između perioda od 2008. do 2010. godine i perioda od 2020. do 2022. godine pruža sliku o potencijalnim promjenama u financijskoj situaciji Maistre d.d. Kada se usporede koeficijenti tekuće likvidnosti, primjećuje se značajan pad u periodu od 2010. godine, gdje je ovaj koeficijent iznosio 0,05, naspram koeficijenata 0,07 u 2008. i 2009. godini. Ovaj pad može ukazivati na poteškoće u podmirenju kratkoročnih obveza u kasnijem razdoblju. Međutim, vrijedno je napomenuti da je u periodu od 2020. do 2022. godine, unatoč nižem koeficijentu u 2020. i 2022. godini (0,2 i 0,8), došlo do značajnog poboljšanja u 2021. godini, gdje je koeficijent iznosio 1,06. To sugerira da se likvidnost tvrtke, barem privremeno, popravila. Što se tiče stupnja samofinanciranja, primjećuje se stabilan rast u periodu od 2008. do 2010. godine, s postepenim povećanjem udjela vlastitih izvora financiranja. Također, primjećujemo pozitivan trend rasta samofinanciranja u periodu od 2020. do 2022. godine. Ovo ukazuje na snažnu sposobnost poduzeća da se oslanja na vlastite izvore financiranja i potencijalno smanjuje ovisnost o vanjskim izvorima. Što se tiče koeficijenta ekonomičnosti, primjećujemo fluktuacije tijekom oba razdoblja. Unatoč tome što su koeficijenti blizu ili iznad vrijednosti 1, što sugerira nešto manju efikasnost u generiranju prihoda u odnosu na resurse, važno je napomenuti da je u periodu od 2020. do 2022. godine došlo do pozitivnog trenda rasta ovog koeficijenta. Ovo ukazuje na postupno poboljšanje učinkovitosti poslovanja. Usporedba financijskih pokazatelja između navedenih razdoblja ukazuje na nekoliko važnih promjena. Iako su koeficijenti likvidnosti nije znatno poboljšao tijekom godina, primjećuje se pozitivan trend poboljšanja u drugim aspektima, kao što su stupanj samofinanciranja i koeficijent ekonomičnosti. Ovo sugerira da je Maistra tijekom razdoblja od 2020. do 2022. godine postigla određeni napredak u poboljšanju svoje financijske situacije u odnosu na period od 2008. do 2010. godine.

Društvo je klasificiralo procijenjene rizike u pet kategorija, koje obuhvaćaju valutni rizik, cjenovni rizik, kamatni rizik, kreditni rizik i rizik likvidnosti. Što se tiče valutnog rizika, društvo nije značajno izloženo istom jer se većina prihoda ostvaruje se u eurima koji od 2023. godine postaju službeno sredstvo plaćanja u Republici Hrvatskoj. Kod cjenovnog rizika

društvo nema značajnu koncentraciju rizika promjene cijena vlasničkih vrijednosnica, s obzirom da ulaganja klasificirana po fer vrijednosti u izvještaju o financijskom položaju nisu značajna. Ulaganja u vlasničke instrumente koji se javno trguju obuhvaćena su CROBEX indeksom. Budući da društvo nema značajnu imovinu koja ostvaruje prihod od kamata, prihodi i novčani tok iz poslovnih aktivnosti nisu značajno ovisni o promjenama tržišnih kamatnih stopa. Većina posudbi ima ugovorenu fiksnu kamatnu stopu, dok je manji dio primljenih kredita po varijabilnim kamatnim stopama. Posudbe s varijabilnom kamatnom stopom nisu vezane za referentne tržišne stope i njihova promjena je uglavnom neelastična na tržišne uvjete. Imovina koja potencijalno može izložiti društvo kreditnom riziku uglavnom uključuje novac, potraživanja od kupaca i ostala potraživanja. Maistra većinom polaže novac kod banke koja ima kreditnu ocjenu BBB prema Fitch Ratings. Prodajne politike društva osiguravaju da se prodaja obavlja uz plaćanje unaprijed, gotovinom ili putem značajnih kreditnih kartica (za individualne kupce, tj. fizičke osobe) i kupcima s odgovarajućom kreditnom poviješću (uglavnom putničke agencije). Upravljanje rizikom likvidnosti uključuje održavanje dovoljne količine novčanih sredstava, osiguravanje dostupnosti financijskih resursa i sposobnost podmirenja svih obveza. Uprava redovito prati projekcije likvidnosti, dok financijski odjel mjesečno pregledava interne financijske izvještaje na korporativnoj razini. Niska likvidnost poduzeća može se objasniti kroz strategiju kontinuiranog razvoja i unapređenja performansi poduzeća kroz ulaganja u različite projekte i aktivnosti. Poduzeće je uložilo značajna sredstva u investicije koje obuhvaćaju rekonstrukciju, izgradnju novih sadržaja i poboljšanje infrastrukture u svojim turističkim naseljima, hotelima i kampovima. Ova ulaganja imaju dugoročni cilj povećanja kvalitete ponude, jačanja konkurentnosti na tržištu te stvaranja održivog i uspješnog poslovnog okruženja. Kako bi ostvarila ove ciljeve, poduzeće je odabralo dugoročnu strategiju ulaganja koja može dovesti do privremenog smanjenja likvidnosti, ali bi trebala donijeti dugoročne koristi i povećanje prihoda u budućnosti (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

Naime, krajem 2012. započele su investicije u iznosu od 219 milijuna kuna, čime je sezona 2013. obogaćena novim sadržajima. Više od polovice tih investicija usmjereno je na rekonstrukciju starog dijela turističkog naselja Amarin, što je rezultiralo podizanjem cjelokupne ponude naselja na 4 zvjezdice. Također, značajan dio ulaganja odnosio se na izgradnju zajedničkog bazenskog kompleksa hotela Lone i Eden. Hotel Eden je dobio i novi wellness centar, što je dodatno poboljšalo kvalitetu ponude. U 2014. godini, Maistra je nastavila s

razvojem kvalitete svog portfolija ulaganjem od 150 milijuna kuna. Najveći pojedinačni investicijski projekt bio je uređenje šetnice i plaže uvale Lone, smještene podno hotela Monte Mulini. Također su provedene značajne investicije u uređenje i poboljšanje kvalitete usluga u kampovima Polari i Valkanela, te rekonstrukcija zajedničkih sadržaja turističkih naselja. Krajem te godine započela je rekonstrukcija hotela Adriatic, čije je otvaranje uz povećanu razinu kategorije planirano za srpanj 2015. Krajem listopada 2014., Maistra je postala većinski vlasnik društva Grand Hotel Imperial d.d. u Dubrovniku, koje posluje pod svjetski poznatim brendom - Hilton. To je omogućilo Maistri širenje poslovanja u segmentu hotela s pet zvjezdica (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

Tijekom 2015. godine, Maistra je uložila 163 milijuna kuna u dugotrajnu imovinu. Veći dio tih ulaganja odnosi se na nove proizvode hotela, uključujući završetak hotela Adriatic, gradnju novog hotela Amarin i investiciju u zonu novog hotela Park. Također je izvršena akvizicija nekretnine u Dubrovniku - palače "Pile (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

U 2016. godini, ukupna ulaganja iznosila su 457 milijuna kuna, a većinom su bila usmjerena na dovršetak gradnje hotela Amarin i početak gradnje hotela Park. Značajna kapitalna ulaganja su također provedena u kampovima, posebice u Valkaneli, Veštaru i Polari. U 2017. godini, Maistra je ostvarila investicijski ciklus u iznosu od 513 milijuna kuna. To uključuje izgradnju hotela Park, ulaganja u kampove (Veštar, Polari i Valkanela) te završetak rekonstrukcije smještajnog dijela hotela Eden. Krajem 2017. godine započela je rekonstrukcija hotela Hilton u Dubrovniku, a otvaranje s obnovljenim kapacitetima planirano je za travanj 2018 (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

U 2018. godini, ulaganja u kapital iznosila su 505 milijuna kuna, a najveći dio bio je vezan uz izgradnju hotela Park. Također su provedena ulaganja u kampove, a značajna ulaganja su obuhvatila obnovu hotela Grand Hotel Imperial, u iznosu od 45 milijuna kuna (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

Godinu 2019. obilježio je dovršetak gradnje i početak poslovanja Grand Park hotela Rovinj. Tijekom godine, nastavljena su i značajna ulaganja u kampove, s fokusom na poboljšanje infrastrukture i zajedničkih sadržaja. Krajem listopada započela je posljednja faza rekonstrukcije hotela Hilton u Dubrovniku, čiji se završetak očekuje u ožujku 2020. U istoj godini, unatoč novim izazovima, Maistra je uložila 188 milijuna kuna, uglavnom u poboljšanje dodatnih sadržaja u kampovima (zona Koversada/Porto Sole i Amarin). Također su nastavljene pripreme planiranih projekata i ulaganja za razdoblje nakon 2020. godine, s naglaskom na

digitalizaciju i operativnu izvrsnost radi jačanja konkurentnosti i održivosti poslovanja (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

U 2021. godini, uloženo je 137 milijuna kuna u poboljšanje postojećih proizvoda i pripremu projekata novih proizvoda, s glavnim fokusom na kampove. Tijekom 2022. godine, nastavljeno je kontinuirano podizanje kvalitete portfolija Maistre. Ukupan iznos ulaganja dosegno je 220 milijuna kuna, od čega se više od 60% odnosi na kampove što podrazumjeva uvođenje novih sadržaja i unaprjeđenje kvalitete infrastrukture. Očekuje se da će gotovo svi kampovi biti podignuti na razinu 4 zvjezdice do kraja 2023. godine. Maistra je najavila i dugoročni plan razvoja koji uključuje intenzivna kapitalna ulaganja u narednom trogodišnjem razdoblju, s ukupnim iznosom od 1,9 milijardi kuna. Ova ulaganja potvrđuju Maistru kao najambicioznijeg investitora u hrvatskom turizmu što predstavlja ključan preduvjet za daljnje pozicioniranje kompanije i destinacije na nacionalnoj i europskoj razini (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

#### **4.1.2. Analiza zaposlenih**

U 2009. godini, tvrtka Maistra d.d. je zapošljavala 988 radnika. Neto plaće isplaćene za taj razdoblje iznosile su 78.979 tisuća kuna, dok su troškovi poreza i doprinosa iznosili 36.497 tisuća kuna. Također, rezervirani iznos za otpremnine i ostale troškove, uključujući prijevoz na posao, jubilarne nagrade, božićnice, regrese i druge slične stavke, iznosio je 13.892 tisuće kuna. U 2010. godini, tvrtka Maistra d.d. je imala 1.051 zaposlenika. Neto plaće isplaćene za to razdoblje iznosile su 87.652 tisuće kuna, dok su troškovi poreza i doprinosa iznosili 40.310 tisuće kuna. Također, ostali troškovi, koji obuhvaćaju razne stavke kao što su prijevoz na posao, jubilarne nagrade, božićnice, regresi i slično, iznosili su 16.060 tisuće kuna (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

Prema dostupnim podacima, broj zaposlenih u tvrtki Maistra d.d. u periodu od 2017. do 2021. godine pokazuje neke fluktuacije. U 2017. godini, tvrtka je imala 1.722 zaposlenika, dok je taj broj porastao na 1.826 u 2018. godini. Godina 2019. bilježi daljnji rast broja zaposlenih. Međutim, u 2020. godini zabilježen je pad broja zaposlenih na 1.156, da bi se u 2021. godini broj ponovno povećao na 1.578. Zbog pandemije Covid-19 koja je invazivno utjecala na poslovno okruženje, poduzeće je zabilježilo pad broja zaposlenih u 2020. godini. Iako je grupa

uložila napore kako bi zaštitila zaposlene i njihove interese tijekom pandemije, posljedice su ipak bile neminovne (IstraBiz, 2023).

Godina 2020. bila je iznimno izazovna za turistički sektor zbog pandemije Covid-19 koja je značajno utjecala na potražnju u industriji. Zatvaranje ekonomija u ožujku i pogoršanje epidemiološke situacije u kolovozu imali su presudan utjecaj na performanse poslovanja. Posljedice koronavirusa rezultirale su značajnim padom prihoda i konačnog rezultata. Kako bi ublažili negativne učinke na poslovanje, društvo je poduzelo brojne mjere za optimizaciju poslovnih procesa i smanjenje troškova. Planirane investicije za 2020. godinu su značajno smanjene, gotovo za 50 posto, kako bi društvo ostalo likvidno. Prioritet je stavljen na zaštitu zdravlja i sigurnosti zaposlenika i gostiju kao temeljni uvjet za poslovanje. U cilju nadoknade negativnih financijskih trendova, društvo je odgodilo nepotrebne radove na izgradnji i preuređenju hotela radi smanjenja kapitalnih izdataka i operativnih troškova. Napravljena je korekcija plaća u skladu s angažmanom zaposlenika, uz smanjenje plaća menadžmentu. Kontinuirano se pregovaralo s partnerima i individualnim gostima u vezi s otkazivanjem smještaja, nudeći alternativne datume ili prebacivanje rezervacija na 2021. godinu radi zadržavanja novčanih sredstava te su iskorištene potpore za očuvanje radnih mjesta od strane Hrvatskog Zavoda za Zapošljavanje. Društvo je poduzelo sveobuhvatne mjere za upravljanje krizom, osiguranje likvidnosti i kontinuiteta poslovanja te održavanju transparentne komunikaciju sa svim zainteresiranim stranama, uključujući goste, partnere, zaposlenike, vjerovnike i nadležne državne i lokalne vlasti (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2021, 2022).

U 2020. godini tvrtka Maistra d.d. zapošljavala je 1.156 radnika. Neto plaće za to razdoblje iznosile su 120.278 tisuća kuna, dok su porezi i doprinosi iznosili 53.613 tisuća kuna. Također, rezerviranja i ostali troškovi iznosili su 31.092 tisuće kuna. U 2021. godini, broj zaposlenih u tvrtki porastao je na 1.578. Neto plaće za to razdoblje iznosile su 171.936 tisuća kuna, dok su porezi i doprinosi iznosili 76.966 tisuća kuna. Ostali troškovi su se povećali na 42.688 tisuća kuna. U 2022. godini, broj zaposlenih dalje je porastao na 1.674. Trošak neto plaća za to razdoblje također je rastao u skladu s brojem zaposlenih i iznosio je 226.658 tisuća kuna. Porezi i doprinosi iznosili su 100.205 tisuća kuna, dok su ostali troškovi porasli na 68.834 tisuće kuna. Navedeni podaci prikazuju trend rasta broja zaposlenih i povećanja troškova plaća, poreza, doprinosa i ostalih troškova tijekom razdoblja od 2020. do 2022. godine u tvrtki Maistra d.d (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

Danas Maistra d.d. u svoje četiri destinacije, Rovinj, Vrsar, Zagreb i Dubrovnik ima preko 3.700 zaposlenih (IstraBiz, 2023).

Prosječna plaća u Maistri d.d. također je pokazala određene promjene u razdoblju od 2017. do 2021. godine. U 2017. godini, prosječna plaća iznosila je 6.242,00 kn, dok je u 2018. godini porasla na 6.579,00 kn. Godina 2019. zadržala je sličnu razinu prosječne plaće s iznosom od 6.589,00 kn. Značajan skok u prosječnoj plaći dogodio se u 2020. godini kada je iznosila 7.861,00 kn. U 2021. godini, prosječna plaća nastavila je rasti i dosegla je iznos od 8.018,00 kn (IstraBiz, 2023).

Zaposlenost i plaćanje radne snage u tvrtki Maistra d.d. pokazuju dinamične promjene tijekom promatranog razdoblja. U 2009. godini, tvrtka je imala 988 zaposlenika, a neto plaće za to razdoblje iznosile su 78.979 tisuća kuna. Povećanje zaposlenih na 1.051 u 2010. godini rezultiralo je rastom neto plaća na 87.652 tisuće kuna. Troškovi poreza i doprinosa također su se povećavali paralelno s rastom zaposlenika. U periodu od 2017. do 2021. godine, broj zaposlenih u tvrtki varirao je zbog vanjskih utjecaja, posebno pandemije Covid-19. Nakon rasta zaposlenih u 2018. i 2019. godini, 2020. godina donijela je pad broja zaposlenih na 1.156, što je posljedica negativnih učinaka pandemije na turistički sektor. U 2021. godini broj zaposlenih se oporavio i povećao na 1.578, a taj trend rasta nastavljen je i u 2022. godini s 1.674 zaposlenika. Troškovi plaća, poreza i doprinosa te ostalih troškova također su pratili fluktuacije u broju zaposlenih. Iznosi tih troškova značajno su porasli tijekom razdoblja 2020. do 2022. godine, što je rezultat rasta zaposlenih, ali i povećanja plaća i drugih naknada. Prosječna plaća u tvrtki Maistra d.d. također je pokazala dinamične promjene. Nakon relativno stabilnog razdoblja do 2019. godine, značajan porast prosječne plaće zabilježen je u 2020. i 2021. godini, dosegnuvši iznos od 8.018,00 kuna. Ukupno gledano, promatrani podaci ukazuju na dinamične promjene u zaposlenosti i plaćama u tvrtki Maistra d.d. tijekom analiziranog razdoblja. Utjecaj pandemije Covid-19 vidljiv je kroz pad zaposlenih i povećanje troškova u 2020. godini, dok su se broj zaposlenih i troškovi stabilizirali u narednim godinama. Porast prosječne plaće pokazuje pozitivan trend koji je kulminirao u 2021. godini.

### **4.1.3. Organi društva**

Organizacijska struktura tvrtke odnosi se na način na koji su različite funkcije, odjeli i poslovne jedinice organizirani unutar tvrtke. Organizacijska struktura određuje hijerarhijske odnose, odgovornosti, ovlasti i komunikacijske tokove unutar organizacije. Glavni cilj organizacijske strukture je osigurati učinkovito funkcioniranje tvrtke, olakšati donošenje odluka, potaknuti suradnju među različitim dijelovima organizacije te usmjeriti resurse prema ostvarenju ciljeva tvrtke (Mencer, 2003, 31).

Maistra d.d. je dio Adris grupe d.d. te se pridržava načela korporativnog upravljanja kako bi osiguralo transparentno i učinkovito poslovanje te kvalitetne odnose s poslovnim okolinom. Društvo dosljedno poštuje i primjenjuje propisane mjere korporativnog upravljanja, s eventualnim objašnjenjima o odstupanjima, koja su detaljno opisana u godišnjem upitniku (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

Društvo koristi dualistički sustav korporativnog upravljanja koji se sastoji od Nadzornog odbora i Uprave, zajedno s Glavnom skupštinom, kao temeljnim organima društva prema Statutu i Zakonu o trgovačkim društvima. Pozivi za Glavnu skupštinu, prijedlozi odluka i donesene odluke javno se objavljuju u skladu s propisima Zakona o trgovačkim društvima, Zakona o tržištu kapitala i Pravilima Zagrebačke burze d.d. Nadzorni odbor imenuje i opoziva članove Uprave, a trajanje mandata članova Uprave odlučuje se od strane Nadzornog odbora, s maksimalnim trajanjem od pet godina. Uprava vodi poslovanje društva u skladu s zakonskim odredbama i Statutom. Nadzorni odbor je usvojio odluku koja određuje kategorije odluka i pravnih poslova za koje je potrebna njihova suglasnost. Važne odluke koje utječu na strategiju društva, značajne investicije, rashode, raspolaganje imovinom društva, izloženost riziku, kao i usvajanje ili izmjenu internih akata, zahtijevaju prethodnu suglasnost Nadzornog odbora (Maistra d.d., Godišnje izvješće 2022, 2023).

### **4.1.4. Misija, vizija, ciljevi**

Vizija Maistre je biti prvi izbor i sinonim za iskreno gostoprimstvo. Njihova misija je definiranje standarda izvrsnosti kroz diferenciranu ponudu, stvaranje inspirativnog radnog okruženja i promjena lokalnih zajednica na bolje. Poslovanje društva vodi se vrijednostima koje



odražavaju njihovu misiju i viziju te čine društvo prepoznatljivim i različitim od konkurencije. Njihove vrijednosti su:

- a) Pripadnost – *„Dio smo tima koji se vodi istim vrijednostima i ciljevima. Međusobno povjerenje i poštivanje među kolegama postoji bez obzira na kojoj se razini pojedinac nalazi. Gajimo kulturu zajedništva kroz uvažavanje tuđeg mišljenja, pružanje međusobne potpore, suradnju i timski rad. Jasna, transparentna, iskrena i otvorena komunikacija pomaže nam da se uskladimo i lakše odgovorimo na svakodnevne izazove. Svi smo posvećeni poslu, odvažni i ustrajni u ulaganju napora i energije u ostvarivanju naših ciljeva jer vjerujemo u viziju i misiju Maistre.“* (MAISTRA HOSPITALITY GROUP, 2023)
- b) Izvrsnost – *„Uvijek nastojimo biti prvi, bolji i drugačiji. Lider smo u industriji jer kreiramo nove trendove i stalno podižemo kvalitetu usluge kako bismo nadmašili i najviša očekivanja. Imamo hrabrosti za promjene, inovativni smo i kreativni, usmjereni na pronalazak optimalnih rješenja i stalno poboljšavanje. Težimo punom ostvarivanju naših potencijala i natprosječnosti u svemu što radimo. Stvaramo okruženje koje je poticajno i nadahnjuje zaposlenike za ostvarivanje stalnog napretka.“* (MAISTRA HOSPITALITY GROUP, 2023)
- c) Profesionalnost – *„Stručna znanja koja imamo i njihova primjena temelj su na kojem gradimo posao. Ova znanja redovito usavršavamo i međusobno dijelimo kako bismo stalno podizali razinu kvalitete usluge. Poštujemo najviše etičke standarde i ponašamo se odgovorno i dosljedno u svom radu, kao i u svim odnosima u kojima sudjelujemo.“* (MAISTRA HOSPITALITY GROUP, 2023)
- d) Osmijeh – *„Svakom gostu iskazujemo gostoljubivost i pristupamo mu kao osobi kako bismo prepoznali njegove potrebe, ostvarili njegove želje i nadmašili njegova očekivanja. Ljubaznost, prisnost, susretljivost, srdačnost i fleksibilnost u odnosima rezultiraju osjećajem doma u kojem se gost može osjećati ugodno. Stvaramo ozračje u kojem vlada pozitivnost i dobro raspoloženje, što rezultira osmjesima kako na licu gosta tako i na licu zaposlenika. Kako znamo da smo na dobrom putu? Potražimo osmjehe.“* (MAISTRA HOSPITALITY GROUP, 2023)

#### 4.1.5. Analiza okoline

Analiza okoline, poznata i kao analiza vanjske okoline, je proces koji se koristi u poslovnom kontekstu kako bi se bolje razumjela vanjska okolina u kojoj posluje organizacija. Ova analiza ima za cilj identificirati i procijeniti faktore i trendove koji mogu utjecati na organizaciju, kako bi se omogućilo bolje strateško usmjeravanje i donošenje odluka.

Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom dovela je do najveće globalne gospodarske krize od Drugog svjetskog rata. Pet godina kontinuiranog rasta BDP-a u Republici Hrvatskoj gotovo je u potpunosti izgubljeno, a hrvatsko gospodarstvo je posebno teško pogođeno strukturalnim problemima. Dodatno, razorni potresi u Zagrebu i Baniji dodatno su pogoršali situaciju. Uz postojeće izazove hrvatskog društva, oporavak i održavanje konkurentnosti gospodarstva u uvjetima neizvjesnosti i globalnih promjena postaju dodatno otežani. Nedostatci koji utječu na pad konkurentnosti u usporedbi s okruženjem mogu se grupirati u četiri skupine izazova. Prvo, postoji problem kvalitete radne snage, kao što je nemogućnost pronalaska kvalificiranih zaposlenika i zapošljavanja stranih radnika. Drugo, efikasnost pravosuđa predstavlja izazov zbog neefikasnosti pravnog sustava u rješavanju sporova i osporavanju propisa. Treće, poduzetnička kultura je izazov s obzirom na nisku razinu sklonosti poduzetničkim rizicima uz visoko opterećenje propisima. Četvrto, nedostaje fokus na budućnost, stabilnost sustava i nedostatak vizije i usmjerenja na budućnost. U takvim uvjetima, kreatori ekonomskih politika nastoje ublažiti ekonomske i socijalne posljedice pandemije putem "ekspanzivne" monetarne politike. Ova politika podržava niske kamatne stope i osigurava dostupnost "jeftinog" kapitala za financiranje razvoja. Također, visoki fiskalni poticaji igraju ključnu ulogu u brzom oporavku gospodarstva u narednom razdoblju. Brzina i dinamika oporavka gospodarstva uvelike ovise o provedbi restriktivnih epidemioloških mjera i suzbijanju globalne pandemije. U protekloj godini, Adris grupa d.d. kao poslovni sustav potvrdio je svoju snagu usprkos snažnom padu gospodarskih aktivnosti u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Njihov fokus je na zadržavanju radnih mjesta, održavanju financijske stabilnosti i pripremi za nastavak rasta (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju u 2020. i stanje u Društvu, 2021).

Što se tiče tvrtke Maistra d.d., Adris grupa d.d. se fokusira na zadržavanje likvidnosti za operativno poslovanje. Također, Adris grupa d.d. ulaže u najviše segmente hotelske ponude i ima visok potencijal za rast, razvoj i unaprjeđenje poslovanja kroz transformacijske inicijative

usmjerene na inovacije, digitalizaciju i održivi rast. Unatoč teškoćama uzrokovanim globalnom zdravstvenom krizom, Maistra pokazuje veću otpornost na krizu zahvaljujući kontinuiranim ulaganjima u destinaciju i kvalitetu proizvoda, te fokusiranju na direktne kanale prodaje (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju u 2020. i stanje u Društvu, 2021).

Iako su sva tri odredišta doživjela snažan pad poslovanja, Maistra uspijeva očuvati likvidnost i potencijal za rast i razvoj putem racionalnog upravljanja operativnim troškovima i održavanja visoke kvalitete turističkog proizvoda. Transformacija poslovanja na najvišu razinu izvrsnosti provodi se putem inicijativa u ključnim poslovnim područjima, s naglaskom na komunikaciju i proaktivan pristup tržištu kroz marketing i prodaju "sljedeće generacije". Ovo uključuje unaprjeđenje vlastitih kanala distribucije, personalizirani marketing i prodaju, te razvoj CRM sustava i loyalty programa (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju u 2020. i stanje u Društvu, 2021).

Unatoč najgoroj turističkoj godini u povijesti, Maistra uspijeva očuvati likvidnost i potencijal za rast i razvoj u godinama oporavka sektora zahvaljujući kvaliteti proizvoda i učinkovitom upravljanju troškovima (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju u 2020. i stanje u Društvu, 2021).

#### **4.2. Zdrava hrana – tvrtka Cromaris d.d.**

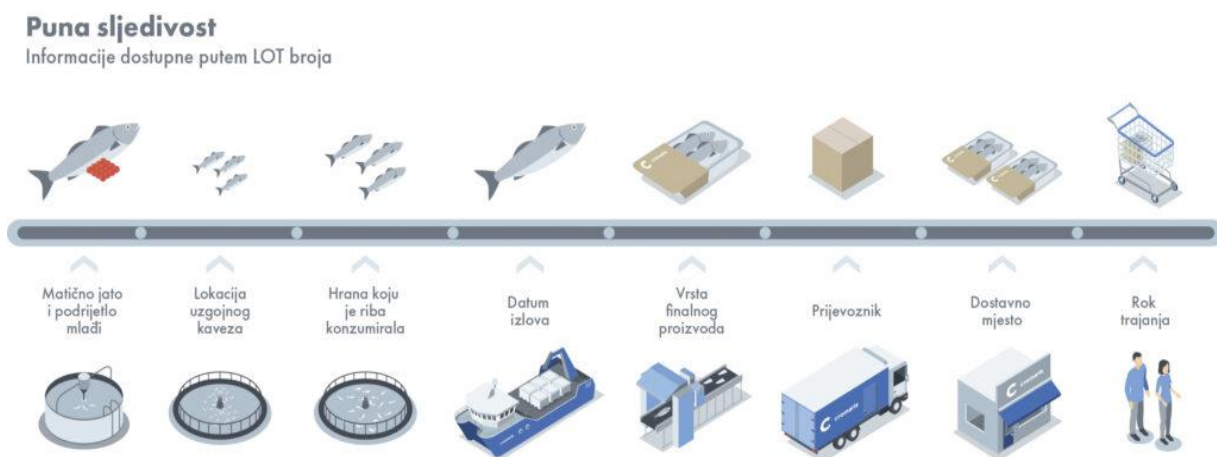
Kao što je Adris grupa d.d. pokazala vještinu snalaženja u turizmu, tako se iskazao u proizvodnji zdrave hrane. Prepoznajući hrvatske potencijale i neiskorištene prilike, tvrtka Cromaris d.d. već godinama niže uspjehe. Od kvalitete proizvoda, novih ulaganja, povećanja izvoza, ekološke održivosti i sl. Činjenica je da je cijela Hrvatska europski rekorder po broju biljnih i životinjskih vrsta te da Jadran obiluje kvalitetnom morskom ribom (Vlahović, A., 2016, 18-22).

Tvrtka se bavi uzgojem, preradom i prodajom autohtonih vrsta jadranske ribe i školjki. Osnovana je 2009. godine spajanjem pionira hrvatske i europske marikulture pa tradicija uzgoja mediteranske ribe traje više od 40 godina. Sjedište tvrtke nalazi se u Zadru kao i pogon za preradu ribe. Od sedam uzgajališta, jedno je smješteno u Istri (sjeverni Jadran), a šest u Zadarskom akvatoriju (srednji Jadran). Sve su lokacije uzgajališta odabrane zbog iznimno čistog mora i netaknute prirode, daleko od bilo kakvih mogućih onečišćivača. Na mjestu starog

mrijestilišta u Ninu otvorenog 1981. godine, otvoren je 2015. jedan od najsuvremenijih pogona u Europi za mrijest mediteranske ribe premium kvalitete (Adris - o nama, 2023).

Danas se više od 87% proizvodnje plasira u inozemstvo – Cromaris riba prisutna je na gotovo svim tržištima Europe. Tri četvrtine svojih proizvoda izvozi, najviše u Italiju gdje je u blizini Trevisa osnovala tvrtku Cromaris Italija koja je ekskluzivni uvoznik Cromaris proizvoda za talijansko tržište. Cilj joj je postati jedna od vodećih proizvođača i izvoznika ribe i ribljih prerađevina na Mediteranu. To namjerava postati kontinuiranim ulaganjem u proizvodne kapacitete i tehnologiju te stalnim širenjem ponude proizvoda. „*Od mora do Vas*“ slogan je koji opisuje proces, odnosno put proizvoda od mrijestilišta do prodajnih mjesta, gdje se kontroliranom sljedivosti od uzgoja, prerade i logistike, proizvodi dostavljaju u roku od 12 do 48 sati od izlova. Tvrtka ima brojne certifikate među kojima su ISO 9001 (upravljanje kvalitetom), 14001 (zaštita okoliša) i 20000 (upravljanje IT uslugama), FSSC (certifikacija za sigurnost hrane koju su organizirali najveći svjetski trgovački lanci) za kvalitetu, upravljanje okolišem i sigurnost hrane te IFS Food, Global G.A.P., Friend of the sea i KOSHER (Vranešević, T., 2016, 89-104).

Slika 3. Sljedivost proizvodnje Cromarisa



Izvor: (Adris - o nama, 2023)

Tablica 6. Opći podaci Cromaris d.d.

TVRTKA	CROMARIS D.D.
SJEDIŠTE	ZADAR, Gaženička cesta 4b
VAT ID / OIB	58921608350
TEMELJNI KAPITAL	62.381.097,88 eura
NADZORNI ODBOR	Hrvoje Patajac, predsjednik
	Vitomir Palinec, zamjenik predsjednika
	Vjekoslav Prenner, član
	Marica Šorak Pokrajac, član Gordana Berović-Baketić, član
UPRAVA	Ivan Leko, predsjednik Uprave Dane Desnica, član Giuseppe Vitzi, član

Izvor: izrada autora prema podacima (*FINA INFO, 2023*)

#### 4.2.1. Financijska analiza

Zahvaljujući usmjerenosti na premium segment tržišta kvalitetne mediteranske ribe i ulaganju u proizvode s dodanom vrijednošću, prihodi od prodaje Cromarisa d.d. kontinuirano ostvaruju visoke stope rasta. U razdoblju od 2010. do 2022. godine, prihodi od prodaje proizvoda bilježe prosječnu godišnju stopu rasta od 18%. Cromaris posjeduje proizvodne kapacitete koji premašuju potražnju samo na hrvatskom tržištu, stoga je izvozna orijentacija jedna od ključnih strateških usmjerenja kompanije od osnutka 2009. godine. Izvozna tržišta, uključujući Italiju, srednjoeuropske zemlje i zemlje regije, čine sve značajniji segment poslovanja budući da se preko 88% proizvodnje izvozi. U proteklih trinaest godina, uloženo je više od 95 milijuna eura u dugotrajnu imovinu s ciljem postizanja najviše razine industrijske učinkovitosti. Cromaris d.d. je jedna od najbrže rastućih kompanija u industriji, ostvaruje snažan organski rast prodaje svake godine od osnutka 2009. godine. U razdoblju od 2010. do 2022. godine, prosječna godišnja stopa rasta količinske prodaje iznosi 8% (Cromaris, 2023).

U narednom segmentu, provest će se analiza financijskih pokazatelja za razdoblje od 2009. do 2011. godine, što obuhvaća prve tri godine poslovanja. Ova skupina podataka bit će uspoređena s financijskim rezultatima tvrtke Cromaris d.d. tijekom posljednje tri godine, s ciljem ocjene promjena u financijskoj stabilnosti poduzeća.

Tablica 7. Analiza 2009., 2010. i 2011. godine, BILANCA

u tisućama kuna

godina	2009	2010	2011
DI	87.817	117.641	148.049
KI	107.625	113.569	165.555
<b>AKTIVA</b>	<b>195.442</b>	<b>231.210</b>	<b>313.604</b>
DG	58.327	11.274	155.216
DO	25.595	27.755	43.651
KO	111.520	192.181	114.737
<b>PASIVA</b>	<b>195.442</b>	<b>231.210</b>	<b>313.604</b>
koeficijent tekuće likvidnosti	0,97	0,59	1,44
stupanj samofinanciranja	29,84%	4,88%	49,49%

Izvor: Izrada autora prema podacima (D.D. C. , Izvješće neovisnog revizora i konsolidirani financijski izvještaji 31.12.2009., 2010)

Koeficijent tekuće likvidnosti za 2009. godinu iznosi 0,97, za 2010. godinu značajno opada na 0,59, dok 2011. godine se povećava na 1,44, što ukazuje na poboljšanje likvidnosti i veću sposobnost tvrtke da podmiri kratkoročne obveze. Stupanj samofinanciranja za 2009. godinu, iznosi 29,84%, što ukazuje na umjerenu ovisnost tvrtke o vanjskim izvorima financiranja. Za 2010. godinu značajno opada na 4,88%, što sugerira veću ovisnost o vanjskim izvorima financiranja, dok za 2011. godinu, stupanj samofinanciranja se značajno povećava na 49,49%, što ukazuje na veću financijsku neovisnost tvrtke. Tvrtka Cromaris d.d. je suočila s izazovima u pogledu likvidnosti u 2010. godini, ali se situacija poboljšala u 2011. godini. Također, primjetan je značajan porast stupnja samofinanciranja u istom razdoblju, što je pozitivan pokazatelj financijske stabilnosti tvrtke.

Tablica 8. Analiza 2009., 2010. i 2011. godine, RAČUN DOBITI I GUBITKA

u tisućama kuna

<b>Godina</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
PP	64.601	73.158	114.395
PR	79.726	110.980	119.919
OP		2.668	3000
OR	690	10.805	8.828
<b>D/G</b>	<b>-15.815</b>	<b>-45.959</b>	<b>-11.352</b>
<b>koeficijent ekonomičnosti</b>	<b>0,80</b>	<b>1,49</b>	<b>1,04</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima (D.D. C. , Izvješće neovisnog revizora i konsolidirani financijski izvještaji 31.12.2009., 2010)

Za 2009. godinu, koeficijent ekonomičnosti iznosi 0,80 što pokazuje da tvrtka nije optimalno iskoristila svoj uloženi kapital u generiranju prihoda. Za 2010. godinu, koeficijent ekonomičnosti značajno se povećava na 1,49. Ova vrijednost ukazuje na poboljšanje učinkovitosti poslovanja u generiranju prihoda u odnosu na uloženi kapital. Za 2011. godinu, koeficijent ekonomičnosti iznosi 1,04. Ova vrijednost sugerira da tvrtka relativno dobro koristi svoj uloženi kapital u generiranju prihoda. Iako vrijednost blizu 1 može ukazivati na potencijal za poboljšanje učinkovitosti, tvrtka se može smatrati relativno učinkovitom u iskorištavanju svog kapitala. Primjećuje se poboljšanje koeficijenta ekonomičnosti tvrtke Cromaris d.d. tijekom analiziranog razdoblja, posebno između 2009. i 2010. godine što ukazuje na donošenje novih strategija i mjera za povećanje produktivnosti i profitabilnosti

Tablica 9. Analiza 2020.,2021. i 2022., BILANCA

u tisućama kuna

<b>godina</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
DI	449.128	532.172	515.379
KI	812.184	848.533	892.280
<b>AKTIVA</b>	1.261.312	1.380.705	1.407.659
DG	463.748	468.311	483.860
DO	675.899	681.950	816.039
KO	121.665	230.444	107.760
<b>PASIVA</b>	1.261.312	1.380.705	1.407.659
<b>koeficijent tekuće likvidnosti</b>	6,68	3,68	8,28
<b>stupanj samofinanciranja</b>	36,77%	33,92%	34,37%

Izvor: Izrada autora prema podacima (Cromaris, 2023) (D.D. C. , Izvješće neovisnog revizora i konsolidirani finacijski izvještaji 31.12.2020., 2021.)

Idealni raspon za koeficijent likvidnosti je između 1,8 i 2,2. Vrijednost manja od tog raspona ukazuje da tvrtka možda ne može pokriti svoje kratkoročne obveze kratkoročnom imovinom. S druge strane, vrijednost veća od 2,2 implicira da tvrtka ima visok obrtaj kratkoročne imovine, što može ukazivati na pretjeranu likvidnost. Za 2020. godinu, Cromaris d.d. ima vrlo visok koeficijent likvidnosti od 6,68, što ukazuje na visoku sposobnost pokrivanja kratkoročnih obveza kratkoročnom imovinom. To može ukazivati na dobru financijsku stabilnost i sposobnost tvrtke da brzo podmiruje svoje obveze. Za 2021. godinu, koeficijent likvidnosti Cromarisa d.d. smanjuje se na 3,68, što je i dalje iznad optimalnog raspona, ali niži nego prethodne godine. Za 2022. godinu, Cromaris d.d. bilježi značajan rast koeficijenta likvidnosti na 8,28, što je iznad optimalnog raspona. Ova visoka vrijednost može ukazivati na pretjeranu likvidnost tvrtke, što znači da ima više kratkoročne imovine nego što je potrebno za podmirenje kratkoročnih obveza. Ovo stanje može biti nepoželjno jer pretjerana likvidnost može utjecati na rentabilnost poslovanja. Ukupno gledajući, Cromaris d.d. je pokazao varijaciju u koeficijentu likvidnosti tijekom razdoblja od 2020. do 2022. godine.



Tablica 10. Analiza 2020., 2021. i 2022, RAČUN DOBITI I GUBITKA

u tisućama kuna

godina	2020	2021	2022
PP	583.428	636.251	731.564
PR	560.259	611.818	696.109
OP	6.559	3.829	4003
OR	19.250	17.328	21.320
<b>D/G</b>	<b>10.478</b>	<b>10.934</b>	<b>18.138</b>
<b>koeficijent ekonomičnosti</b>	<b>1,02</b>	<b>1,02</b>	<b>1,03</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima (Cromaris, 2023) (D.D. C. , Izvješće neovisnog revizora i konsolidirani finacijski izvještaji 31.12.2020., 2021.)

Analizirajući podatke za tvrtku Cromaris za 2020., 2021. i 2022. godinu, vidljivo je da je koeficijent ekonomičnosti relativno stabilan tijekom tog razdoblja. U 2020. i 2021. godini iznosi 1,02 te u 2022. godini 1,03. Ova vrijednost malo iznad 1 ukazuje da tvrtka generira dobit u odnosu na uložena sredstva, ali ta dobit nije značajno veća od uložениh sredstava. Stabilnost vrijednosti koeficijenta ekonomičnosti tijekom razdoblja odražava dosljednost tvrtke u održavanju profitabilnosti u odnosu na ulaganja. Iako je koeficijent ekonomičnosti blizu 1, to može ukazivati na stabilnost poslovanja tvrtke, ali također sugerira da postoji prostor za poboljšanje u generiranju veće dobiti u odnosu na ulaganja. U budućnosti, tvrtka Cromaris može razmotriti strategije koje će povećati koeficijent ekonomičnosti, poput optimizacije operativnih procesa, smanjenja troškova, poboljšanja učinkovitosti ili diverzifikacije proizvoda. Cilj je postići viši koeficijent ekonomičnosti kako bi se osigurala veća profitabilnost i povećanje vrijednosti uložениh sredstava. Važno je pratiti trendove i uspoređivati koeficijent ekonomičnosti s industrijskim standardima i konkurencijom kako bi se dobila cjelovita slika o performansama tvrtke i identificirale potencijalne prilike za poboljšanje.

Analizirajući finacijske podatke za dva razdoblja, prvo od 2009. do 2011. godine, a drugo od 2020. do 2022. godine, mogu se uočiti značajne promjene u poslovanju tvrtke Cromaris d.d. U prvom razdoblju, koeficijent tekuće likvidnosti prolazi kroz fluktuacije. Dok je u 2009. godini iznosio 0,97, u 2010. godini opada na 0,59, da bi se potom 2011. godine povećao na 1,44. Stupanj samofinanciranja također je doživio značajne fluktuacije. S 29,84% u 2009. godini, pao je na 4,88% u 2010. godini, ali je naglo porastao na 49,49% u 2011. godini.

Ovo svjedoči o postupnom smanjenju ovisnosti o vanjskim izvorima financiranja i povećanju financijske neovisnosti tvrtke. U drugom promatranom razdoblju, od 2020. do 2022. godine, tvrtka Cromaris d.d. značajno je poboljšala svoju likvidnost. Koeficijent likvidnosti raste s iznimno niskih 0,68 u 2020. godini, na 3,68 u 2021. godini, te na visokih 8,28 u 2022. godini. Ovo ukazuje na znatno povećanje sposobnosti tvrtke da podmiruje svoje kratkoročne obveze. Stabilnost koeficijenta ekonomičnosti vidljiva je tijekom oba razdoblja, s vrijednostima blizu 1, što ukazuje na dosljednost tvrtke u održavanju profitabilnosti u odnosu na ulaganja. Ipak, postoji potencijal za poboljšanje u generiranju veće dobiti u odnosu na ulaganja, što bi moglo biti ostvareno optimizacijom poslovnih procesa, smanjenjem troškova ili proširenjem proizvodnje. Financijska situacija tvrtke Cromaris d.d. značajno se poboljšala u razdoblju od 2020. do 2022. godine u usporedbi s razdobljem od 2009. do 2011. godine. Povećana likvidnost, rast stupnja samofinanciranja i stabilnost koeficijenta ekonomičnosti ukazuju na pozitivne pomake u financijskoj stabilnosti i profitabilnosti tvrtke tijekom analiziranog razdoblja.

#### **4.2.2. Analiza zaposlenih**

U 2009. godini, Cromaris d.d. je imao ukupno 190 zaposlenih. Neto isplaćene plaće za to razdoblje iznosile su 9.588 tisuća kuna. Porez i doprinosi na i iz plaće iznosili su 6.066 tisuća kuna, dok su ostali troškovi zaposlenika iznosili 2.134 tisuće kuna. U sljedećoj godini, 2010., broj zaposlenih u tvrtki povećao se na 193. Neto plaće za to razdoblje iznosile su 10.980 tisuća kuna. Porez i prirez na i iz plaće iznosili su 7.072 tisuće kuna, dok su ostali troškovi zaposlenika iznosili 2.330 tisuća kuna. U 2011. godini broj zaposlenih u Cromarisu d.d. ponovno se povećao i iznosio je 211. Neto plaće za tu godinu iznosile su 12.973 tisuće kuna. Porez i doprinosi na i iz plaće iznosili su 8.459 tisuća kuna, dok su ostali troškovi zaposlenika iznosili 1.966 tisuća kuna. Analiza ovih podataka o zaposlenima u Cromarisu d.d. u razdoblju od 2009. do 2011. godine ukazuje na postupno povećanje broja zaposlenih u tvrtki tijekom tog razdoblja. Neto plaće su također pokazale tendenciju rasta iz godine u godinu, što može ukazivati na poboljšanje financijske situacije tvrtke ili promjene u politici plaća. Porez i doprinosi na i iz plaće također su se povećali paralelno s rastom plaća, što je u skladu s propisima i obvezama prema državi. Ostali troškovi zaposlenika pokazuju manje varijacije tijekom razdoblja analize (Izvešće neovisnog revizora i konsolidirani financijski izvještaji 31.12.2009., 2010; Izvešće neovisnog revizora i konsolidirani financijski izvještaj 31.12.2011. , 2012).

U 2020. godini, tvrtka Cromaris d.d. imala je ukupno 554 zaposlenika. Neto isplaćene plaće za tu godinu iznosile su 51.852 tisuća kuna. Troškovi poreza i doprinosa na i iz plaće iznosili su 32.803 tisuća kuna, dok su ostali troškovi, koji uključuju božićnice, nagrade, otpremnine, prijevoz na posao i slično, iznosili 9.073 tisuća kuna. U 2021. godini, broj zaposlenih u tvrtki povećao se na 573. Neto plaće isplaćene za taj period iznosile su 51.860 tisuća kuna. Troškovi poreza i doprinosa na i iz plaće iznosili su 33.331 tisuća kuna, dok su ostali troškovi iznosili 13.331 tisuća kuna. U 2022. godini, broj zaposlenih ponovno je porastao na 584. Neto plaće isplaćene za taj period iznosile su 55.272 tisuća kuna. Troškovi poreza i doprinosa na i iz plaće iznosili su 34.240 tisuća kuna, dok su ostali troškovi iznosili 11.876 tisuća kuna. Analizirajući podatke o troškovima osoblja u tvrtki Cromaris d.d., može se primijetiti povećanje broja zaposlenih tijekom razdoblja. Neto plaće i troškovi poreza i doprinosa na i iz plaće su relativno stabilne, dok su ostali troškovi varirali (Cromaris, 2023; Izvješće neovisnog revizora i konsolidirani finacijski izvještaji 31.12.2020., 2021).

Uspoređujući period analize na početku poslovanja društva i posljednje tri godine, može se zaključiti da Cromaris d.d. iz godine u godinu postupno povećava broj zaposlenih. U 2009. godini društvo je zapošljavalo 190 zaposlenih te se taj broj kroz godine rasta i ulaganja povećao na 573 zaposlena. Plaće i doprinosi također su se povećavali kako se i broj zaposlenih povećavao što je u skladu s obvezama i propisima prema državi. S obzirom na usporedbu podataka između razdoblja od 2009. do 2011. godine i razdoblja od 2020. do 2022. godine, može se primijetiti kontinuirani rast broja zaposlenih u tvrtki Cromaris d.d. te relativna stabilnost neto plaća i troškova poreza i doprinosa na i iz plaće. Također, Cromaris je kroz godine i povećavao prosječne plaće djelatnicima tako je 2009. godine prosječna plaća iznosila 4.205,26 kuna, u 2010. godini je porasla na 4.740,93 kuna, a u 2011. godini je dostigla iznos od 5.123,62 kuna. Ovi podaci ukazuju na postupno povećanje plaća tijekom tog trogodišnjeg razdoblja. U razdoblju od 2020. do 2022. godine, također je zabilježen rast prosječne neto plaće. U 2020. godini prosječna plaća iznosila je 7.799,64 kuna, u 2021. godini je neznatno pala na 7.542,18 kuna, dok je u 2022. godini ponovno porasla na 7.886,98 kuna. Iz ovih podataka može se zaključiti da je Cromaris d.d. tijekom analiziranih godina bilježio rast prosječne neto plaće. To može ukazivati na poboljšanje financijske situacije tvrtke ili promjene u politici plaća s ciljem zadržavanja i motiviranja zaposlenika. Također, ovi podaci mogu odražavati opći trend rasta plaća u gospodarstvu u tom razdoblju. Važno je napomenuti da prosječna neto plaća

predstavlja statistički pokazatelj te da individualne plaće zaposlenika mogu varirati ovisno o različitim čimbenicima poput radnog iskustva, stručnosti, radnog mjesta i drugih faktora.

### **4.2.3. Organi društva**

Cromaris d.d., kao i Maistra d.d. se pridržava načela korporativnog upravljanja kako bi osigurala transparentno i učinkovito poslovanje i kvalitetne odnose s poslovnom okolinom. Društvo koristi dualistički sustav korporativnog upravljanja s Nadzornim odborom, Upravom i Glavnom skupštinom kao temeljnim organima društva prema Statutu i Zakonu o trgovačkim društvima. U 2021. godini, Nadzorni odbor je donio odluku o formiranju nove tročlane Uprave tvrtke. Ivan Leko imenovan je predsjednikom Uprave, a Dane Desnica i Giuseppe Virzì članovima Uprave. Goran Markulin, dosadašnji direktor tvrtke, nastavlja raditi kao savjetnik novoizabrane Uprave Cromarisa u okviru Adris grupe d.d. (<https://www.adris.hr/ot-nama/struktura-grupe/>, 2023).

### **4.2.4. Misija, vizija i ciljevi**

Cromaris je vodeća tvrtka u proizvodnji i preradi vrhunske mediteranske ribe. Također, po količini proizvodnje, rangirana je kao šesta kompanija u uzgoju brancina i orade na svjetskoj razini. Jedna je od najbrže rastućih kompanija s trendom daljnjeg rasta. Glavna misija je promicanje kulture zdrave i uravnotežene prehrane te konzumacije morske hrane. Vizija je postati vodeća tvrtka u proizvodnji i preradi mediteranske ribe, prepoznata po svježini, održivoj proizvodnji i vrhunskoj kvaliteti (Cromaris, 2023).

Strateško pozicioniranje tvrtke temelji se na sljedećim elementima:

- Diferencijacija - ističe se svojom jedinstvenošću na tržištu
- Razumijevanje potrošača - pažljivo praćenje i analiziranje potrebe i preferencije potrošača
- Usmjerenost na klijente - poslovanje se bazira na zahtjevima klijenta
- Inovacije - kontinuirani rad na razvoju novih ideja i tehnologija kako bi se poboljšala proizvodnja i zadovoljile potrebe tržišta
- Stručno i iskusno vodstvo – vodstvo sa bogatim iskustvom u industriji ribarstva

- Zadovoljni zaposlenici - stvaranje poticajnog radnog okruženja u kojem zaposlenici mogu napredovati i osjećati se zadovoljno (Cromaris, 2023).

Nastavak procesa transformacije poslovanja usredotočen je na povećanje profitabilnosti i osiguranje kontinuiranog rasta. Cilj je postati vodeći europski proizvođač organske bijele ribe uz podršku novog ulagačkog ciklusa. Višegodišnji ciklus programa poslovne izvrsnosti fokusira se na dva ključna područja:

1. Tržišno poslovanje - cilj tvrtke je postići komercijalnu izvrsnost kroz naprednu analitiku i jačanje "Revenue & Account Managementa".
2. Operativne efektivnosti - tvrtka planira redizajn proizvoda, optimizacija pakiranja i proizvodnog portfolija te uvođenje operativne izvrsnosti u preradi kao ubrzanje proizvodnih volumena novih vrsta i primjena napredne analitike (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju za 2022. i stanje u Društvu, 2023).

Tvrtka će nastaviti vođenje poslovne politike s naglaskom na profitabilnost i provedbu definiranih strateških inicijativa, posebno u području tržišnog poslovanja i operacija. Također, tvrtka očeku snažan rast u segmentu prodaje organske ribe. U planu je i priprema strateških projekata s ciljem povećanja proizvodnih kapaciteta i povećanja učinkovitosti same proizvodnje (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju za 2022. i stanje u Društvu, 2023).

U vremenskom okviru od 2022. do 2025. godine, predviđena su značajna ulaganja u infrastrukturu, prelazeći iznos od 350 milijuna kuna. Fokus će biti na daljnjem proširenju kapaciteta i povećanju efikasnosti poslovanja. Tvrtka će kontinuirano sprovoditi svoje strateške smjernice, kojima se teži dugoročnom rastu, profitabilnom i održivom poslovanju, uz poštivanje temeljne vizije. Ta vizija podrazumijeva postizanje statusa jedne od svjetskih vodećih kompanija u proizvodnji i preradi mediteranske ribe, prepoznatljive po svježini, izuzetnoj kvaliteti, inovacijama i održivosti. Osim toga, tvrtka će se nastaviti istaknuti kao lider u izgradnji i iskorištavanju snage vlastitog branda. I dalje će biti odana osnovnoj misiji, a to je širenje kulture zdrave prehrane kroz promoviranje konzumacije ribe i proizvoda od ribe.

#### **4.2.5. Analiza okoline**

Globalni trendovi usmjeravaju prehrambenu industriju prema održivim i učinkovitim izvorima, utječući na povećanu svijest potrošača o kvaliteti i dugoročnoj održivosti proizvodnje. Ovi trendovi potiču rast potražnje i stvaraju dodanu vrijednost u industriji. Proizvodnja ribe kao izvor proteina iz uzgoja postaje najefikasnija i "najodrživija" opcija. Globalni trendovi mijenjaju prehrambene navike, s naglaskom na kvalitetu proizvoda. Ovi trendovi potiču kontinuirani rast proizvodnje i vrijednosti tržišta mediteranske bijele ribe. Zapadna Europa, kao razvijena regija, predstavlja ključno tržište s velikim potencijalom za Cromaris. Tvrtka ulaže u kvalitetu proizvoda, marketing i razvoj brenda kako bi kontinuirano održavao rast. Unatoč nepredvidljivim uvjetima poslovanja, Cromaris je uspio održati kontinuirani rast prodaje, prihoda i profitabilnosti. Optimizacija troškova i ekonomija razmjera doprinose smanjenju relativnog zaduženja tvrtke (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju za 2022. i stanje u Društvu, 2023).

#### **4.3. Croatia osiguranje**

Vodeće hrvatsko osiguravajuće društvo – Croatia osiguranje, treći je portfolio Adris grupe d.d. koji se odnosi na financijski segment poslovanja. Croatia osiguranje osnovano je 1884. godine, kao jedna od prvih institucija hrvatskog nacionalnog identiteta. Njena svrha bila je suprotstavljanje apsolutnom monopolu austrijskih i mađarskih osiguravajućih društava u Hrvatskoj te je s vremenom je postala ključni osiguravatelj hrvatskog gospodarstva i stanovništva, počevši prvo s osiguranjem imovine, a kasnije i raznih oblika životnog i drugog osiguranja. Nakon 1945. godine postala je državni osiguravajući zavod, a 1990. godine ponovno se transformirala u dioničko društvo s pretežitim državnim vlasništvom (Krleža, 2023).

Prije nego što je proslavila 130. obljetnicu postojanja i nakon niza godina financijskih poteškoća, hrvatska vlada je odlučila potražiti novog vlasnika. Tražila je investitora koji bi bio voljan ponuditi najviše sredstava za stjecanje većinskog udjela u tvrtki te bi ozbiljno uložio u njen daljnji razvoj. U žestokoj konkurenciji s uglednim stranim kompanijama, Adris grupa d.d. se istaknula kao najbolji izbor. Od 2014. godine dio je Adris grupe d.d. sa utvrđenom pozicijom vodećeg osiguravajućeg društva u zemlji i predvodnika novih trendova u industriji (Croatia je osiguranje, 2023; Mijić, 2013).

Društvo Croatia osiguranje obavlja širok spektar osiguravajućih djelatnosti. U području životnog osiguranja, nude ugovore o životnom osiguranju, rentnom osiguranju s rizikom ulaganja, dopunskim osiguranjima uz osiguranje života, te osiguranje za posebne događaje poput vjenčanja, sklapanja životnog partnerstva ili rođenja djeteta. Također, pružaju usluge tontine i osiguranje s kapitalizacijom isplate te upravljanje sredstvima zajedničkih mirovinskih fondova. U području neživotnih osiguranja, Croatia osiguranje nudi osiguranje od nezgode, zdravstveno osiguranje (osim obveznog zdravstvenog osiguranja), osiguranje vozila (uključujući cestovna i tračna vozila), osiguranje zračnih letjelica, osiguranje plovila, osiguranje robe u prijevozu, osiguranje od požara i elementarnih šteta, te razna druga osiguranja imovine i odgovornosti. Također, pružaju osiguranje kredita, jamstava, osiguranje financijskih gubitaka, troškova pravne zaštite i osiguranje pomoći (asistencija). Osim navedenih osiguravajućih djelatnosti, Croatia osiguranje također obavlja poslove koji su povezani s osiguranjem, poput ponude udjela investicijskih fondova i mirovinskih programa dobrovoljnih mirovinskih fondova i mirovinskih osiguravajućih društava. Također, tvrtka se bavi distribucijom osiguranja za druga društva i pruža usluge kreditnog posredovanja u skladu s relevantnim propisima (Croatia je osiguranje, 2023).

Tablica 11. Opći podaci Croatia osiguranje d.d.

TVRTKA	CROATIA OSIGURANJE D.D.
SJEDIŠTE	ZAGREB, Vatroslava Jagića 33
VAT ID / OIB	26187994862
TEMELJNI KAPITAL	79.842.829,65 eura
NADZORNI ODBOR	Roberto Škopac, predsjednik
	Željko Lovrinčević, zamjenik predsjednika
	Hrvoje Patajac, član
	Hrvoje Šimović, član Pero Kovačić, član Vitimir Palinec, član Zoran Barac, član
UPRAVA	Davor Tomašković, predsjednik Uprave, Robert Vučković, član Vančo Balen, član Luka Babić, član

Izvor: izrada autora prema podacima (CO d.d., 2023)

### 4.3.1. Financijska analiza

U kontekstu osiguravajućih društava, kao specifičnog sektora poslovanja, likvidnost ostaje ključna financijska karakteristika, Osiguravajuća društva kontinuirano funkcioniraju unutar složenog okruženja operativnih zahtjeva, od kojih se ističu redovni troškovi, plaće zaposlenika te administrativne i poslovne obaveze. Ova financijska institucija oslanja se na dostupnost likvidnih sredstava kako bi osigurala dosljedno podmirenje svojih operativnih troškova te time održala stabilnost u poslovanju. Nepobitna je činjenica da osiguravajuća društva imaju ključnu ulogu u osiguranju rizika te isplati odšteta u slučaju šteta. Nedostatak adekvatnih likvidnih sredstava ozbiljno bi ugrozio sposobnost društva da isplati štete klijentima u skladu s policama osiguranja, potencijalno rezultirajući pravnim komplikacijama i gubitkom povjerenja klijenata. Kao posebna industrija, osiguravajuća društva su podložna strogoj regulativi i zakonodavstvu. Osim zahtjeva za minimalnim kapitalom, likvidnost igra ključnu ulogu u ispunjavanju zakonskih normi kako bi se održala poslovna licenca. Slabost u likvidnosti može dovesti do kršenja tih zahtjeva te čak povlačenja licence, ozbiljno kompromitirajući sposobnost društva da obavlja osigurateljske aktivnosti. Likvidnost osiguravajućeg društva također ima duboki utjecaj na percepciju klijenata. Ona pruža osjećaj sigurnosti i povjerenja klijentima, jamčeći da će društvo biti u mogućnosti isplatiti štete i zahtjeve prema policama osiguranja. Sposobnost društva da se efikasno nosi s neočekivanim situacijama, kao što su krize ili katastrofe koje uzrokuju visok broj šteta istovremeno, također je neposredno vezana za likvidnost. Društva koja posjeduju adekvatnu likvidnost sposobna su brže i efikasnije reagirati na takve izazove, čime se dodatno potvrđuje njihova pouzdanost i sposobnost očuvanja kontinuiteta poslovanja. S obzirom na navedeno, evidentno je da likvidnost predstavlja temeljni stup osiguravajućeg društva. Ona ne samo da osigurava redovito podmirenje obveza i poslovnu stabilnost, već ima ključni utjecaj na povjerenje klijenata i usklađivanje s regulativama. U osiguravajućoj industriji, čija je suština osigurati sigurnost i zaštitu, likvidnost se stoga ističe kao neizostavna komponenta održivog i uspješnog poslovanja (HANFA, 2023; Žigman, 2021).

Pokazatelj likvidnosti društva za osiguranje je omjer likvidnih sredstava i dospelih obveza društva. Likvidna sredstva društva za osiguranje obuhvaćaju stanje sredstava na računima, devizne račune, stanje sredstava u blagajni, depozite po viđenju, oročene depozite i ostale trenutno unovčive vrijednosne papire. Dospjele obveze društva za osiguranje uključuju obveze prema korisnicima usluga, financijske obveze i ostale dospjele tekuće obveze. Najmanja



vrijednost pokazatelja likvidnosti je 1 ili veća, što znači da postoji financijska ravnoteža između likvidnih sredstava i dospjelih obveza. Ako je pokazatelj likvidnosti manji od 1, društvo je nelikvidno (HANFA, 2023).

Rizik likvidnosti uključuje mogućnost da naglo i neočekivano povećanje pasive može zahtijevati brzu prodaju aktive po nižim cijenama. Ovaj rizik proizlazi iz financijskih aktivnosti i upravljanja pozicijama društva. Njegova suština leži u mogućem neuspjehu u financiranju imovine u odgovarajućim rokovima i kamatama, kao i nemogućnosti brze i povoljne prodaje imovine. Kako bi se uspješno nosili s tim rizikom, društvo primjenjuje strategiju koja uključuje portfolijo likvidne imovine, što omogućuje stabilnost poslovanja i ispunjenje zakonskih zahtjeva. Društvo osigurava da su zakonski zahtjevi za plaćanjem šteta pravovremeno ispunjeni. Služba financija redovito prati priljeve i odljeve te priprema planove i scenarije za različite uvjete poslovanja. Rizik likvidnosti uzima se u obzir pri ocjeni usklađenosti imovine i obveza (CROATIA OSIGURANJE D.D. C. , 2015).

U sljedećim tablicama bit će prikazani koeficijent likvidnosti i stupanj samofinanciranja društva Croatia osiguranja tijekom dva zasebna razdoblja. Prvo razdoblje obuhvaća godine od 2013. do 2015., dok drugo razdoblje obuhvaća godine od 2020. do 2022. Cilj analize je usporediti financijske pokazatelje iz razdoblja kada je Croatia osiguranje postala dio Adris grupe d.d. s financijskim rezultatima posljednje tri godine poslovanja. Ovakva usporedba omogućit će sagledavanje eventualnog financijskog napretka društva Croatia osiguranje nakon pridruživanja Adris grupi d.d. te utvrditi postoje li pozitivne promjene u poslovanju.

Tablica 12. Analiza 2013., 2014. 2015., BILANCA

u tisućama kuna

Godina	2013	2014	2015
DI	6.999.432	7.555.180	7.684.147
KI	925.569	738.628	732.482
<b>AKTIVA</b>	<b>7.925.001</b>	<b>8.293.808</b>	<b>8.416.629</b>
DG	7.147.051	7.803.690	7.794.774
DO	350.057		
KO	427.893	490.118	621.855
<b>PASIVA</b>	<b>7.925.001</b>	<b>8.293.808</b>	<b>8.416.629</b>
<b>koeficijent tekuće likvidnosti</b>	<b>2,16</b>	<b>1,51</b>	<b>1,18</b>
<b>stupanj samofinanciranja</b>	<b>0,90%</b>	<b>0,94%</b>	<b>0,93%</b>

*Izvor: Izrada autora prema podacima (CROATIA OSIGURANJE D.D., 2017;*

*CROATIA OSIGURANJE D.D., 2015; CROATIA OSIGURANJE D.D., 2017)*

Analizom navedenih financijskih pokazatelja za razdoblje od 2013. do 2015. godine vidljivo je da su kako koeficijent tekuće likvidnosti, tako i stupanj samofinanciranja za ovaj period relativno niski. Posebno je značajno istaknuti da, s obzirom na prirodu poslovanja osiguravajućih društava, visok stupanj likvidnosti ima ključnu ulogu kako bi se osigurala sposobnost podmirenja financijskih obveza prema klijentima i održavanja stabilnosti poslovanja. U 2013. godini ovaj koeficijent iznosi 2,16, a smanjuje se na 1,51 u 2014. godini te dodatno na 1,18 u 2015. godini. Stupanj samofinanciranja u 2013. godini iznosi 0,90, raste na 0,94 u 2014. godini, da bi se blago smanjio na 0,93 u 2015. godini. Iz provedene analize proizlazi da se Adris grupa d.d. suočava s izazovima u financijskom upravljanju i strukturi kapitala, te da postoji potreba za prilagodbom strategija kako bi se osigurala stabilnost poslovanja.

Tablica 13. Analiza 2020. 2021. i 2022., BILANCA

u tisućama kuna

Godina	2020	2021	2022
DI	3.941.503	4.004.767	4.160.106
KI	7.658.734	8.160.159	7.685.448
<b>AKTIVA</b>	<b>11.600.237</b>	<b>12.164.926</b>	<b>11.845.554</b>
DG	10.658.669	11.017.852	10.861.911
DO	284.228	369.834	363.152
KO	657.340	777.240	620.491
<b>PASIVA</b>	<b>11.600.237</b>	<b>12.164.926</b>	<b>11.845.554</b>
<b>koeficijent tekuće likvidnosti</b>	<b>11,65</b>	<b>10,50</b>	<b>12,39</b>
<b>stupanj samofinanciranja</b>	<b>91,88%</b>	<b>90,57%</b>	<b>91,70%</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima (d.d. C. o., Godišnje izvješće za 2022. godinu, 2023; Croatia osiguranje d.d., Godišnje izvješće za 2022. godinu, 2023)

Koeficijent tekuće likvidnosti za 2020. godinu iznosi 11,65, što ukazuje da društvo ima dovoljno likvidnih sredstava da pokrije svoje trenutne obveze. 2021. godine koeficijent tekuće likvidnosti smanjuje se na 10,50, ali i dalje pokazuje da društvo ima dovoljno likvidnih sredstava za podmirenje trenutnih obveza. 2022. godine koeficijent tekuće likvidnosti iznosi 12,39 što je i dalje visok pokazatelj likvidnosti društva. Stupanj samofinanciranja za 2020. godinu je 91,88%, za 2021. godine pada na 90,57%, te 2022. godine povećava se na 91,70%.

U analiziranom razdoblju od 2013. do 2015. godine primjećuje se niska likvidnost i nizak stupanj samofinanciranja, što ukazuje na određene izazove u financijskom upravljanju društva. S druge strane, u periodu od 2020. do 2022. godine, primjećuje se značajno poboljšanje ovih pokazatelja. Koeficijent tekuće likvidnosti pokazuje porast, ukazujući na veću sposobnost društva da podmiri trenutne obveze. Također, stupanj samofinanciranja se značajno povećava, što može ukazivati na jačanje financijske neovisnosti i sposobnosti samofinanciranja. Ovo poboljšanje u financijskim pokazateljima sugerira da su usvojene strategije doprinijele povećanju stabilnosti poslovanja društva.

Analiza financijske ravnoteže je ključna komponenta pri procjeni financijskog položaja poduzeća. Njena važnost proizlazi iz direktnog utjecaja na stabilnost financijske politike te održavanje financijske ravnoteže. Kroz ovu analizu procjenjuje se kvaliteta upravljanja financijama, s posebnim fokusom na usklađenost rokova između izvora financiranja i vremena vezivanja sredstava u poduzeću. Ključno načelo financija, poznato kao zlatno pravilo, implicira da poduzeće ima financijsku ravnotežu kada su obim i rokovi vezivanja sredstava jednaki obimu i ročnosti dostupnih izvora financiranja.

Na slikama 4, 5 i 6 prikazana je analiza ročnosti, što će pružiti dublji uvid u način usmjeravanja ulaganja unutar poslovanja društva. Ročnost se odnosi na vremenski period tijekom kojeg financijski instrument, obveza ili investicija ostaje aktivna ili važeća. To uključuje vrijeme kada se instrument može otkazati, prodati ili dospijeva na isplatu. Ročnost se često povezuje s investicijskim proizvodima, obveznicama, kreditima ili drugim financijskim instrumentima.

Na slici 4. analize ročnosti prikazuje imovinu i obveze prema razdobljima dospijea, dospijeaće do godine dana, dospijeaće od 1 do 3 godine, dospijeaće od 3 do 5 godina, dospijeaće od 5 do 10 godina i dospijeaće duže od 10 godina. U 2013. godini, situacija je bila nepovoljna, budući da je imovina s dospijeaćem do godine dana bila jedina veća od obveza, dok su na svim ostalim dospijeaćima obveze bile veće od imovine. U 2014. godini, situacija se neznatno poboljšala. Jedino imovina s dospijeaćem dužim od 10 godina bila je manja od obveza s istim dospijeaćem.

Slika 4. Analiza ročnosti 2013. i 2014. godine

**CROATIA osiguranje d.d., Zagreb**  
**Bilješke uz financijske izvještaje za godinu koja je završila 31. prosinca 2014. godine**

Analiza ročnosti na dan izvještavanja je kako slijedi:

Društvo u 000 HRK	31.12.2014.					Prepravljeno 31.12.2013.						
	Do godine dana	1-3 godine	3-5 godina	5-10 godina	10 i više godina	Ukupno	Do godine dana	1-3 godine	3-5 godina	5-10 godina	10 i više godina	Ukupno
<b>Imovina</b>												
Ulaganja u ovisna i pridružena društva i sudjelovanje u zajedničkim pothvatima	-	-	-	-	421.371	<b>421.371</b>	-	-	-	-	365.626	<b>365.626</b>
Ulaganja koja se drže do dospelosti	240.262	421.700	596.775	984.846	-	<b>2.243.583</b>	786.157	386.068	496.723	742.686	227.230	<b>2.638.864</b>
Financijska imovina raspoloživa za prodaju	7.389	213.011	487.167	332.092	176	<b>1.039.835</b>	5.458	157.203	97.366	24.843	67	<b>284.937</b>
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz RDG	188.865	31.552	11.118	53.928	-	<b>285.463</b>	356.702	13.631	76.979	81.918	-	<b>529.230</b>
Zajmovi i potraživanja	965.342	367.905	342.435	-	-	<b>1.675.682</b>	851.794	205.947	26.987	1.248	-	<b>1.085.976</b>
Udio reosiguranja u tehničkim pričuvama	136.097	69.321	33.580	65.237	35.181	<b>339.416</b>	138.328	68.498	30.897	60.581	28.682	<b>326.986</b>
Potraživanja iz ugovora o osiguranju i ostala potraživanja	756.026	-	-	-	-	<b>756.026</b>	819.240	-	-	-	-	<b>819.240</b>
Novac i novčani ekvivalenti	101.175	-	-	-	-	<b>101.175</b>	221.120	-	-	-	-	<b>221.120</b>
<b>Ukupno</b>	<b>2.395.156</b>	<b>1.103.489</b>	<b>1.471.075</b>	<b>1.436.103</b>	<b>456.728</b>	<b>6.862.551</b>	<b>3.178.799</b>	<b>831.347</b>	<b>728.952</b>	<b>911.276</b>	<b>621.605</b>	<b>6.271.979</b>
<b>Obveze</b>												
Tehničke pričuve	1.760.370	1.053.893	810.230	1.075.160	988.188	<b>5.687.841</b>	1.823.461	940.939	780.229	1.067.586	1.026.793	<b>5.639.008</b>
Rezerviranja	104.398	33.287	32.198	58.079	20.529	<b>248.491</b>	47.574	15.169	14.673	26.467	9.355	<b>113.238</b>
Financijske obveze	-	-	-	-	-	-	350.056	-	-	-	-	<b>350.056</b>
Obveze proizašle iz ugovora o osiguranju, ostale obveze i odgođeni prihodi	388.748	13.843	8.686	11.314	5.976	<b>428.567</b>	340.356	12.120	7.604	9.905	5.232	<b>375.217</b>
<b>Ukupno</b>	<b>2.253.516</b>	<b>1.101.023</b>	<b>851.114</b>	<b>1.144.553</b>	<b>1.014.693</b>	<b>6.364.899</b>	<b>2.561.447</b>	<b>968.228</b>	<b>802.506</b>	<b>1.103.958</b>	<b>1.041.380</b>	<b>6.477.519</b>
<b>Ročna neusklađenost</b>	<b>141.640</b>	<b>2.466</b>	<b>619.961</b>	<b>291.550</b>	<b>(557.965)</b>	<b>497.652</b>	<b>617.352</b>	<b>(136.881)</b>	<b>(73.554)</b>	<b>(192.682)</b>	<b>(419.775)</b>	<b>(205.540)</b>

Izvor: (CROATIA OSIGURANJE D.D. C. , 2015)

Slika 5. Analiza ročnosti 2014. i 2015.godine

Analiza ročnosti na dan izvještavanja je kako slijedi:

Društvo u 000 HRK	31.12.2015.					31.12.2014.						
	Do godine dana	1-3 godine	3-5 godina	5-10 godina	10 i više godina	Ukupno	Do godine dana	1-3 godine	3-5 godina	5-10 godina	10 i više godina	Ukupno
<b>Imovina</b>												
Ulaganja u ovisna i pridružena društva i sudjelovanje u zajedničkim pothvatima	-	-	-	-	421.416	<b>421.416</b>	-	-	-	-	421.371	<b>421.371</b>
Ulaganja koja se drže do dospelosti	146.432	599.093	547.456	754.191	38.496	<b>2.085.668</b>	240.262	421.700	596.775	984.846	-	<b>2.243.583</b>
Financijska imovina raspoloživa za prodaju		259.159	629.272	675.338	44.428	<b>1.608.197</b>	3.620	211.762	487.129	332.013	-	<b>1.034.523</b>
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz RDG	58.275	5.244	9.145	33.039	102	<b>105.805</b>	192.634	32.801	11.156	54.007	176	<b>290.774</b>
Zajmovi i potraživanja	488.613	1.153.487	19.422	-	-	<b>1.661.522</b>	965.342	367.905	342.435	-	-	<b>1.675.682</b>
Udio reosiguranja u tehničkim pričuvama	92.216	57.339	29.104	39.062	89.048	<b>306.769</b>	136.097	69.321	33.580	65.237	35.181	<b>339.416</b>
Potraživanja iz ugovora o osiguranju i ostala potraživanja	799.626	-	-	-	-	<b>799.626</b>	756.026	-	-	-	-	<b>756.026</b>
Novac i novčani ekvivalenti	58.360	-	-	-	-	<b>58.360</b>	101.175	-	-	-	-	<b>101.175</b>
<b>Ukupno</b>	<b>1.643.522</b>	<b>2.074.322</b>	<b>1.234.399</b>	<b>1.501.630</b>	<b>593.490</b>	<b>7.047.363</b>	<b>2.395.156</b>	<b>1.103.489</b>	<b>1.471.075</b>	<b>1.436.103</b>	<b>456.728</b>	<b>6.862.551</b>
<b>Obveze</b>												
Tehničke pričuve	1.653.877	1.107.657	864.130	1.026.156	1.184.086	<b>5.835.906</b>	1.760.370	1.053.893	810.230	1.075.160	988.188	<b>5.687.841</b>
Rezerviranja	46.803	39.193	5.406	8.872	7.236	<b>107.510</b>	104.398	33.287	32.198	58.079	20.529	<b>248.491</b>
Obveze proizašle iz ugovora o osiguranju, ostale obveze i odgođeni prihodi	506.014	11.952	6.092	6.677	6.502	<b>537.237</b>	388.748	13.843	8.686	11.314	5.976	<b>428.567</b>
<b>Ukupno</b>	<b>2.206.694</b>	<b>1.158.802</b>	<b>875.628</b>	<b>1.041.705</b>	<b>1.197.824</b>	<b>6.480.653</b>	<b>2.253.516</b>	<b>1.101.023</b>	<b>851.114</b>	<b>1.144.553</b>	<b>1.014.693</b>	<b>6.364.899</b>
<b>Ročna neusklađenost</b>	<b>(563.172)</b>	<b>915.520</b>	<b>358.771</b>	<b>459.925</b>	<b>(604.334)</b>	<b>566.710</b>	<b>141.640</b>	<b>2.466</b>	<b>619.961</b>	<b>291.550</b>	<b>(557.965)</b>	<b>497.652</b>

Izvor: (CROATIA OSIGURANJE D.D. C. D., 2017)

Na slici 5. u analizi ročnosti za 2015. godinu vidljivo je da imovina s ročnošću do godine dana i imovina iznad 10 godina i više iznosi manje od obveza s istom ročnošću dok je ostala imovina veća od obveza. Situacija u 2015. godina nije se znatno poboljšala u odnosu na prethodne dvije godine.

U tablici 6. prikazana je analiza ročnosti za 2020. i 2021. godinu, pri čemu se značajno primjećuje poboljšanje situacije. Uočava se da su obveze koje dospijevaju unutar jedne godine i obveze s rokom dospijeaća od 1 do 3 godine jedine veće od imovine s istom ročnošću. Suprotno tome, sve ostale stavke imovine nadmašuju obveze, što rezultira ukupnim obvezama manjim za 2.259.398 tisuća kuna u odnosu na imovinu. Ovo ukazuje na pozitivan trend u usklađivanju ročnosti obveza i imovine poduzeća za 2020 godinu. U 2021. godini jedino je imovina do godine dana manja od obveza do godine dana, sva ostala imovina veća je od obveza. Ista situacija se ponavlja u 2022. godini što je vidljivo na slici 7.

Slika 6. Analiza ročnosti za 2020. i 2021. godinu

Analiza ročnosti na dan izvještavanja je kako slijedi:

Društvo u 000 HRK	31.12.2021.						31.12.2020.					
	Do godine dana	1-3 godine	3-5 godina	5-10 godina	10 i više godina	Ukupno	Do godine dana	1-3 godine	3-5 godina	5-10 godina	10 i više godina	Ukupno
<b>Imovina</b>												
Ulaganja u ovisna i pridružena društva i sudjelovanje u zajedničkim pothvatima	-	-	-	-	384.197	<b>384.197</b>	-	-	-	-	376.516	<b>376.516</b>
Ulaganja koja se drže do dospelosti	342.159	452.858	159.319	666.865	704.783	<b>2.325.984</b>	93.011	351.973	468.063	541.334	627.954	<b>2.082.335</b>
Financijska imovina raspoloživa za prodaju	251.072	1.170.365	1.378.444	1.928.384	438.942	<b>5.167.207</b>	117.317	660.825	1.382.448	1.878.909	496.663	<b>4.536.162</b>
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz RDG	426	2.607	6.024	375.022	-	<b>384.079</b>	2.390	1.725	4.168	413.270	-	<b>421.553</b>
Zajmovi i potraživanja	182.260	198.977	103.023	79.452	44.458	<b>608.170</b>	494.006	245.037	106.781	123.731	49.380	<b>1.018.935</b>
Udio reosiguranja u tehničkim pričuvama	188.146	67.454	21.063	22.345	32.335	<b>331.343</b>	349.027	62.783	20.476	20.604	21.979	<b>474.869</b>
Potraživanja iz ugovora o osiguranju i ostala potraživanja	910.793	-	-	-	-	<b>910.793</b>	791.014	-	-	-	-	<b>791.014</b>
Novac i novčani ekvivalenti	609.033	-	-	-	-	<b>609.033</b>	512.936	-	-	-	-	<b>512.936</b>
<b>Ukupno</b>	<b>2.483.889</b>	<b>1.892.261</b>	<b>1.667.873</b>	<b>3.072.068</b>	<b>1.604.715</b>	<b>10.720.806</b>	<b>2.359.701</b>	<b>1.322.343</b>	<b>1.981.936</b>	<b>2.977.848</b>	<b>1.572.492</b>	<b>10.214.320</b>
<b>Obveze</b>												
Tehničke pričuve	2.386.960	1.596.998	880.839	848.591	1.227.912	<b>6.941.300</b>	2.637.566	1.321.695	1.134.644	884.907	1.056.444	<b>7.035.256</b>
Rezerviranja	10.467	22.849	20.144	2.058	2.536	<b>58.054</b>	8.993	29.773	29.899	8.730	9.144	<b>86.539</b>
Financijske obveze po amortiziranom trošku	92.587	30.093	23.442	58.045	159.680	<b>363.847</b>	14.663	26.417	20.796	57.511	157.465	<b>276.852</b>
Financijske obveze po fer vrijednosti kroz RDG	5.576	411	-	-	-	<b>5.987</b>	1.736	3.078	2.612	-	-	<b>7.426</b>
Obveze proizašle iz ugovora o osiguranju, ostale obveze i odgođeni prihodi	560.647	19.523	4.957	6.462	8.278	<b>599.867</b>	503.971	26.805	2.714	6.086	9.273	<b>548.849</b>
<b>Ukupno</b>	<b>3.056.237</b>	<b>1.669.874</b>	<b>929.382</b>	<b>915.156</b>	<b>1.398.406</b>	<b>7.969.055</b>	<b>3.166.929</b>	<b>1.407.768</b>	<b>1.190.665</b>	<b>957.234</b>	<b>1.232.326</b>	<b>7.954.922</b>
<b>Ročna neusklađenost</b>	<b>(572.348)</b>	<b>222.387</b>	<b>738.491</b>	<b>2.156.912</b>	<b>206.309</b>	<b>2.751.751</b>	<b>(807.228)</b>	<b>(85.425)</b>	<b>791.271</b>	<b>2.020.614</b>	<b>340.166</b>	<b>2.259.398</b>

Izvor: (d.d. C. o., Godišnje izvješće za 2021. godinu, 2022)

Slika 7. Analiza ročnosti za 2021. i 2022. godinu

Analiza ročnosti na dan izvještavanja je kako slijedi:

Društvo u 000 HRK	31.12.2022.						31.12.2021.					
	Do godine dana	1-3 godine	3-5 godina	5-10 godina	10 i više godina	Ukupno	Do godine dana	1-3 godine	3-5 godina	5-10 godina	10 i više godina	Ukupno
<b>Imovina</b>												
Ulaganja u ovisna i pridružena društva i sudjelovanje u zajedničkim pothvatima	-	-	-	-	388.115	<b>388.115</b>	-	-	-	-	384.197	<b>384.197</b>
Ulaganja koja se drže do dospelosti	72.380	465.223	178.277	1.080.645	400.745	<b>2.197.270</b>	342.159	452.858	159.319	666.865	704.783	<b>2.325.984</b>
Financijska imovina raspoloživa za prodaju	492.357	1.012.400	1.084.454	1.858.744	433.905	<b>4.881.860</b>	251.072	1.170.365	1.378.444	1.928.384	438.942	<b>5.167.207</b>
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz RDG	7.809	5.798	6.534	209.754	-	<b>229.895</b>	426	2.607	6.024	375.022	-	<b>384.079</b>
Zajmovi i potraživanja	174.652	118.999	112.547	61.329	39.321	<b>506.848</b>	182.260	198.977	103.023	79.452	44.458	<b>608.170</b>
Udio reosiguranja u tehničkim pričuvama	208.928	93.658	29.472	28.063	36.086	<b>396.207</b>	188.146	67.454	21.063	22.345	32.335	<b>331.343</b>
Potraživanja iz ugovora o osiguranju i ostala potraživanja	973.403	-	-	-	-	<b>973.403</b>	910.793	-	-	-	-	<b>910.793</b>
Novac i novčani ekvivalenti	863.367	-	-	-	-	<b>863.367</b>	609.033	-	-	-	-	<b>609.033</b>
<b>Ukupno</b>	<b>2.792.896</b>	<b>1.696.078</b>	<b>1.411.284</b>	<b>3.238.535</b>	<b>1.298.172</b>	<b>10.436.965</b>	<b>2.483.889</b>	<b>1.892.261</b>	<b>1.667.873</b>	<b>3.072.068</b>	<b>1.604.715</b>	<b>10.720.806</b>
<b>Obveze</b>												
Tehničke pričuve	2.580.114	1.570.892	791.322	787.971	1.237.206	<b>6.967.505</b>	2.386.960	1.596.998	880.839	848.591	1.227.912	<b>6.941.300</b>
Rezerviranja	7.088	19.078	18.571	2.130	2.386	<b>49.253</b>	10.467	22.849	20.144	2.058	2.536	<b>58.054</b>
Financijske obveze po amortiziranom trošku	94.512	27.444	20.893	52.762	166.921	<b>362.532</b>	92.587	30.093	23.442	58.045	159.680	<b>363.847</b>
Financijske obveze po fer vrijednosti kroz RDG	620	-	-	-	-	<b>620</b>	5.576	411	-	-	-	<b>5.987</b>
Obveze proizašle iz ugovora o osiguranju, ostale obveze i odgođeni prihodi	469.760	21.532	5.017	37.662	25.496	<b>559.467</b>	560.647	19.523	4.957	6.462	8.278	<b>599.867</b>
<b>Ukupno</b>	<b>3.152.094</b>	<b>1.638.946</b>	<b>835.803</b>	<b>880.525</b>	<b>1.432.009</b>	<b>7.939.377</b>	<b>3.056.237</b>	<b>1.669.874</b>	<b>929.382</b>	<b>915.156</b>	<b>1.398.406</b>	<b>7.969.055</b>
<b>Ročna neusklađenost</b>	<b>(359.198)</b>	<b>57.132</b>	<b>575.481</b>	<b>2.358.010</b>	<b>(133.837)</b>	<b>2.497.588</b>	<b>(572.348)</b>	<b>222.387</b>	<b>738.491</b>	<b>2.156.912</b>	<b>206.309</b>	<b>2.751.751</b>

Izvor: (d.d. C. o., Godišnje izvješće za 2022. godinu, 2023)



Zaključno, analiza ročnosti za 2013. godinu ukazuje na nepovoljnu situaciju s obvezama koje su premašivale imovinu na većini ročnosti. Postupno, tijekom razdoblja do 2015. godine, poduzeće je bilježilo blaga poboljšanja, no vidljiv napredak nije bio značajan. Prikazom analize ročnosti za 2020. i 2021. godinu, primjećujemo ohrabrujući trend. Obveze s dospijecem unutar jedne godine i obveze s rokom dospijeca od 1 do 3 godine predstavljaju izuzetak, dok ostale stavke imovine nadmašuju odgovarajuće obveze. Ovo ukazuje na značajno poboljšanje u usklađivanju ročnosti imovine i obveza, posebno u 2022. godini gdje se primjećuje sličan obrazac kao i u prethodnom razdoblju. I dalje je prisutna tendencija usklađivanja ročnosti, no kako bi se održao ovaj pozitivan trend, potrebno je pažljivo planiranje i upravljanje financijskim resursima u svrhu postizanja održive ravnoteže između imovine i obveza.

#### **4.3.2. Analiza zaposlenih**

Prosječan broj zaposlenika za 2022. godinu iznosio je 2.424, neto plaće i naknade za 2022. iznosile su 29.715 tisuća kuna, doprinosi iz plaće 7.766 tisuća kuna, porez i prirez 3.442 tisuće kuna te doprinosi na plaću 5.812 tisuća kuna. Ostali troškovi zaposlenika, što uključuje nagrade za radne rezultate, prigodne nagrade, prehranu, prijevoz i ostalo, iznosili su 4.527 tisuća kuna. Budući da djelatnici uz dogovorenu plaću, u koliko ostvare plan prodaje tokom godine dobivaju i proviziju na osnovu odrađenog posla, ista je iznosila 85.820 tisuća kuna. Prosječan broj zaposlenika u 2021. godini bio je 2.292. Neto plaće u 2021. godini iznosile su 28.648 tisuća kuna, doprinosi iz plaća 7.826 tisuća kuna, porez i prirez 3.443 tisuće kuna te doprinosi na plaće 6.089 tisuća kuna. Ostali troškovi iznosili su 8.265 tisuća kuna, dok je provizija iznosila 79.926 tisuća kuna. U 2020. godini prosječan broj zaposlenika iznosio je 2.222. Neto plaće iznosile su 28.959 tisuća kuna, doprinosi iz plaće 8.185 tisuća kuna, porez i prirez 4.222 tisuće kuna, doprinosi na plaću 6.580 tisuća kuna. Ostali troškovi iznosili su 9.715 tisuća kuna, dok je provizija iznosila 75.370 tisuća kuna. U kolektivnom ugovoru u 2022. godinu društvo jamči visoku razinu socijalnih i materijalnih prava za svoje zaposlenike. Dogovorena je i revizija plaća kako bi se očuvala realna vrijednost primitaka uslijed porasta troškova života u inflacijskom okruženju. Iz navedenih podataka može se vidjeti povećanje broja zaposlenika te time i povećanje neto plaća, doprinosi i ostalih troškova tijekom razdoblja 2020.-2022. Provizija je također zabilježila kontinuirani rast. Kroz kontinuirano unapređenje financijske

stabilnosti poduzeća i strategijskih ulaganja, evidentira se rast broja zaposlenih tijekom razdoblja od 2020. do 2022. godine.

### **4.3.3. Organizacijska struktura**

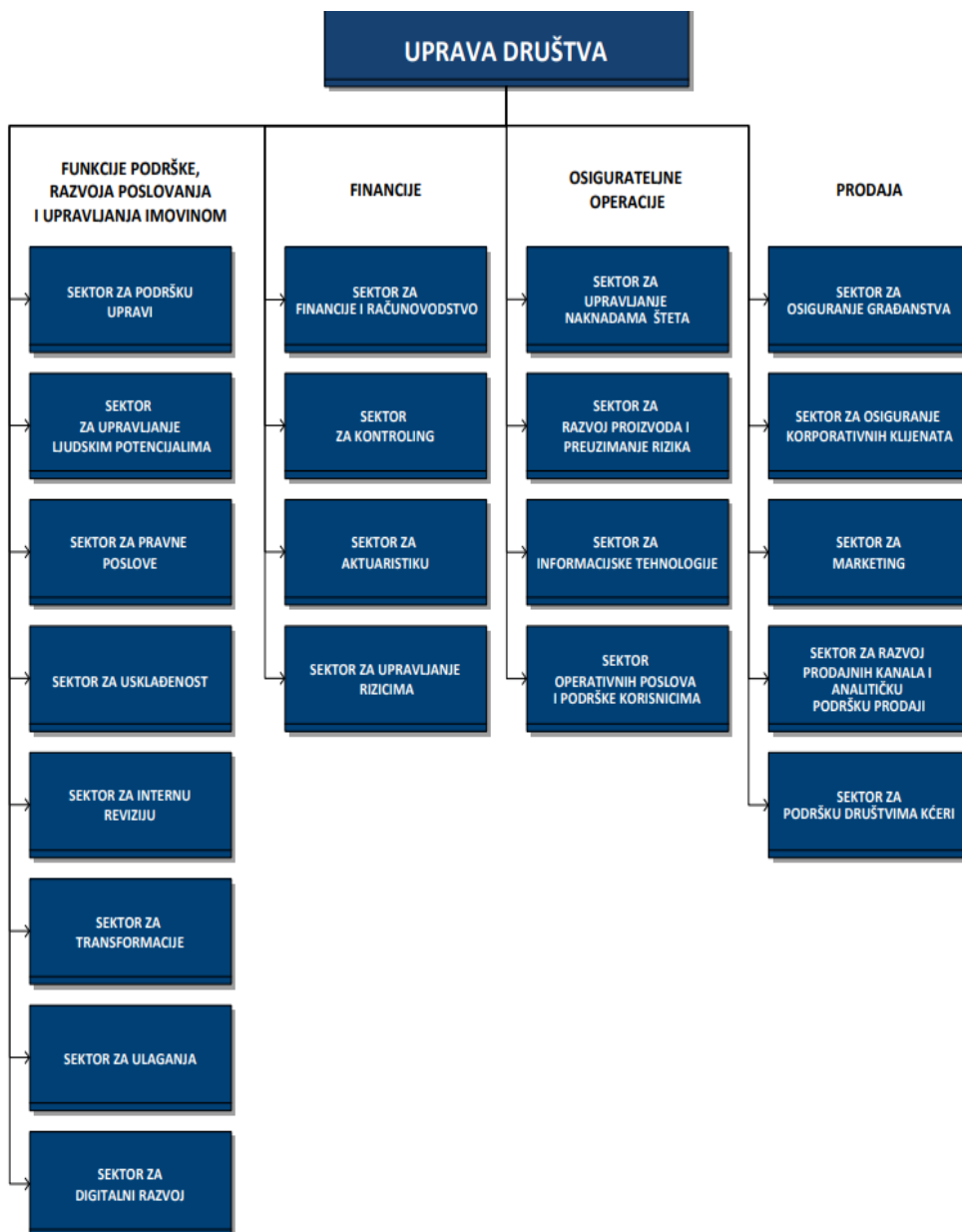
Sukladno Zakonu o trgovačkim društvima (ZTD), Croatia osiguranje primjenjuje dualistički koncept organizacije svojih organa. Temeljni organi Društva su Uprava, Nadzorni odbor i Glavna skupština. Uprava je odgovorna za vođenje poslova društva i njegovo zastupanje. Sastoji se od najmanje 3, a najviše 7 članova, uključujući predsjednika Uprave (Croatia je osiguranje, 2023).

Nadzorni odbor ima zadaću nadzirati poslovanje društva te obavljati druge funkcije propisane zakonom i Statutom. Njegovi članovi imenuju se na temelju zakonskih i statutarnih uvjeta, pri čemu Republika Hrvatska ima pravo imenovati članove ovisno o udjelu dionica u vlasništvu. Kao pomoć u poslovanju, Odbor je ustrojio Revizijski odbor koji djeluje kao stručno tijelo koje podržava Nadzorni odbor u reviziji poslovanja društva, te Odbor za imenovanje i primitke, stručno tijelo koje pruža podršku Nadzornom odboru u pitanjima imenovanja i primitaka. Revizijski odbor izvještava i prati reviziju, financijsko izvještavanje, kontrolu kvalitete, rizike, neovisnost revizorskog društva te predlaže imenovanje revizorskog društva i obavlja ostale zakonom propisane poslove. Odbor za imenovanja i primitke nadgleda proces imenovanja, razvija opise uloga, identificira odgovarajuće kandidate, utvrđuje njihovu stručnost i neovisnost, dogovara uvjete imenovanja, priprema plan sukcesije te nadgleda postizanje ciljanog postotka žena u upravljačkoj strukturi i politiku odabira višeg rukovodstva. U dijelu poslova koji se odnose na primitke, Odbor preporučuje politike primitaka za članove Uprave, podnosi primitke višem rukovodstvu i radnicima, daje preporuke Upravi o politikama i nadgleda pripremu godišnjeg izvješća o primicima za suglasnost Nadzornog odbora (Croatia je osiguranje, 2023).

Glavna skupština je organ na kojem dioničari ostvaruju svoja prava u poslovanju Društva. Ona donosi odluke o Statutu, izboru članova Nadzornog odbora, upotrebi dobiti, povećanju/smanjenju temeljnog kapitala, usvajanju godišnjih financijskih izvješća te imenovanju revizora. Ovako organizirani organi društva osiguravaju transparentnost i odgovornost u upravljanju te pridržavanje zakonskih propisa i internih pravila. Društvo je organizirano s centraliziranim temeljnim i potpornim procesima, dok je prodaja osiguranja

ojačana kroz organizacijsku strukturu prema kategoriji klijenata. Organizacijska struktura društva podijeljena je prema funkcijama podrške, razvoja poslovanja i upravljanja imovinom, financije te osigurateljske operacije i prodaje, s ciljem ubrzanja poslovanja i usmjerenosti prema klijentu (Croatia je osiguranje, 2023).

Shema 2. Uprava društva Croatia osiguranje d.d.



Izvor: (Izvešće o strukturi Croatia Grupe d.d., 2021)

#### 4.3.4. Misija, vizija i ciljevi

Fokus na klijente i kontinuirane inovacije vrijednosti su društva na kojima se temelje aktivnosti istraživanja tržišta i razvoja novih proizvoda. Cilj je pružiti brzu i kvalitetnu uslugu te povećati zadovoljstvo klijenta. Početkom 2022. godine lansiran je novi ciklus transformacijskih inicijativa“ Sprint 2022“ čija bi primjena do kraja 2022. godine trebala dovesti do novog rasta premije i još učinkovitijeg upravljanja troškovima. Nastavlja se proces digitalizacije poslovanja. Ostvarena premija u 2022 narasla je za 68% u odnosu na prošlu godinu dok je broj klijenata koji koristi mobilnu aplikaciju „Moja Croatia“ narastao za 75%. Digitalni brend LAQO je ostvario rast za 84% u odnosu na prošlu godinu te je postao prvo osiguranje koje omogućuje plaćanje u kriptovalutama. Croatia nastavlja ulagati i privatno zdravstvo najvišeg standarda. Strategija daljnjeg razvoja poslovanja usmjerena je na geografsko pokrivanje čitave zemlje s modernim poliklinikama koje pružaju standarde visoke kvalitete usluge zdravstvenog osiguranja temeljene na znanju i iskustvu vrhunskih stručnjaka i suvremenoj medicinskoj opremi i prostoru s ciljem pružanja boljeg korisničkog iskustva te bržeg i jednostavnijeg informiranja o dostupnosti, uslugama i pogodnostima za klijente (d.d. C. o., Godišnje izvješće za 2022. godinu, 2023).

*„Vizija - Croatia je Osiguranje.“*

*„Misija - Postojimo kako bismo zajednici omogućili dugoročnu financijsku sigurnost.*

*Pružamo vrhunske i inovativne usluge prilagođene*

*potrebama klijenata, omogućujući zaposlenicima poticajno radno okruženje i ostvarujući očekivanja naših dioničara.“*

*Vrijednosti:*

- *Fokus na klijenta*
- *Pouzdanost / Odgovornost*
- *Stručnost*
- *Brzina / Agilnost*
- *Inovativnost“*

*(Croatia je osiguranje, 2023)*

#### **4.3.5. Analiza okoline**

U 2022. godini došlo je do značajnog poboljšanja epidemiološke situacije vezane uz pandemiju Covid-19, što nije negativno utjecalo na poslovanje društva. Društvo pažljivo prati situaciju i analizira moguće utjecaje pandemije, uključujući povećanje šteta uslijed povratka aktivnosti na predpandemijsku razinu i prisutne rizike. Također, analiziraju se poremećaji u lancima dobave koji su uzrokovali visoku inflaciju i ostale negativne gospodarske efekte, kao i povećanje kamatnih stopa na financijskim tržištima. Unatoč ratu u Ukrajini i povezanim sankcijama, društvo očekuje održavanje financijske stabilnosti i ne očekuje nepovoljan utjecaj na naplatu potraživanja od ugovaratelja osiguranja. Hrvatsku dodatno pogađa promjena službene valute iz kune u euro, pri čemu je teško odrediti da li ta konverzija ima utjecaj na inflaciju s obzirom na visoke stope inflacije. Ovaj faktor stvara pritisak na rast plaća, s obzirom na povećanje minimalne bruto plaće na 700 eura od 01.01.2023., što je povećanje od oko 12,5%. Očekuje se i nastavak restriktivne monetarne politike američkih Federalnih rezervi i Europske centralne banke, što može dugoročno potaknuti rast premija životnog osiguranja (Croatia osiguranje d.d.; Godišnje izvješće za 2022. godinu, 2023).

Aktualni izazovi tržišta osiguranja obuhvaćaju inflaciju, prirodne nepogode i promjene zakonskog okruženja. Inflacija rezultira porastom cijena zamjenskih dijelova, građevinskog materijala, rada i troškova zdravlja. Prirodne nepogode su sve izraženije zbog klimatskih promjena, što povećava udio šteta od katastrofa. Uz to, promjene u zakonima dovode do povećanja troškova odvjetnika i izazivaju neizvjesnost u vezi s održivošću cijena dopunskog osiguranja. Izmjene zakona o obveznom osiguranju od automobilske odgovornosti (ZOO) i pritisak autoindustrije stvaraju novi val povećanja prosječnih autošteta (ADRIS GRUPA D.D., Informacije o poslovanju za 2022. i stanje u Društvu, 2023).

#### **4.4. Nekretnine - Abilia d.o.o.**

Abilia d.o.o. za konzalting, inženjering i poslovanje s nekretninama utemeljena je 2006. godine za upravljanje investicijskim projektima, nabavom i nekretninskim portfolijom Adris grupe d.d. Tvrtka je imala ključnu ulogu u vođenju investicijskih projekata, ponajprije u izgradnji i održavanju hotela najviše kategorije, najsuvremenijih proizvodnih pogona te modernih stambenih i poslovnih prostora. Glavni cilj joj je biti podrška u poslovanju tvrtki u

grupi – Maistra, Cromaris i Croatia osiguranja ulaganjem u rast i razvoj kompetencija, odabirom najboljih ljudi i uvođenjem najboljih poslovnih praksi (<https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/>, 2023).

Tablica 14 Opći podaci Abilia d.o.o.

TVRTKA	ABILIA društvo s ograničenom odgovornošću za konzalting, inženjering, građenje i poslovanje nekretninama / ABILIA D.O.O.
SJEDIŠTE	ROVINJ, Obala Vladimira Nazora 1
VAT ID / OIB	35024525329
TEMELJNI KAPITAL	16.457.628,24 eura
OSOBE ZASTUPANJE	ZA Armando Vičić, predsjednik Uprave Darko Šepić, član Uprave

Izvor: Izrada autora prema podacima (<https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/>, 2023)

#### 4.4.1. Projekt hotel Marjan

Projekt potpune rekonstrukcije Hotela Marjan, kao i njegovo upravljanje i investiranje, spadaju u domenu Abilije d.o.o. Njezina ključna uloga je vođenje investicijskih projekata, izgradnja i održavanje hotela te komercijalnih nekretnina što je čini prikladnom za ovakav projekt. Rekonstrukcija i upravljanje Hotelom Marjan u Splitu kao visokokategoriziranim hotelom spada u taj okvir podrške. Projekt arhitekture Hotela Marjan povjeren je Studio 3LHD iz Zagreba, dok će interijer hotela dizajnirati Lissoni Architettura iz Milana. Ove renomirane tvrtke surađivale su s Abilijom na drugim projektima, kao npr. Grand Park Hotel u Rovinju. Projekt obnove Hotela Marjan značajna je investicija za Maistru d.d koja uključuju rekonstrukciju i nadogradnju objekta pod palicom Abilije d.o.o. koja je osnovana za upravljanje investicijskim projektima, što potvrđuje njezinu ključnu ulogu u realizaciji ovakvih ambicioznih projekata unutar Adris grupe d.d. (<http://www.abilia.hr/index.php/hotel-marjan>).

Potpuna rekonstrukcija Hotela Marjan zadržat će izvorne urbanističke postavke projekta Lovre Perkovića. Horizontalna troetažna baza s dva atrijska oko kojih se nižu javni prostori hotela

te vertikala koja zadržava izvornu funkcionalnost definirane su kao ključni elementi ovog projekta. Cilj rekonstrukcije je maksimalno uklopiti objekt u gradsku vizuru, ostvariti pješačke veze s okolnim parcelama, osigurati svjetlost u prizemlju kroz otvaranje atrija, omogućiti optimalan pogled na toranj, dodati atraktivne sadržaje na krov i uspostaviti povezanost s urbanim gradskim tkivom Zapadne obale. Rekonstrukcija će se provesti unutar postojećih gabarita građevine. Nakon dovršetka obnove, Hotel Marjan će biti kategoriziran s 5 zvjezdica i imat će 285 smještajnih jedinica. Hotel će se prostirati na ukupno 15 etaža, uključujući podrum, prizemlje, dva kata, krovnu etažu i vertikalni toranj. Toranj će zadržati svoju trenutnu visinu i sadržavati isključivo smještajne jedinice. Podrum će biti namijenjen garaži s 285 parkirnih mjesta. Javni prostori će se protezati od prizemlja do krovne etaže nižeg dijela zgrade. Ti prostori uključivat će dva atrija u prizemlju, jedan od njih s bogatim mediteranskim biljem i dvije restorane s ukupno 650 sjedećih mjesta, te hotelski lobby. Također, bit će izgrađen manji atrij s pripadajućim dijelom lobbya i kongresna dvorana koja će biti podijeljena na tri manje dvorane i ukupno primiti 500 osoba. Ostali javni sadržaji uključivat će zatvoreni wellness prostor smješten na prvom i drugom katu koji će obuhvaćati unutarnji bazen, prostor za vježbanje te spa dio s saunama, prostorima za relaksaciju i masažnim sobama. Na trećem katu bit će smješten otvoreni wellness prostor koji će imati dva otvorena bazena s pratećim sunčalištima i ugostiteljskim sadržajima. Na krovu nižeg dijela bit će smješten i restoran visoke gastronomije, do kojeg će se moći pristupiti i izvan hotela, kroz poseban ulaz. Restoran će imati kapacitet za ukupno 100 gostiju te natkrivenu terasu s pogledom prema Splitu. Smještajne jedinice bit će smještene na različitim katovima, a većina njih će imati pogled na more. Jedinice u nižem dijelu zgrade imat će terase ili balkone koji će ih povezivati s vanjskim prostorom, dok će sobe i apartmani u tornju predstavljati suvremenu interpretaciju izvornog projekta, a velike klizne stijene omogućit će pretvaranje svake jedinice u ložu. Radovi se planiraju završiti do kraja 2025. godine. U skladu s odlukom Grada Splita, radovi neće biti izvođeni tijekom turističke sezone, od 15. lipnja do 15. rujna (<https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/>, 2023).

#### 4.4.2. Financijska analiza

Tablica 15. Analiza 2020.2021. i 2022., BILANCA

u tisućama kuna

<b>godina</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
DI	86.426.667	86.047.413	86.482.774
KI	36.295.864	38.110.605	41.435.405
<b>AKTIVA</b>	<b>122.722.531</b>	<b>124.158.018</b>	<b>127.918.179</b>
DG	117.091.794	117.392.869	115.600.125
DO	3.362.195	4.022.069	8.658.074
KO	2.268.542	2.743.080	3.659.980
<b>PASIVA</b>	<b>122.722.531</b>	<b>124.158.018</b>	<b>127.918.179</b>
<b>koeficijent tekuće likvidnosti</b>	<b>16,00</b>	<b>13,89</b>	<b>11,32</b>
<b>stupanj samofinanciranja</b>	<b>95,41%</b>	<b>94,55%</b>	<b>90,37%</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima (Abilia d.o.o., 2023; Abilia d.o.o., 2022)

Tablica 16. Analiza 2020.2021. i 2022., RAČUN DOBITI I GUBITKA

u tisućama kuna

<b>godina</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
PP	9.052.717	11.082.274	14.147.963
PR	10.531.666	11.748.338	17.151.533
OP	962.800	967.289	1.211.453
OR	38	150	627
<b>D/G</b>	<b>-516.187</b>	<b>301.075</b>	<b>-1.792.744</b>
<b>koeficijent ekonomičnosti</b>	<b>0,95</b>	<b>1,03</b>	<b>0,90</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima (Abilia d.o.o., 2023, 2022)

Tijekom promatranog razdoblja od 2020. do 2022. godine, analiza financijskih pokazatelja tvrtke pruža uvid u postupne promjene. Koeficijent tekuće likvidnosti prikazuje trend pada, u 2020. godini, ovaj koeficijent iznosio je 16, što ukazuje na snažnu likvidnost tvrtke. Međutim, u sljedećoj godini, taj se broj smanjio na 13,89, a dodatno i na 11,32 u 2022. godini, što sugerira postepeno smanjenje likvidnosti u analiziranom periodu. Iako je i dalje visok koeficijent likvidnosti, iznimno visoka likvidnost ukazuje na to da tvrtka nema izazova s podmirenjem dugoročnih obveza, ali istovremeno sugerira da značajan iznos novca ostaje neiskorišten. Stoga je nužno razviti nove projekte za investiranje kako bi se unaprijedilo



poslovanje tvrtke te povećao ciklus kratkotrajne imovine. Stupanj samofinanciranja također pokazuje silazni trend. U 2020. godini, tvrtka je imala visok stupanj samofinanciranja od 95,41%, što ukazuje na značajno financijsko oslanjanje na interni kapital. Taj se postotak smanjio na 94,55% u 2021., a potom i na 90,37% u 2022. godini. Unatoč padu, činjenica da su sve vrijednosti iznad 30% ukazuje na to da tvrtka i dalje zadržava značajnu sposobnost financiranja iz vlastitih izvora. Koeficijent ekonomičnosti također pokazuje varijacije tijekom razdoblja analize. U 2020. godini, ovaj koeficijent iznosio je 0,95, što sugerira da tvrtka generira prihod, ali ne u potpunosti u skladu s ulaganjima. U sljedećoj godini, ovaj se koeficijent značajno povećao na 1,03, ukazujući na poboljšanje učinkovitosti u generiranju prihoda u odnosu na uloženi kapital. Međutim, u 2022. godini, taj se koeficijent ponovno smanjio na 0,90, što implicira da tvrtka možda nije optimalno iskoristila svoje ulaganje za generiranje prihoda.

#### **4.4.3. Analiza zaposlenih**

Tijekom razdoblja od 2020. do 2022. godine, zabilježeni su podaci o prosječnom broju zaposlenih, primanjima ključnog menadžmenta te ostalim troškovima zaposlenih. U 2020. godini, prosjek broja zaposlenih iznosio je 22 radnika. Ključni menadžment, uključujući jednu osobu, imao je ukupna primanja od 654 tisuće kuna, dok su se ostali troškovi zaposlenih kretali oko 256 tisuća kuna. Godina 2021. donijela je blago povećanje u broju zaposlenih, s prosječno 24 radnika. Primanja ključnog menadžmenta za 2021. iznosila su 775 tisuća kuna, a to uključuje troje ključnih menadžera. Nadalje, u 2022. godini, prosjek broja zaposlenih povećao se na 25 radnika. Primanja ključnog menadžmenta smanjila su se na dvoje ključnih menadžera, ali su iznosila 1.131 tisuću kuna. Analizirajući ove informacije, primjećuje se postupno povećanje broja zaposlenih tijekom tri godine. Također, primanja ključnog menadžmenta značajno su porasla od 2020. do 2022. godine, i to unatoč smanjenju broja članova ključnog menadžmenta u 2022. godini. Ovo ukazuje na mogući rast poslovnih aktivnosti i potrebu za kvalificiranim menadžmentom tijekom tog razdoblja (Abilia d.o.o., 2023).

#### **4.5. Zaključni osvrt na analizu portfolija Adris grupe d.d.**

U svijetu poslovnih poduhvata, akvizicija predstavlja dinamičan proces preuzimanja jedne tvrtke od strane druge, ostvarujući duboku integraciju resursa, tehnologija i tržišnih

udjela. Ova kompleksna strategija često se primjenjuje kao sredstvo za brz i održiv rast, omogućavajući organizacijama da učinkovito stvore prednosti nad konkurencijom. Osim toga, spajanja tvrtki, kao ključna komponenta akvizicijskih taktika, pružaju mogućnost za sinergijske efekte i inovacije.

Adris grupa d.d., kao istaknuti akter poslovne scene, demonstrirala je impresivan uspjeh u primjeni strategija spajanja i akvizicija kako bi transformirala svoje poslovanje i postala vodeća prisutnost u raznim industrijama. Njezin inovativan pristup akvizicijama, prateći temeljne ekonomske principe, potvrdio je vrijednost takvog pristupa u ostvarivanju rasta i konkurentne prednosti. Povijest Adris grupe d.d. obilježena je strategijskim koracima koji su podrazumijevali stjecanje i spajanje tvrtki, a sve u svrhu proširenja i diverzifikacije njezina portfolija. Ključne akvizicije, poput preuzimanja društava Jadran-turist d.d. i Anita d.d. te osnivanja Cromaris d.d., predstavljaju značajne prekretnice u njezinom razvojnog putovanju. Dodatno, akvizicija Croatia osiguranja istaknula je Adris grupu d.d. kao vodećeg regionalnog igrača u industriji osiguranja, obogativši njezinu poslovnu sliku i proširujući njezin utjecaj na tržištu. Navedene akvizicije nisu samo ostvarenja poslovne strategije, već i simbolički manifest rasta, postojanosti i sposobnosti upravljanja Adris grupe d.d. Integracija Croatia osiguranja u portfolio Adris grupe d.d. rezultirala je sinergijskim učincima i jačanjem strateške pozicije unutar regije. Ova ključna prekretnica naglašava snagu vizije i strateškog planiranja koje stoje iza uspjeha Adris grupe d.d. Adris grupa d.d. je iskoristila moć akvizicija i spajanja kako bi preoblikovala svoju sudbinu, ostvarila izvanredne rezultate te se etablirala kao nezaobilazan entitet u poslovnom svijetu. Njezina sposobnost da prepozna prilike, usklađuje viziju s izvedbom i ostvaruje održiv rast poslužuje kao inspiracija i pouka svim entuzijastima poslovnog svijeta.

Formiranjem četiri ključna portfolija, turizam (Maistra d.d.), zdrava hrana (Cromaris d.d.), osiguranje (Croatia osiguranjed.d.) te nekretnine (Abilia d.d.) postigla je značajan uspjeh. Pionirski korak na ovom putu predstavlja osnivanje Maistra d.d., označavajući snažan ulazak Adris grupe d.d. u sektor turizma. Tvrtka Maistra d.d., specijalizirana za turističke usluge, postigla je značajne rezultate kroz svoje ulaganje u turističke objekte te brigu o zaposlenicima. Analizirajući financijske pokazatelje, jasno je da tvrtka razumno upravlja svojim rizicima te uspješno ostvaruje svoju strategiju kontinuiranog razvoja, unatoč nizu izazova s kojima se suočila. Usporedba financijskih pokazatelja između razdoblja od 2008. do 2010. godine i perioda od 2020. do 2022. godine otkriva značajne promjene. Iako je koeficijent likvidnosti

ostao relativno nizak, posebno tijekom 2010. godine, primjećuje se pozitivan trend rasta stupnja samofinanciranja tijekom cijelog razdoblja. Također, unatoč fluktuacijama, koeficijent ekonomičnosti bilježi postupno poboljšanje tijekom navedenog razdoblja. Ovi financijski pokazatelji pružaju sliku o promjenama u financijskom zdravlju i učinkovitosti poslovanja Maistre d.d. Kroz analizu tih pokazatelja, može se bolje razumjeti kako je poduzeće evoluiralo i prilagodilo se promjenama na tržištu tijekom vremena. U kontekstu investicija, tvrtka je od 2012. do 2022. godine intenzivno ulagala u poboljšanje i unapređenje svojih turističkih objekata. Njihova strategija fokusirala se na rekonstrukciju i izgradnju hotela, nadogradnju sadržaja u kampovima te stvaranje novih wellness centara i bazenskih kompleksa. Ti investicijski projekti, ukupno vrijedni milijarde kuna, omogućili su tvrtki Maistra povećanje kvalitete usluga i dodatno jačanje konkurentske pozicije. Investicije su se odrazile i na turističku ponudu, podižući ocjene i kategorizaciju njezinih objekata. Od velike je važnosti spomenuti i akviziciju društva Grand Hotel Imperial d.d. u Dubrovniku, što je omogućilo širenje poslovanja tvrtke u segmentu hotela s pet zvjezdica te jačanje njezine prisutnosti na tržištu. Ove ambiciozne investicije također su imale pozitivan utjecaj na zaposlenost. Broj zaposlenih kontinuirano je rastao tijekom većeg dijela razdoblja, osim u 2020. godini kada je pandemija Covid-19 dovela do privremenog pada. Tvrtka je primijenila odgovornu politiku prema svojim zaposlenicima, prilagodivši operacije kako bi osigurala stabilnost i sigurnost radnih mjesta. Uz povećanje broja zaposlenih, prosječna plaća je rasla, što ukazuje na posvećenost tvrtke Maistra pružanju konkurentnih kompenzacija i brigu o dobrobiti svojih radnika. Unatoč izazovima koje je donijela pandemija, tvrtka je uspješno upravljala svojom financijskom stabilnošću i likvidnošću. Odluke o smanjenju investicija u 2020. godini bile su korisne za očuvanje likvidnosti u vremenima nesigurnosti. Kroz ove prilagodbe, tvrtka je pokazala svoju sposobnost da se nosi s krizama i brine o svojim interesima, zaposlenicima i klijentima. Ukupno gledajući, investicije i zaposlenost čine temelj za uspješno poslovanje tvrtke Maistra d.d. Njezine strategije ulaganja u kvalitetu usluga, infrastrukture i sadržaja, zajedno s brigom o zaposlenicima, doprinose njezinoj konkurentnoj prednosti na dinamičnom tržištu turističke industrije.

Cromaris d.d., tvrtka specijalizirana za proizvodnju zdrave hrane, nastala je spajanjem prethodno akviziranih firmi, slično kao i Maistra. Analizirajući financijske pokazatelje tijekom razdoblja od 2009. do 2011. godine i uspoređujući ih s poslovanjem tvrtke u posljednje tri godine (2020. do 2022. godine), uočava se značajan napredak i poboljšanje. Zahvaljujući

usmjerenosti na premium segment tržišta kvalitetne mediteranske ribe i ulaganju u proizvode s dodanom vrijednošću, tvrtka Cromaris d.d. ostvaruje impozantan rast prihoda od prodaje tijekom analiziranog razdoblja od 2010. do 2022. godine. Stopa rasta prihoda od prodaje, koja iznosi prosječno 18% godišnje, svjedoči o snažnom rastu tvrtke na tržištu. Izvozna orijentacija tvrtke, koja obuhvaća preko 88% proizvodnje i usmjerenost prema izvoznim tržištima kao što su Italija, srednjoeuropske zemlje i zemlje regije, dodatno doprinosi njenom uspjehu. Tvrtka je također uložila značajna sredstva u dugotrajnu imovinu kako bi postigla najvišu razinu industrijske učinkovitosti, a snažan organski rast prodaje svake godine od osnutka 2009. godine svjedoči o njenom kontinuiranom uspjehu na tržištu. Analiza financijskih pokazatelja za razdoblje od 2009. do 2011. godine, uspoređujući s posljednjih nekoliko godina, pruža dublji uvid u financijsku stabilnost i učinkovitost tvrtke. Koeficijent tekuće likvidnosti, iako je doživio fluktuacije tijekom analiziranog razdoblja, pokazuje stabilizaciju i poboljšanje u kasnijim godinama, što ukazuje na bolju sposobnost tvrtke da podmiri kratkoročne obveze. Stupanj samofinanciranja, koji je varirao tijekom 2009. do 2011. godine, pokazuje postupno smanjenje ovisnosti o vanjskim izvorima financiranja, što doprinosi većoj financijskoj neovisnosti tvrtke. Koeficijent ekonomičnosti, koji je povećao svoju vrijednost tijekom analiziranog razdoblja, svjedoči o postupnom poboljšanju učinkovitosti poslovanja i generiranju prihoda. U razdoblju od 2020. do 2022. godine, Cromaris d.d. je zabilježio značajan porast koeficijenta likvidnosti, što ukazuje na izvanrednu sposobnost tvrtke da podmiri kratkoročne obveze. Ova povećana likvidnost može biti potaknuta stabilnim financijskim upravljanjem i uspješnim poslovnim strategijama. Stabilan koeficijent ekonomičnosti tijekom ovog razdoblja odražava dosljednost tvrtke u održavanju profitabilnosti u odnosu na ulaganja, ali isto tako ukazuje na potrebu za nastavkom optimizacije i unapređenja učinkovitosti kako bi se postigla još veća rentabilnost. Analiza troškova zaposlenika pokazuje postupno povećanje broja zaposlenih tijekom analiziranih razdoblja, što odražava kontinuirani rast tvrtke. Neto plaće i troškovi poreza i doprinosa na i iz plaće prate ovaj trend, a povećanje prosječnih plaća ukazuje na nastojanje tvrtke da zadrži motivirane i angažirane zaposlenike. Ukupno gledajući, analiza financijskih pokazatelja i troškova zaposlenika Cromaris d.d. odražava snažan rast i financijsku stabilnost tvrtke tijekom analiziranog razdoblja. Ovi pokazatelji, zajedno s usmjerenosti na kvalitetne proizvode i izvozna orijentaciju, čine Cromaris d.d. značajnim igračem na tržištu i potencijalno obećavajućim subjektom za daljnji razvoj.

U usporedbi financijskih pokazatelja Croatia osiguranja između dvaju promatranih razdoblja, od 2013. do 2015. te od 2020. do 2022. godine, evidentno je da su ostvareni znatni pozitivni pomaci i napredak. U razdoblju od 2013. do 2015. godine, poduzeće je suočeno s izazovima vezanim uz nisku likvidnost i usklađivanje ročnosti imovine i obveza. Likvidnost je bila problematična, a stupnja samofinanciranja je stagnirao. Ročnost imovine i obveza nije bila povoljna, što je ukazivalo na potrebu za boljim upravljanjem financijskim instrumentima. S druge strane, u razdoblju od 2020. do 2022. godine, zamjetan je značajan napredak. Likvidnost Croatia osiguranja očito je poboljšana, pri čemu je koeficijent tekuće likvidnosti izrazito porastao. Povećanje koeficijenta likvidnosti ukazuje na bolju sposobnost poduzeća da podmiri svoje financijske obveze. Također, ročnost imovine i obveza pokazuje značajno poboljšanje u usklađivanju, što sugerira bolje upravljanje financijskim resursima. Nadalje, analiza troškova zaposlenika ukazuje na povećanje broja zaposlenih i rastuće troškove plaća, što može ukazivati na veću angažiranost i potencijalno bolje rezultate. Ovi pomaci u financijskim pokazateljima odražavaju se na ukupnu financijsku stabilnost poduzeća. U konačnici, jasno je da je Croatia osiguranje ostvarilo značajan napredak u financijskoj stabilnosti, likvidnosti i usklađivanju ročnosti tijekom razdoblja od 2020. do 2022. godine u usporedbi s razdobljem od 2013. do 2015. godine. Ovaj pozitivan trend sugerira da su poduzete strategije i mjere unapređenja imale pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća.

Tvrtka Abilia je posljednji analizirani portfolio, a njezina uloga je pružiti potporu u vođenju investicija za prva tri portfolija. Analiza financijskih pokazatelja za razdoblje 2020. do 2022. godine ukazuje na postupne promjene u poslovanju ove tvrtke, s naglaskom na likvidnost, samofinanciranje i efikasnost generiranja prihoda. Koeficijent tekuće likvidnosti pokazuje postupan pad, što sugerira smanjenje likvidnosti tijekom analiziranog razdoblja. Stupanj samofinanciranja također opada postupno, no ostaje iznad 30%, ukazujući na stabilnost u financiranju iz vlastitih izvora. Koeficijent ekonomičnosti pokazuje varijacije, s povećanjem učinkovitosti generiranja prihoda u 2021. godini, ali smanjenjem u 2022. godini. U analizi zaposlenika, primjećuje se postupno povećanje broja zaposlenih tijekom razdoblja. Ključni menadžment bilježi značajno povećanje primanja unatoč smanjenju broja članova u 2022. godini, što ukazuje na potrebu za kvalificiranim upravljačkim kadrom u skladu s rastućim poslovnim aktivnostima.

Iz prethodno analiziranih informacija o financijskom stanju Adris grupe d.d. i njenih portfolija, jasno se očituje kontinuirano ulaganje u poslovanje i težnja prema napretku u svim

četirima portfolijima. Ovaj smjer poslovanja naglašava viziju Adris grupe d.d. da bude vodeća kompanija na hrvatskom tržištu i šire. Uvidom u poslovne aktivnosti Adris grupe d.d., primjećuje se da je strategija koja uključuje akvizicije društava te njihovo spajanje demonstrirala iznimnu učinkovitost. Ovaj pristup omogućava Adris grupi d.d. da diversificira svoje poslovanje kroz različite sektore i industrije, čime se smanjuje rizik koncentracije i pruža veća stabilnost u ukupnom portfelju. Kontinuirano ulaganje u nove projekte i razvoj poslovnih aktivnosti pokazuje vizionarski pristup Adris grupe d.d. Ta strategija podržava njihovu sposobnost da se prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima, istovremeno iskorištavajući prilike za rast i širenje. Integriranjem akviziranih društava, Adris grupa d.d. optimizira sinergije među različitim segmentima svog poslovanja, što dodatno pojačava njihovu konkurentsku prednost. Pristup koji je Adris grupa d.d. usvojila – kombinacija akvizicija i spajanja – pokazuje se kao ključni faktor za postizanje njezine pozicije vodeće kompanije u Hrvatskoj. Ova strategija omogućila je grupi da efikasno upravlja svojim resursima, postiže rast i ostvaruje stabilnost u različitim sektorima poslovanja. Također, ukazuje na visoku razinu strateškog razmišljanja i upravljanja rizicima. Kroz konstantno inoviranje, diversifikaciju i fokus na kvalitetu poslovanja, Adris grupa d.d. stvara temelje za održiv uspjeh. Njezina sposobnost da se prilagodi i transformira kako bi udovoljila zahtjevima dinamičnog tržišta odražava predanost kontinuiranom napretku i izvrsnosti. Ovakav pristup daje dodatnu sigurnost investitorima, partnerima i dionicima te pozicionira Adris grupu d.d. kao ključnog aktera u hrvatskom i regionalnom gospodarstvu. Od svog osnutka pa do sada, Adris grupa d.d. je s nepokolebljivom predanošću kontinuirano usmjeravala svoje napore prema ulaganju, širenju i istaknutom pozicioniranju na tržištu. Ova dosadašnja strategija je proizvela iznimne rezultate, a sada, predvođena vizionarskim razmišljanjem, grupa razmatra svoj sljedeći strateški korak prema novim horizontima poslovanja. S obzirom na dosadašnje iskustvo u primjeni razvojne strategije koja uključuje akvizicije i spajanja, Adris grupa d.d. sada ima priliku proaktivno prijeći na novu etapu svojeg poslovnog puta - strategiju kontinuiteta. Iako je njihova trenutna pozicija na tržištu čvrsto utemeljena i konkurentski osnažena kroz godine strateških ulaganja, strategija kontinuiteta otvara vrata održavanju postignutog statusa uz daljnje postupno povećanje postignuća. Strategija kontinuiteta podrazumijeva temeljitu usmjerenost na očuvanje stabilne sadašnje situacije. Ključni elementi ove strategije leže u pažljivom upravljanju resursima, optimizaciji poslovnih procesa i kontinuiranom poboljšanju efikasnosti. Umjesto traženja ekspanzije kroz nove akvizicije ili spajanja, Adris grupa d.d. bi se trebala fokusirati na

povećanje kvalitete, optimizaciju postojećih resursa te razvijanje novih inicijativa koje će doprinijeti dugoročnoj stabilnosti. Važno je napomenuti da strategija kontinuiteta ne znači stagnaciju ili zadržavanje na postignutom nivou. Naprotiv, Adris grupa d.d. bi svake godine postavljati realna i ambiciozna očekivanja te težila postizanju ciljeva s povećanjem postotka usklađenim s dinamikom tržišta i ekonomske situacije. Ovaj pristup omogućuje postupan i održiv rast, minimizirajući rizike i osiguravajući dugoročnu konkurentsku prednost. U konačnici, dok bi Adris grupa d.d. prelazila u strategiji kontinuiteta, njezina dosadašnja sposobnost inovacije, strateškog planiranja i prilagodbe i dalje bi joj osiguravala tržišnu poziciju te bi služila kao primjer izvrsnosti u poslovnom svijetu. Nastavak usmjerenosti prema napretku, uz zadržavanje temeljnih vrijednosti i ciljeva, čini je ključnom figurom ne samo na domaćem tržištu nego i u širem međunarodnom kontekstu.

## 5. ZAKLJUČAK

Adris grupa d.d., kao istaknuta kompanija na poslovnoj sceni, ostvarila je impresivan uspjeh primjenjujući strategije spajanja i akvizicija kako bi transformirala svoje poslovanje i postala dominirajuća u raznim industrijama. Njezin inovativan pristup akvizicijama, u skladu s temeljnim ekonomskim principima, potvrđuje vrijednost takvog pristupa za ostvarivanje rasta i konkurentske prednosti. Povijest Adris grupe d.d. obilježena je strategijskim koracima koji su uključivali stjecanje i spajanje tvrtki, sve s ciljem proširenja i diverzifikacije njezinog portfolija. Adris grupa d.d. se ističe svojim opredjeljenjem za rekonstrukciju postojećih objekata umjesto gradnje novih, što jasno pokazuje njihovu brigu o okolišu i zajednice u kojoj posluju. Njihova iznimna uspješnost proizlazi iz kontinuiranog investiranja u poslovanje i stalnog unapređenja usluga. Umjesto da se zadovolje trenutnim rezultatima, Adris grupa d.d. aktivno radi na poboljšanju proizvoda i usluga postavljajući tako nove standarde za sebe i svoje portfolije. Njihova težnja za izvrsnošću iziskuje konstantan napor kako bi održali vodeću poziciju na tržištu.

Adris grupa d.d. je tijekom godina formirala četiri ključna portfolija, turizam (Maistra d.d.), zdrava hrana (Cromaris d.d.), osiguranje (Croatia osiguranje d.d.) i nekretnine (Abilia d.o.o.). Ovaj raznoliki portfolio svjedoči o njihovoj sposobnosti razumijevanja različitih industrija i uspješnom upravljanju raznolikim poslovnim izazovima.

U radu su se detaljno analizirali tri ključna aspekta poslovanja, okolina, zaposleni i financijski pokazatelji, uspoređujući prve tri godine poslovanja svakog portfolija s njihovim rezultatima u zadnjih tri godine gdje analiza jasno pokazuje značajno poboljšanje performansi u svakom od ovih segmenata.

U analizi okoline evidentno je da su portfoliji uspješno reagirali na promjenjive uvjete na tržištu. Njihova sposobnost da se prilagode novim okolnostima i identificiraju poslovne prilike rezultirala je stabilnim poslovnim okvirom.

Analiza zaposlenih također otkriva pozitivne trendove. Tijekom zadnjih nekoliko godina, primjećuje se kontinuirani rast broja zaposlenih u svakom portfoliju. Ovo povećanje broja zaposlenih svjedoči o uspješnom rastu i razvoju poslovanja, kao i o sposobnosti privlačenja i zadržavanja stručnih kadrova.

Financijski indikatori su također pokazuju napredak poslovanja. Analiza je otkrila stabilnost u financijskim izvješćima portfolija i kontinuirano povećanje prihoda. Navedeno



povećanje rezultat je sposobnosti portfolija da efikasno upravljaju svojim resursima i kapitalom te da se ostvaruju profitabilni rezultati.

Ključni faktor za ovakav pozitivan razvoj svakog portfolija bio je njihov adekvatan odgovor na uvjete koje postavlja okolina. Kombinacija pravilnog planiranja, fleksibilnosti i inovacija omogućila je portfolijima da prosperiraju unatoč dinamičnim tržišnim silama.

Zaključno, analiza pokazuje da su svi portfoliji ostvarili značajno poboljšanje svojih performansi u smislu financijskog rasta i razvoja te povećanja broja zaposlenih. Ovo postignuće svakako je rezultat dobrog upravljanja i sposobnosti prilagodbe na promjenjive okolnosti. Njihova otvorenost prema inovacijama i visokim standardima poslovanja čini ih liderima u svojim industrijama.

## LITERATURA

- Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
- Mancer, I., Strategijski menadžment i poslovna politika, Naklada – Vitagraf d.o.o., Rijeka, 2003.
- Gonan Božac, M.T., Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2014.
- Mateša, Z., Uvod u strateški menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2019.
- Žigman, A., Društvo za osiguranje i rizik likvidnosti, Hrvatski časopis za osiguranje, str. 53-63
- Financijski izvještaji 31. prosinca 2021., Abilia d.o.o., dostupno na <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (25.07.2023.)
- Financijski izvještaji 31. prosinca 2022., Abilia d.o.o., dostupno na <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (25.07.2023.)
- Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2014. godinu, Croatia osiguranje d.d., dostupno na <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (04.07.2023.)
- Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2016. godinu, Croatia osiguranje d.d., dostupno na <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (04.07.2023.)
- Godišnje izvješće 2021. godinu, Croatia osiguranje d.d., dostupno na <https://kompanija.crosig.hr/hr/godisnja-izvjesca/> (07.07.2023)
- Godišnje izvješće 2022. godinu, Croatia osiguranje d.d., dostupno na <https://kompanija.crosig.hr/hr/godisnja-izvjesca/> (07.07.2023.)
- Izvješće o strukturi Grupe CROATIA osiguranja d.d. na dan 31.12.2022. dostupno na [https://kompanija.crosig.hr/media/uploads/izvje%C5%A1%C4%87e\\_o\\_strukturi\\_grupe\\_croatia\\_osiguranje\\_d.d.\\_na\\_dan\\_31.12.2022\\_final.pdf](https://kompanija.crosig.hr/media/uploads/izvje%C5%A1%C4%87e_o_strukturi_grupe_croatia_osiguranje_d.d._na_dan_31.12.2022_final.pdf) (02.07.2023.)
- Izvješće neovisnog revizora i konsolidirani financijski izvještaj 31. prosinca 2021., Cromaris d.d.d, dostupno na <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjavaweb/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (25.06.2023.)
- Izvješće neovisnog revizora i konsolidirani financijski izvještaj 31. prosinca 2022., Cromaris d.d., dostupno na <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (28.06.2023.)
- Godišnje izvješće 2014, Croatia osiguranje d.d., dostupno na <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (05.07.2023.)
- Godišnje izvješće 2015, Croatia osiguranje d.d., dostupno na <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (05.07.2023.)
- Godišnje izvješće za 2009., Maistra d.d., dostupno na <https://www.maistra.com/kompanija/tromjesecna-izvjesca/#/> (25.05.2023.)

- Godišnje izvješće za 2010., Maistra d.d., dostupno na <https://www.maistra.com/kompanija/tromjesečna-izvješća/#/> (25.05.2023.)
- Godišnje izvješće i izvješće neovisnog revizora 31. prosinac 2021., Maistra d.d., dostupno na <https://www.maistra.com/kompanija/tromjesečna-izvješća/#/> (28.05.2023.)
- Godišnje izvješće i izvješće neovisnog revizora 31. prosinac 2022., Maistra d.d., dostupno na <https://www.maistra.com/kompanija/tromjesečna-izvješća/#/> (29.05.2023.)
- Adris monografija – Jedna hrvatska priča, Adris grupa d.d., 2016 (15.05.2023.)
- [https://www.maistra.com/hr/?gclid=CjwKCAjw\\_uGmBhBREiwAeOfsd1gJRJ9J7mUdK4LdKvxFDVejRleetKLWi63vNI8GERgA89y294a9\\_RoCtA8QAvD\\_BwE#/](https://www.maistra.com/hr/?gclid=CjwKCAjw_uGmBhBREiwAeOfsd1gJRJ9J7mUdK4LdKvxFDVejRleetKLWi63vNI8GERgA89y294a9_RoCtA8QAvD_BwE#/) (03.06.2023.)
- [https://crosig.hr/?gclid=CjwKCAjw\\_uGmBhBREiwAeOfsd9iqCMKL1W28z78tT3c3iRJP1WpgP3t8emmBtN1u54DrXhmCXmgzYhoC0Q4QAvD\\_BwE](https://crosig.hr/?gclid=CjwKCAjw_uGmBhBREiwAeOfsd9iqCMKL1W28z78tT3c3iRJP1WpgP3t8emmBtN1u54DrXhmCXmgzYhoC0Q4QAvD_BwE) (15.07.2023.)
- <https://www.fininfo.hr/> (05.06.2023.)
- <https://www.adris.hr/o-nama/struktura-grupe/> (31.05.2023.)
- <https://istra.biz/tvrtka/040001061/adris> (31.05.2023.)
- Informacija o poslovanju u 2020. i stanje u Društvu, Adris grupa d.d., dostupno na <https://www.adris.hr/o-nama/uprava-i-nadzorni-odbor/uprava-i-nadzorni-odbor-2/> (07.06.2023.)
- Informacija o poslovanju u 2021. i stanje u Društvu, Adris grupa d.d., dostupno na <https://www.adris.hr/o-nama/uprava-i-nadzorni-odbor/uprava-i-nadzorni-odbor-2/> (07.06.2023.)
- Informacija o poslovanju u 2022. i stanje u Društvu, Adris grupa d.d., dostupno na <https://www.adris.hr/o-nama/uprava-i-nadzorni-odbor/uprava-i-nadzorni-odbor-2/> (07.06.2023.)
- Krleža, L.Z., dostupno na <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=12825> (27.07.2023.)
- Zakon o osiguranju (NN 30/15, 112/18, 63/20, 133/20, 151/22.) (27.07.2023.)
- <http://www.abilia.hr/index.php/hotel-marjan> (02.09.2023.)
- Zaklada Adris, dostupno na <https://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/zaklada-adris/o-zakladi/> (10.06.2023.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Struktura Adris grupe d.d. ....	15
Slika 2. Povezana društva.....	19
Slika 3. Sljedivost proizvodnje Cromarisa .....	37
Slika 4. Analiza ročnosti 2013. i 2014. godine.....	53
Slika 5. Analiza ročnosti 2014. i 2015. godine.....	54
Slika 6. Analiza ročnosti za 2020. i 2021. godinu.....	56
Slika 7. Analiza ročnosti za 2021. i 2022. godinu.....	57

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Organizacijska struktura Adris grupe d.d. ....	20
Shema 2. Uprava društva Croatia osiguranje d.d. ....	60

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Opći podaci Maistra d.d. ....	22
Tablica 2. Analiza 2008., 2009. i 2010. godine, BILANCA .....	24
Tablica 3. Analiza 2008., 2009. i 2010. godine, RAČUN DOBITI I GUBITKA.....	25
Tablica 4. Analiza 2020., 2021. i 2022. godine, BILANCA .....	26
Tablica 5. Analiza 2020., 2021. i 2022. godine, RAČUN DOBITI I GUBITKA.....	26
Tablica 6. Opći podaci Cromaris d.d. ....	38
Tablica 7. Analiza 2009., 2010. i 2011. godine, BILANCA .....	39
Tablica 8. Analiza 2009., 2010. i 2011. godine, RAČUN DOBITI I GUBITKA.....	40
Tablica 9. Analiza 2020.,2021. i 2022., BILANCA .....	41
Tablica 10. Analiza 2020.,2021. i 2022, RAČUN DOBITI I GUBITKA.....	42
Tablica 11.Opći podaci Croatia osiguranje d.d. ....	48
Tablica 12. Analiza 2013., 2014. 2015., BILANCA .....	50
Tablica 13. Analiza 2020.2021. i 2022., BILANCA .....	51
Tablica 14 Opći podaci Abilia d.o.o.....	63
Tablica 15. Analiza 2020.2021. i 2022., BILANCA.....	65
Tablica 16. Analiza 2020.2021. i 2022., RAČUN DOBITI I GUBITKA.....	65