MARKETING STRATEGIJA RAZVOJA HOTELA „ALEM“

Lendić, Ante

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:745180

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

Specijalistički diplomski stručni studij „Menadžment“

ZAVRŠNI RAD

MARKETING STRATEGIJA RAZVOJA HOTELA „ALEM“

Mentor:dr.sc. Daša Dragnić

Student: Ante Lendić
Broj indeksa: 5131405
OIB:24336802538

Split, 2016.

Sadržaj

1.UVOD 3
2. MARKETING STRATEGIJE – PROCES I VRSTE 4
2.1.5 Marketinški miks 10
3. POSLOVNI SLUČAJ: „HOTEL ALEM“, „CLUB ADRIATIC D.O.O.“ 14
3.1. OPĆI PODACI 14
3.2. ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA HOTELA ALEM 15
3.2.1. Analiza tržišnog / marketing stanja (M) 15
3.2.2. Analiza operacijskog aspekta poslovanja (O) 21
3.2.3. Analiza financijskog stanja (F) 24
3.3. ANALIZAVANJSKOG OKRUŽENJA 25
3.5. DEFINIRANJE STRATEGIJE RAZVOJA 33
3.5.1. Poboljšanje kvalitete usluge 33
3.5.2. Produženje sezone 34
4. ZAKLJUČAK 37
6. LITERATURA 39
7. SAŽETAK 40

1.UVOD

Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetilaca nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost.[1]

Problematika razvoja aktualna je za poslovne subjekte turizma, kao i u ostalim djelatnostima. Razvoj se uglavnom ostvaruje novim kupcima tj. pronalaženjem novih tržišta i razvojem proizvoda ili usluge, kako bi se podignula razina poslovanja radi ostvarenja većih prihoda. Stoga je predmet ovog završnog rada, marketing strategija razvoja, na primjeru gdje hotela Alem, koji je u kompleksu poduzeća „Club Adriatic“, izvor najvećeg dijela prihoda za poduzeće.

Osnovni cilj rada je napraviti analizu poslovanja i okruženja te na temelju dobivenih rezultata predložiti odgovarajuću strategiju, odnosno strateške aktivnosti za unapređenje poslovanja. U radu se za teorijski, te djelomično i za praktični dio, koriste sekundarni izvori, uz određenu nadopunu primarnim podacima, metodom ispitivanja, za praktični dio. Prilikom obrade koriste se: metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i konkretizacije.

Završni rad se sastoji od četiri poglavlja. Prvo poglavlje je uvod koje nas uvodi u predmet ovog rada, ciljevi te način provedbe istog.

Drugo poglavlje služi za definiranje marketinške strategije razvoja. Istaknuta je važnost samog procesa planiranja, provedbe i kontrole određene strategije razvoja. Odabrane su ključne sastavnice, ciljevi, ciljno tržište i marketinški miks. Tome prethodi razrada analize unutarnjeg i vanjskog okruženja, kao podloga za uspješno planiranje. Za kraj ovog ulomka izvršava se podjela strategija i odabir prigodne.

Treće poglavlje završnog rada obuhvaća obradu poslovnog slučaja - hotel „Alem“ u Baškom Polju, pokraj Makarske. Prvi dio ovog poglavlja je upoznavanje poduzeća i njegovog poslovanja. Sastoji se od općih podataka, misije, vizije te ciljeva poduzeća. Slijedi temeljna analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja te identificiranje glavnih ciljeva i strateških aktivnosti razvoja.

Četvrto poglavlje kao zaključak naglašava glavne spoznaje teorijskog i praktičnog dijela rada.

[1] http://blog.dnevnik.hr/hrvatskiturizam//

2. MARKETING STRATEGIJE – PROCES I VRSTE

Marketing je proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanje njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.[2]

U razvoju tržišnog poslovanja, nakon proizvodne, proizvoda i prodajne koncepcije javlja se marketinška koncepcija u svojim inačicama**. Koncepcija marketinga** proizlazi iz ponude koja je nadjačala potražnju te uspješne konkurencije. Kako bi se uspješno poslovalo te podignula razina poslovanja potrebno je prepoznati potrebe i želje potrošača te proizvod ili uslugu približiti njihovim potrebama.[3] Cilj ovakve koncepcije ne leži u činjenici da se proizvod treba bezuvjetno prodati, već da se približi krajnjem korisniku te se ispune njihove potrebe i želje. Poduzeće će ostvariti svoj profit ali će i dobiti zadovoljne potrošače i kvalitetne odnose s navedenima. Bit ovakve koncepcije je da se cijelo poslovanje iskreno podredi zadovoljavanju potreba potrošača.

Koncepcija potrošača ima naglasak na personalizaciju ponude prema obilježjima potrošača. Počiva na masovnoj prilagodbi proizvoda (kastomizaciji) ili stvarnom osobnom pristupu.[4] Ova vrsta koncepcije vrši istraživanje te dokumentira podatke o potrošačima.. Ovakva koncepcija zahtijeva mnogo vremena kako bi se svakom pojedincu nastojalo udovoljiti. Osim mnogo vremena zahtijeva visoku razinu informatičke tehnologije i kvalitetnu proizvodnju.

Koncepcija društvenog marketinga se bazira na tome da se svojim proizvodom ili uslugom, kvalitetnije zadovolji potrebe potrošača u odnosu na konkurenciju, imajući u vidu dobrobit za društvo. [5] Ovakva koncepcija teži tome da se omjer kvalitete proizvoda ili usluge, cijena te dugoročna korist izjednače. Dokazuje se da poduzeća mogu ostvariti veću razinu poslovanja ako postanu etički odgovornija i usmjerenija na kvalitetniji način života potrošača. Cilj ovakve koncepcije je da profit poduzeća ne smije biti iznad želja potrošača te pogotovo ne iznad zahtjeva društva.

[2] Previšić J., Ozretić Došen Đ. Međunarodni Marketing, (1999.), Masmedia, Zagreb, str. 7.
[3] Previšić J., Ozretić Došen Đ. Marketing, (2004.), Adverta, Zagreb, str. 14.
[4] Previšić J., Ozretić Došen Đ. Marketing, (2004.), Adverta, Zagreb, str. 14.
[5] Previšić J., Ozretić Došen Đ. Marketing, (2004.), Adverta, Zagreb, str. 16.

Za uspješno poslovanje potrebno je strateško promišljanje i upravljanje. Strategija marketinga fundamentalni je okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa poduzeća, te interakciju poduzeća s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okružja.[6]

2.1. DEFINIRANJE MARKETING STRATEGIJE

Marketing strategija je proces gdje svi sudionici procesa pronalaze dugoročne ciljeve na određenom tržištu, uz mogućnost ostvarenja uz pomoć potrebnih resursa. [7] Strategija se provodi kroz više razina: korporativnu razinu, razinu strateške poslovne jedinice te razinu proizvoda ili usluga. Korporativna strategija je glavna strategija u cijelom poduzeću. Strategija poslovne jedinice je strategija koja se koristi u određenom dijelu poduzeća ili u određenoj podružnici, takva strategija je jedinstvena te je ostali dijelovi poduzeća ne trebaju provoditi. Strategija na razini proizvoda ili usluga je strategija koja se bavi određenim proizvodima u poduzeću. Ti proizvodi mogu biti određeni brandovi ili zahtijevaju drugačiji marketing od ostalih. Glavne sastavnice marketing strategije su: marketinški ciljevi, ciljano tržište i marketing miks. Sve započinje sa vizijom i misijom koje usmjeravaju buduće poslovanje poduzeća. Za postavljanje realnih i ostvarivih ciljeva, te uspješnih smjernica za njihovo ostvarenje, potrebno je provesti analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja. Potrebno je prepoznati snage i prilike, ali i obratiti pozornost na slabosti i prijetnje. Formiranjem SWOT analize postavlja se osnova za strategiju koja će pojačati snage i iskoristiti prilike, te smanjiti slabosti i pokušati izbjeći prijetnje u poslovanju s ciljem ostvarivanja definiranih ciljeva.

2.1.1. Analiza unutarnjeg okruženja

Analiza unutarnjeg okruženja može se provesti MOF analizom. Ona služi za procjenu marketing stanja, poslovnog procesa te financijskog stanja poduzeća. Procjena marketing stanja se sastoji od odrednica kao što su: marketing miks, nabava, prodaja, klijenti, marketing usmjerenje i tržišni rezultati. Ona će nam pomoći kod pitanja nakon rezultata analize kao što su: „Kakva je ponuda?“, „Tko su kupci ?“, „Kojim marketinškim metodama se koristimo ?“.

Druga bitna komponenta je procjena poslovnog procesa koja sadrži sljedeće odrednice: lokaciju, kadrove, procese, sustav upravljanja te tehnologiju. Uz nju ćemo preciznije odrediti: „Koje su sve funkcije u poslovnom procesu te kako su organizirane?“, „Kakva je struktura zaposlenih te što se oni rade i što se od njih traži ?“, „Kakva je lokacija, tehnologija i kapaciteti poslovanja u odnosu na resurse i infrastrukturu ?“

[6] Renko N., Strategije Marketinga, 2005., Zagreb, str. 17.
[7] Previšić J., Ozretić Došen Đ. Marketing, (2004.), Adverta, Zagreb, str. 337.

Treća, ne manje važna komponenta MOF analize je procjena financijskog stanja. Važni čimbenici s kojima ćemo izvršiti ovakvu analizu su: ukupni poslovni prihodi i rashodi, dobit prije i poslije oporezivanja, rentabilnost imovine, točka pokrića, koeficijent obrtaja, upravljanje financijama, novčani tok i financijska stabilnost.

MOF analiza iako neprisutna u literaturi, koristi se u praksi te detaljno otkriva stanje cjelokupnog poduzeća. Ova analiza je jednostavna za iščitavanje potrebnih podataka,sistematizirane kao snage i slabosti.

2.1.2. Analiza vanjskog okruženja

Analiza vanjskog okruženja obuhvaća analizu dobavljača, konkurencije, kupaca te utjecaj makro okoline kroz PESTE analizu. Vanjska analiza će prikazati prilike i prijetnje za poslovanje poduzeća.

Cilj **analize potrošača** je utvrditi želje i potrebe potrošača te njihove kupovne navike. Potrebno je provesti analizu zašto se određeni proizvodi kupuju, na temelju kojih potreba kupuju proizvod, na kojim mjestima i u koje vrijeme kupuju, kako često kupuju, te razni kriteriji kupnje. Na kupca utječu razni čimbenici ili motivi kupnje, kao što su: društveni, kulturni, osobni i psihološki.

Kulturni čimbenici se dijele na subkulturu i društvene slojeve. Mnogi korisnici svoje kupovne navike grade na temelju religioznih, nacionalnih, rasnih te geografskih čimbenika te tako kreiraju određenu vrstu segmentiranog tržišta. Osim navedenih čimbenika kupovne navike se kreiraju i u raznim društvenim slojevima. Obitelj i prijatelji utječu na određene kupovne navike te tako grade stav o određenim proizvodima ili uslugama.

Društveni čimbenici se prenose procesom socijalizacije tj interakcijom pojedinca i određenih grupa. Grupe se mogu formirati na temelju određenih stavova, zajedničkih ciljeva, formalne i neformalne komunikacije te osjećaja pripadnosti. Ovakve grupe mogu ponuditi određena rješenja ili savjete koje pojedinac ne mora prihvatiti. Status, životne uloge te ostali čimbenici mogu pomoći kreiranju strategije.

Glavni **osobni čimbenici** za kreiranje strategije su dob, zanimanje, ekonomska moć, stil, te način života. Bitnu ulogu u formiranju strategija ima i životni ciklus. Odabir zanimanja utječe na kupnju potrebnih proizvoda važnih za obavljanje djelatnosti pa mnogi potrošači razlikuju prema vlastitim potrebama. Razlika u potrošačima se očituje i kroz ekonomsku moć gdje mnogi imaju različit stav o štednji, kreditiranju, zaduživanju, osobnoj potrošnji, imovini

te kratkoročnim i dugoročnim investicijama. Način života predstavlja kako se pojedinac kroz svoja razmišljanja i stavove uklapa u određene dijelove društva. Svaki pojedinac je različit te se njegove osobne želje i motivi ne moraju poklapati sa željama grupe.
Stoga se pristupa se **segmentaciji tržišta,** koja tržište dijeli u manje skupine potrošača koji sa svojim potrebama iziskuju različite proizvode. [8] Postoje razni čimbenici potrebni za segmentaciju tržišta krajnje i poslovne potrošnje. Najvažniji čimbenici krajnje potrošnje su: geografski, psihografski, bihevioristički i demografski čimbenici.[9]

Kod geografskih čimbenika poduzeće donosi odluku o korištenju strategije za jedno ili više područja uz pozornost na broj stanovnika, klimu, gustoću naseljenosti i dr. Najčešći oblik segmentacije su demografski čimbenici kao što su dob, spol, osobni dohodak i društveni sloj. Svi segmenti prolaze kroz životno razdoblje te se njihove želje i preference mijenjaju stoga je vrlo važno upotrijebiti pravu strategiju za određenu ciljnu skupinu. Spol zahtijeva posebno prilagođavanje proizvoda ili usluge muškim, tj. ženskim potrošačima. Dohodak utječe na količinu i vrijeme kupnje. On može pomoći u formiranju posebnih cijena za više ciljnih segmenata. Stil života je čimbenik koji utječe na odluku tijekom kupnje. Neki segmenti kupuju određene marke kako bi ispunili svoje potrebe pripadanju grupi dok drugi od proizvoda traže da zadovolji osnovnu potrebu. Kod ovakvih čimbenika može se iskazati statusni simbol ili vlastita osobnost kako bi se pojedinac uklopio ili razlikovao od većine.
Globalno tržište svakodnevno kreira nove segmente. Provođenje segmentacije na međunarodnim tržištima u većini slučajeva ne daje jednake rezultate kao kod segmentacije domaće poslovne potrošnje. Javljaju se razne pravne, kulturološke i povijesne prepreke pa se segmentacija većinom vrši na temelju jezika, religija, običaja i dr. gdje se bez obzira na lokaciju može provesti kvalitetna segmentacija. Provođenje marketinške aktivnosti za određene skupine može kod drugih skupina izazvati određene etičke probleme. Mnoge skupine su ranjive te se treba obratiti pozornost na usklađivanje strategije sa što više ciljnih skupina kako bi se izbjegle potencijalne uvrede i neugodnosti.

Navedene analize i segmentacije se mogu primjeniti i u turizmu za proizvode ili usluge. Segmentacija tržišta se provodi na sličan način uz jednake čimbenike segmentacije. Turizam se može promatrati i kroz tržište poslovne i krajnje potrošnje gdje se više djelatnosti međusobno isprepliće. Segmentacija u turizmu je dublja te se uzimaju obostrani čimbenici kako bi se izradila prigodna strategija koja će podignuti razinu poslovanja poduzeća.

[8] Renko N., Strategije Marketinga, 2005., Zagreb, str. 214.
[9] Renko N., Strategije Marketinga, 2005., Zagreb, str. 214.

Na temelju **analize konkurencije**, poduzeće se može pozicionirati kao bolje i uspješnije na tržištu. Konkurenti se međusobno bore kako bi pridobili potrošače.[10] Konkurencija tjera na stalni rad te borbu za postojeće segmente. Ona zahtijeva napredak, daljnja istraživanja, nove i djelotvornije zadovoljavanje potrošačkih potreba. Važno je prepoznati i analizirati sadašnje ali i potencijalne konkurente. Bitno je usporediti vlastitu strategiju i ciljeve sa konkurentskom, kako bi se smanjila razlika te preuzelo vodstvo u tržišnoj borbi. Mnogi su načini kako saznati i evidentirati određene podatke o konkurenciji a neki od njih su putem sekundarnih podataka, korisnika proizvoda ili usluge, određenih poslovnih partnera ili dobavljača, konkurentskih zaposlenika, partnera ili proizvoda te samom učenju od konkurencije. Analizom slabosti i snaga konkurenata, poduzeće će lakše formirati strategiju u kojoj će se orijentirati na tržište gdje konkurencija ima mali udio, proizvodnjom proizvoda veće kvalitete i boljih karakteristika, bazirati se na određene ciljne segmente te ponuditi više potrošačima u odnosu na konkurenciju.

Kako bi se što bolje primjenila temeljna strategija, potrebno je analizirati vanjska okruženja kroz **PESTE analizu**, kroz političko, ekonomsko, socijalno, tehnološko i ekološko/etičko okruženje.

2.1.3. Marketinški ciljevi

Ciljevi predstavljaju ono što poduzeće želi u određenom vremenskom razdoblju postići. Poduzeće mora ciljeve planirati u sklopu svojih mogućnosti te različitih vanjskih i unutarnjih čimbenika. Cilj mora biti definiran na početku kako bi se odabrala odgovarajuća strategija koja će dovesti do istog. Postavljanjem ciljeva postavlja se i način kontroliranja provedbe strategije, odnosno da se zna u kojoj fazi se nalazi određeni proces te u konačnosti je li napravljen prema planiranom ili su se dogodila određena odstupanja. Ciljevi mogu dovesti do povećanja motiva te kvalitetnijeg rada prilikom ostvarivanja istih. Oni moraju biti mjerljivi kako bi se postignuti rezultati mogli uspoređivati sa početnim planiranim kako bi se mogli mjeriti i uspoređivati. Ciljevi moraju biti poput momčadi, usklađeni, kako ne bi određeni ciljevi poremetili ili poništili druge ciljeve. Marketinški ciljevi mogu biti: prodaja i njeno povećanje, stjecanje tržišnog udjela, stvaranje svijesti o proizvodu ili usluzi. Oni se trebaju redovno analizirati i kontrolirati jer se okruženje mijenja pa je prilagodba nužna.

[10] Renko N., Strategije Marketinga, 2005., Zagreb, str. 141.

2.1.4. Izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje

Ukoliko se kvalitetno izvršila segmentacija tržišta, kreće se u odabir ciljnog tržišta.

Tržište se analizira kroz nekoliko kriterija a najvažniji su zadovoljavanje potreba potrošača uz ostvarivanje profitabilnosti. Kako bi se odabrali kvalitetni segmenti oni moraju zadovoljiti karakteristike **mjerljivosti**, kao veličina segmenta i kupovna moć, **dostupnosti** kako bi ih se kvalitetno opslužilo, **dostatni**, gdje bi se profitabilno isplatili, **razlikovni**, sa različitim reakcijama na marketinški miks, **odgovarajući** u odnosu na poslovanje poduzeća te **stabilni** kako bi se se ostvarila dugoročna sigurnost poslovanja.

Nakon provedene segmentacije, bira se ciljno tržište te odgovarajući pristup segmentaciji. **Masovni marketing** je specifičan jer se ne provodi segmentacija već cijelo tržište zadovoljava potrebe sa istim proizvodom. Ovakav pristup rezultira manjim troškovima marketinških aktivnosti i proizvodnje, ali ovakav pristup danas nije moguć. **Segmentirani pristup** kreira mogućnosti za razvoj novog proizvoda i korištenje strategije za homogene skupine. Ovakvim pristupom se služe srednja i velika poduzeća koja fokusom na više segmenata ostvaruju i veće udjele za poduzeće. **Koncentrirani pristup** svoje djelovanje temelji na jednom segmentu. Poduzeće se bazira na sve karakteristike i razlike u odnosu na druge segmente. Prednost ovakvog pristupa je istraživanje i prilagodba samo jednom segmentu tj. specijalizacija za samo jedan segment. **Tržišna niša** ulazi u još dublju segmentaciju, gdje se bazira na malu grupu potrošača sa specifičnim potrebama. Takvi potrošači su spremni platiti i više u odnosu na konkurentska poduzeća, ako će njihove potrebe biti zadovoljene. **Individualizirani pristup** je razvojem tehnologije i znanja sve podredio zadovoljenju potreba određenim pojedincima. Prednost ovakvog pristupa je izravna komunikacija sa kupcem, stvaranje vjernog kupca, reakcija kupaca na strategije i proizvode te neotkrivanje ključnih detalja konkurenciji.

Na izabranom ciljnom tržištu poduzeće se u odnosu konkurenciju mora pozicionirati na temelju vlastite kvalitete i pružanja usluge. Atributi za pozicioniranje mogu biti: značajke proizvoda, mjesto i vrijeme potrošnje, personalizacija, podrijetlo, druge marke. Izgradnja konkurentskih prednosti bi trebala osigurati stalni rast i razvoj poduzeća. Karakteristike gdje bi se mogla osigurati održiva prednost su: konkurentska prednost u odnosu na proizvod, cijenu, promociju, distribuciju, ljude, odnose i zakone. Uz izbor konkurentskih prednosti, odnosno atributa pozicioniranja treba definirati cjelokupnu ponudu.

2.1.5 Marketinški miks

Uslužno poduzeće definira svoju ponudu kroz sedam marketinških elemenata: proizvod (usluga) koju čine i proces, ljudi i fizički elementi, cijena, distribucija i promocija. Osnovni je element marketinškog miksa **proizvod**, tj. **usluga** koja je svojom kvalitetom i sadržajem usmjerena na zadovoljenje potrebe potrošača. Pri tome su proces pružanje usluge, ljudi kao pružatelji usluge te fizički element ako postoji, značajan element same usluge, odnosno čine njenu kvalitetu. U turizmu to čini: uz osnovnu uslugu smještaja, proces pružanja usluge, gdje se ističe kvaliteta usluge i standard pružanja usluge, stručnost i ljubaznost osoblja te fizički elementi samog hotela i destinacije.

Cijena predstavlja količinu novca koje su potrošači spremni platiti za proizvod/uslugu. Poduzeće definira i sve druge elemente – način plaćanja, posebne cijene, rabate, popuste, pogodnosti i dr. Cijena mora biti odgovarajuća za sve strane, tako da prodavač pokrije troškove proizvodnje uz određen profit, a kupac dobije vrijednost koja će zadovoljiti njegovu potrebu u odnosu na omjer uloženog i dobivenog.

Promocija predstavlja komunikaciju kojoj je cilj predstavljati proizvod te poticati na kupnju. Ona se ostvaruje kroz oglašavanje, direktni marketing, unapređenje prodaje, osobnu prodaju i odnose sa javnošću.

Distribucija određuje gdje se nalaze mjesta gdje su proizvodi dostupni. Formira se način i količina određenog proizvoda te je li potrebno sudjelovanje posrednika. Ona predstavlja dostupnost – gdje, kada i kako kupac može kupiti, odnosno koristiti uslugu.

Svi elementi marketinškog miksa moraju biti međusobno usklađeni i prilagođeni ciljnom tržištu i načinu pozicioniranja.

2.2. VRSTE MARKETINŠKIH STRATEGIJA

Profitabilnost i odgovornost većine organizacija ovisi o mogućnostima njihova rasta – bilo kroz povećanje prodaje na postojećem tržištu ili na drugim novim geografskim područjima, bilo kroz proširenje i/ili uvođenje nove linije proizvoda, te nove tehnologije i dr. Organizacije koje su zadovoljne onim stanjem u kojemu se nalaze gube vitalnost i snagu, te postaju osjetljive na napade konkurencije, i tako se dovode u opasnost da nazaduju ili da nestanu sa tržišta[11]

[11] Renko N., Strategije Marketinga, 2005., Zagreb, str. 310.

Prema Kotleru tri glavne grupe strategije rasta[12] su strategije intenzivnog rasta, penetracije na tržište, razvoja tržišta, razvoja proizvoda.

Strategije rasta zasnovane na vertikalnoj integraciji su unatrag, unaprijed i horizontalna
Strategije rasta na temelju diverzifikacije su koncentrične, horizontalne i konglomeratske.
Najčešće se u literaturi pojavljuju sljedeće strategije: strategija rasta na postojećim tržištima, strategija razvoja proizvoda, strategija razvoja tržišta i strategija diverzifikacije.

2.2.1. Strategija rasta na postojećem tržištu

Rast se ostvaruje tako da se konkurenciji preuzme određeni dio potrošača i stvori atmosfera kako bi postojeći korisnici povećali upotrebu proizvoda

Poduzeće može poslovati na određenom tržištu pa može ostvariti dodatni rast poslovanja. Neki od načina su davanje sniženja i olakšica u odnosu na iste proizvode koje nudi konkurencija. Problem ovakve strategije je kratkoročnost pa poduzeće mora pronaći inovacije za svoje poslovanje ili proizvod.
Ako poduzeće posluje na određenom tržištu te je došlo do zasićenja kod potrošača potrebno je provesti analizu zbog čega je došlo do toga. Na korisnike se može utjecati dodatnom promocijom, novim načinom korištenja proizvoda ili usluge te sa dodatnim specifikacijama koje će olakšati korištenje proizvoda ili usluge. Poduzeće može potaknuti ponovnu kupnju proizvoda tako što će ponuditi određene pogodnosti ili dodatne usluge uz kupnju proizvoda. Određenim proizvodima je potrebna dodatna stimulacija, Mnogi potrošači imaju razne predrasude za korištenje određenih proizvoda. Kreiranjem bolje strategije koja će proizvod i njegove specifikacije pokazati u boljem i prilagodljivijem svjetlu za potrošače, oni će zadovoljiti potrebe te postati stalni korisnici proizvoda.

[12] Renko N., Strategije Marketinga, 2005., Zagreb, str. 310.

2.2.2. Strategija razvoja proizvoda za postojeće tržište

Razvoj proizvoda se može postići pridodavanjem karakteristika proizvodu**,** proširenjem linije proizvoda**,** razvojem proizvoda nove generacije i razvojem potpuno novih proizvoda za postojeće tržište.

Kad se postojećem proizvodu dodaju nove karakteristike treba analizirati troškove i profit. Za određene proizvode dovoljno je promijeniti ili dodati novu karakteristiku kako bi se ponovno aktivirala prodaja. Promjena ambalaže, dizajna ili načina promocije može povećati prodaju. Cilj ovakvog načina strategije je da kvaliteta i svrha proizvoda ostanu kao i prije provođenja strategija a da poduzeće prati trendove i nove načine poslovanja kako bi bilo konkurentno na tržištu.

Proširenje linije je zahtjevan proces koji može započeti ako je poduzeće provelo istraživanje i izravnu komunikaciju sa korisnicima koji su iskazali potrebu za novim proizvodom a proizvođač mora biti samokritičan te donijeti odluku o sposobnosti izrade takvog proizvoda sa navedenim specifikacijama. Prije početka procesa, nužno je da proizvođač ima resurse kako bi ostvario planove, te posjeduje li određena znanja i tehnologiju za takav projekt.

Razvoj proizvoda nove tehnologije stvara imperativ za kupnju nove tehnologije koja iziskuje velika kapitalna ulaganja. Uvođenje nove tehnologije je rizičan potez zbog velikih investicija ali i neiskustvom korištenja iste. Osim velikog rizika, nove tehnologije donose i veću prodaju i profite pa je nužno da se prati tehnološki trend koji je u početku skupa ali dugoročno gledano, isplativa investicija.

Mnoga poduzeća svojom snagom i prvotnim proizvodom ili markom mogu stvarati nove proizvode za već postojeća tržišta. Mnoga od njih stvaraju ime i brand u određenoj industriji te se smatra da će i novi proizvodi koji su povezani sa njima, zadovoljiti potrebe kao i dosadašnji.

2.2.3. Strategija razvoja tržišta uporabom postojećih proizvoda

Postoje dvije osnovne strategije u razvijanju novih tržišta[13] a to su geografsko širenje tržišta i širenje na nove tržišne segmente

Geografsko širenje ruši tradicionalni način poslovanja te započinje proces pomicanja od lokalnog prema regionalnom te nacionalnog prema međunarodnim tržištima. Poznate multinacionalne kompanije se šire diljem svijeta, preko različitih kontinenata. One svoje

[13] Renko N., Strategije Marketinga, 2005., Zagreb, str. 317.

poslovanje šire na međunarodna tržišta zbog jeftinije radne snage, stvaranje imidža, jeftinijih ili rijetkih sirovina, kulturoloških razlika, transportnih troškova i ostvarivanja većeg profita.

Mnogi segmenti nisu upoznati sa određenim proizvodima a postoji mogućnost da bi ih koristili ili ih već koriste kupujući od konkurencije. Moguće je i da potencijalni segmenti ne koriste proizvod jer nije prilagođen njima. Proizvod se može prilagoditi promjenom određenih karakteristika, dodavanjem određenih specifikacija, načinom promocije i distribucije. Važno je provesti istraživanje o potencijalnim troškovima i zaradi te uklapanje kulture poduzeća na novom tržištu gdje se pojavljuju pravne, kulturološke i povijesne barijere.

2.2.4. Strategije diverzifikacije

Strategija diverzifikacije je strategija koja poduzeća omogućava rast a njena glavna karakteristika je razvoj novih proizvoda i ulazak u nova tržišta te kombinacija navedenih značajki.

Postoje dva tipa diverzifikacije a to su srodna i nesrodna. Srodna diverzifikacija označava ulazak u nove aktivnosti koje su povezane sa postojećim aktivnostima. Povezane aktivnosti mogu predstavljati način proizvodnje, način promocije te isto tržište i korisnike. Nesrodna diverzifikacija predstavlja ulazak u nove aktivnosti koje nemaju veze sa postojećim aktivnostima unutar poslovanja.

Najčešće, organizacije rastu fazno, krećući od manje prema višim usklađenim zahtjevima strategija, imajući u vidu unutarnje mogućnosti u odnosu na vanjsko okruženje.

3. POSLOVNI SLUČAJ: „HOTEL ALEM“, „CLUB ADRIATIC D.O.O.“

3.1. OPĆI PODACI

Hotel Alem se nalazi u sklopu poduzeća „Club Adriatic d.o.o.“, u predstečaju u vlasništvu države. To je poduzeće koje obuhvaća sektor hotela i kampova diljem obale Republike Hrvatske.„Club Adriatic d.o.o.“ je u prošlosti bio pod vlasništvom države, tj. Ministarstva obrane Republike Hrvatske te je služilo za odmor i relaksaciju vojske Republike Hrvatske. Osim vojske, smještajni kapaciteti su bili korišteni za organiziranje raznih sportskih natjecanja, ekskurzija, studentskih putovanja, kongresa te raznih balova, svečanosti i pirova. Poduzeće danas kroz svoje hotele i kampove pruža usluge smještaja i ugostiteljstva na tržištu. Dugogodišnja tradicija i povijest poduzeća imaju veliko značenje u hrvatskom turizmu Hotelski sektor obuhvaća četiri hotelska kompleksa: „Apart Hotel Club Vala“, u mjestu Selce, pokraj Crikvenice. „Hotel Hrvatska“, u turističkom naselju Baška Voda, pokraj Makarske, „Hotel Alem“, u Baškom polju, pokraj Makarske te „Hotel Komodor“, Orebić. Sektor kampova obuhvaća „Kamp Baško polje“ u istoimenom naselju, „Kamp Uvala Slana“, u Selcu, pokraj Crikvenice te „Kamp Perna“ na Orebiću. Veliku važnost za poslovanje poduzeća, ima i turistička agencija u vlasništvu poduzeća. Sjedište poduzeća nalazi se u Zagrebu. Poslovanje poduzeća se dijeli na četiri sektora. To su: sektor općih, pravnih i kadrovskih poslova, sektor prodaje i marketinga, sektor operacija te sektor financija i računovodstva. Poduzeće zapošljava 150 radnika, dok za vrijeme turističke sezone taj broj prelazi 400 zaposlenih. Većina prihoda od smještaja u hotelima ostvaruje se putem ugovora o garancijskom zakupu (oko 72% ukupnog prihoda). Na taj način se garantira popunjenost smještajnih jedinica u predsezoni i postsezoni te priljev novca u razdobljima „mrtve“ sezone. Daljnjih 16% prihoda hotela dolazi putem alotmanskih ugovora, dok je ostatak od 12% prihod od individualaca i grupa. Zbog niže kategorije kapaciteta u hotelskom smještaju najveći je udjel gostiju iz srednje europskih zemalja (Češka, Slovačka, Poljska, Bosna i Hercegovina). Nakon 2014. godine ostvaruje se rast prihoda od 3 % godišnje. Razlog ovakve stope je godišnja stopa rasta potrošačkih cijena i još uvijek nedovoljno iskorišteni kapaciteti kampova. U odnosu na 2014., poslovanje poduzeća u 2015. raste. Tako je prihod za 2014. godinu iznosio 44.563.000 kuna, dok je za 2015. iznosio 46.145.785kuna. Ostvaren je rast prihoda za 3,4 %.

Vizija poduzeća je primjena i postavljanje standarda kvalitete te se tako stvori, opravda i održi ugled koji se dobije kod gostiju, radnika i vlasnika. Teži se stvaranju prepoznatljivog

imena-branda, koji bi bio sinonim za kvalitetu i stvaranje nove vrijednosti. **Misija** poduzeća je gostima hotela i kampova diljem obale omogućiti ugodan odmor u skladu sa njihovim željama i potrebama, raznolikošću ponude iz svih segmenata ugostiteljstva i hotelijerstva pružati kvalitetnu ponudu i uslugu, uz osiguranje prepoznatljivosti branda na turističkom tržištu.

Hotel Alem je najveći hotel u sklopu poduzeća „Club Adriatic". Smjestio se u Baškom Polju, pokraj Makarske. Nalazi se ispod planine Biokovo, čije je područje proglašeno Parkom prirode 1981. Novootvoreni tunel Sv. Ilija spaja makarsko primorje i dalmatinsku zagoru. Hotel Alem ima 99 dvokrevetnih soba i 9 dvokrevetnih apartmana, u depadansima 198 dvokrevetnih soba sa dodatnim ležajem. Kategoriziran je sa 2 zvjezdice. Alem zapošljava 47 stalnih zaposlenih, a tijekom sezone broj raste na 110 zaposlenih. U klimatiziranom restoranu nudi uslugu doručka i večere. Gostima turističkog naselja na raspolaganju su tereni za košarku, odbojku, mali nogomet i boćalište. Parking prostor nalazi se oko hotela i za goste hotela je gratis. Na raspolaganju je restoran na plaži u kojem tijekom večeri, gosti mogu uživati u glazbi uživo. U okviru turističkog naselja nalazi se i samoposluga sa zelenom tržnicom kao i prodavaonica kruha i peciva. Gostima turističkog naselja na raspolaganju su tereni za košarku, odbojku, mali nogomet i boćalište. U organizaciji agencija moguće je jednodnevnim izletima svakodnevno posjetiti dalmatinske gradove Šibenik, Trogir, Split i Dubrovnik te slapove Krke – jedan u nizu hrvatskih nacionalnih parkova. Također se organiziraju izleti brodom na susjedne otoke Brač, Hvar, Korčulu i Mljet. Hotel Alem u sezoni 2016. bilježi blagi pad prihoda i broja noćenja. Naime, od 1.1.2015. do 31.8.2015. ostvaren je prihod od 10.368.419,83 kuna dok je za isto razdoblje u 2016. ostvaren prihod od 9.439.480,07 kuna. Također je i smanjen broj noćenja, u 2015. broj noćenja je iznosila 54.541 noćenje dok je za isto razdoblje u 2016. broj noćenja iznosila 54.119.

3.2. ANALIZA UNUTARNJEG OKRUŽENJA HOTELA ALEM

3.2.1. Analiza tržišnog / marketing stanja (M)

Analizom tržišnog / marketing stanja unutarnjeg okruženja hotela Alem, izvučeni su najvažniji čimbenici koji će se razmatrati kako bi se iskoristili za temeljnu strategiju koja bi pokazala glavne snage i slabosti unutarnje analize.

Analizom **marketing miksa** ustanovljene su određene snage i slabosti. Dugogodišnja tradicija poslovanja turističkog naselja Baško Polje temelji se na poslovanju poduzeća kao

odmaralištu vojske. Dugogodišnje iskustvo i takav brand poznat diljem Europe osigurava kvalitetan imidž i uslugu. Poduzeće ima svoju vlastitu web stranicu gdje se nalaze potrebne informacije. Hotel Alem se nalazi u podnožju planine Biokovo, unutar koje se nalazi Park prirode. Baško Polje je naselje, nedaleko od Makarske. Osim blizine Makarske i Parka prirode Biokovo, važno je naglasiti blizinu grada Splita, aerodroma, s kojim se povezuje državna autocesta A1 te trajektna povezanost s otocima Brač i Hvar. Hotel je kategoriziran sa 2 zvjezdice, te nudi dvokrevetne i trokrevetne sobe te apartmane. Cijena usluge je manja u odnosu na ostale hotele na Makarskoj rivijeri s obzirom na sadržaje usluge. Smanjen je broj reklamacija u odnosu na prijašnje godine gdje su se pojavljivali problemi sa hranom i kvalitetom smještaja. Promjenom određenih dobavljača te redovnijom kontrolom usluge, reklamacije su smanjene na minimum.

Tablica 1. Cijene po pojedincu u kunama

Vrsta	1. Termin 16.04.-03.06. 17.09.-14.10.	2. Termin 04.06.-17.06. 03.09.-16.09.	3. Termin 18.06.-08.07. 20.08.-02.09.	4. Termin 09.07.-19.08.
½ BP, BP, BP1/2	270	293	308	383
BM,BM,BS, 1/2	285 345	308 368	323 383	398 458
SG USE APP ½+2 BM,BM,BS, DEP. ½ BM,BM,BS	330 270	353 293	368 308	443 383

Izvor: http://www.club-adriatic.hr/hotel-alem/

BP – Balkon / park strana, BM – Balkon / morska strana, DEP – Depadansa

Hotel posjeduje sportske terene kao što su: nogometni tereni, golf tereni, odbojkaški teren, košarkaški teren i bazen, koji je prilagođen i za zimske uvjete. U sobama se nalaze sadržaji kao što su sefovi, klima uređaji, kabelska televizija i minibar. U sklopu hotela se nalazi veliki parking čiju sigurnost kontroliraju nadzorne kamere. Na terasi hotela su samposluga i pekara dok se na hotelskoj plaži nalaze aqua park, ležaljke i pedaline. Plaže su prilagođene svim korisnicima pa su izgrađene i rampe za invalide te je Info pult radi 0-

24 te se na njemu mogu dobiti potrebne informacije o samom naselju, prijevoznim sredstvima, konobama i restoranima. Promocija i prodaja usluge se odvija na internacionalnim sajmovima te preko državnih brošura. Ministarstvo turizma pomaže u privlačenju gostiju i istraživanju tržišta te sugerira i daje savjete za način poslovanja na određenim tržištima. Korisnici usluga do informacija dolaze preko vlastite agencije poduzeća te manjih, domaćih i inozemnih agencija, koje su partneri u poslovanju. Mnoge informacije se mogu pronaći u Hrvatskoj turističkoj zajednici, ali i u lokalnim turističkim zajednicama. Klijenti koriste usluge uz razne pogodnosti za plaćanje kao što su plaćanje na rate, popust na gotovinu, simbolična akontacija za rezervaciju te mogućnost reklamacije usluge (hrana, piće, sobe, higijena)

Usluga se može dobiti za vrijeme turističke sezone uz organizaciju raznih svečanosti i događanja zimsko razdoblje. Svi oni željni određene avanture, mogu koristiti kamp koji se nalazi u sklopu hotela.

Uz navedene pozitivne čimbenike marketing miksa važno je spomenuti i čimbenike koji se moraju ispraviti kako bi se podigla razina poslovanja hotela Alem. Hotel je zatvoren za vrijeme zimskih mjeseci što je prepreka za povećanje razine poslovanja kroz cijelu godinu. Cijena usluge je preniska te se stvara slika o prosječnom hotelu koji ne može ostvariti određeni razvoj ili napredak. Web stranica se rijetko osvježava a promocija putem virtualnih mreža kao što su facebook i instagram ne postoji. Trendovi u uređenju i načinu poslovanja ne daju mogućnost za privlačenje novih tržišta i tržišnih segmenata. Problem je neprivlačenje gostiju kroz cijelu godinu kako bi se povećalo trajanje cjelokupne sezone ali i mogućnost rada kroz cijelu godinu.

Mlade, kao potencijalne segmente, ne privlači hotel i samo naselje, jer ne nude bogat noćni život te zabavne sadržaje. Ne planiraju se vremenske neprilike te u slučaju istih, ne nudese novi sadržaji u hotelu npr. pečenje kolača, društvene igre za djecu i roditelje te prikazivanje raznih dokumentarnih i kulturnih filmova. Dodatne usluge hotela Alem su kod konkurentskih hotela postale dio standardizirane osnovne usluge.

Analizom **kupaca/gostiju** usluga dolaze iz zemalja kao što su: Češka, Poljska, Slovenija, Mađarska, Slovačka, Bosna i Hercegovina i Njemačka. To su većinom obitelji i umirovljenici koji uslugu koriste za vrijeme glavne turističke sezone (od 15. lipnja do 1. rujna) koji uz skromniju uslugu traže mirne i čiste plaže za cjelodnevni odmor.

Kupci su zadovoljni osobljem, hranom i prihvatljivim cijenama. Privlačnost ovakvog hotela je blizina okolnih mjesta i otoka, jer za manje novca mogu posjetiti veći broj destinacija te steći nova iskustva i upoznati nove kulture i probati gastronomske delicije. Klijenti kupuju usluge jer se nude razne pogodnosti za plaćanje kao što su plaćanje na rate, popust na gotovinu, simbolična akontacija za rezervaciju te mogućnost reklamacije usluge (hrana, piće, sobe, higijena).

Problem je manja zastupljenost gostiju visoke kupovne moći iz zemalja kao što su: Engleska, Švedska, Finska, Norveška, Francuska, Švicarska i dr. Uz nedostatak zabave, infrastruktura hotela ne ulijeva sigurnost za postojeće i potencijalne korisnike. Česte su žalbe i na cijene dodatnih usluga u blizini hotela. Visoke cijene i neusklađenost kvalitete sa istima, negativno utječe na sliku destinacije.

Korisnici se pomoću BCG matrice korisnika usluge dijele na „krave muzare“ (umirovljenike), „zvijezde“ (obitelji sa djecom), „pse“ (korisnici kampa) te upitnike „(nautičari).
U „**krave muzare**“, zahvalnu skupinu za poslovanje, spadaju umirovljenici. Uz usluge hotela dobivaju i oazu mira, te prekrasna i mirna kupališta. Često se vraćaju, zbog izvrsnog prijašnjeg iskustva. Njihova posebnost je što ne troše na nove i moderne sadržaje, ali ne štede na smještaju i hrani te su konstantan izvor prihoda. Svoj maksimum dosežu koristeći osnovne hotelske usluge što je za poslovanje hotela i više nego dovoljno.
U najvažniju skupinu za poslovanje i ostvarivanje prihoda, „**zvijezde**“, spadaju obitelji sa djecom, koji su korisnici usluge za vrijeme cijele turističke sezone. Traže kvalitetan smještaj i prehranu. Troše na dodatne usluge kao što su izleti, aqua parkovi, pedaline i ležaljke. Uživaju u restoranskim jelima, sladoledima, koktelima, slatkišima, vinima, sokovima i dr. Ova skupina se pomno proučava kako bi joj se svake godine pružilo što više novih sadržaja. Marketing stručnjaci se baziraju na potrebe djece jer znaju kao korisnika za ostvarivanje najviše vrsta prihoda. Ova skupina stalno raste u pogledu profitabilnosti te uvijek postoji prostor za učiniti je boljom, za poslovanje hotela.
„Psi“ su korisnici kampa koji ne koriste usluge hotela i hotelskog restorana. Većinom su to pripadnici slabije kupovne moći iz zemalja kao što su Češka, Slovačka i Poljska koji plaćaju pristojbu za kamp kućicu. Hranu i piće donose iz vlastitih zemalja. Dodatni sadržaji ih ne zanimaju te žele što više vremena provesti na moru.

U skupinu „**upitnika**“ spadaju korisnici nautičkog turizma. Makarska rivijera je jedno od vodećih turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj, te su brodski djelatnici i gosti, svakodnevni korisnici raznih usluga. Blizina Makarske i Baške Vode te dobivanje dozvola za izgradnju pontona potrebnih za nautički turizam su pogodnosti koje bi trebale potaknuti ovakav način turizma. Zainteresiranost postoji, ali je pod upitnikom što se može očekivati od takvih gostiju.

Hotelska služba **nabave** u sklopu poslovanja, posluje sa raznim dobavljačima koji sudjeluju u procesu pružanja usluge te opskrbljuju hotel sadržajima nužnima za pružanje usluge(hrana, piće, namještaj, higijenske potrepštine, odjeća, obuća, tkanine, goriva, energija, voda, ...). Nabavu vrši komercijalni sektor poduzeća Alem, koja se vrši putem javnog natječaja ili po sljedećim kriterijima: cijena robe, brzina dostave, rabat, mogućnost plaćanja na kraju sezone, mogućnost odgode plaćanja duga, kvaliteta dostave robe, mogućnost kompenzacije. Alem sa dobavljačima ima izvrsne odnose te se dogovaraju razne zajedničke akcije i promocije, poslovne večere. Nabava nije centralizirana za cjelokupno poduzeće „Club Adriatic“ što omogućuje veću kvalitetu i svježinu hrane.
Koristi se kompjuterski program koji za svaku prodanu uslugu smanjuje stanje na zalihama, te se tako vrši nabava, bez većih skladištenja, kvarova i lomova. Dobavljači hotela, koji mogu biti direktni ili posrednici, se dijele na dobavljače hrane i pića (Apfel Makarska, Braća Pivac, Velpro, PIK, Pekara Mlinar, Podravka, Dukat,..), dobavljače ugostiteljske opreme(Apfel,Nirs) te dobavljače za higijenske potrepštine (Saponia Osijek, Labud).
Problemi nabave se stvaraju prilikom lobiranja određenih subjekata unutar poslovanja, što ponekad graniči ili prelazi u mito i korupciju. Kvaliteta robe je zanemarena te se nabava određene robe kao što su prehrambeni proizvodi često kupuje od inozemnih dobavljača čija je cijena znatno niža u odnosu na domaće. Neispunjavanje obveza prema dobavljačima dovodi do blokiranja računa, raskida ugovora te podizanja tužbi protiv poduzeća.

Poduzeće „Club Adriatic“ **prodaju** vrši kroz vlastitu agenciju, koja je otvorena 2012. godine a bavi se rezervacijom i prodajom čije je sjedište u Zagrebu. Hotel Alem je sklopio ugovor sa agencijama Bacros, Delfin, te češka agencija Anita s kojom je 2016. obnovljen novi jednogodišnji ugovor za 2017. godinu, koja daje određeni iznos novca unaprijed te kroz ugovor garantira popunjenu sezonu. Rezultati se mjere sa prijašnjim partnerima te se ne toleriraju velika negativna odstupanja. Agencije ostvaruju kontakte sa klijentima te prenose povratne informacije hotelu. Većinom su to želje i potrebe određenih grupa, reklamacije te

zadovoljstva i pohvale. Alem posjeduje stranicu za prodaju usluge ali ona ne prati trend te se dugo čekaju odgovori na upite o informacijama i prodaji.
Nova (stara) agencija, može diktirati prodaju i način prodaje jer zna da je Alem u velikim dugovima te su mu novci, pa čak i u manjem iznosu od dogovorenog, prijeko potrebni. Manje agencije često nemaju pravi kontakt sa potencijalnim korisnicima što dovodi do gubitka klijenata te gubitka prihoda.

Ključni su **tržišni rezultati** Hotela Alem, jedinog u sklopu poduzeća „Club Adriatic" koji bilježi značajnije pomake u odnosu na ostale hotele poduzeća. Iako je turistička sezona 2016. donijela manje prihode u odnosu na sezonu 2015. za 1.036.841 kuna, Alem je ostvario veće prihode u odnosu na hotele „Hrvatska" i „Komodor" koji su ostvarili 7.451.289 odnosno 7.152. 091 kuna. Popunjenost hotela kroz sto dana poslovanja iznosi 87, 5 %. Za turističku sezonu 2017. planira se povećanje popunjenosti od 5 %, te rast prihoda od 3 %.

Nedostatak većih sredstava je razlog neulaganju u infrastrukturu te nemogućnost biti konkurentan u odnosu na ostale hotelske konkurente na makarskoj rivijeri te je većina korisnika slabije kupovne moći što onemogućuje razvoj poslovanja.

Odličan kontakt s Ministarstvom turizma, koji je glavni čimbenik **marketing usmjerenja**, omogućuje lakšu i efikasniju promociju na inozemnim i domaćim tržištima a s time se ostvaruje i veća prodaja. Hotel je prepoznao pad razine poslovanja te stvara nova partnerstva sa dobavljačima i agencijama te su oni suradnici u ostvarivanju temeljne strategije. Alem istražuje što korisnici žele u ponudi, nudi mogućnost da kroz osobnu prodaju, korisnici izraze svoje želje.
Najviša razina upravljanja nema iskustva u provođenju temeljne strategije koju provode niže razine te dolazi do sukoba ciljeva. Mnogi zaposlenici nisu marketinški orijentirani ili ne razumiju glavne sastavnice i ciljeve marketinške strategije što smanjuje razinu poslovanja. Problemi se javljaju i kod dobavljača koji ne sudjeluju u zajedničkim marketinškim aktivnostima. Nedostatak sredstava za marketing aktivnosti je posljedica dugova dobavljačima, pa se proračun za marketing drastično smanjio. Rezultati se ne kontroliraju kroz cijeli proces te se rezultati poslovanja mjere samo u financijskim pokazateljima.

3.2.2. Analiza operacijskog aspekta poslovanja (O)

Analizom operacijskog poslovanja izdvojeni su ključni **procesi** unutar hotela Alem. On je pod upravljanjem sjedišta „Club Adriatic“ koje se nalazi u Zagrebu pa su sve funkcije temeljene na centralnim funkcijama poduzeća. Alem posjeduje službu koja priprema osoblje i infrastrukturu za turističke sezone ali ključne odluke i njihovo odobravanje mora donijeti sjedište u Zagrebu. Osim osnovne usluge pružanja smještaja nude se i dodatni sportsko-zabavni sadržaji. Sportski tereni se koriste za organizacije raznih školskih i fakultativnih sportskih projekata, kao što su difovijade, malonogometni turniri, prvenstva Republike Hrvatske u malom nogometu, plesu, ..Turistička sezona traje do 15. listopada te je svakodnevni rad, bez slobodnog dana u tjednu, normalna pojava. Zimski period se provodi na godišnjim odmorima uz rad kuhara, konobara, slastičara i vozača za vrijeme vikenda kad se odvijaju svečane večere, studentijade, ekskurzije ili pirovi. Alem sam obavlja usluge ugostiteljstva te osigurava razinu kvalitete samog smještaja, dok se prijevozno poduzeće To & Ma bavi prijevozom, a najam hotela vrše nabrojane agencije. U organizaciji sportskih natjecanja daje vlastite sportske terene u najam, a najmokorisnici se bave organizacijom samog događaja.

Osoblje hotela vrši pripreme samog hotela za naredne turističke sezone. Tijekom 2. mjeseca kreće vanjska i unutarnja obnova hotela koja se sastoji od bojanja, popravljanja namještaja, čišćenje okoliša hotela. Radovi traju do kraja travnja kako bi sve bilo spremno za početak sezone koja započinje u peti mjesec. Česte ozljede prilikom obnove ili renoviranja hotela dovode do gubitka kadra za glavnu turističku sezonu, a rezultati rada su prosječne kvalitete. Ovisnost o politici i promjeni vlasti je proces koji mijenja temeljnu strategiju poduzeća.

Za napredak i kvalitetan razvoj važno je pratiti razvoj **tehnologije** i praćenje trenda. Nažalost hotel ne prati trendove u hotelijerstvu te će za turističku sezonu započeti s određenim stvarima kako bi postao konkurentan. Godišnje se u svijetu internetom ostvari 94 milijuna rezervacija hotelskog smještaja, a Alem ne sudjeluje na takvom tržištu. Ovakav način prodaje je nužan za rast poslovanja. Alem za sezonu 2017. planira što više samostalnih kanala za prodaju kao što su direktna prodaja na turističkim sajmovima te istraživanjem gosta kao pojedinca, raznim anketama i upitnicima. Problem je što se Alem uopće ne nalazi na portalima kao što su TripAdvisoru, Olery.com i dr. pa onda za njega i nema interesa korisnika. U narednim mjesecima slijedi prilagođavanje web stranice hotela, za pametne mobitele jer se većina

istraživanja i prodaje odvija putem pametnih telefona. Alem je virtualne mreže kao što su twitter, facebook i instagram zapostavljao. Najjeftiniji način promocije će ostvariti tako što će postati aktivniji na navedenim mrežama. Bazira se na lokalne umjetnike kao što su slikari i umjetnici koji će preurediti sobe na moderan način a istaknut će glazbeno kulturne događaje koji su dio turističke ponude. (borba s gusarima, plesovi, ribarske večeri). Osoblje se educirati kako bi ponudilo što više informacija kako bi bilo spremno odgovoriti na upite gostiju. Sam hotel zaostaje u organizaciji svečanosti ali i u kulinarskim stvarima gdje ne prate novi način serviranja jela i oblikovanje i kreativnost jela. Osim klasičnih jela, hotel se ne bazira na nova jela ili dalmatinske specijalitete kako bi se postalo konkurentno u odnosu na ostale. „Outsourcing“ pranja hotelske robe (posteljina, ručnici, stolnjaci, zavjese) je proces koji će Alemu olakšati poslovanje te će se na sadašnjem mjestu praone otvoriti nova teretana.

Važnost **lokacije/prostora** je jedan od temeljnih karakteristika prodaje usluge. Naselje Baško Polje se nalazi na pogodnom geografskom položaju te povezanost državnom cestom i trajektnim linija olakšava dolazak gostiju i efikasniju nabavu. Hotel je izgrađen prije više od 30 godina. Unutarnji dio se sastoji od restorana, kuhinje, recepcije, tv dvorana i soba. Restoran ne prati trend u dizajnu stolica i stolova, a kuhinjska oprema je stara. Hladnjaci te aparati za kavu stvaraju troškove servisiranja čija je posljedica starost. Sobni namještaj je star i turoban. U sobama hotela se vidi izvršavanje određenih radovi ali nisu postigli željenu kvalitetu. Nedostatak boja i namještaja koji se može prilagoditi raznim prilikama su uzrok nepraćenja trenda u unutarnjem uređenju. Sobe su opremljene klimama ali nemaju wi fi pristup mreži. Sobe se dijele na one koje gledaju na uređeni park, sa palmama, cvijećem i drvenim klupama te na one koje gledaju na more i otoke. Vanjski izgled hotela je istrošen utjecajem vremenskih prilika i ne daje dojam novog ili obnovljenog hotela što je za prvi dojam vrlo loše. Hotelsko naselje nema ambulantu, poštu, kino, pa za mnoge potrebe, korisnici trebaju ići u Makarsku. Za vrijeme turističke sezone, udaljenost od samo 5 km, se pretvara u dugotrajnu vožnju. Vremenski istrošena infrastruktura hotela, uz loše održavanje, ne nudi mogućnost za profitabilniju budućnost.

Uz uslugu, njezin ključan element su **kadrovi**. Radnici hotela su prepuni iskustva u poslu te mnogi od njih imaju preko 25 godina radnog staža u hotelu. Njihova ljubaznost i potrebno znanje su uvjet za kvalitetnu uslugu. Hotel Alem ima zaposleno 47 stalnih radnika. Stalni zaposlenici dva puta godišnje odlaze na tečajeve ili dolaze predavači vezani za upravljanje novom tehnologijom ili novom opremom. Tu su razna zanimanja kao što su: konobari,

pomoćni konobari, kuhari, pomoćni kuhari, sobarice, recepcionari, kućni majstori, vodoinstalateri, električari, knjigovođe, slastičari, vozači,.. Kroz višegodišnje iskustvo stekli su znanja koja nisu dio njihove struke te za vrijeme sezone i velikih gužvi, jedni drugima pomažu kako bi ostvarili konačan cilj. Za vrijeme turističke sezone i velikog broja gostiju, angažira se sezonska radna snaga. Kadroviraju se dodatni kuhari, konobari, sobarice, recepcionari i radnici u kampu. Sezoncima je osiguran smještaj i hrana, te tjedno rade 40 sati uz slobodan dan. Od njih se traži da budu vrijedni, pošteni, iskreni i odgovorni. Znanje jezika i informatičke tehnologije je ono što nedostaje hotelu te sezonci zadovoljavaju takve potrebe. Veliki broj prijavljenih sezonaca se selektira te se odabiru najbolji. Hotel poslovanje temelji na turističkoj sezoni te se svaka veća pogreška sezonca (krađa, uništavanje hotelske imovine, nepoštivanje važnih dogovora) rezultira otkazom. Motivacija za rad je različita, ovisno o vrsti zaposlenika. Sezoncima je motiv mogućnost stalnog zapošljavanja, dobivanja dobrih preporuka jer je Club Adriatic jedan od većih hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj te ponovno zapošljavanje u sljedećoj sezoni dok je stalnim zaposlenicima, motivacija da svojim radom ostvare što više prihoda za tvrtku kako se poduzeće ne bi ugasilo te zaposlenici ne bi završili na burzi rada.

Stalni zaposlenici su starije dobi te su zasićeni i umorni. Stvoreno je nezadovoljstvo kod radnika zbog neisplaćenih plaća te se to odražava na kvalitetu pružanja usluge Ne prate tehnologiju i trendove, nemaju informatičke sposobnosti te ne pričaju strane jezike. Sezonski radnici se u početku pokažu kao pravi izbor ali nakon dva mjeseca dolazi do pretjerane konzumacije alkohola, pa čak i droga što dovodi do smanjene efektivnosti rada. Raniji odlazak sezonske snage (ispitni rokovi, nezadovoljstvo) rezultiraju nedostatkom ljudi u završetku sezone gdje se potrebe korisnika ne zadovoljavaju standardiziranom kvalitetom usluge. Ne postoje „stalni“ sezonci, već se svake godine vrši selekcija što oduzima puno vremena i novca, a uz to ne garantira kvalitetan rezultat.

Upravljanje Alema se odvija centralizirano, sa sjedištem „Cluba Adriatic“ u Zagrebu. Alem ima direktora hotela i kadrovsku službu ali se ključne odluke i odluke vezane za provođenje temeljne strategije moraju odobriti od više razine upravljanja, generalnog direktora i uprave poduzeća. Hotel se nalazi u predstečajnoj nagodbi a njihov dug od 80 milijuna kuna je zamrznut. Država je djelomični vlasnik poduzeća te će obavljanje privatizacije biti takvo da novi poslovni partner bude zadovoljan ali i da zaposleni budu i dalje u radnom odnosu ili pošteno isplaćeni kroz otpremnine. Komunikacija unutar hotela se vrši od dna prema vrhu i obratno. Vodstvo će primiti informacije od niže razine menadžmenta te donijeti određenu

odluku koja se provodi u što kraćem vremenu. Država je jamac kredita, koji je zbog Uprave potrošen na krive stvari a ne na saniranje duga.

3.2.3. Analiza financijskog stanja (F)

Analiza je obavljena s aspekta **profitabilnosti, ekonomičnosti, likvidnosti, zaduženosti i upravljanjem financijama.**

Analiza S obzirom da su svi hoteli povezani te da se financije obračunavaju u cjelini, prikazani su detaljni prihodi na razini cijelog poduzeća. Ključni podaci Alema su ostvarenje prihoda i broja noćenja u 2015. i 2016. Od 1.1.2015. do 31.8.2015. Alem je ostvario prihod od 10.368.419,83 kuna te je broj noćenja iznosio 54.541 za 2015. godinu. U 2016. je za isti period ostvaren prihod od 9.439.480,07 kuna te se broj noćenja smanjio na 54.119. Razlog pada prihoda i broja noćenja leži u činjenici da su se za vrijeme turističke sezone odvijale 2 sportske najveće manifestacije na svijetu, Europsko prvenstvo u nogometu u Francuskoj te Olimpijske igre u Brazilu. Osim navedenih sportskih događanja, među korisnicima se pojavio strah od terorističkih napada ali činjenici da je Republika Hrvatska jedna od stanica za imigrante.

Tablica 2 – Planirani prihodi za 2015. i 2016. za cjelokupno poduzeće Alem

VRSTA PRIHODA	2015	2016
Smještaj	26.221.029	27.007.660
Hrana i piće	15.994.087	16.633.851
Najmovi	1.380.219	1.407.134
Agencijska djelatnost	1.634.610	1.683.648
Ostalo	2.444.128	2.517.452
Ukupno	**46.039.464**	**47.566.097**

Izvor: http://www.club-adriatic.hr/

U 2015. su planirani ukupni prihodi ostvareni dok su ukupni prihodi za 2016. bili ispod razine planiranog. Ostvareno je 38.763.453 kuna.

Društvo ima obveze prema raznim poslovnim subjektima u 2014.godini: Obveze za zajmove, depozite i slično su iznosile 879.091 kunu. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama su iznosile 19.184.231., obveze prema dobavljačima iznose 17.527.691, obveze

za primljene predujmove iznose 5.529.104 kune, obveze za poreze i doprinose iznose 15.150.524, te obveze prema zaposlenicima iznose 14.756.618.

Upravljanje rizikom likvidnosti uključuje održavanje dovoljne količine novca i obrtnog kapitala, te dostupnost financiranja kroz odgovarajuće preuzete kreditne obveze. Poduzeće je opterećeno značajnim iznosima primljenih kreditnih zaduženja čija dospijeća kontinuirano dospijevaju, pa je značajno izloženo riziku refinanciranja postojećeg duga. Društvo vodi više sudskih sporova kao tuženik i tužitelj te je izloženo potencijalnim obvezama , za što u budućnosti nisu rezervirana sredstva.

Financijama upravljaju ljudi kojima nije u fokusu interes poduzeća, već neki drugi ciljevi. Preveliki dugovi su poduzeće doveli do predstečaja, ali država nema pravog kupca koji bi obnovio infrastrukturu te zadržao radnike

Analiza vanjskog okruženja ukazala je na prilike i prijetnje koje bi trebalo iskoristiti za podizanje razine poslovanja, odnosno planirati utjecaj potencijalnih prijetnji koje bi smanjile razinu poslovanja.

3.3. ANALIZAVANJSKOG OKRUŽENJA

Nabava danas, je strateška funkcija koja uključuje čitav niz postupaka. Suvremena nabava također uključuje i odnose s dobavljačima, stoga je analiza dobavljača nužna. Dobavljači su danas partneri u poslovanju jer i oni utječu na konačnu vrijednost koja se isporučuje kupcu.

Najveće hotelske grupacije u Hrvatskoj gotovo 95 posto svih nabava namirnica obavljaju preko domaćih dobavljača, a jedini su proizvodi koji se mogu naći u našim hotelima, a nabavljaju se iz inozemstva, dijelovi opreme u hotelskim sobama i zajedničkim prostorima, i to zato što su najčešće kvalitetniji i jeftiniji od sličnih domaćih proizvoda. Kvalitetno pružanje hotelske usluge zahtijeva velike količine hrane i pića te ostalih sirovina i energenata.

Stanje s opskrbom energije i vode je već dugi niz godina besprijekorno. Priključci za vodu i struju se redovno kontroliraju i servisiraju. Voda se koristi iz prirodnih izvora koji se nalaze u Biokovskom podnožju, u naselju Bast. Hidroelektrana Kraljevac opskrbljuje cijelu Makarsku rivijeru električnom energijom pa tako i hotel Alem. Stanje s prehrambenim namirnicama je takvo da se ne prati kvaliteta i način proizvodnje već cijena i brzina dostave. Tržište se sastoji od trgovaca na veliko ili direktnih proizvođača, zavisno o cijeni. U Republici Hrvatskoj proizvođači prehrambenih proizvoda se većinom baziraju na domaće tržište. Hrvatski proizvodi su kvalitetni ali previsokih cijena te Alem ponekad poseže za inozemnim dobavljačima niže kvalitete i cijene proizvoda. Hrvatski proizvođači ne dobivaju poticaje za veću razinu proizvodnje a Vlada ih ne štiti antidamping mjerama i slično. Pojavom turizma uslijedile su potrebe i za turističkim agencijama jer one „pribavljaju“ goste. Moguće prijetnje rada sa agencijama također postoje. Nekvalitetno i netemeljito pružanje informacija o načinu usluge može dovesti da neprivlačnosti hotela a s tim i gubitka potencijalnih korisnika. Slaba komunikacija može potaknuti korisnika da odabere konkurencije te stvori lošu promociju. Osim slabe komunikacije, postoji velika mogućnost neispunjavanja financijskih obaveza.

Turoperatori su do sada sudjelovali u turizmu Republike Hrvatske ali ima mjesta za napredak turoperatora jer dvije trećine turista dolazi individualno bez organizacije turoperatora. Manje

agencije žive od turoperatora jer oni ostvaruju više od 70 % zarade jer turoperatori direktno rade za njih. Neki od bitnih turoperatora za hrvatsko tržište su Kompas, Eklata i Atlas. Kompas se bazirao na tržišta kao što su Slovenija, Hrvatska, Češka, Mađarska, Njemačka, Italija i Francuska. Kompas je poznat po organizaciji kongresa i putovanja u destinacije diljem Mediterana. Eklata se bavi organizacijom ljetnih kampova i škola za djecu. Nudi mogućnost zabave, sporta, upoznavanja stranih i domaćih kultura i običaja. Atlas se bazira na kvalitetnu suradnju sa kupcima i partnerima. Povezanost turoperatora i manjih agencija je od velike važnosti. Problem kod turoperatora je nezadržavanje turista unutar Hrvatske već ih odvode na inozemna tržišta. Za bolji razvoj turoperatora potrebna je pomoć nadležnog ministarstva, Turističke zajednice te lokalnih vlasti.

Analiza konkurencije daje smjernice za uspješno pozicioniranje Baškog Polja kao turističkog naselja i hotela Alem na turističkom tržištu. Analiza mora ukazati na direktne konkurente, supstitute, njihove snage i slabosti, kapacitete, usluge, cijene i druge pokazatelje. Konkurencija se može promatrati na razini destinacije, zemalja koje konkuriraju Hrvatskoj te regija unutar Hrvatske koje konkuriraju Dalmaciji. Analiza se fokusirala na hotele u Dalmaciji.

Direktni konkurenti su sadašnji hoteli jednake kategorizacije kao Alem (dvije zvjezdice), koji se nalaze u Dalmaciji. Tu se mogu ubrojiti: Hotel Bonaca (Makarska), Hotel Concordia (Trogir), Hotel Germania (Stanići), Hotel Biševo (Komiža), Hotel Minerva (Podgora), Hotel Podgorka (Podgora), Hotel Medena (Trogir), Hotel Tamaris (Kaštel Kambelovac) i dr.

Hotel Bonaca se nalazi u Makarskoj. U hotelu se nalazi 20 dvokrevetnih soba. Hotel ne posjeduje vlastiti parking, sportske sadržaje, vlastitu plaže i popratne sadržaje. Cijena usluge je niža u odnosu na Alema ali kvaliteta i način pružanja usluge su kod Alema standardiniji viši. Blizina noćnih klubova na makarskim plažama ne daje mogućnost kvalitetnog odmora. Čimbenici koji utječu na odabir Bonace, kao pružatelja usluge su niska cijena, pozicija hotela te blizina bolnice, pošte, muzeja i ostalih sadržaja koje Alem ne posjeduje.

Hotel Medena se nalazi u Trogiru, koji ima važan prometan značaj zbog blizine Splita kao središta županije te blizina aerodroma. Hotel je privlačan mladim segmentima jer se u njemu nalazi tenis akademija i diving centar. Suradnja s poliklinikama koje pružaju preglede Medenu čini i zdravstvenim odmaralištem. Restoran je klimatiziran te mu je kapacitet 1200 osoba. Sala za vjenčanje može primiti 450 ljudi a cijena „stolice“ iznosi od 30 do 40 eura. Alemova cijena za ovakve svečanosti je jednaka, ali se dobije više usluga za jednaku količinu novca.

Hotel Biševo je zbog slabosti kao što su povezanost sa kopnom i lokacija, smanjio cijene usluge te je u odnosu na Alem jeftiniji. Ne pružaju se usluge organizacije sportskih manifestacija ili kongresnih skupova. Nezainteresiranost lokalnih korisnika za svečanostima kao što su učenički plesovi i vjenčanja, hotel ne ostvaruje dobit za vrijeme zimskih mjeseci. Pogodan je za segmente koji traže mir uz prosječnu cijenu usluge gdje gastronomija, kultura i dodatni sadržaji nisu bitni.

Obavljena je i analiza konkurentskih hotela čija kategorizacija smještaja iznosi tri zvjezdice. Ovi konkurenti su analizirani jer je za očekivati da će Alem u budućnosti podići kategorizaciju zbog načina pružanja usluga i sadržaja koji navedeni hoteli ne nude. Tu spadaju: Hotel Adria (Kaštel Štafilić), Hotel Adria (Supetar), Hotel As (Split), Hotel Dalmacija (Makarska), Hotel Dujam (Split), Hotel Gađa (Baška Voda), Hotel Hani (

Drvenik), Hotel Maestral (Brela), Hotel Labineca (Gradac), Hotel Marina (Brela), Hotel Maritimo (Makarska), Hotel Neptun (Tučepi), Hotel Soline (Brela) i dr.

Hotel Soline spada u grupaciju hotela Blue Sun što ga prema razni poslovanja postavlja iznad hotela Alem. Gostima je na raspolaganju novi wellnes centar veličine 1500 kvadrata. Pristup Wi fi mreži te internetski kutak je ono što prednjači u odnosu na Alema. Ponuda se proširuje sportskim aktivnostima kao što su tečajevi ronjena i jedrenja te izlete na safari i rafting.

Hotel Hani, Drvenik nudi mali broj smještajnih kapaciteta. To je mali privatni hotel čije poslovanje nema istu važnost za hrvatski turizam kao jačina Alema. Udaljenost Drvenika od središta, Makarske, je najveći problem. Naime za vrijeme sezonskih gužvi, potrebno je sat vremena vožnje između navedenih naselja. Pogodnost Drveniku daje trajektno pristanište te direktna linija Drvenik – Sućuraj (otok Hvar) Trajekti voze svakodnevno po nekoliko puta a udaljenost iznosi 1,4 nautičke milje. Nedostatak zabavnih sadržaja je problem kojeg i Drvenik ima pa su u Turističku zajednicu Drvenik angažirani mladi i obrazovani ljudi iz struke koji šire ponudu kulturnim i sportskim sadržajima.

Hotela, čija je kategorizacija četiri i pet zvjezdica ima sve više, te takvo tržište raste. Ciljni segmenti traže luksuz i visoku kvalitetu usluge. Veliki broj hotela tjera na praćenje trenda, kvalitetnije zadovoljavanje potreba te različitost ponude u odnosu na konkurente. Supstituti su svi pansioni, sobe, apartmani, vile, kampovi i drugi smještajni objekti. Prednosti hotelskog u odnosu na ostale smještajne objekte je u širokom asortimanu, sadržaju i pružanju dodatnih usluga. U odnosu na supstitute, Alem posjeduje vlastitu plažu, sportske terene, restoran sa la carte jelima te samoposlugu i pekaru u sklopu hotela. Cijena smještaja hotela je skuplja u odnosu na supstitute. Hotelski smještaj se za razliku od navedenih supstituta bazira na masovnosti turista dok kod ostalih oblika broj korisnika je znatno manji pa su okolina i smještaj intimniji i mirniji. Organiziranost hotela je na većoj razini što se tiče rezervacija ili zadovoljavanja potreba dodatnim zahtjevima. Neki od predstavnika su: Pansion Moća, Villa Ventus i Camp Jure.

Analiza kupaca naglašava motive koji utječu na korištenje usluga su: upoznavanje novih kultura, obrazovanje, odmor, zabava, relaksacija, sportske aktivnosti, poslovni procesi, vjerski motivi, upoznavanje vlastite povijesti...
Ključna stvar je identificiranje nezadovoljenih potreba korisnika kako bi se u budućnosti otklonila nezadovoljstva i pritužbe te se na taj način privukao i zadržao korisnik usluge.
Način na koji turistička ponuda i potražnja stupaju u međusobnu vezu: **izravno** (bez korištenja posrednika), **neizravno** (uz korištenje posrednika), **kombinirano** (koristeći samo dijelom usluge turističkih posrednika), pretežno **individualno** (tržište na kojem se turistička putovanja poduzimaju samostalno, bez pomoći posrednika, odnosno na kojem turisti zadržavaju maksimalnu razinu kontrole nad odlukom kamo putuju, kojim prijevoznim sredstvom, kada putuju i što u destinaciji poduzimaju), pretežno **organizirano** (uključivanje turističkih agencija i turoperatora u organiziranje turističkih putovanja i sadržajnog boravka turista u turističkim odredištima)U 2015. ostvareno je 14.343.323 dolazaka i 71.605.315 noćenja turista u smještajnim kapacitetima RH. Ostvareno je 9,3 % više dolazaka i 7,7 % više noćenja turista u 2015. u odnosu na 2014. godinu. U ukupnoj strukturi dolazaka, 88,4 % čine strani, a 11,6 % domaći turisti. U strukturi ukupno ostvarenih strani turisti ostvarili su 92 %, a domaći 8 %. Broj noćenja domaćih turista veći je za 11,3 %, a broj noćenja stranih turista veći je za 7,4 % u 2015. u odnosu na 2014. U strukturi noćenja stranih turista najviše noćenja su ostvarili turisti iz Njemačke (23,9 %), Slovenije (10,1 %), Austrije (9 %), Češke i Italije (obje po 7,3 %), Poljske (6,6 %), Slovačke (3,9 %), Nizozemske (3,8 %), Ujedinjenog

Kraljevstva (3,7 %) i Mađarske (3,4 %). Turisti iz ostalih zemalja ostvarili su 21 % noćenja. U skupini Hoteli i sličan smještaj, ostvareno je 30,9 % tj. 22.156.344. Dolasci turista veći su za 7,1 %, a noćenja turista za 5,5 % u 2015. godini u odnosu na 2014. Najviše turista u dobi je od 30 do 49 godina (52 %), a prosječna starost iznosi 40 godina. Oko 60 % gostiju je sa završenom višom školom ili fakultetom. Gosti najčešće dolaze u krugu obitelji (43%), slijedi dolazak samo s partnerom (38%). Najveći broj gostiju već je više od tri puta posjetio Hrvatsku (69%), a velik je udio onih sa šest i više posjeta Hrvatskoj (40%). Gosti i dalje najviše dolaze automobilskim prijevozom (82%). U primorske destinacije najčešće su dolazili provesti glavni godišnji odmor (76% gostiju je na glavnom ljetnom odmoru), a više od dvije trećine (70%) samostalno je organiziralo svoje putovanje u Hrvatsku, dakle bez posredništva putničke agencije. Glavni motivi dolaska u Hrvatsku su odmor, opuštanje, zabava, nova iskustva te upoznavanje ljepota. Prethodno iskustvo ili preporuke bližnjih utječu na odluku o kupnji. Gosti najčešće ostvare u destinaciji 4 do 7 noćenja (38% gostiju), a zatim 8 do 11 noćenja (26% gostiju). Najomiljenija je aktivnost gostiju u našim ljetnim destinacijama – 'plivanje/kupanje' kojom se bave gotovo svi gosti (98%), a zatim slijede odlazak u kafiće, restorane, kupnju, šetnje u prirodu i samostalni izleti. U odnosu na druge zemlje prednosti Hrvatske su: klima, ljepota, sigurnost i gostoljubivost, ekološka očuvanost, čistoća mjesta i vrijednost koja se dobije za potrošeni novac. Nedostaci u odnosu na konkurenciju su dodatni sadržaji vezani za sport i relaksaciju te imidž i informacije vezane za predstavljanje kulturne baštine. Turistički trendovi u svijetu koji se prate kako bi se ostvarila konkurentnost na tržištu: **gastronomija**, koja se osim degustacije sastoji od obilaženja vinskih podruma, starih uljara, organizaciji raznih kulinarskih radionica, sajmova autohtonih proizvoda te priprema istih, **emocionalni doživljaj**, gdje turisti žeLi vidjeti i sam probati realizirati konačan proizvod ili procese koji će do njega dovesti (branje maslina, pravljenje vina,..), **briga za tijelo**, zdrava prehrana i sportske aktivnosti su ponovno u centru pozornosti, kvalitetnu i zdravu hranu su spremni platiti više kako bi se za vrijeme boravka osjećali bolje, **kupovanje**, gdje je bitan veliki izbor luksuznih i manjih trgovina, za kupnju lokalnih proizvoda ali i modnih dodataka koji su cijenom niži nego u zemljama odakle dolaze gosti. **Internet i socijalne mreže** postaju ključne u promociji i prodaji, ali i u razmjeni doživljaja, iskustava, multimedijalnih sadržaja i savjeta.

PESTE Analizom utvrđeno je stanje makrookuženja.U 620 hotela manje je od 60 tisuća hotelskih soba, što je nedovoljno za bilo koju zemlju koja želi biti svjetska turistička destinacija. S oko 104 tisuće hotelskih kreveta, Hrvatska ima najmanji prosjek od svih ozbiljnih turističkih destinacija: od Portugala ih ima 3,5 puta manje, od Španjolske 18 puta, a od Francuske 22 puta manje. Procjenjuje se da za ozbiljniji rast nedostaje najmanje 50-ak tisuća novih hotelskih soba. Strategija razvoja turizma predviđa da se do 2020. poveća udio hotelskog smještaja, mjeren brojem ležaja u hotelima, sa 13,1 posto na 18,1 posto. Ukupna ulaganja trebala bi do tada dosegnuti sedam milijardi eura. Hrvatska koristi sredstva iz EU fondova, gdje je Unija raspisala natječaje za ulaganje u hotelsku infrastrukturu. Gospodarska kriza nije utjecala na smanjenje gostiju, turizam je rastao. Kriza je imala veći utjecaj na domaće turiste koji će ponovno putovati. Rast kupovne moći povećava potrošnju i onih korisnika koji spadaju u nižu kategoriju. Zakon o pružanju usluga u turizmu olakšava rad. U njemu su definirani svi subjekti koji posluju u sklopu turizma, njihova pravila ponašanja te način pružanja usluge koji je standardiziran. Niža stopa poreza potiče otvaranje novih hotela. U zadnjih nekoliko desetljeća mijenjaju se vremenske prilike te osim duljeg trajanja sezone dolazi do globalnih problema koji utječu na ljudsko zdravlje. Razvojem i širenjem alternativnih izvora energije smanjiti će se troškovi prema dobavljačima a prema gostima će se stvoriti slika zdravog življenja te briga o društvu. Kvalitetan način zbrinjavanja otpada će smanjiti onečišćenja okoliša te podignuti konkurentnost na tržištu. Kontinuirani razvoj

tehnologije će olakšati i ubrzati način poslovanja hotela a bolja promocija i distribucija će pomoći u boljem zadovoljavanju potreba. Hotelijerstvo se sastaje i s raznim neprilikama kao što su terorizam, neredi i mnoge opasnosti na globalnoj razini koje ugrožavaju poslovanje. Također dolazi do smanjenja cijena zbog povećane ponude. Nezaposlenost domaćeg stanovništva utječe i na razinu kupovne moći. Potrebno je mijenjati stavove potrošača o određenim proizvodima koji su percipirani kao štetni, skupocjeni ili nepristupačni svim segmentima.

3.4. SWOT analiza

Swot analizom izdvojeni su najbitniji podaci za stvaranje strategije razvoja hotela Alem.

Tablica 3 – SWOT analiza unutarnjeg tržišnog/marketing stanja

SNAGE	**SLABOSTI**
- Povoljan prometan položaj te povezanost sa državnim cestama i trajektnim linijama dovodi do većeg broja korisnika	- mit o vojnom odmaralištu stvara osjećaj nelagode, te umanjuje želju kod korisnika usluge
- Informacije o usluzi se mogu pronaći preko agencija, sajmova i interneta	- hotel je zatvoren za vrijeme zimskih mjeseci zbog nedostatka ponude
- Hotel „Alem“ nudi sportske sadržaje (nogometni i košarkaški tereni te bazen)	- mjesto bez sadržaja noćnih klubova, restorana, disko klubova, posebno sadržaja za mlade
- Na plaži hotela se nalaze ležaljke, suncobrani, aqua park, pedaline	- viša razina upravljanja nema iskustva u ovakvom načinu prodaje usluge
- prilagođenost infrastrukture svim korisnicima (invalidi, umirovljenici, djeca)	- Proračun namijenjen marketinškim aktivnostima se koristi za plaćanje dugova dobavljačima
- Korisnici koji su više nastrojeni avanturističkom odmoru, mogu koristiti kamp koji je opremljen modernim sanitarnim čvorom te roštiljem	- Prodaja usluge kreće u predsezoni, što je dovoljno samo za glavnu turističku sezonu, dok je ostatak godine izgubljen
- posjedovanje vlastitu agenciju koja se bavi rezervacijom i prodajom, čije je sjedište u Zagrebu što omogućuje lakšu povezanost sa	- dobavljači lobiraju vrhovni menadžment

drugim državama - Agencije dobivaju povratne informacije te prenose hotelu kakvu vrstu usluge korisnici žele, ali i kvalitetu pružene usluge - Blizina parka prirode Biokovo - Ministarstvo turizma pomaže u privlačenju gostiju i istraživanju tržišta - Nova partnerstva sa dobavljačima otvaraju veće tržišne mogućnosti - praćenje gospodarskih aktivnosti diljem svijeta pomaže u definiranju strategije - prodaja usluge raste zadnje 4 godine	kako bi se potpisali veliki ugovori gdje bi se proračun hotela oštetio te stvorio nove dugove - Korisnici usluge se često žale na infrastrukturu hotela gdje se dovodi u pitanje vlastita sigurnost i zdravlje - Sektor nabave ne brine o kvaliteti robe potrebne za rad što dovodi do novih troškova. - visoke cijene dodatnih usluga stvaraju lošu sliku cjelokupne destinacije - blokade računa od strane dobavljača - prihvaćanje ostvarenja djelomičnih ugovora zbog trenutnog stanja poslovanja

Tablica 4 - SWOT analiza unutarnjeg poslovnog procesa

SNAGE	**SLABOSTI**
- Iskustvo, ljubaznost i trud zaposlenika prilikom pružanja usluge - Upravljački sustav hotela čine uprava i direktor, te se glavne odluke za menadžment i rad poduzeća donose na temelju glasovanja upravnog odbora	- Zaposlenici obnavljaju hotel prije početka sezone pa je vlastita sigurnost i rad za glavnu sezonu ugrožen - Stalni zaposlenici imaju iznad 25 godina radnog staža, nisu spremni za učiti za rad s novim tehnologijama i jezicima - Vanjski izgled hotela nije u skladu sa modernim dizajnom pa ne privlači posjetitelje putem web oglašavanja - Zastarjelost kompjuterske opreme i

	kotlovnice hotela stvara dodatne troškove te usporava pružanje usluge - Kombi za prijevoz radnika je bez klima uređaja što u ljetnim mjesecima dovodi do dehidracije putnika - Sezonci su potencijalni rizik jer postoji mogućnost nezadovoljstva te napuštanja radnog mjesta tijekom sezone pa dolazi do smanjenja kvalitete usluge - Naselje Baško Polje nema bolnicu, poštu, kino

Tablica 5 – SWOT analiza unutarnjeg financijskog stanja

SNAGE	**SLABOSTI**
- Raste prihod od poslovanja - Stvara se dobit	- Poduzeće je opterećeno značajnim iznosima primljenih kreditnih zaduženja čija dospijeća kontinuirano dospijevaju, pa je značajno izloženo riziku refinanciranja postojećeg duga. - Dosadašnji direktori su zloupotrebljavali svoje funkcije te su doveli poduzeće do velikih gubitaka - Društvo vodi više sudskih sporova kao tuženik i tužitelj te je izloženo potencijalnim obvezama od 2 milijuna kuna, za što u budućnosti nisu pronađena sredstva

Tablica 6 – SWOT analiza vanjskog stanja

PRILIKE	**PRIJETNJE**
- Kvalitetna opskrba energijom i vodom - U skupini hotela sa 2 zvjezdice pruža konkurencija pruža nekvalitetnu uslugu - Konkurencija ne posjeduje vlastiti parking (Bonaca) - supstituti imaju uži asortiman usluge - Konkurenti su na nižoj razini organiziranosti i uslužnog procesa - Izlazak iz gospodarske krize ponovno potiče domaće turiste na nova putovanja - Zakon o pružanju usluga u turizmu olakšava rad (smanjen broj nelegalnog smještaja) - Hrvatska je top destinacija, raste potražnja, broj noćenja	- Cijena domaćih prehrambenih proizvoda je skuplja u odnosu na inozemne - Domaći proizvođači ne dobivaju državne poticaje za prehrambene proizvode, pa to utječe na cijenu proizvoda - Nekvalitetna komunikacija agencije sa korisnicima usluge - Udaljenost Makarske (sadržaji, kino, bolnica) - Promjene klimatskih uvjeta utječu na potrošače - Nemiri, terorizam, izbjeglice - Brze promjene trendova/preferencija

3.5. DEFINIRANJE STRATEGIJE RAZVOJA

Turizam raste velikom brzinom te je potrebno biti u trendu kako bi hotel ostao konkurentan. Hotel planira bolja i kvalitetnija partnerstva sa dobavljačima. Ogromni potencijal se nalazi u novim segmentima, koje bi proširenjem ponude i uvođenjem novih usluga bilo sve više. Postoji mogućnost privlačenja raznih stranih ulagača ali i povlačenja sredstava iz Europske unije gdje se hotel bazira na pametan i uključiv rast, te održivi razvoj. Hotel podiže razinu zaposlenosti, iskorištavanje prirodnih resursa (sunčeva energija, vjetar) te bi na taj način doprinosio očuvanju energije i energenata i goriva. Nakon izvršene vanjske i unutarnje analize prepoznate su ključne strateške smjernice za razvoj hotela Alem. Glavni ciljevi su poboljšanje kvalitete usluge i produženje sezone, kako bi se povećala prodaja i profitabilnost.

3.5.1. Poboljšanje kvalitete usluge

Poboljšanje kvalitete usluge hotela Alem, moguće je podijeliti u nekoliko područja: poboljšanje infrastrukture, razvoj kadra i poboljšanje kvalitete usluge.

Opremanje restorana sa novim stolovima i stolicama stvara ugodniji ambijent koji se uklapa u samu destinaciju. Kupnja nove kotlovnice omogućava i rad u zimskim uvjetima te korištenje bazena kao dodatne ponude u zimskim mjesecima. Nova ugostiteljska oprema pomaže u spremanju većeg broja gastronomskih delicija. Postojeće golf igralište se obojalo te ispunilo dodatnim sadržajima kao što su bar, igraonica te pružanje masaže. Smanjenje troškova te povećanje kvalitete usluge podiže se postavljanjem aluminijskih otvora koji ne zahtijevaju bojanje neposredno prije početka sezone te su bolji izolatori topline za zimsko razdoblje. Promjena elektroinstalacija smanjuje mogućnosti strujnog udara te požara uzrokovanih istim.

Za vrijeme zimskih mjeseci dok je hotel zatvoren, poduzeće šalje osoblje na tečajeve jezika te informatičke radionice. Stjecanjem navedenih znanja i vještina, poduzeće postaje konkurentnije na tržištu. Zaposlenici stalno uče te se njihove vještine razvijaju. Naporna i stresna sezona zahtijeva veliku dozu odmora, tj. zaposlenicima se omogućuje kvalitetan godišnji odmor kako bi spremni dočekali narednu sezonu. Osim godišnjeg odmora menadžment brine božićnicama, dječjim rođendanima, uskrsnicama te naknadama za praznike. Važno je organiziranje teambuilding putovanja ili izlete gdje se zaposlenici što više

povezuju s poduzećem. Zadovoljan i obrazovan radnik donosi profit jer uslugu i proizvode ne prodaje ništa već ljudi.

Poboljšanje kvalitete usluge se ostvaruje dodavanjem novih usluga u poslovanje Alema. Unutar kompleksa postoje neiskorišteni kapaciteti koji bi bili dodatni izvor prihoda. Informatizacija hotela je bitna za olakšanje i ubrzanje procesa pružanja usluge. Mjesta gdje se provodi informatizacija su brojna ali ćemo istaknuti najvažnija. Primjenom novih informatičkih sustava na mjestima recepcije, nabave te ugostiteljstva smanjuju se mnogi troškovi. Brže primanje gostiju omogućuje manje gužve u predvorju hotela. Osim recepcije, sustav se koristi u ugostiteljstvu i nabavi. Prilikom izdavanja računa u ugostiteljskim objektima, sustav šalje obavijest nabavnom sektoru gdje se smanjuje količina robe na zalihama. Sustav je djelotvoran jer omogućuje bolju kontrolu i inventuru u ugostiteljstvu te omogućuje lakše praćenje stanja na zalihama. Kada stanje na zalihama prođe razinu dostatnu za kvalitetan rad, sustav se aktivira te upozorava na potrebnu nabavu. Sustav štiti od neplaniranih troškova nedostatka roba te bržeg prijema gostiju.

3.5.2. Produženje sezone

Za produženje sezone preduvjet je poboljšanje kvalitete usluge. Kako bi se ovo postiglo potrebno je razviti nove sadržaje tj. ponude, odnosno usmjeriti se na nove segmente.
Veličina Alema, nudi mogućnost organizacije raznih kongresnih skupova. Kongresne dvorane, beskrajni parking te veličina hotela su preduvjet za organizaciju navedenih skupova. Prometna povezanost te pristup telekomunikacijama i potrebnim antenama (Biokovo) omogućuje konferenciju na veće udaljenosti (države, kontinenti). Položaj Baškog Polja daje mogućnost za povezivanje svih dijelova Europe s ciljem poslovne suradnje. Zainteresirane poslovne segmente čine stručnjaci iz građevine, farmacije, medicine i informatike. Osim kongresa, hotel se može iskoristiti za razne turističke ili ugostiteljske sajmove. Baško Polje se nalazi na frekeventivnoj poziciji, koja se iskorištava za biciklistički turizam. Iznad hotela se proteže Biokovo koje samo po sebi predstavlja biciklistički motiv. Hotel je plažom povezan sa ostalim mjestima kao što su Makarska, Baška Voda i dr. U suradnji sa lokalnom općinom i županijom, hotel bi preuredio staze te povećao razinu sigurnosti na istima. Biciklizam je skup sport pa su i sami biciklisti, kvalitetni segmenti visoke kupovne moći. Biciklizam nudi mogućnost raznih poslovnih suradnji te vuče mnogo koristi kao što su promocija, strana ulaganja te kvalitetan publicitet. Primjer ostvarivanja profita u biciklizmu je i održana

biciklistička utrka, Tour of Croatia 2016, čija je etapa vožena i na Makarskoj rivijeri. Ova utrka je uz sportaše i njihov stručni tim, privukla veliki broj televizijskih kuća, novinara te navijača što predstavlja potencijalni segment. Gastronomija je vrsta ponude koja spaja sve oblike turizma, ponude i usluge. Dalmacija je poznata po svojim gastronomskim specijalitetima. Hotel bi u svoju ponudu trebao uvesti dane dalmatinske kuhinje gdje bi se korisnici usluge educirali te degustirali. Sklopila bi se suradnja sa poslovnim partnerima gdje bi se održavali dani vina, dani sira, dani pršuta, dani maslinova ulja, dalmatinskih slastica i dr. u sklopu ugostiteljskih sajmova s ciljem promocije i prodaje. Za ovakvu vrstu usluge su zainteresirane starije dobne skupine te inozemni poduzetnici.

Prometna povezanost Dalmacije omogućuje mogućnosti suradnje sa poslovnim partnerima u cilju produženja turističke sezone. Kulturni turizam i zdravstveni turizam su najpopularniji za ostvarenje ciljeva hotela. Kulturni turizam bi se se sastojao od vjerskog turizma, povijesti baštine i kulturnih događanja. U suradnji sa agencijama diljem Dalmacije organizirali bi se izleti gdje bi se upoznavala povijest određene kulturne baštine. Neki od glavnih destinacijskih ciljeva su Dioklecijanova palača u Splitu, Crveno i Modro jezero u Imotskom, Malakološki muzej u Makarskoj, Stećci u Lovreću, stara jezgra Trogira, te mnogi drugi. Osim kulturnog turizma iskoristila bi se prilika i za vjerski turizam. Svetište Vepric, pokraj Makarske, franjevački samostan u Zaostrogu, crkva Sv. Djevice Marije u Solinu te mnogi drugi vjerski objekti koji bi obuhvaćali ponudu vjerskog turizma. Tijekom kulturnog i vjerskog turizma gostima bi se nakon izleta ponudila bogata gastronomska ponuda. Dalmacija je poznata po proizvodnji vina i maslinovog ulja , te bi se vršila prezentacija berbe grozda i maslina. Zainteresirani gosti bi imali mogućnost i sami se okušati u berbi sa lokalnim stanovništvom. Sav trud koji su uložili u branje bi domaćin nagradio sa plodovima berbe. Nakon izleta i poljoprivrednih poslova, gosti bi imali mogućnost dodatne edukacije kroz razna imanja gdje bi se pokazao način života u Dalmaciji od prije 100 godina do sada. Imanja u priobalnom i unutrašnjem dijelu bi pokazala način života obitelji , načina prehrane, proizvodnje hrane (med, pršut, mlijeko, sir,...) do poljoprivrednih alata, načina korištenja, vrsta čamaca, mreža za ulov ribe do samog ribolova. Edukacija bi bila popraćena dalmatinskim specijalitetima kao što su suhe smokve, pršut, sir, srdele, masline, kolači i dr. koje bi gosti mogli i kupiti. Svi dodatni sadržaji povećavaju trošak hotelu te bi za ovakav način ponude trebala sudjelovati i turistička zajednica i lokalna ili županijska vlast. Njihova pomoć, ili suradnja bi bila u smanjivanju fiskalnih nameta ili boravišne pristojbe. Ovakva suradnja bi donijela obostrano zadovoljstvo jer bi i ostale djelatnosti imali profit od produženja sezone. Ovakav način ponude ne zahtijeva velika ulaganja ali je bitna suradnja između turističkih djelatnika, izravnih ili neizravnih.

Hotel je planirao od Republike Hrvatske i Europskih fondova dobiti određena financijska sredstva koja bi bila dovoljna za ulaganje u nove investicije s ciljem razvoja novih proizvoda ili usluga koji bi ostvarili značajan profit. Zdravstveni turizam je budućnost u turizmu. U Makarskoj se nalazi hotel Biokovka koji se bavi rehabilitacijom korisnika. Duge liste čekanja te nedostatak smještajnih kapaciteta predstavljaju mogućnost za poslovanje i novu uslugu hotela Alem. Hotel već posjeduje veliki broj smještajnih kapaciteta te je potrebna izgradnja posebne dizalice za invalide, koja bi im olakšala ulazak u more. Osim posebne dizalice, napravile bi se posebne svlačionice te tuševi. Plaža bi bila sigurna pod budnim okom profesionalnih spasioca. Posebni fizioterapeuti bi bili angažirani te bi se sklopila poslovna suradnja. Veličina obale Alema omogućuje u budućnosti i izgradnju marine sa 50 vezova. Marinu bi činile kvalitetni pontoni, benzinska postaja te vanjski dio za popravak i čišćenje. Korisnici marine bi stvorili dodatan profit jer se ne bi služili smještajnim kapacitetima hotela, već popratnim sadržajima te naravno, marinom. Obe investicije bi bile popraćene eko rastom, tj energija bi se dobivala iz obnovljivih izvora. Postavljanjem sunčanih kolektora omogućila bi se potrebna električna energija za grijanje vode te smanjenje troška električne energije. Bura, poznata po svojim udarima na području Makarske rivijere bi se iskoristila za postavljanje manjih vjetrenjača u mjestu Bat, 3 kilometra iznad Baškog Polja. Okoliš hotela bi bio prepun upozoravajućih plakata s ciljem buđenja svijesti, te bi se u suradnji sa komunalcem postavile posebne kante za smeće.

Sve navedene aktivnosti, poboljšanje kvalitete i produženje sezone, dovest će do povećanja prihoda i poboljšanje profitabilnosti, povećanje razine poslovanja pored potrebnih ulaganja. Obzirom na postojeće stanje gdje su problemi rješavanja vlasničkog pitanja gdje država nije provela postupak privatizacije i pronašla odgovarajućeg ulagača problem financiranja zbog lošeg financijskog stanja i dugovanja prema bankama, nužan je strateški partner koji bi pomogao u podizanju razine poslovanja i saniranju obveza prema dobavljačima i zaposlenicima. Nakon prihvaćenih strateških smjernica i dinamike, potrebno je razviti marketinški plan s nositeljima i izvorima financiranja.

4. ZAKLJUČAK

Glavni cilj ovog završnog rada je bio upoznati način rada hotela Alem u Baškom Polju. Kvalitetan marketinški pristup obuhvaća više faza koje se međusobno povezuju. On se sastoji od početnih faza istraživanja i planiranja, zatim obrade i kontrole te krajnje prodaje. Razvoj je ključan kako bi održala konkurentnost. Upoznavanje poslovanja, način usluge te tržišna pozicioniranost bi dale činjenice iz kojih bi se razmatralo o vrsti i načinu provođenja potrebne marketinške strategije. Kako bi se sve uspješno odrazilo na ovaj poslovni slučaj, morala se izvršiti usporedba kroz teorijski dio gdje su objašnjene strategije razvoja i ostali potrebni pojmovi. Ključno je u ovom poslovnom slučaju stalno provoditi unutarnju i vanjsku analizu kako bi poduzeće dugoročno poslovalo.

Strategija razvoja omogućuje da se pronađe kvalitetna opcija koja će pomoći hotelu da uz postojeće ili nove usluge i proizvode, ostvari profit na već postojećem ili novom poslovnom tržištu. Analiza te strategija razvoja su izrađeni uz mnoge probleme koje su se događali. Naime, hotelsko poslovanje je dovelo do velikih gubitaka te je stečaj bezizlazna opcija. Zaposlenici su pod stresom turističke sezone ali i zadržavanja posla prilikom gašenja tvrtke, te su mnogi podaci dobiveni teže nego što se očekivalo. Nesređeni menadžment, infrastruktura, promocija te status zaposlenika ne nude nadu za bolje i profitabilnije poslovanje. Uz određene slabosti koje se smanjuju, Alem također posjeduje i snage koje ga izdvajaju u odnosu na konkurente. Povećanje kvalitete usluge i produženje sezone su temeljne smjernice koje bi uz širinu usluge te poboljšanu infrastrukturu, omogućile bolje poslovanje u odnosu na konkurenciju.

Temeljem analiza smatra se da bi se razvoj trebao ogledati u razvoju kadra, infrastrukture te ulaganju u nove proizvode (dodatni sadržaji) i nova tržišta. Proces rješavanja nastalih problema će potrajati ali se mora izvršiti cjelokupni proces privatizacije u suradnji sa državom gdje bi se uložili veliki novci u infrastrukturu, nove proizvode i usluge a država bi bila jamac za kvalitetan nastavak suradnje zaposlenika i vršitelja privatizacije.

5. POPIS TABLICA

Tablica 1- Cijene po pojedincu u kunama.....14

Tablica 2 – Planirani prihodi za 2015. i 2016. za cjelokupno poduzeće Alem.....22

Tablica 3 – SWOT analiza unutarnjeg tržišnog/marketing stanja.....29

Tablica 4 - SWOT analiza unutarnjeg poslovnog procesa.....30

Tablica 5 – SWOT analiza unutarnjeg financijskog stanja.....31

Tablica 6 – SWOT analiza vanjskog stanja.....32

6. LITERATURA

- Kotler P., Keller K.L., Martinović M., Upravljanje marketingom, (2014.), Mate, Zagreb

- Previšić J., Ozretić Došen Đ., Marketing, (2004.), Adverta, Zagreb

- Previšić J., Ozretić Došen Đ. Međunarodni Marketing, (1999.), Masmedia, Zagreb

- Renko N., Strategije Marketinga, 2005., Zagreb

- Taylor W.J., Strategije marketinga, 1999., Potecon, Zagreb

- http://www.slobodnadalmacija.hr/
- http://www.atlas.hr/o-nama/o-atlas-d-d.htm
- http://www.club-adriatic.hr
- http://www.hgk.hr/
- http://www.hosteleklata.com/hr/1/naslovna
- http://www.hotel-bisevo.com.hr/
- http://www.hotelsolinebrela.com/hr/bluesun-hotel-soline.aspx
- http://www.kompas.hr/
- http://lumens.hr/
- http://www.mint.hr

7. SAŽETAK

Ključne riječi: razvoj, marketing, analiza, strategija

Cilj ovog rada istražiti i prikazati glavne probleme u poslovanju hotela Alem te pronaći odgovarajuću strategiju razvoja kako bi se poslovanje podiglo na veću razinu.

Prvi dio predstavlja teoriju koja je bitna kako za razumijevanje materije istraživanja. Ona nas uvodi u marketing i vrste analize koje su potrebne kako bi se prikazalo stanje hotela. Nakon prikazivanja činjenica potrebno je odabrati odgovarajuću strategiju koja će doprinijeti poboljšanju poslovanja ovog poslovnog slučaja.

Drugi dio predstavlja primjenu teorijskog dijela na praktičnom primjeru poslovanja hotel Alem u Baškom Polju. Navedeni su osnovni podaci kao što su misija, vizija te općeniti podaci. Na temelju istraženih podataka napravljena je vanjska i unutarnja analiza kako bi se odabrala potrebna strategija razvoja. Postavljene činjenice daju mogućnost izbora djelovanja određene strategije na poslovanje.

SUMMARY

The main goal of this research/work is to explore and show the main issues in hotel Alem's work, and to find a suitable strategy of developement so the work can be put out on a greater level. The first part presents a theory that is very significant so one can understand the main point of the research. It leads us into marketing and the variety of analysis which are needed to show the state of the hotel. After showing the facts it is neccessary to choose a suitable strategy that will give in to the best developement of this buisssnes case. The second part presents the use of theory upon the practical example of buissness of Alem hotel at Baško Polje. Cited are usually the just the basic information, like mission, the vision and general information. At the base of the researched information an inner and outter analysis is made so that the right developement strategy can be chosen. The set facts are giving a possibility of choosing the influence of some strategy on the buissnes.