

Dr. VINKA CETINSKI, docent  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

## **PLAN I SUSTAV UPRAVLJANJA PORTFELJEM U TURISTIČKOM SEKTORU**

### **primjer: «Adria Resorts» d.o.o Rovinj**

*UDK 658.012.2:640.4  
Primljeno: 08.11.2001.  
Prethodno priopćenje*

Planom upravljanja portfeljem definiraju se i vrednuju najvažniji aspekti politike strateškog upravljanja /marketinška strategija, plan ulaganja, poslovna filozofija kao i značajke operacija i managementa i sl./ Za Društvo u cjelini i za svaku samostalnu stratešku poslovnu jedinicu potrebno je dati odgovore na pitanja što se odnose na : proizvodno pozicioniranje, kapitalne rashode, operative strategije, financijsku projekciju poslovanja te vrednovanje imovine i to na način kako nalaže međunarodna praksa na području upravljanja imovinom «asset management» Time plan pruža osnovicu za donošenje odluka vezanih za raspolaganje udjelom kao i osiguravanje pretpostavki za uspostavljanje kontrole rada od strane Vlasnika. U tom smislu nužno je sve aktivnosti međusobno uskladiti vodeći računa o učincima pojedinih akcija kako na destinacijsku tako i nacionalnu turističku politiku i uspostaviti adekvatan Sustav upravljanja portfeljem sa osnovnim funkcijama: strateško planiranje; vrednovanje rezultata poslovanja pojedinih dijelova imovine; praćenje, istraživanje i analiza ključnih odrednica okruženja; odnosi s partnerima; razvoj i unapređenje kvalitete.

U radu se gore navedeno implementira u praksi kompanije «Adria Resorts», Vlasnika tržišno perspektivnih istarskih poduzeća «Jadran-turist» iz Rovinja i «Anita» iz Vrsara, koji raspolaže s ukupnim smještajnim potencijalom od preko 30.000 smještajnih jedinica, odnosno s portfeljem od 12 hotela s 2-4 zvezdica, 7 turističkih naselja i 6 autocampova.

Ključne riječi: plan upravljanja portfeljem , sustav upravljanja portfeljem, konkurentno pozicioniranje, turistička destinacija ,vrednovanje imovine, raspolaganje udjelom.

## **1. PLAN UPRAVLJANJA IMOVINOM**

### **1.1. Pristup**

Cilj je vlasnika pojedinih društava i poslovnih sustava u turizmu maksimizirati vrijednost imovine, putem tržišnog repozicioniranja i razvojnog restrukturiranja poduzeća sukladno recentnim međunarodnim standardima upravljanja u hotelijerstvu i s obzirom na bitno promijenjen položaj Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu i na potrebu razvoja strategije konkurentnog pozicioniranja i partnerstvo za razvoj turističkih destinacija. Za turističku destinaciju i njene sudionike, kako bi se mogli suočiti s izazovima i mogućnostima povezanim sa tim procesima, potreban je visok stupanj kulture u suradnji na nivou destinacije kao cjeline kako bi se

omogućilo diferenciranje objekata i turističkih mjesta, proizvoda i privlačnosti. Zato je potrebno partnerstvo koji učvršćuje i obvezuje sva operativna društva-poduzeća destinacije na čvršće određivanje marke i diferencijacije bazirane na kvaliteti. Percepcija više vrijednosti kod potrošača stvorit će se poboljšanjem kvalitete proizvoda i dojmom raznolikosti baziranog na specifičnosti destinacije i osobnosti (brand management) kao i poboljšanjem područja «sustava vrijednosti destinacije» a za što je potrebno partnerstvo za vodstvo.

Stoga polazeći od navedenog, u funkciji ostvarenja vlasničkih ciljeva poslovnih sustava u turizmu koji djeluju u destinacijama, valja istražiti mogućnosti inoviranja proizvoda i upravljačkih modela, te za objekte u sastavu društava sagledati alternativne mogućnosti pozicioniranja, definirati koncepte najbolje uporabe i financijske učinke koji se na toj osnovi mogu generirati te definirati Plan upravljanja imovinom (Asset Management Plan) = PUI. Plan upravljanja imovinom ima temeljnu svrhu ocijeniti tržišnu perspektivnost i poslovni potencijal objekata u sastavu društava a polazeći od sagledavanja alternativnih opcija mogućeg pozicioniranja, na temelju definiranog koncepta najbolje tržišne uporabe objekta, predložiti poslovno-upravljački koncept te ocijeniti financijsku opravdanost predloženog ulaganja.

PUI ima četiri osnovne cjeline:

1. Alternativno tržišno pozicioniranje, tržišna ocjena projekata i prijedlog koncepta najbolje uporabe objekata
2. Financijske simulacije računa dobiti i gubitka i cash flow-a objekata i društva
3. Ekonomsko-financijska ocjena projekata
4. Alternativno tržišno pozicioniranje, tržišna ocjena projekata i prijedlog koncepta najbolje uporabe objekata

Polazeći od sagledavanja alternativnog mogućeg tržišnog pozicioniranja objekata, predlaže se najprimjerenije pozicioniranje s obzirom na tržišnu utemeljenost projekata. Ona se sagledava temeljem ocjene tržišnog potencijala svakog projekta, polazeći od analize tržišta i analize konkurencije, a na osnovi obilježja lokacije i potencijala postojeće fizičke imovine razmatranog projekta.

Koncept najbolje uporabe polazi od obilježja lokacije i postojećeg stanja svakog razmatranog objekta, u cilju definiranja optimalnog odnosa veličine, vrste i dispozicije sadržaja, a u odnosu na tržišno pozicioniranje i zahtjeve potražnje. Na bazi alternativnih tržišnih pozicioniranja za svaki projekat predlaže se optimalni poslovno-upravljački model, počevši od prijedloga dezinvestiranja, managementa, franšize, zakupa, sell and lease back-a free hold prodaje apartmana ili time share-a hotelskih soba odnosno apartmana.

## *2) Financijske simulacije računa dobiti i gubitka i cash flow-a objekata i društava*

Polazeći od analize tržišta i koncepta najbolje uporabe projekta te sagledavajući sve potencijalno kritične parametre projekta, priprema se financijska

projekcija poslovnih rezultata projekta u njegovoj eksploataciji (projekcija računa dobiti i gubitka projekta po svim mjestima generiranja prihoda te po svim relevantnim stavkama prihoda tj. prema vrsti i načinu generiranja prihoda) te stavkama rashoda (prema kategorijama troškova i rashoda specifičnim za hotelsko turističku djelatnost) Financijska se projekcija izrađuje u «Uniform System of Accounts», specijaliziranom jednoobraznom izvještajnom sustavu za hotelsku industriju. Račun dobiti i gubitaka, koji se projicira za desetogodišnje razdoblje/ili više/, služi kao polazište za izradu ekonomskog, financijskog i društvenog toka te za ocjenu opravdanosti projekta/statičku i dinamičku/.

Polazeći od alternativnih mogućnosti tržišnog pozicioniranja, za pojedine se projekte pripremaju alternativne financijske simulacije temeljem recentnih benchmarking standarda u hotelsko turističkoj industriji. Temeljem ocjene financijskih učinaka alternativnih varijanti, za svaki razmatrani projekt proizlazi financijski optimalna varijanta.

Kao polazište za projekciju poslovnih rezultata projekta služi prijedlog upravljačko-organizacijskog modela koji uključuje plan radne snage i plan odjelnih troškova kao i plan neraspoređenih i tzv. fiksnih troškova. Projekcija financijskih rezultata projekta za desetogodišnje razdoblje zasniva se na odgovarajućoj strukturi izvora financiranja projekta u njegovom razvoju.

Temeljem svih pojedinačnih projekcija objekata rade se financijske simulacije s analizama osjetljivosti za objekte i na razini društava.

### *3) Ekonomsko-financijska ocjena projekata*

Ekonomsko-financijskom ocjenom projekata ocjenjuje se svaki od razmatranih razvojnih projekata s aspekta ekonomsko-financijske opravdanosti ulaganja, a temeljem utvrđenog i usuglašenog poslovno-upravljačkog modela. Ekonomsko-financijska ocjena opravdanosti projekta obavlja se putem izračuna interne stope rentabilnosti, razdoblja povrata ulaganja te neto sadašnje vrijednosti, uz obračun povrata na ulaganje/ na equity u razmatranom razdoblju kao i izračun kumuliranog novčanog toka projekta u razmatranom razdoblju. Pritom se u obzir uzima prijedlog plana ulaganja i procjena investicijskih troškova, kao i odgovarajuća struktura financiranja projekata.

U tom smislu, a za potrebe strateškog upravljanja i odlučivanja turističkim portfeljom izrađen je i koristi se: «RAČUNALNI PROGRAM ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE PORTFELJEM U TURIZMU» [ 9 ]

## **2. KLJUČNE ODREDNICE FUNKCIJE UPRAVLJANJA PORTFELJOM**

Imajući na umu utvrđene osnovne elemente politike restrukturiranja u ovom je trenutku moguće prepoznati pet skupina poslova usmjerenih osiguranju važnih organizacijskih i upravljačkih pretpostavki za otvaranje procesa povećanje vrijednosti imovine odnosno stvaranje uvjeta za dugoročno tržišno održivi razvitak onog dijela

turističkog vlasničkog portfelja koji raspolaže s realnim tržišnim potencijalom da ostvari zadovoljavajuću razinu povrata na uloženi kapital. Radi se o međusobno povezanim funkcijama koje zajedno rezultiraju kvalitetnom osnovom za upravljanje portfeljem.

**1) *Strateško planiranje – funkcija podrazumijeva strateško planiranje vezano uz cjelokupan portfelj***

Funkcija obuhvaća slijedeće poslove:

- definiranje ciljeva, strategije i kriterija Vlasnika i ključnih odrednica njezina portfelja;
- izrada strateških poslovnih planova društava, prema potrebi i izrada feasibility studija;
- izrada Plana upravljanja imovinom u turizmu.

**2) *Vrednovanje operativnih rezultata poslovanja pojedinih dijelova imovine*** – sadržaj poslova vrednovanja prilagođava se odabranom obliku upravljanja pojedinom vrstom imovine (uprava društva i njegov management i/ili management kompanije) uz razvijanje sustava izvještavanja i kontrolinga kako u pojedinim društvima tako i na razini poslovnih sustava. Poslovni rezultati vrednuju se i na razini cijelog sustava i na razini njegovih pojedinih dijelova;

Funkcija obuhvaća:

- ustrojavanje kvalitetnog sustava izvještavanja u poduzećima (sukladno uobičajenim standardima u hotelskoj industriji), razrada i odabir pokazatelja uspješnosti poslovanja te ustrojavanje sustava prenošenja informacija
- definiranje standarda poslovanja po svim relevantnim funkcijama poduzeća i pojedinih samostalnih cjelina;
- izrada godišnjih i mjesečnih budžeta poslovanja poduzeća (račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku);
- praćenje i kontrola rezultata poslovanja;
- ustrojavanje procedure za pravodobnu korekciju budžeta, uz osiguranje uvjeta/podrške (različite operacije) za izvršenje planiranih poslovnih/operativnih zadaća (Funkcija razvoja i unapređenje kvalitete);

**3) *Praćenje, istraživanje i analiza ključnih odrednica okruženja*** – funkcija prikupljanja podataka o ključnim globalnim i lokalnim prednostima i nedostacima okruženja u kojima se poduzeća iz portfelja nalaze; riječ je o funkciji koja pruža osnovne parametre za kvalitetno obavljanje ostalih predviđenih skupina poslova;

Funkcija praćenja, istraživanja i analize okruženja obuhvaća prije svega sljedeća područja:

- tržišni trendovi i konkurentska pozicija portfelja,
- obilježja gospodarskog okruženja i pravnog okvira,
- obilježja stanja okoliša,
- praćenje trendova u upravljanju,
- standardi poslovanja,
- tržišna pozicija različitih potencijalnih partnera (prije svega management kompanija i davatelja franšiza i sl.).

**4) Odnosi s partnerima** – funkcija komuniciranja s različitim partnerima ovisno o odabranoj politici portfelja (prodaja, najam, management kompanija, zajedničko ulaganje i sl.) i prema adekvatnoj proceduri pregovaranja;

Funkcija obuhvaća:

- pripremu nužne dokumentacije potrebne za pregovore s partnerima,
- propisivanje/provođenje procedure za odabir partnera,
- razvoj strategije pristupa i pregovaranja s pojedinim partnerima,
- pregovaranje;

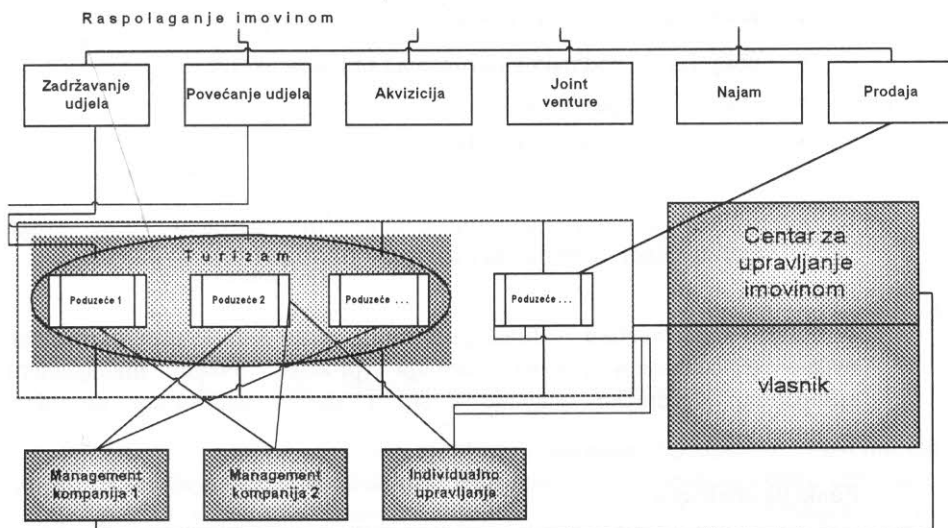
**5) Razvoj i unapređenje kvalitete** – funkcija podizanja razine upravljačkog i stručnog (operativnog) znanja u društvima/objektima

Funkcija obuhvaća:

- programe edukacije zaposlenih (ovisno o pojedinim funkcijama i o tržišnom pozicioniranju pojedinih objekata),
- izravno podizanje razine stručne sposobnosti u pojedinim društvima/objektima/odjelima, ovisno o tržišnom pozicioniranju i utvrđenim značajkama funkcioniranja pojedinih odjela (operacija, marketing, hrana i piće, održavane, kontroling i sl.),
- izravno sudjelovanje u provođenju pojedinih operacija.

Shema 1

**Prijedlog organizacijskog rješenja Sustava upravljanja imovinom**



Izvor: Autor

### 3. PRIMJENA: "ADRIA RESORTS" d.o.o. Rovinj

«Adria Resorts» d.o.o. Rovinj, vlasnik je tržišno perspektivnih istarskih društava «Jadran-turist Rovinj» d.d. i «Anita» d.d. Vrsar. Raspolaze s ukupnim smještajnim potencijalom od preko 30000 smještajnih jedinica, odnosno portfeljem od:

- 12 hotela s 2 – 4 \*
- 7 turističkih naselja
- 6 autocampova

Vlasnički su ciljevi usmjereni na uspostavi nove razvojne vizije i redefiniranju Asset Management Planova (Planovi upravljanja imovinom) za oba Društva, a u funkciji pravilnog tržišnog pozicioniranja i ostvarivanja finansijskih učinaka primjerenih tržišnom potencijalu i očekivanjima vlasnika. Vlasnik ima ambicije da tržišno repositionira i razvojno restrukturira poduzeća sukladno recentnim internacionalnim standardima upravljanja u hotelijerstvu i sukladno bitno promijenjenoj poziciji Istre i Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu.

U tom smislu od prioritetne je važnosti za vlasnika bilo strateški se odrediti prema razvojnoj viziji turističkih poduzeća u vlasništvu kao i destinacija u kojima ona posluju te sagledati temeljno tržišno pozicioniranje objekata u sastavu Društava. U tom kontekstu istražuju se mogućnosti inoviranja produkata i upravljačkih modela s maksimalnim ambicijama, a vodeći računa o kriterijima povrata na investicije.

### 3.1. Razvojna i poslovna strategija

Razrada razvojne i poslovne strategije strukturirana je na način da se prikazuju strateški ciljevi razvoja Društava «Jadran-turist» i «Anita», mogućnosti i ograničenja u razvoju, te se na osnovu toga izvode poslovni ciljevi.

### 3.2. Strateški cilj razvoja

Pod strateškim ciljem razvoja podrazumijeva se povećanje tržišne vrijednosti Društava.

Povećanje tržišne vrijednosti Društava temelji se na:

- konkurentnim prednostima,
- smanjenju negativnih faktora i ograničenja,
- usklađivanju strukture i veličine portfelja,
- profitabilnosti korištenja vlastitih i tuđih sredstava u projektima iz investicijskog portfelja.

Pritom se uvažavaju prostorni i vremenski horizonti s utvrđenim ograničenjima, a sve je usmjereno ka jednom temeljnom cilju: povećanju vrijednosti Društava.

### 3.3. Prednosti i ograničenja u poslovanju i razvoju

Analize dosadašnjeg razvoja i sadašnjeg stanja Društava utvrđuju faktore s pozitivnim i negativnim obilježjima prema razvojnim mogućnostima i sposobnostima.

U tome pogledu se kao **pozitivni čimbenici ističu:**

- tržišni ugled
- prirodni položaj
- imovina
- vlasnička struktura
- kadrovi
- kontrola,

a kao **negativni**

- imovina
- kadrovi
- organizacijska struktura.

Razvojne mogućnosti Društava ogledaju se na dosegnutom tržišnom ugledu raspoloživoj imovini, strukturi vlasništva, prirodnoj i položajnoj renti kao zadanim konstantama na jednoj strani, a svoje razvojne sposobnosti na postignutoj razini kontrole managementa nad Društvima, na drugoj strani. Činjenica je da se imovina i kadrovi označuju i pozitivnim i negativnim čimbenicima. Pozitivnost se iskazuje kao preduvjet poslovanja i razvoja. Struktura imovine namjenski je disperzirana.

Tablica 1. **Postojeća struktura vlasništva dioničara «Jadran-turista» d.d. i «Anita» d.d.**

<i>JADRAN-TURIST d.d. Rovinj</i>		u %
1.	ADRIA RESORTS d.o.o.	65,38
2.	TVORNICA DUHANA ROVINJ	12,57
3.	HRV.FOND ZA PRIVATIZACIJU	1,94
4.	PRODANOV RISTO	1,52
5.	ISKRA BERISLAV	0,15
6.	OSTALI MALI DIONIČARI	18,44
Ukupno		100,00

<i>ANITA d.d. Vrsar</i>		u %
1.	ADRIA RESORTS d.o.o.	80,65
2.	IKUS d.d.	1,34
3.	TOMIĆ MLADEN	0,64
4.	HRV.FOND ZA PRIVATIZACIJU	0,49
5.	OSTALI MALI DIONIČARI	16,88
Ukupno		100,00

Izvor: Dokumentacijska osnova «Adria Resorts»

Kontrola managementa nad Društvima je pozitivni čimbenik što odražava pozitivnu stranu djelovanja raspoloživih kadrova. U strukturnom pogledu stručni se kadrovi smatraju jednim od bitnih poslovnih i razvojnih ograničenja budući da izmijenjeni uvjeti poslovanja i tržištu prilagođeno restrukturiranje društava zahtijevaju specifične profile kadrova. Ponuda takvih kadrova ne zadovoljava uvijek zahtjevima.

Organizacijsku strukturu je potrebno prilagoditi strategiji Društava.

### 3.4. Poslovni i razvojni ciljevi

Prema strateškom cilju razvoja pojedinačni poslovi i razvojni pothvati trebaju biti odraz odabira najpovoljnijih varijanti upotrebe resursa.

Pritom se uvažava postojeće stanje, te razina spoznaja o pravicima, vremenu, načinu, intenzitetu i mjestu razvoja. Riječ je o opredjeljenjima kao okvirima poslovnog i razvojnog odlučivanja u zadanom okruženju.

Poslovni i razvojni ciljevi na crti ostvarenja strateškog cilja jesu:

- pozicionirati turistički proizvod na razinu koja održava konkurentne prednosti, njegovu prepoznatljivost i usklađenost s identificiranim tržišnim segmentom,
- kontinuirano podizati kvalitetu turističkog proizvoda
- u robnom prometu zadržati potpunu poslovnu i razvojnu kontrolu nad nabavom.



Temeljnim poslovnim i razvojnim ciljem smatra se povećanje vrijednosti Društva prodajom i razvojem turističkog proizvoda, te s time usko povezanog profitabilnog poslovanja hotelijerstva i ugostiteljstva.

U Društvima je vodeći brigu o vlastitim razvojnim mogućnostima i sposobnostima, te uvažavajući razvojna opredjeljenja Hrvatske u cjelini, potrebno poboljšati strukturu turističkog proizvoda, nastaviti s uvođenjem europskih standarda, te naglašeno praktično primjenjivati značajke prepoznatljivosti turističkog proizvoda turističkih destinacija vodeći računa o izmijenjenom obrascu za konkurentnost i partnerstvo u turizmu. Turistička konkurentnost stvara se u destinacijama a ne na «nacionalnom» nivou. Određene nacionalne politike mogu ipak značajno ohrabriti proces stvaranja zadovoljavajućeg stupnja konkurentnosti u destinaciji. Ne postoje više ili manje konkurentne turističke zemlje, postoje zemlje sa više ili manje konkurentnim turističkim destinacijama-cjelinama. Zato je potrebno partnerstvo i suradnja na stvaranju vrijednosnog lanca. Polazište za to jesu zahtjevi prodajnog tržišta kojem se treba prilagoditi aktivna ponuda. Poslovno sagledavano, aktivna i stalno prilagođavajuća ponuda ne udovoljava samo postojeću strukturu potražnje, već strukturno, količinski i kvalitativno stvara novu potražnju.

Turistički se proizvodi strukturiraju i razvijaju na način, da se svaki od njihovih sastavnih dijelova uobličuje i nudi kao sam za sebe tržišno prepoznatljiv, ali istovremeno i «ugrađen» u cjelinu proizvoda turističke destinacije. Uz standard, koji se može naći i kod konkurencije proizvod se nadopunjuje i specifičnostima kojih u drugih nema.

Društva zadržavaju dio djelatnosti «ROBNOG PROMETA». U tom zadržavaju potpunu poslovnu i razvojnu kontrolu nad ulaznim dijelom cjelovitog poslovnog procesa, tj. nabavom. Cjelovita i djelatna kontrola ulazne strane poslovnog procesa temelj je racionalizacije troškova, tim prije kada se zna da najveći dio nabavljenih inputa može i treba biti standardiziran po strukturi i kvaliteti, ovisno o njegovoj kasnijoj kategorijalnoj uporabi.

Maloprodaja se nalazi u cjelini u vlasništvu Društava, ali u raznim oblicima raspolaganja tim portfeljem.

### 3.5. Temeljni preduvjeti ostvarenja poslovnih i razvojnih ciljeva

Ostvarenje utvrđenih poslovnih i razvojnih ciljeva traži slijedeće preduvjete:

- optimiranje veličine i strukture portfelja Društava
- izbor kadrova na razini managementa
- ujednačiti i prilagoditi integralnu informaciju kao cjelinu
- operacijskim istraživanjem analizirati varijante poslovne odluke
- preinvesticijskim i investicijskim projektima rangirati prioritete
- organizaciju postaviti u funkciju uspješnog poslovanja i razvoja

Optimiranje veličine i strukture portfelja Društava smatra se bitnim preduvjetom uspješnog poslovanja i povećanja vrijednosti Društava, jer dolazi do poboljšanja tržišnih prilika koje same po sebi mogu pridonijeti uspješnijem poslovanju, a time i povećanju vrijednosti Društva. Daljnji razvoj i struktura poslovanja neće se moći postići bez objektiviziranja izbora rukovodećih i stručnih kadrova. Struktura poslovanja te s njom usko povezani pojedinačni poslovi i zadaće

predodređuju i izbor kadrova. Slijediti načelo o izboru odgovarajućih kadrova za unaprijed utvrđene poslove i zadaće. Transparentnost poslovanja i razvoja, kako po vertikalnim tako isto i po horizontalnim vezama, preduvjet je učinkovite organizacije s podjelom odgovornosti za odluke i izvršenja pojedinih poslova i zadataka.

Posebnu brigu treba voditi o kontinuiranoj inovaciji znanja stručnjaka, te razvijanju oblika stimulacija za učenje. U tom pogledu komplementarno i sukladno konkretnim potrebama potrebno je osigurati transfer odgovarajućih znanja i tehnologija.

Važan je preduvjet u tom pogledu postići ujednačenu i sustavno integralno orijentiranu informaciju. U procesu strukturnog prilagođavanja potrebno je obaviti cjelovitu informatizaciju poslovanja i razvoja kao osnove pravodobnog i argumentiranog odlučivanja.

Integralna informatizacija pretpostavlja umreženje sustava po profitnim centrima i šifriranje odgovornosti pristupa pojedinim dijelovima datoteka vezano na fizičke i financijske veličine. Samo na temelju sažetih, argumentiranih i jasnih izvještaja za sve dijelove poslovanja moguće je donijeti ispravnu odluku.

Da bi se poslovne u prvom redu marketinške i razvojne odluke donosile u smanjenom intervalu rizika, potrebno je svaki pojedinačni pothvat analitički razraditi temeljem standardiziranog metodološkog postupka. Rangiranje razrađenih poslovnih i razvojnih pothvata, tj. investicijskih projekata slijedi načelo optimiranja portfolia.

Organizacijska rješenja i razvitak organizacijskog ustrojstva sustava slijedi nakon što se operativno razradi razvojna strategija i utvrdi struktura poslovanja.. Formalno-pravni oblik organizacije treba biti u funkciji razvoja, a ne obrnuto.

### **3.6. Politika i optimiranje portfelja Društava**

Politika portfelja i usklađivanje njegove veličine i strukture jedna je od najznačajnijih sastavnica poslovne i razvojne strategije. Analiza tržišta i ekonomsko-financijska analiza ukazuju na određene prednosti i ograničenja u poslovanju i razvoju. Pri utvrđivanju prednosti i ograničenja koja mogu biti značajna za poslovanje i razvoj Društava u budućnosti, struktura i veličina imovine se pokazala kao prednost i nedostatak.

Društva raspoložu značajnom imovinom. Ideja svakog optimalno izbalansiranog portfelja i sredstava i izvora je njegova podjela na različite djelatnosti-ulaganja i izvore financiranja.

Disperzija portfelja u načelu smanjuje poslovni rizik, te se u tom pogledu struktura imovine Društava ocjenjuje kao njegova poslovna i razvojna prednost. Uz odgovarajuću poslovnu i razvojnu politiku, utvrđeni ekonomski potencijal je temelj pregovaračke snage prema tržišnom okruženju.

Međutim, strukturna analiza djelatnosti koje su još uvijek u vlasništvu Društava, ukazala je na potrebu njihove pojedinačne analize sa svrhom ocjenjivanja opravdanosti sadržaja ili napuštanja kao djelatnosti.

Disperzija rizika postizavala se nekada upravo bavljenjem različitim djelatnostima. Razvoj proizvodnih i tržišnih odnosa pokazuje upravo suprotno, jer

zadržavanje odnosno nemodificirane strukture djelatnosti predstavlja poslovno i razvojno ograničenje.

Tržišna i ekonomsko-financijska analiza ukazale su, naime, na to da sve djelatnosti nemaju identičnu poslovnu i razvojnu perspektivu. Ako nema stvaranja profita kao materijalne osnovice reinvestirana i time povećanja vrijednosti Društva, gubi se i strateška orijentacija njihova postojanja.

### 3.6.1. Cilj optimiranja portfelja

Uvažavajući strateški cilj poslovanja i razvoja kao povećanje vrijednosti Društva, utvrđeno je da postojeća struktura portfelja ima u «Aniti» Vrsar i «Jadranturistu» Rovinj još uvijek veliki stupanj disperzije, a da bi se mogao efikasno iskorištavati.

Stoga se kao jedan od najvažnijih izvedbeno orijentiranih ciljeva smatra optimiranje portfelja raspoloživih sredstava Društava.

Kad je riječ o optimiranju portfelja sredstava, ono se provodi smjerom zadovoljenja kriterija njihove profitabilne uporabe. Provedbenom analizom utvrđeno je da se vlastita profitabilna upotreba sredstava Društava najbolje može ostvariti u turističkoj djelatnosti. To znači da se razvoj hotelijerstva i ugostiteljstva ističe kao temeljni poslovni i razvojni cilj i materijalna pretpostavka povećanja vrijednosti Društava. Od ostalih djelatnosti Društva zadržavaju se oni njihovi koji su na strateškom opredjeljenju u razvoju, a to je turizam.

Cilj optimiranja portfelja Društava je utvrđivanje optimalne veličine i strukture Društava koje će s usmjerenjem na razvoj turizma kao relativne komparativne prednosti Vrsara i Rovinja uvažiti ograničenja njihovih razvojnih mogućnosti i razvojnih sposobnosti, njihovo konkurentno pozicioniranje u budućnosti, te na toj osnovi stvoriti konkurentnu prednost ponude na razini Društava i partnerstvom na razini destinacija uspješan sustav vrijednosti.

Na postojećoj razini spoznaje o praktično izvodljivim poslovima i razvojnim pothvatima nije moguće utvrditi sa sigurnošću odgovarajuću strategiju ili čak odluku o sudbini pojedinih dijelova Društava. Za tako nešto potrebna je mikro-analiza svakog pothvata na razini koncepta najbolje uporabe, predinvesticijskih i investicijskih studija kao i ocjena rezultata već prihvaćenih oblika-projekata.

### 3.7. Plan upravljanja imovinom

Planom upravljanja imovinom definiraju se i vrednuju najvažniji aspekti politike strateškog upravljanja (marketinška strategija, plan ulaganja, poslovna filozofija kao i značajke operacija i managementa i sl.), te time pružaju osnovicu za donošenje odluka vezanih za raspolaganje udjelom, kao i osiguranje pretpostavke za uspostavljanje kontrole rada od strane vlasnika.

Sa Vlasnikom su usuglašene temeljne odrednice pristupa, odnosno definirana polazna načela i pretpostavke za izradu **Plana upravljanja imovinom**. Pošlo se pri tome od stajališta da je nužno definirati odrednice poslovanja koje mogu generirati maksimalnu tržišnu vrijednost u procesu repozicioniranja i restrukturacije.

Stoga Plan upravljanja imovinom mora, pri definiranju strateških razvojnih i poslovnih odrednica Društva te provođenja politike upravljanja portfeljem, a polazeći od investicijskih interesa sagledati sve značajnije učinke pojedinih akcija na:

- destinacijsku turističku politiku odnosno tržišno pozicioniranje Rovinja i Vrsara te pojedinih objekata na turističkom tržištu i njihov sveukupan gospodarski razvoj
- nacionalnu turističku politiku
- stratešku orijentaciju Hrvatske ka internacionalizaciji i liberalizaciji gospodarstva i otvaranju prema međunarodnim partnerima i izravnim stranim ulaganjima
- potrebu osiguranja maksimalne međunarodne analitičke transparentnosti dokumenta primjenom suvremenih međunarodnih standarda i procedura (npr. Uniform System of Accounts for Hotels)
- potrebu da Društvo i njegova d.o.o (npr. Jadran trgovina) kao i svaka samostalna/strateška poslovna jedinica odgovori na pitanja koja se odnose na proizvodno pozicioniranje, kapitalne rashode, operativne strategije, financijsku projekciju poslovanja te vrednovanje imovine, kako to nalaže međunarodna praksa na području upravljanja imovinom («asset management»).
- potrebu dinamičkog vrednovanja poslovnih rezultata pojedinih samostalnih jedinica i to u tri varijante

**Varijanta 1: prijedlog management kompanije «SOL MELIA»;**

**Varijanta 2: prijedlog Horwath & Horwath Consulting Zagreb;**

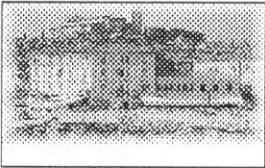
**Varijanta 3: prijedlog Interni team stručnjaka iz «Adria Resorts»** koji predlažu varijantu utemeljenu na načelu «highest and best-use-analysis», dakle prema pristupu koji polazeći od realnih pretpostavki utvrđuje vrijednost imovine/kapitala uz najbolji oblik korištenja i najvišu vrijednost. Ova varijanta znači stimulirani rast uz Proizvodno-upravljački preokret.

Plan upravljanja imovinom odnosi se na pojedine objekte i na cjelokupni portfelj u turizmu «Adria Resorts» a strukturiran je na slijedeći način:

1. Postojeće stanje destinacija i društava (Hrvatska, Istra, Rovinj, Vrsar, »Jadran-turist» Rovinj i »Anita» Vrsar
2. Analiza tržišta (trendovi Hrvatska, Istra, Rovinj, Vrsar, glavna emitivna tržišta i analiza relevantne konkurencije)
3. Vizija i konkurentno pozicioniranje (destinacije Rovinj, Vrsar, društava i objekata)
4. Koncept najbolje uporabe svih objekata
5. Procjena ulaganja i model financiranja
6. Financijske projekcije poslovanja za 10 godina
7. Ekonomsko-financijska ocjena projekata
8. Financijski rezultati za objekte i na razini društava

Pružamo primjer za jedan objekat u okviru «aktualne performanse i budućeg pozicioniranja».

<b>Naziv hotela:</b>		<b>Sol Inn Adriatic</b>			
<b>Kategorija</b>	hotel <b>3 ***</b>		depadanse		
<b>Tip objekta</b>	odmorišno/poslovni				
<b>Lokacija</b>	Rovinj				
<b>God. izgradnja / renoviranja</b>	1913/90.				
<b>Sezona (razdoblje poslovanja)</b>	travanj-prosinac				
<b>Procijenjena vrijednost (DEM)</b>					
<b>Površina parcele (m<sup>2</sup>)</b>	501				
<b>Neto razvijena površina objekta (m<sup>2</sup>)</b>	1.929		Smještajni dio uk. (m <sup>2</sup> )		878
<b>Neto razvijena površina po sobi (m<sup>2</sup>)</b>	71		Ostalo uk. (m <sup>2</sup> )		1.051
<b>Broj soba:</b>	27		Broj ležaja:		59
<i>Od toga:</i>	depadanse		hotel		depadanse
jednokrevetne	9				
dvokrevetne	15				
apartmani	3				
			Prosaj. površina sobe (m <sup>2</sup> ):		
			hotel		depadanse
<b>Restorani i barovi (pocis. i maks. br. sjedala)</b>					
Restoran			60		
Cafee bar - kavana - prosiori kvalitetno interijerski uredeni					
<b>Ostali sadržaji (pocis.)</b>					
<b>Rezultati 2001.</b>					
Zauzetost (na bazi 365 dana)	ležaji 42,2%		smj. jedinice 48,9%		Ukupan broj noćenja <b>9.081</b>
Neto ostvarena prosječna cijena sobe (EUR)	50,00		Ukupan prihodi po raspoloživoj jedinici (REVPAR u EUR) <b>20,10</b>		
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>	<b>Noćenja prema zemljama porijekla (%):</b>		<b>Sezonalnost</b>		
individualci	80%		Zapadna Europa		% noćenja u srpnju i kolovozu
grupe	5%		Istočna Europa		<b>srpanj 15,9%</b>
atletman	15%		Hrvatska		<b>kolovoz 18,3%</b>
<i>Financijski podaci</i>					
Ukupan prihodi (EUR)	542.643		GOP (% od UP)		12%
			Dobit prije oporezivanja (EUR)		
			<b>-84.878,00</b>		
<b>Plan 2002.</b>					
Zauzetost (na bazi 365 dana)	ležaji 39,4%		smj. jedinice 44,3%		Ukupan broj noćenja <b>8.480</b>
Neto ostvarena prosječna cijena sobe (EUR)	59,07		Ukupan prihodi po raspoloživoj jedinici (REVPAR u EUR) <b>55,60</b>		
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>	<b>Noćenja prema zemljama porijekla (%):</b>		<b>Sezonalnost</b>		
individualci	76%		Zapadna Europa		% noćenja u srpnju i kolovozu
grupe	0%		Istočna Europa		<b>srpanj 17,7%</b>
atletman	24%		Hrvatska		<b>kolovoz 19,6%</b>
<i>Financijski podaci</i>					
Ukupan prihodi (EUR)	547.913		GOP (% od UP)		15%
			Dobit prije oporezivanja (EUR)		
			<b>-41.812,60</b>		



## **OBILJEŽJA I TRŽIŠNO POSLOVNI PARAMETRI BUDUĆEG POZICIONIRANJA**

### **a) Status quo**

Hotel "Sol Inn Adriatic" je poslovno odmorišni hotel s 3 zvjezdice s lokacijom na glavnom trgu.

Način sadašnjeg pozicioniranja kao i poslovna efikasnost ne odgovaraju potencijali lokacije.

### **b) Tržišno pozicioniranje**

- Vrhunski i luksuzni boutique hotel s 5 internacionalnih zvjezdica.
- Operativni dani: cjelogodišnje poslovanje
- Ciljne grupe: vikend gosti, poslovni ljudi
- Ciljna tržišta: Italija, UK, Austrija, Njemačka, Hrvatska, Slovenija

### **c) Sadržaji i veličina investicije:**

- Temeljita rekonstrukcija soba
- Temeljita rekonstrukcija sadržaja hrane i pića
- Uvođenje novih tehnika i sustava sigurnosti
- Uređenje fasade i vanjskog prostora
- Osiguranje parkirališta

Aproksimativni iznos ulaganja: 2,2 mil DEM

### **d) Kapacitet nakon investiranja**

sobe	kreveti
25	43

### **e) Benchmark prihoda**

Godišnji prihod po smještajnoj jedinici: 67.000 DEM

Ukupan prihod u normaliziranoj/stabiliziranoj godini poslovanja: 1.675.000 DEM

### **f) Alternativa**

nema

		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	TOTAL
<b>Kaćan dobiti i gubitka</b>														
<b>2002</b>														
Republikane jedinice		144	1.440	1.488	1.440	1.488	1.440	1.488	1.488	1.440	1.440	901	1.440	1.488
Zastupničke jedinice		0	74	106	610	722	762	741	741	747	747	549	27	4.365
Pozitokai samostalnosti	0,0%	0,0%	51,4%	7,4%	41,0%	50,1%	51,2%	49,8%	49,8%	51,9%	51,9%	57,2%	1,9%	1,8%
Prostorna cjelinaS1		0	561	538	546	602	708	872	872	568	568	505	528	636
Prilod smetajaja		0	30.289	43.144	237.813	314.773	389.479	482.364	301.752	196.978	10.318	13.184		3.879.894
Ostali prilod smetajaja		0	287	754	3.991	5.008	4.889	5.082	3.934	1.501	123	328		25.877
- Popusti	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno prihodi smetajaja		0	36.676	43.888	241.804	319.781	394.368	487.446	305.686	198.479	10.441	13.512		2.865.771
Prilod od putovanja		0	3.700	5.328	45.922	55.897	52.423	57.591	54.060	35.494	1.389	1.389		332.338
Prilod od ota carita	15.271	13.243	21.949	40.682	109.754	123.664	136.603	204.727	175.205	61.673	22.989	26.309		951.279
Prilod od pica	5.382	4.077	10.402	35.074	66.888	72.480	126.257	231.781	86.180	34.114	15.749	33.262		731.324
Ostali prihodi izneme i pica		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Popusti	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno prihodi izneme i pica		20.853	17.319	36.681	81.003	221.264	251.891	315.283	504.039	326.426	131.481	40.186		2.865.518
Ostali prihodi		26.250	26.250	26.250	0	0	0	0	0	0	0	26.250		157.008
<b>UKUPNO PRIHODI</b>		<b>46.903</b>	<b>43.669</b>	<b>82.967</b>	<b>152.232</b>	<b>462.867</b>	<b>571.672</b>	<b>719.631</b>	<b>991.545</b>	<b>637.112</b>	<b>328.960</b>	<b>767.96</b>		<b>4.218.009</b>
Troškovi smetajaja		1.469	1.389	1.811	5.892	9.889	18.549	14.452	12.180	3.889	13.144	2.383		98.099
Troškovi izneme i pica	7.022	6.831	13.436	33.889	88.708	101.580	121.185	174.154	120.583	53.773	18.492	26.383		764.027
Ostali troškovi	40.085	38.888	65.120	77.515	73.838	88.890	100.358	114.004	85.102	43.423	37.722	43.729		808.882
Troškovi radnje sruge	125.954	109.598	103.685	116.675	153.431	162.344	186.788	231.170	214.163	189.978	151.120	193.937		1.913.941
<b>UKUPNO DIREKTVI TROŠKOVI</b>		<b>174.539</b>	<b>156.716</b>	<b>194.651</b>	<b>233.991</b>	<b>325.645</b>	<b>374.363</b>	<b>422.783</b>	<b>531.597</b>	<b>423.467</b>	<b>380.316</b>	<b>205.716</b>		<b>3.592.438</b>
G. O. P.		-127.627	-113.147	-91.144	-82.759	-137.222	-200.260	-296.847	-400.039	-207.364	-49.544	-130.929		-709.409
Management naknade		5.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248	6.248		74.976
Najemi i leasing		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800		9.600
Naknade i doprinosi		1.933	1.931	1.965	5.906	2.224	39.480	3.004	2.584	20.022	21.031	21.894		144.854
Osiguranje		3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431		41.372
Rehrodi i financiranje		7.300	7.300	7.400	7.300	7.300	9.000	7.300	7.400	7.400	7.300	6.400		98.008
Troškovi kamata		10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357		124.287
Amortizacija		45.074	45.074	45.074	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954	75.954		818.807
<b>Ukupno izneme troškovi</b>		<b>76.143</b>	<b>75.141</b>	<b>75.275</b>	<b>189.396</b>	<b>186.314</b>	<b>146.278</b>	<b>187.884</b>	<b>186.784</b>	<b>124.242</b>	<b>125.121</b>	<b>125.984</b>		<b>1.303.897</b>
<b>Dobit prije opozneivanja</b>		<b>-202.770</b>	<b>-188.288</b>	<b>-166.419</b>	<b>-192.746</b>	<b>-30.908</b>	<b>54.889</b>	<b>189.753</b>	<b>353.253</b>	<b>83.152</b>	<b>-76.478</b>	<b>-256.004</b>		<b>-667.518</b>
Rezultati izvanrednog poslovanja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Prilod iz vanrednog poslovanja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Troškovi izvanrednog poslovanja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Porez na dobit		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
<b>Neto dobit</b>		<b>-202.770</b>	<b>-188.288</b>	<b>-166.419</b>	<b>-192.746</b>	<b>24.726</b>	<b>43.892</b>	<b>151.802</b>	<b>282.603</b>	<b>66.522</b>	<b>-76.478</b>	<b>-256.004</b>		<b>-809.929</b>
	%					21%								

PROJEKCIJA

Dirigirani GOP	2.002											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Broj putovanja	14.133	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083	11.083
7.234	5.673	5.673	5.673	5.673	5.673	5.673	5.673	5.673	5.673	5.673	5.673	5.673
Zamets putovane	86,7%	30,7%	30,7%	30,7%	30,7%	30,7%	30,7%	30,7%	30,7%	30,7%	30,7%	30,7%
% prevoznika												
3.364.246	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703	2.785.703
42.887	35.512	35.512	35.512	35.512	35.512	35.512	35.512	35.512	35.512	35.512	35.512	35.512
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.407.932	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215	2.821.215
551.730	456.900	456.900	456.900	456.900	456.900	456.900	456.900	456.900	456.900	456.900	456.900	456.900
1.576.602	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477	1.305.477
1.135.486	989.901	989.901	989.901	989.901	989.901	989.901	989.901	989.901	989.901	989.901	989.901	989.901
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.323.878	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278	2.752.278
351.033	216.143	216.143	216.143	216.143	216.143	216.143	216.143	216.143	216.143	216.143	216.143	216.143
6.932.842	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636
150.820	118.779	118.779	118.779	118.779	118.779	118.779	118.779	118.779	118.779	118.779	118.779	118.779
1.266.268	998.576	998.576	998.576	998.576	998.576	998.576	998.576	998.576	998.576	998.576	998.576	998.576
1.340.268	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939	1.056.939
3.180.191	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905	2.507.905
5.837.349	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199	4.692.199
1.054.702	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437	1.107.437
25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Management (man. info)	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976	74.976
9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	
144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	144.854	
41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	41.172	
214.467	677.550	677.550	677.550	677.550	677.550	677.550	677.550	677.550	677.550	677.550	677.550	
818.807	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	956.522	
1.303.897	1.984.673	1.984.673	1.839.161	1.740.366	1.839.161	1.839.161	1.839.161	1.839.161	1.839.161	1.839.161	1.839.161	
-240.194	-797.236	-797.236	-772.379	-722.664	-672.640	-623.234	-573.519	-523.804	-474.089	-265.561	-162.909	-73.194
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
-249.194	-797.236	-797.236	-772.379	-722.664	-672.640	-623.234	-573.519	-523.804	-474.089	-265.561	-162.909	-73.194



**EKONOMSKI TOK**

Dirigirani GDP

Struktura	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>I PRIMICI</b>	6.992.042	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	61.140.783
<b>1. Ukupni prihodi</b>	6.992.042	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636	5.789.636
<b>2. Terminalna vrijednost</b>													55.351.147
<b>II IZDACI</b>	14.677.942	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801
<b>2. Investicije</b>	8.470.000												
2.1. U osnovna sredstva	8.470.000												
2.2. U obrtna sredstva													
<b>3. Troškovi</b>	6.207.942	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801	4.952.801
3.1. Direktni troškovi	5.937.340	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199	4.682.199
3.2. Fiksni troškovi	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602	270.602
3.3. Ostali troškovi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>4. Porez iz dobiti</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>III NETO PRIMICI</b>	-7.685.900	836.835	836.835	836.835	836.835	836.835	836.835	836.835	836.835	836.835	836.835	836.835	56.187.983

**Dirigirani GOP**

**Razdoblje povrata investicijskog ulaganja**

Godine	Investicijsko ulaganje	Godišnji neto primici	Nepokrivni dio ulaganja
2002	8.470.000	-7.685.900	-7.685.900
2003		836.835	-6.849.064
2004		836.835	-6.012.229
2005		836.835	-5.175.394
2006		836.835	-4.338.558
2007		836.835	-3.501.723
2008		836.835	-2.664.888
2009		836.835	-1.828.052
2010		836.835	-991.217
2011		836.835	-154.382
2012		836.835	682.454

**Neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti**

poimbe.dobg

Godine	Neto primici	Diskontni faktor uz diskontnu stopu 6,00%		Neto sadašnja vrijednost programa uz diskontnu stopu	Neto sadašnja vrijednost programa uz internu stopu rentabilnosti	
		6,00%	23,48%			
2002	-7.685.900	0,94340		-7.250.849	0,80885	-6.224.437
2003	836.835	0,89000		744.780	0,65586	548.846
2004	836.835	0,83962		702.623	0,53115	444.484
2005	836.835	0,79209		662.852	0,43015	369.966
2006	836.835	0,74726		625.332	0,34836	291.519
2007	836.835	0,70496		589.936	0,28212	236.087
2008	836.835	0,66506		556.543	0,22847	191.195
2009	836.835	0,62741		525.041	0,18509	154.840
2010	836.835	0,59190		495.372	0,14985	125.397
2011	836.835	0,55839		467.284	0,12135	101.553
2012	836.835	0,52679		440.834	0,09828	82.243
2013	836.835	0,49697		415.882	0,07959	66.605
2014	56.187.963	0,46884		26.343.119	0,06446	3.621.702
	<b>57.707.272</b>			<b>25.318.700</b>		<b>0</b>

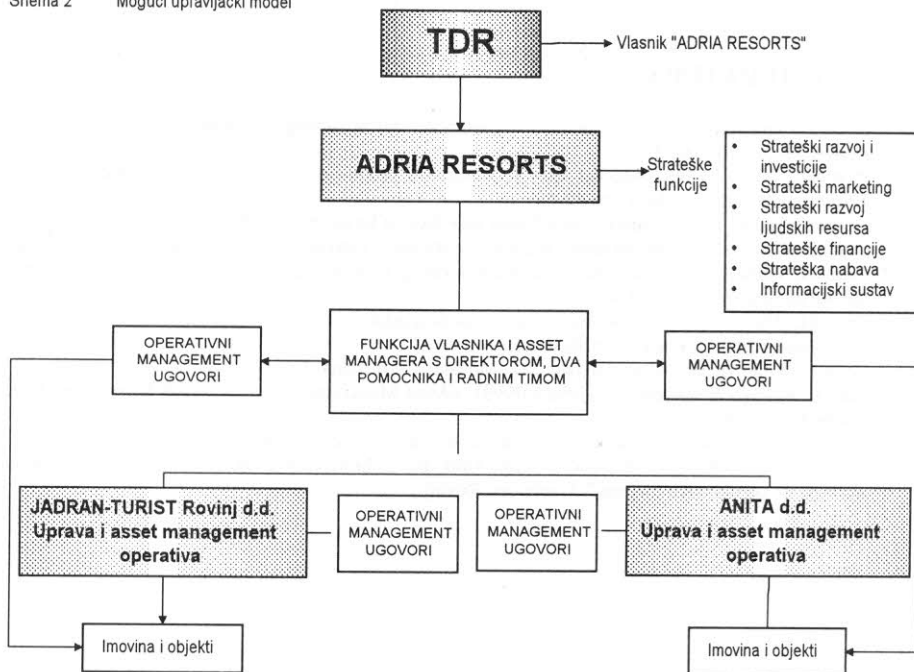
### 3.8. Sustav upravljanja portfeljem

Imajući na umu postavljene ciljeve i zadatke «Adria Resorts» d.o.o, kao i temeljem funkcije sustava upravljanja imovinom u turističkom sektoru (obrađeno u točki 2), kao moguće organizacijsko rješenje koje će podržavati usvojeni koncept, predlaže se formiranje «Adria Resorts» kao jake asset management kompanije (shema br. 2.) koja bi preuzela odgovornost za efikasno upravljanje imovinom u turizmu i kontrolu nad operativnim managementom.

Time se odvaja vlasnički od operativnog managementa, kako to nalaže međunarodna praksa. Danas je turizam jedina industrija u svijetu koja ima upravo takav odvojeni sustav upravljanja gdje su odgovornosti za GOP (gross operating profit) odnosno ROI (return on investment) strogo odvojene. Ova industrija stoga danas i funkcionira na tzv. "Uniform System of Accounts" kako bi se ovakva odijeljena odgovornost mogla unaprijed ugovarati i poslije pratiti i usklađivati između vlasnika i operativnog managementa.

Ključna područja rada koja na profesionalnoj osnovi valja osigurati u ovoj kompaniji jesu: strateški razvoj i investicije, strateški marketing, strateške financije, strateška nabava, strateški razvoj ljudskih resursa, informacijski sustav.

Shema 2 Mogući upravljački model



Izvor: Plan upravljanja imovinom «Adria Resorts»

## ZAKLJUČAK

Zaključno se može reći da predloženim pristupom planiranja i upravljanja imovinom sukladno recentnim međunarodnim standardima u hotelijerstvu i prema novom obrascu razvoja turističkih destinacija, uspostavom sustava upravljanja i novom upravljačkom strukturom, profesionalnim kvalitetnim i inovativnim kadrovima, partnerskim odnosom za vodstvo (javno-privatno), može se preuzeti veliki zadatak poslovnog restrukturiranja i tržišnog repozicioniranja pojedinih društava, poslovnih sustava u turizmu kao i konkurentnog pozicioniranja turističkih destinacija.

U funkciji ostvarenja vlasničkih ciljeva svoju punu primjenu imamo u društvima «Jadran-turist» Rovinj i «Anita» Vrsar. Asset management kompanija "Adria Resorts" d.o.o. spremna je preuzeti punu odgovornost izraženu ne samo na pitanjima upravljanja kapitalom nego i sve više pitanjima destinacijskog managementa Rovinja i Vrsara kako bi se postigla nova konkurentna pozicija uz kvalitetnije partnerstvo i uspostavio kvalitetan sustav vrijednosti destinacija. To znači da se kompanija «Adria Resorts» nalazi pred velikim izazovom, **ostvariti svoju viziju razvoja, pazeći pritom da se ne ugroze temeljni vlasnički ciljevi odnosno stopa povrata na ulaganja za Vlasnika.**

## LITERATURA

1. Cetinski, Vinka (1995), «Turizam Istre u novom ustroju hrvatskog gospodarstva», Ekonomski pregled Zagreb, br. 3-4, str. 348-351.
2. «Cetinski, Vinka (1995), «Model Istre kao osnovica promišljanja razvoja turizma Hrvatske», časopis «Privatizacija», Zagreb, br. 1, str. 42-45
3. Cetinski, Vinka (1996), «Sustav upravljanja imovinom u turističkom sektoru», «Strateški pristup razvoju poduzeća», »Hotelski poslovni sustav u novim uvjetima», «Turizam Istre», Ministarstvo turizma, Zagreb
4. Cetinski, Vinka (1996) «Strategic Tourism Marketing Plan of C.E.I. Coentries», Ministarstvo turizma i Institut za turizam, Zagreb, 1-42
5. Cetinski, Vinka (1998), «Optimalizacija organizacijske strukture poduzeća», doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Rijeka, Sveučilište u Rijeci, str. 305
6. Cetinski, Vinka (1999), «Turizam Istre 21», Ministarstvo turizma, Zagreb
7. Lori, E. Raleigh & Rachel J. Roginsky (1999), »Asset Management Issues», Hotel Investments Issues & Perspectives, 109-135
8. Dokumentacijska osnova «Adria Resorts» d.o.o. Rovinj (1999,2000,2001,2002)
9. Cetinski, Vinka, Knežević-Boljunčić, Elide, Grakalić, Željko (2000), "Računalni program za strateško upravljanje portfeljem u turizmu", Copyright, Rovinj

## Summary

### **THE ASSET MANAGEMENT PLAN AND THE MANAGING PORTFOLIO SYSTEM**

*The Asset Management Plan is defined and valued as the most important aspect of the strategic management/ the marketing strategy, the plan of investments, the business philosophy as well as the importance of transactions and the management, etc/. It is important for the company as a whole as well as for the each independent strategic business unit to provide the answers for all the questions concerning: the production positioning, capital expenses, operational strategy, the financial projection of transactions as well as the property valuation and all this according the international practice used in the domain of the asset management. Such a plan may be considered as the basis for making decisions related with the share disposal as well as for providing premises for the re-establishment of the work control from the side of the owner. In terms of all this, it is very important to bring into the mutual accord all the activities paying attention about the effects of the single actions on the tourist policy at destination as well as on the national level and re-establish the adequate managing portfolio system having the basic functions: the strategic planning; the valuation of the effects of the single units of the property; monitoring, research and analysis of the main terms of references of the environment; partnership relations; development and quality improvement.*

*All the above mentioned is implemented in practice at the company "Adria Resort", Rovinj, the owner of the market promising companies in Istria, "Jadran-turist" of Rovinj and "Anita" of Vrsar, which manages the total accommodation potential consisting of more then 30.000 accommodation units, or the portfolio of twelve 2 – 4 star hotels, 7 tourist settlements and 6 motor camps, respectively.*

*Key words: the Asset management Plan, the managing portfolio system, competitive positioning, tourism destination, the property valuation, share management*