

# ANALIZA I UNAPREĐENJE POSLOVANJA HOTELA BRAČKA PERLA

---

**Perković, Goran**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:439756>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-01**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**



**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA I UNAPREĐENJE POSLOVANJA HOTELA BRAČKA PERLA**

**Mentor:**  
doc.dr.sc. Smiljana Pivčević

**Student:**  
Goran Perković

**Split, travanj 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Osnovni ciljevi rada.....	1
1.2. Metode istraživanja.....	1
1.3. Struktura rada.....	1
<b>2. POJAM I KLASIFIKACIJA HOTELA TE POVIJEST RAZVOJA</b> .....	3
<b>HOTELIJERSTVA U SVIJETU I HRVATSKOJ</b> .....	3
2.1. Pojam i značaj hotela.....	3
2.2. Povijest razvoja hotelijerstva u svijetu.....	4
2.3. Povijest razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj.....	6
<b>3. DEFINIRANJE STRUKTURE I ANALIZE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU U</b> <b>HOTELU TE KONKURENCIJE HOTELA</b> .....	9
3.1. Provođenje analize strukture gostiju.....	9
3.2. Definiranje analize zadovoljstva gostiju u hotelu.....	9
3.3. Konkurencija.....	11
<b>4. DEFINIRANJE CJENOVNE POLITIKE, INSTRUMENTATA PRAĆENJA</b> <b>POSLOVNOG USPJEHA TE PRIHODA I RASHODA HOTELA</b> .....	13
4.1. Cjenovna politika hotela.....	13
4.2. Prihodi hotela.....	14
4.3. Rashodi hotela.....	14
4.4. Instrumenti poslovnog praćenja poslovnog uspjeha.....	15
4.4.1. Proizvodnost rada u hotelu.....	15
4.4.2. Ekonomičnost poslovanja.....	16
4.4.3. Pokazatelji profitabilnosti.....	16
<b>5. ANALIZA POSLOVANJA HOTELA BRAČKA PERLA</b> .....	18
5.1. Obilježja destinacije.....	18
5.2. Razvoj turizma te glavna turistička obilježja otoka.....	19
5.3. Turizam grada Supetra.....	23

<b>5.4.</b>	<b>Općenito o hotelu.....</b>	<b>24</b>
<b>5.5.</b>	<b>Analiza strukture gostiju.....</b>	<b>28</b>
<b>5.6.</b>	<b>Analiza zadovoljstva gostiju.....</b>	<b>31</b>
<b>5.7.</b>	<b>Analiza konkurencije.....</b>	<b>33</b>
<b>5.8.</b>	<b>Analiza promotivnih djelatnosti hotela.....</b>	<b>34</b>
<b>5.9.</b>	<b>Cjenovna politika.....</b>	<b>36</b>
<b>5.10.</b>	<b>Analiza poslovanja hotela.....</b>	<b>40</b>
<b>5.11.</b>	<b>Prihodi i rashodi te poslovni rezultati hotela Bračka Perla.....</b>	<b>40</b>
<b>5.12.</b>	<b>Poboljšanje ponude hotela Bračka Perla.....</b>	<b>45</b>
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>47</b>
	<b>SAŽETAK.....</b>	<b>50</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>51</b>
	<b>POPIS SLIKA, GRAFOVA I TABLICA .....</b>	<b>52</b>

## **1. UVOD**

Iako po mnogim stručnjacima nije dobro bazirati privredu jedne države na jednoj ekonomskoj grani, posebice nestabilnoj kao što je turizam, Hrvatska se, posebno njen priobalni dio, u potpunosti oslanja na turističku industriju kao generatora ekonomskog rasta države.

Kako je turizam uistinu postao svakodnevica svakog stanovnika u priobalnoj hrvatskoj, odabrao sam temu koja približava jedan segment turizma, tj. turističke ponude-hotel. Analiziranje poslovanja, načina na koji se može poboljšati poslovanje na primjeru hotela Bračka Perla.

### **1.1. Osnovni ciljevi rada**

Primarni cilj ovog rada je analizirati stanje i konkurentsku poziciju hotela Bračka Perla, analizirati uspješnost poslovanja hotela te predložiti aktivnosti za unaprjeđenje poslovanja hotela. Sekundarno cilj rada je pobliže prikazati razvoj turizma u svijetu te Hrvatskoj sa naglaskom na otok Brač, te predstaviti cjelokupna obilježja i turističke prednosti otoka Brača i grada Supetra.

### **1.2. Metode istraživanja**

U radu su korišteni sekundarni izvori podataka i to: udžbenici, knjige, međunarodne publikacije, domaći i međunarodni statistički podaci, istraživanja i analize, internet stranice te interni podaci hotela Bračka Perla. U istraživanju su primijenjene standardne kvalitativne istraživačke metode, prvenstveno metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, povijesna, te opisna i komparativne metoda.

### **1.3. Struktura rada**

Prvi dio rada se odnosi na uvod.

U drugom dijelu rada dane su neke osnovne informacije o hotelijerstvu, njegovim funkcijama i značaju za turizam. Tu su i različite vrste podjela hotela koje su prihvaćene u svijetu. Da bi sve bilo upotpunjeno, priložen je i prikaz razvoja hotelijerstva, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj.

Treći dio rada se bavi teoretskim definiranjem strukture i zadovoljstva gostiju hotela te konkurencije hotela.

Četvrti dio rada koncentrira se na definiranje cjenovne politike, instrumenata praćenja poslovnog uspjeha te prihoda i rashoda hotela.

U petom dijelu pisat će se o obilježju destinacije te razvoju turizma na otoku te samom hotelu Bračka Perla. Analizirati će se struktura gostiju, cjenovna politika prema gostima, konkurencija, zadovoljstvo gostiju te zaključno analiza poslovanja hotela. Za detaljnu analizu je odabrana sezona u 2015. godini. Zadnji dio poglavlja fokusiran je na uočavanje prostora za poboljšanje ponude hotela.

Na samom kraju donosi se zaključak o prednostima i nedostacima otvaranja hotela na otoku Braču.

## 2. POJAM I KLASIFIKACIJA HOTELA TE POVIJEST RAZVOJA HOTELIJERSTVA U SVIJETU I HRVATSKOJ

### 2.1. Pojam i značaj hotela

Hotel se može definirati kao kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani te pružaju usluge smještaja i doručka, te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela.<sup>1</sup> Hotel se može definirati i kao okolina čiji je smisao osiguravati svojim gostima kvalitetne i efikasne usluge te ugodan boravak.<sup>2</sup>

Osim usluga smještaja hotel može poslovnim jedinicama unutar samog objekta ili u sklopu kompleksa, pružati usluge prehrane i pića, razne oblike zabave i rekreacije, mogućnosti kupovine u trgovini sa suvenirima, mjenjačke usluge, usluge turističke agencije koja nudi rent-a-car usluge ili organiziranje izleta i sl.. Usluga smještaja je primarno namijenjena da se udovolji ljudskoj potrebi koja nastaje pri promjeni stalnog mjesta boravka turista i ostalih putnika, ujedno i domicilnom stanovništvu koje će iz bilo kojeg razloga koristiti hotelske usluge. Gosti moraju biti nazočni u hotelu kako bi im usluga bila pružena, odnosno usluge se pružaju neposredno.

U današnje vrijeme, osim što hoteli zadovoljavaju potrebu gosta za smještajem, oni pružaju i kulturne, društvene i zdravstvene usluge. Omogućavaju rekreaciju, razonodu, odmor izlete i sličan sadržaj. Radi toga se svrstava u tercijarne djelatnosti jer turistima pruža smještaj i druge usluge za vrijeme njihovog privremenog boravka u smještajnom objektu, a može to činiti i za domicilno stanovništvo. Uz to, u hotelijerstvu se realiziraju i raznovrsni programi koji mogu biti i osnovni motiv posjeta ili pak dodatni sadržaji kako bi se boravak učinio ugodnijim i povećala potrošnja.

Bitno je spomenuti i razvojnu osobinu hotelijerstva. Ono potiče proizvodnju u mnogim drugim djelatnostima (prometu, trgovini...), što utječe na rast njihovih kapaciteta, zaposlenost i sl., omogućava valorizaciju određenih prirodnih resursa, djeluje na uravnoteženje platne bilance zemlje i dr. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Cerović, Z.; Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 74.

<sup>2</sup> [file:///C:/Users/Recepcija/Downloads/PM\\_br6\\_c111.pdf](file:///C:/Users/Recepcija/Downloads/PM_br6_c111.pdf) (16.03.2016.)

<sup>3</sup> Vrtiprah, V., Pavlić, I. ; Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, 2005, str. 3.

## 2.2. Povijest razvoja hotelijerstva u svijetu

Povijesni razvoj hotelijerstva može se podijeliti u četiri razdoblja<sup>4</sup>:

1. Razdoblje starog vijeka
2. Razdoblje srednjeg vijeka
3. Razdoblje humanizma i renesanse
4. Razdoblje dvadesetog stoljeća

### 1. Razdoblje starog vijeka

Kao početak razvoja hotelijerstva može se smatrati antičko i rimsko doba. U tom razdoblju bilježe se prvi smještajni objekti i to u starogrčkim državama te Rimu, kasnije i u nekim europskim zemljama. Migracije ljudi bila su motivirana trgovinom, vjerskim obredima, odmorom, zabavom, zdravstvenim razlozima. U početku se usluge smještaja i prehrane nisu naplaćivale, to se tokom vremena promijenilo zbog porasta trgovine i općenito povećanjem broja putnika.

Prvi objekti za smještaj pojavljuju se u državama: Asiriji, Babilonu, Egiptu i to pod nazivom konačišta ili karavan-saraji. Služili su za smještaj hodočasnika, trgovaca, vojnika i činovnika, i bili su izgrađeni uz ceste i hramove.

U staroj Grčkoj postojali su brojni objekti za smještaj i prehranu putnika pod nazivima: ksenodohije (namijenjene pretežno strancima), pandokeje (građeni u lukama za smještaj putnika), katagogiji (smještaj ljudi i životinja), kataliziji (pružao se smještaj trgovcima, te usluga prehrane njihove stoke). Najznačajniji uzrok putovanja u staroj Grčkoj bile su olimpijske igre (Olimp) te hodočašća u svetišta, proročišta (Delfi i Delos) te mjesta ljekovitih svojstava (Eudeja i Epidaurum) uz koja su se gradila prenoćišta.

U rimskoj državi putovalo se uglavnom radi trgovine, odmora, zabave skrbi o zdravlju te religije. Smještajni objekti su se prvotno gradili uz putove a kasnije i u gradovima. Tokom vremena građeni su: krčme, popine (uz hramove, kupališta i cirkuse), taberne, hospitiumi (za smještaj stranih državljana). Bitna stavka u životu bogatijih rimljana bila su kupališta, te „vile“ koje po svojim funkcijama odgovaraju današnjim vikendicama.

### 2. Razdoblje srednjeg vijeka

Nakon raspada Rimskog Carstva formira se velik broj manjih država koje su često u međusobnim ratovima što pridonosi smanjenom broju putovanja te samim time i manjom potrebom za prenoćištima. Putuje se uglavnom iz poslovnih razloga. Putnicima se smještaj

---

<sup>4</sup> ibidem, str. 10.



pruža u samostanima, tzv. hospitalima. Smanjenjem političkih tenzija otvaraju se privatni hospitali, njihovi vlasnici se udružuju u vlastitu cehovsku organizaciju te se usuglašavaju i donose prvi propisi vezani uz osnivanje i poslovanje smještajnih objekata. Krajem srednjeg vijeka dolazi do velikih zemljopisnih otkrića te masovne trgovine, kao posljedica toga otvara se velik broj krčmi, konoba, restorana, prenoćišta i svratišta.

### 3. Razdoblje humanizma i renesanse

Krajem 17. i početkom 18. stoljeća počinje trend velikih putovanja, naravno samo za one koji to tada mogu priuštiti-aristokraciju. Odlazilo se u velike europske gradove, radi obrazovanja, istraživanja kulture i prirode odredišta. Putovanja su prema današnjim standardima trajala jako dugo, 3-4 godine, putovalo se konjima a kasnije i kočijama, a boravilo po crkvama i župnim dvorovima (kasnije po dvorcima i bogatim kućama). Razvijaju se objekti za pružanje usluga smještaja i prehrane zvani „post-hotel“, „post-inn“ ili „staging-inn“.

Za vrijeme tridesetogodišnjeg rata koji hara Europom dolazi do smanjenja broja putovanja. Završetkom rata počinje se graditi veći broja hotela i pansiona. Nastao je i prvi hotel obiteljskog tipa u Londonu 1774. godine, također se otvara velik broj hotela u gradovima Zapadne Europe te Americi.

Razvojem željeznice razvijaju se objekti za smještaj uz stajališta, a dolazi do smanjenja izgradnje na starim putovima za kočije. Sredinom 19. stoljeća počinje se odlaziti na odmor u primorske destinacije, uglavnom u zimskim mjesecima radi zdravstvenih svojstava boravka uz more, što dovodi do razvoja hotelskih kapaciteta.

### 4. Razdoblje dvadesetog stoljeća

Industrijskim i tehnološkim napretkom dolazi do povećanja broja putovanja zbog sve veće potrebe za odmorom i opuštanjem. Najveći porast putovanja bilježi se sredinom 20. stoljeća (nakon II svjetskog rata) kada turistička putovanja postaju dostupna širem sloju građanstva.

Do iznimno velikih ulaganja u smještajne objekte u visokorazvijenim zemljama Europe i svijeta dolazi početkom 60-ih godina, s razvojem masovnog turizma u većim razmjerima. Grade se brojni hoteli u zemljama Sredozemlja, ali i kontinentalnom dijelu Europe, usporedno sa razvojem europskih metropola. Od sredine 20. stoljeća do danas, turizam te ujedno i broj smještajnih objekata, bilježi konstantan rast.

## 2.3. Povijest razvoja hotelijerstva u Hrvatskoj

Povijesni razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj pratio je razvoj hotelijerstva u svijetu.

Razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj možemo podijeliti u 4 razdoblja: Razdoblje srednjeg vijeka, humanizam i renesansa, razdoblje nakon Drugog svjetskog rata te razdoblje od 1991. do danas.

### 1. Razdoblje srednjeg vijeka

Hrvatska je kao tradicionalno pomorska zemlja, ugošćivala putnike i gradila različite vrste ugostiteljskih objekata. Tako su u 14. stoljeću Dubrovčani u palači Sponzi uredili „hospitalium“ za strance, koji su u njemu boravili za vrijeme posjeta gradu. Prema zapisima, u Hrvatskoj su postojale i brojne krčme, a sredinom 16. stoljeća (točnije 1550. godine) u našim krajevima uveden je i posebni zakon o krčmarstvu (pravom na točenje pića i posluživanje hrane mogli su se koristiti samo kraljevski gradovi i vlastela a po posebnim uvjetima Crkva i neki gradovi). Prva prenočišta se spominju u 16. stoljeću i to u o kontinentalnoj Hrvatskoj na području Zagreba, Varaždina i Karlovca te u Primorskoj Hrvatskoj u Splitu, Rijeci i Dubrovniku.

### 2. Razdoblje humanizma i renesanse

U ovom razdoblju se pod utjecajem turizma i na našim prostorima izgrađuju hoteli. Početci intenzivnijeg razvoja turizma u primorskim mjestima povezani su s prvom polovicom 19. stoljeća. Prvi registrirani hotel s 13 soba datira iz 1868. godine na Hvaru. Osniva ga higijeničarsko društvo „Societa Igienica“. U drugoj polovici 19. stoljeća i početkom 20. stoljeća grade se „suvremeni hoteli“. U hotele su uvodi parno grijanje, telefoni, bogato opremljene kupaonice. Društvo južnih željeznica iz Beča nastoji od Opatije stvoriti organizirano morsko kupalište-lječilište i 1882. kupuje Vilu Angiolinu te je pretvara u hotel.

Prvi suvremeni hotelski objekti sagrađeni su u Opatiji 1884. (hotel „Kvarner“) kojeg gradi Društvo južnih željeznica iz Beča, zatim u Malom Lošinj 1887. (hotel „Vindobona“), Crikvenici 1895. („Therapia“) i u Dubrovniku 1897. (hotel „Imperial“).<sup>5</sup> Po prvi put se javljaju profesije u hotelijerstvu: recepcionari, sobarice, hotelski kuhari, vratari i sl.

---

<sup>5</sup> ibidem, str. 13.

### 3. Razdoblje nakon drugog svjetskog rata

Između dva svjetska rata vladala je dugo vremena ekonomska kriza pa je sukladno tome bila smanjena mogućnost ulaganja u hotelske smještaje. Goste sa prostora Austrije i Njemačke zamjenjuju gosti iz zemalja Češke, Slovačke te nove kraljevine SHS. U tom razdoblju važno je spomenuti izgradnju hotela „Esplanade“ u Zagrebu, otvorenog 1925. godine, prvi hotel koji je pratio i obilježio trendove u hotelijerstvu u 20. stoljeću.

Nakon završetka II. svj. rata zemlja se postupno obnavlja. Dolazi do snažnog zamaha u izgradnji hotela pod utjecajem političke liberalizacije i otvaranja prema inozemnim tržištima. Sredinom 60-ih godina započinje kvantitativna izgradnja hotelskih objekata duž cijele obale u kojoj prevladavaju objekti B kategorije, tj. objekti sa tri zvjezdice (preko 82% hotela). Bitno je spomenuti i apartmanizaciju koja se javlja, može se reći čak i stihijski na nekim područjima. Sve do 1991. godine u Hrvatskoj je prevladavao smještaj niže kategorije, pošto je turistička politika bila isključivo (osim par turističkih destinacija) okrenuta prema masovnom turizmu. Istodobno dolazi do snažnog zamaha izobrazbe kadrova za ugostiteljstvo i hotelijerstvo.

### 4. Razdoblje od 1991. do danas

Nakon rata turizam se počeo oporavljati pa je u turističkoj sezoni 1996. godine zabilježen blagi rast u odnosu na najbolju ratnu turističku sezonu 1994. godine. Postupno se vraćaju inozemni turisti, najviše iz istočnoeuropskih zemalja, ali sezona traje svega 2 mjeseca. 1998. godine započinje prvi investicijski ciklus u hotelijerstvo i to u Istri i Kvarneru. Povratkom turista polako raste i zanimanje stranih ulagača koji sve više počinju ulagati u Hrvatsku. Jača i promocija Hrvatske kao atraktivne destinacije. Porastom turističkih dolazaka i ostvarenih noćenja rastu i prihodi od turizma, kao i udio prihoda u ukupnom bruto domaćem proizvodu Republike Hrvatske, pa se taj udio s 7,2 % iz 1995. godine penje na 17% 2002. godine.<sup>6</sup>

Dolazi do promjene imiđa hrvatskog hotelijerstva i ugostiteljstva te podizanje kvalitete. Polako strani hotelski brendovi i lanci ulaze u Hrvatsku (Sol/Melia, Westin, Sheraton, Le Meridien, Radisson Blu, Hilton i sl.) Broj hotela po kategorijama se također povećava, idućoj tablici prikazani su podaci za 2013.godinu i 2014. (najbolju godinu do sada):

---

<sup>6</sup> [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (10.01.2016.)

*Tablica 1. Hoteli po kategorijama*

	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2013. u %</b>	<b>2014 u %</b>	<b>INDEX 2013/2014</b>
<b>Hoteli ukupno</b>	643	645	100	100	101,4
*****	31	34	5	5	109,7
****	202	226	31	35	111,9
***	325	315	51	48	96,9
**	85	77	13	12	90,6

*Izvor: [www.mint.hr/UserDocsImages/150701\\_Turizam014.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/150701_Turizam014.pdf) (10.01.2016.)*

Najboljom turističkom sezonom u povijesti samostalne Hrvatske, smatra se ona iz 2014. godine kada je zemlju posjetilo i u njoj boravilo 13 100 000 turista koji su ostvarili 73 600 000 noćenja.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (10.01.2016.)

### **3. DEFINIRANJE STRUKTURE I ANALIZE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU U HOTELU TE KONKURENCIJE HOTELA**

#### **3.1. Provođenje analize strukture gostiju**

Gosti hotela se najčešće dijele:<sup>8</sup>

- Gosti koji su u hotelu radi odmora – gosti koji ciljano dolaze u određenu destinaciju radi odmora i relaksacije
- Gosti koji su u hotelu iz poslovnih razloga - gosti koji dolaze radi skupova konferencija i sl.
- Ostali gosti - gosti koji dolaze iz razloga kao što su obiteljska okupljanja, gosti koji imaju razne interese koji nisu poslovni

Gosti se također segmentiraju prema kriterijima kao što su:

- Dob gostiju
- Prema državi iz koje dolaze
- Grupe ili individualni gosti
- Prema dužini boravka
- Platežnoj moći itd.

Analizom strukture gostiju dobivamo informaciju u kojem se smjeru hotel mora usmjeriti svoje načine prodaje, promotivnih aktivnosti te dali je dosadašnja politika hotela ide u dobrom smjeru ili je potrebno intervenirati.

#### **3.2. Definiranje analize zadovoljstva gostiju u hotelu**

Zadovoljstvo kupaca je mišljenje koje oni imaju o proizvodu ili usluzi a temelje ga na usporedbi karakteristika proizvoda ili usluga sa vlastitim očekivanjima. Zadovoljstvo je subjektivne prirode pa naša očekivanja u odnosu na uslugu mogu biti viša, pa govorimo o zadovoljstvu, ili niža od očekivanog pa je riječ o nezadovoljstvu proizvodom ili uslugom.

Zadovoljstvo podrazumijeva klijentov pozitivan osjećaj o upotrijebljenom proizvodu ili usluzi, koji mu daje potvrdu da je napravio dobru transakciju, odnosno donio ispravnu odluku kada je odabirao između različitih mogućnosti. Zadovoljstvo klijenata je njihov pozitivan ili

---

<sup>8</sup> Medlik, S., Ingram H.; Hotelsko poslovanje, Golden marketing, 2002., str. 31.

negativan osjećaj o vrijednosti koju su primili kao rezultat uporabe određene ponude tvrtke u specifičnim situacijama primjene.<sup>9</sup>

Što je razina zadovoljstva veća to će gosti, kupci usluga biti lojalniji hotelu i vraćati će se ponovno. Hotel koristi razne tehnike da bi otkrilo razinu zadovoljstva svojih gostiju i to čini s ciljem boljeg razumijevanja iskustva kojeg gosti dožive koristeći usluge hotela, da li gosti ispunjavaju sve svoje potrebe i kako, što je potrebno unaprijediti da bi bili sretniji i sl. .

Hoteli su oduvijek imali izravan i blizak odnos sa gostima, no dobar odnos ne znači da hoteli uvijek znaju kako ih gosti vide. To znači da hoteli svoje usluge i objekte moraju preispitivati u svjetlu onoga što nudi konkurencija, kako bi se proizvod mogao redovito razvijati. Hoteli moraju redovito točno ocijeniti povratnu informaciju koju dobiju od gostiju tako da se mogu pozabaviti opravdanim pritužbama na uslugu ili objekte.<sup>10</sup>

Klasične metode dobivanja povratne informacije od goste se odnose na upitnike koje gost hotela može ispuniti u samom hotelu, te na slanje „tajnog“ gosta koji može dati informaciju upravi hotela o načinu rada i općem zadovoljstvu s uslugom.

Najviše se koristi metoda anketnih upitnika i to:

- On line prikupljanje podataka na službenoj stranici hotela postoji knjiga utisaka u kojoj svaki gost može ostaviti komentar, sve on line agencije s kojima surađuju imaju također rubriku za komentare i ocijene hotela.
- Putem elektroničke pošte gdje se nakon odlaska gosta, uz pismo zahvale što je bio gost, šalje i kratki upitnik o zadovoljstvu uslugom, osobljem, čistoćom i ukupnom dojmu.
- Oči u oči-gdje se kroz razgovor recepcionara (ili ostalog osoblja) i gosta detaljno nastoji otkriti njegovo mišljenje o usluzi i načinima na koji tu uslugu popraviti (u slučaju da gost ima primjedbu).

Naglim širenjem on-line posrednika pri iznajmljivanju usluga smještaja, kao što su Booking.com, Hotels.com, Agoda.com, Tripadvisor.com došlo se do situacija da se u većini hotela ocjena, koju gosti ostavljaju putem posrednika, smatra ključnom pri ocjenjivanju zadovoljstva gostiju sa pruženom uslugom.

---

<sup>9</sup> Marušić, M., Vranešević, T., Istraživanje tržišta, Zagreb (2001).

<sup>10</sup> Ibidem, str. 184.

### 3.3. Konkurencija

Svaki je hotel u Hrvatskoj, posebno u urbanim središtima, suočen sa sve većom konkurencijom, stoga svaki hotel mora težiti da bude uspješniji od konkurencije pri zadovoljavanju potreba i želja svojih kupaca, kako bi se izdignuo iznad konkurencije.

Pri procjeni konkurencije hotela, najčešće se konkurenti segmentiraju u tri tipa<sup>11</sup>:

- Direktni konkurenti – hoteli koji nude istu ili sličnu uslugu
- Indirektni konkurenti – hoteli koji nude zamjenske usluge, a imaju slični osnovni proizvod (hostel-hotel)
- Budući konkurent – hotel koji tek treba biti izgrađen

Pri procjeni konkurencije, glavna pitanja koja se postavljaju su:

- Kako posluju (koliko su dobri; u čemu su posebno dobri; zašto kupci odlaze k njima i sl.)?
- Koji su im planovi za budućnost?
- Imaju li potencijal za realizaciju svog plana?
- Koja im je strategija razvoja?

Odgovorom na navedena pitanja dobiva se slika o stupnju prijetnje konkurencije za hotel. Do informacija o konkurentu se dolazi:<sup>12</sup>

- Obilaskom prodajnog mjesta
- Promatranjem načina na koji se obavlja posao
- Informacijama od vlastitih/zajedničkih klijenata
- Prateći medije
- Analizirajući njihov promotivni materijal
- Analizirajući natječaje o zapošljavanju djelatnika itd.

Bitno je spomenuti i dvije sile koje utječu na konkurenciju: sposobnost tvrtke da uđe na tržište i da iz njega izađe. Hoteli imaju malo više ulazne prepreke zbog troškova izgradnje i nedostatka dobrih lokacija. Visoke izlazne prepreke predstavljaju drugačiji sklop konkurentnih problema za industriju. Veliko kapitalno ulaganje koje je potrebno da se izgradi hotel postaje trošak iz kojeg se ne može izvući. Stoga hoteli koji ne mogu podmiriti sva svoja

---

<sup>11</sup> Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C.; Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, MATE, 2010, str. 119.

<sup>12</sup> [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PPP2\\_P8\\_Analiza%20djelatnosti\\_konkurencije.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PPP2_P8_Analiza%20djelatnosti_konkurencije.pdf) (27.02.1016)

dugovanja, poreze i druge fiksne troškove, ali imaju dovoljno veliku bruto dobit da mogu djelomice pokriti te fiksne troškove, ne moraju zatvarati svoja vrata već mogu poslovati s gubitkom. Zato kad potražnja za hotelima naglo padne, ponuda soba ostaje jednaka. S manje klijenata koji se natječu za isti broj soba na tržištu konkurencija postaje jača.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C.; Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, MATE, 2010, str. 120.



## **4. DEFINIRANJE CJENOVNE POLITIKE, INSTRUMENATA PRAĆENJA POSLOVNOG USPJEHA TE PRIHODA I RASHODA HOTELA**

### **4.1. Cjenovna politika u hotelu**

Formiranje cijena proizvoda i usluga na turističkom tržištu iznimno je složen posao jer je mogućnost supstitucije velika, a konkurencija je vrlo izražena. Zbog velike elastičnosti turističke potražnje i neelastičnosti turističke ponude, dolazi do znatnijeg odstupanja od tržišnih zakonitosti.<sup>14</sup>

Hoteli u poslovnim središtima cijenu formiraju uglavnom ujednačeno pošto se usmjeravaju na segmente potrošača kojima nije isključivo motiv odmor i opuštanje. Hoteli u turističkim odredištima, koji posluju sezonski - što je slučaj sa većinom hotela u hrvatskoj diferenciraju cijene, odnosno u glavnoj sezoni se cijene povećavaju dok se u predsezoni i posezoni cijene smanjuju kako bi se i u manje atraktivnim razdobljima privuklo goste u destinaciju. Najčešće metode formiranja cijena su:<sup>15</sup>

- Intuitivna metoda – jednostavna metoda temeljena na procjeni.
- Metoda pariteta konkurencije – temelji se na formiranju cijena prema postojećim tržišnim cijenama, i analizi konkurentskih cijena - ali se pri tome zanemaruje troškovna strana i potražnja.
- Metoda pariteta lidera – bazirana je na formiranju cijena na razini one koju ima dominantni ponuđač takvih usluga na tržištu.
- Metoda troškovi plus – temeljena je na izračunu prema kojem se na ukupne troškove poslovanja doda određeni iznos profita.
- Metoda točka pokrića troškova – polazi od formiranja one razine cijene koja omogućuje izjednačenje prihoda od prodaje s ukupnim troškovima.
- Metoda povrata uložениh sredstava – tradicionalna metoda formiranja cijena temeljena na odnosu profita i uložениh sredstava.
- Formiranje cijena na osnovi ciljnog profita – uzima u kalkulaciju sve ekonomske parametre poslovanja
- Marginalna metoda – temelji se na kretanju potražnje

---

<sup>14</sup> Vrtiprah, V., Pavlič, I. ; Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, 2005, str. 199.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 201.

- Skimming metoda – primjenjuje se kad za hotelskim proizvodom postoji jaka potražnja a konkurencija je slaba.

#### **4.2. Prihodi hotela**

Prihodi su jedan od elemenata kojima se mjeri uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća. Pod pojmom prihoda se smatraju povećanja ekonomskih koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili povećanja imovine ili smanjenja obveza što ima za posljedicu rast glavnice.<sup>16</sup>

Ima više skupina prihoda u hotelskom poduzeću, osnovne su:<sup>17</sup>

- Prihodi koji proizlaze iz osnovnog poslovanja
- Prihodi koji proizlaze iz ulaganja
- Financijski prihodi
- Ostali prihodi
- Izvanredni prihodi.

#### **4.3. Rashodi hotela<sup>18</sup>**

Pojam rashoda odnosi se na ulaganja u poslovni proces koja su zapravo potrošnja dobara potrebna za stvaranje učinaka te uz to i na neutralnu potrošnju dobara u hotelskom poduzeću s nastankom izdataka.<sup>19</sup> Rashodi mogu nastati ovisno o načinu poslovanja hotelskih poduzeća, ali nisu uvijek izazvani osnovnim poslovanjem, s obzirom na to da se u rashode uključuju i različiti neposlovni utrošci i gubitci. To je negativna komponenta poslovnog uspjeha poduzeća jer upućuje na povećanje obveza i na smanjenje imovine i kapitala.

Rashodi su uz prihode jedan od elemenata kojima se mjeri uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća. Označuju smanjenje ekonomskih koristi tijekom određenoga obračunskog razdoblja u obliku odljeva sredstava ili stvaranja obveza.

Rashodi se prate za iste skupine aktivnosti koje prate i prihodi. Hotelska poduzeća razlikuju sljedeće skupine rashoda:

- Rashodi koji nastaju iz osnovnog poslovanja
- Rashodi koji proizlaze iz ulaganja
- Financijski rashodi

---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 135.

<sup>17</sup> Ibidem, str. 137.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 140.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 141.

- Ostali rashodi
- Izvanredni rashodi.

#### 4.4. Instrumenti praćenja poslovnog uspjeha

Više je pokazatelja uspješnosti hotelskog poduzeća, njihov cilj je praćenje i kontrola izvršenja unaprijed postavljenih zadataka. Poslovni indikatori moraju biti:<sup>20</sup>

- Istiniti – da odgovaraju stvarnom stanju
- Potpuni – mora ih biti dostatan broj kako bi pokazali sve aspekte poslovnog uspjeha
- Ažurni – pravodobno izračunati i dostavljeni korisnicima

U nastavku su najznačajniji pokazatelji poslovnog uspjeha.

##### 4.4.1. Proizvodnost rada u hotelu

Zbog specifičnog karaktera hotel vrlo je visok udio osobnog rada te je ujedno niža proizvodnost rada u usporedbi u usporedbi s prosjekom gospodarstva. Proizvodnost je moguće definirati kao odnos inputa (ulaza) i outputa (izlaza) u određenom vremenskom razdoblju uz dužno pridržavanje kvalitete.<sup>21</sup>

Praćenje proizvodnosti je otežano u hotelijerstvu iz sljedećih razloga:<sup>22</sup>

- Ni inpute ni outpute nije lako standardizirati
- Odnos između inputa i outputa nije stalan
- Ne mogu se svi inputi ni outputi mjeriti

U turističkoj branši i ostalim uslužnim djelatnostima primjenjuje se formula:

$$\text{Proizvodnost} = \frac{\text{Ostvareni prihod}}{\text{Utrošeni rad}}$$

Za određena radna mjesta (recepција i sl.) moguće je mjeriti proizvodnost stavljanjem u odnos broja ostvarenih usluga s brojem radnika, pa formula može biti:

$$\text{Proizvodnost} = \frac{\text{Broj noćenja}}{\text{Broj radnika}}$$

<sup>20</sup> Ibidem, str. 217.

<sup>21</sup> Weihrich, H., Koontz, M., Menadžment, X. izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str. 63.

<sup>22</sup> Vrtiprah, V., Pavlič, I. ; Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, 2005, str. 217.

$$\text{Proizvodnost} = \frac{\text{Broj postelja/soba}}{\text{Broj radnika}}$$

Proizvodnost se povećava uz pomoć dvije strategije:<sup>23</sup>

- Poveća se količina i/ili kvaliteta proizvoda i usluga uz istu razinu, smanjenje ili neznatno povećanje troškova rada; ova strategija zahtjeva agresivan nastup na tržištu, stalan razvoj i unapređenje proizvoda, kvalitete usluga, imidža i tržišnog udjela.
- Smanje se troškovi rada uz istu razinu, neznatno smanjenje ili povećanje količine i/ili kvalitete proizvoda i usluga; ova strategija pretpostavlja pozornu analizu troškova rada kako bi se oni snizili.

#### 4.4.2. Ekonomičnost poslovanja

Cilj svakog hotela je postići što bolju ekonomičnost tj. ostvariti što bolji ukupni učinak uz što niže troškove. Posebno se treba uočiti ekonomičnost u onim organizacijskim jedinicama u kojima nastaju utrošci, kao npr. kuhinja, restoran i sl., formula za mjerenje ekonomičnosti je:

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Prihodi}}{\text{Rashodi}}$$

Ekonomičnost bi se mogla i preciznije iskazati sljedećom formulom:

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Količina učinaka x prodajne cijene}}{\text{Utrošeni činitelji x prodajne cijene}}$$

#### 4.4.3. Pokazatelji profitabilnosti

Profitabilnost se izražava vrijednosnim pokazateljima, koji upućuju na prinos u odnosu prema angažiranoj ukupnoj imovini ili prema glavnici ili prema ukupnom prihodu.<sup>24</sup>

$$\text{Profitna marža} = \frac{\text{Neto - Dobit}}{\text{Ukupan prihod}}$$

<sup>23</sup> Ibidem, str.219.

<sup>24</sup> Orsag, S.,Gulin, D., Financijska analiza hotelske tvrtke, op.cit., str. 159.

$$\text{Povrat na vlasničku glavnice} = \frac{\text{Neto - Dobit}}{\text{Prosječno stanje vlasničke glavnice}}$$

$$\text{Povrat na ukupnu imovinu} = \frac{\text{Neto - dobit}}{\text{Prosječno stanje ukupne imovine}}$$

Na profitabilnost znatno utječe ekonomičnost poslovanja i proizvodnost, kategorija objekta, način i cijene izgradnje, oprema, lokacija itd., znatan utjecaj ima i koeficijent obrtanja kapitala.

## 5. ANALIZA POSLOVANJA HOTELA BRAČKA PERLA

### 5.1. Obilježja destinacije

Otok Brač spada u skupinu srednjodalmatinskih otoka, te je treći najveći otok na Jadranu. Porijeklo ime otoka Brača u znanosti nije potpuno utvrđeno. Pretpostavlja se da potječe od ilirskog brentos - jelen, budući da su ga Grci zvali Elaphusa od elaphos - jelen. Rimski povjesničar Polibije naziva ga Bretia, Plinije Stariji Brattia, a u Antinojevom putopisu iz 4. st. poslije Krista naziva se Bractia. Otok je ucrtan u Ptolomejevu kartu iz 2. st, kao i u tabulu Peutingerianu, kartu iz 4. st. (Brattia). Bizantski car Konstantin Porfirogenet ga u svom opisu carstva u 9. st. naziva Barzo i kaže da su on i Hvar "najljepši i najplodniji" među jadranskim otocima.

Brač je od kopna udaljen Bračkim kanalom od 6 do 13 km. Prema zapadu ga od otoka Šolte odvajaju Splitska vrata, a prema jugu od otoka Hvara dijeli ga Hvarski kanal.<sup>25</sup> U njegovoj neposrednoj blizini na kopnu je najveći grad na istočnoj jadranskoj te drugi grad po broju stanovnika u Hrvatskoj, Split. Takav položaj u odnosu na centar regije, Split, pruža povoljne razvojne mogućnosti. Svakodnevne migracije u svrhu rada i školovanja, uzrokovane blizinom Splita dovode do zadržavanja aktivnog stanovništva na otoku, a time i do mogućnosti demografske revitalizacije otoka iz vlastitih izvora. Također mala udaljenost od kopna omogućava dolazak većeg broja dnevnih turista radi kupanja i izleta.

Iz Splitske luke prema Supetru u vrhuncu sezone (29.05.-27.09.2015.) vozi 14. trajektnih linija dnevno, također postoje 3. katamaranske linije koje na putu prema otoku Hvaru pristaju u Bolu i Milni. Potrebno je napomenuti da iz Makarske luke prema Sumartinu vozi 5. trajektnih linija tokom sezone.

Veliku prednost u razvoju turizma Brač ima zbog svoje zračne luke, koje je sa radom započela 1993. godine. Pristanište radi tokom cijele godine, opremljeno je za prihvatanje zrakoplova kapaciteta do 100 sjedećih mjesta, sa mogućnosti polijetanja i slijetanja noću. Nedostatak je manjak redovitih avionskih linija s glavnih emitivnih tržišta te izostanak low-cost prijevoznika

Okosnicu lokalnog prometnog sustava čini postojeća županijska cesta prema Supetru odnosno Milni koja se kao obilaznica Sutivana produžava prema zapadu.

Brač ima površinu od 395,438 km<sup>2</sup>. Dug je oko 40 km, a širok prosječno između 10 i 12 km. Reljef otoka obilježavaju dva područja, niže priobalno okolo cijelog otoka (do 170 m

---

<sup>25</sup> <http://www.braconline.com.hr/brac-po-mjestima.html> (12.01.2016.)

visine), srednje visoravno podalje od obale (do 400 m) i visoko planinsko. Vidova gora, visine 778 m, najviše je brdo na jadranskim otocima. Navedene zemljopisne predispozicije otvaraju mogućnosti razvoja turističkih potencijala kao što su kupanje, hodanje, trčanje, biciklizam, čak i zimski turizam a sve to uz mali napor i minimalna financijska ulaganja.

Brač obilježava mediteransko podneblje s relativno blagim zimama s najhladnijim mjesecom siječnjem (prosječna temperatura 7° - 8,5° C) te toplim ljetima, s najtoplijim mjesecom srpnjem (prosječna temperatura 24,5° C). Otok u prosjeku ima 2600 sunčanih sati godišnje i jedan je od naših najsunčanijih područja na Jadranu.

More je uz obale otoka relativno toplo, ljeti od 21 do 25° C a zimi između 11 i 14° C. Slanost mu je dosta visoka te mikrobiološki spada u kategoriju čistog mora, što pogoduje kako razvoju riba i školjki, tako i kupanju, rekreaciji i pomorskim sportovima. Zagađenja mora oko Brača su minimalna jer na otoku nema većih gradskih naselja niti znatnijih industrijskih pogona.

Prema zadnjem popisu stanovništva iz 2011. godine Brač ima 13.987 stanovnika. Na otoku postoji 22 naseljena mjesta u osam lokalnih jedinica, to su sljedeća: Bol, Pučišća, Postira, Selca, Sutivan, Milna, Nerežišća, Sumartin, Supetar, Splitska, Pražnica, Mirca, Povelja, Gornji Humac, Škrip, Donji Humac, Novo Selo, Ložišća, Dol, Dračevica Bobovišća i Murvica.

Najveći dio stanovnika otoka otpada na naselja: Supetar (4233 stanovnika), općina Bol (1623 stanovnik), općina Milna (1042 stanovnika), općina Nerežišća (892 stanovnika), općina Pučišća (2224 stanovnika) i općina Selca (845 stanovnika).<sup>26</sup>

## **5.2. Razvoj turizma te glavna turistička obilježja otoka**

Turizam na otoku Braču se počinje razvijati relativno kasno u odnosu na druge otoke. Između dva svjetska rata otočani postaju svjesni turističkog potencijala pa se tako osniva „Zadruga za promet stranaca“ 1923. godine u Supetru, „Društvo za uljepšavanje varoša i prometa putnika“ u Bolu te „Društvo za unapređenje turizma“ u Sutivanu. Smještajni kapaciteti su bili skromni, hoteli su postojali samo u Supetru, Bolu i Sutivanu, dok u ostalim naseljima postoji privatni smještaj.

U razvoju turizma na otoku Braču prednjačio je Bol i Supetar. Općina Bol turistički razvoj je započela 1923. godine kada je organizirana prva kolonija udruge mladih „Youth Holliday Association“. Članovi udruge (svi su bili učenici) boravili su u školskoj zgradi i

---

<sup>26</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=9137> (13.01.2016.)

radili su 30 dana u sezoni. Sljedeća osoba bitna za razvoj turizma je Ante Vidošević, koji je 1927. godine obnovio svoju kuću i pretvorio je u motel, kojeg je otvorio godinu dana poslije. Tokom vremena motelu je povećan kapacitet te je dobio ime „Pansion Vidosevic“. Nakon toga počelo je otvaranje drugih ugostiteljskih objekata, pa su otvoreni „Pension Dalmacija“, „Restoran Turketo“ i drugi. U 1948. godini nastalo je hotelsko poduzeće „Zlatni rat“, narednih godina poduzeće se polagano razvijalo uglavnom adaptirajući postojeće kuće. Godine 1963. otvoren je hotel „Bijela kuća“, od tada se turizam u mjestu počeo snažnije razvijati pa je 1976. god. otvoren hotel „Elaphus“, hotel „Borak“, a 1984.g. niknuo je veliki hotelski kompleks „Bonaca“.

Tijekom pedesetih godina u veći dio otoka dovedena je električna energija te se cestama povezuju mjesta na otoku. Šezdesetih godina se postojeći objekti obnavljaju, grade novi posebice u Bolu i Supetru. Uvođenjem trajektne linije Split-Supetar, asfaltiranjem bračkih cesta, dovođenjem vode iz rijeke Cetine, izgradnjom vodovoda tokom šezdesetih godina pripomogli su stvaranju razvoja turizma kakvog danas poznajemo.

Otok Brač iznimno je bogat turističkim znamenitostima koje uglavnom nemaju vrhunsku svjetsku vrijednost, osim možda plaže Zlatni rat, ali imaju lokalni značaj. Najbitniji među njima su svakako:

Pustinja Blaca je nekadašnje pustinjačko naselje (eremitorij), koji su u XVI. stoljeću osnovali poljički svećenici u bijegu pred Turcima. Ime je najvjerojatnije dobila po blatu kojeg stvara povremena riječica za vrijeme jakih kiša. Nakon dozvole bračkog kneza poljički glagoljaši se tu naseljavaju te 1552. godine te osnivaju redovničku zadrugu. Tijekom 400 godina sagradili su iznimno vrijedan samostanski i gospodarstveni kompleks, te živjeli samostalno sve do 1963. kada je samostan pretvoren u muzej. Naročitu osobitost Blaca imaju zbog svog skrivenog i tajnovitog položaja. Smještena su na istočnom obronku duge doline na južnoj strani otoka Brača između Bola i Milne. Blaca su jedinstven spomenik na našoj obali. Crkva je sagrađena 1588.g. a kasnije je obnovljena. Posebno je, s etnografskog gledišta zanimljiva kuhinja s prostranim otvorenim ognjištem (kominom), kao rijedak očuvani primjerak skupnog, zajedničarskog obitavališta. Eremitorij ima i izuzetno bogatu knjižnicu, glagoljske misale, niz portreta iz XVIII.st., nekoliko baroknih slika, bogatu zbirku starinskog oružja, mnoštvo raznolikih starinskih satova a tu je od 1926.g. i astronomska stanica.

*Zmajeva špilja* nalazi se na južnoj strani otoka Brača, oko 200 m iznad seoca Murvica. Poznata je i pod nazivom *Dragonjina špilja*. Zmajevu su špilju naselili sredinom XV. stoljeća poljički redovnici glagoljaši bježeći pred Turcima. Ona im je poslužila kao obitavalište i hram, u njoj su zasnovali svoj redovnički život te ga uzdigli do zavidne visine. U Zmajevoj



špilji posebno se ističu reljefi prvorazredne umjetničke vrijednosti iz poganske mitologije i kršćanstva isklesani u živom kamenu njezine unutrašnjosti. Dominira veliki lik zmaja na zapadnom zidu ulaznog dijela špilje, po kojemu je ona i dobila ime. U špilji je pronađen rijedak primjerak hrvatskoga glagoljskog prvotiska misala iz 1483. godine, koji se sada nalazi u Dominikanskom muzeju na Bolu.<sup>27</sup>

*Vidova gora* je najviši vrh otoka, ujedno i najviši otočni vrh na Jadranu (778 metara nad morem). Ime je dobila po crkvi sv. Vida koja se nekada dizala na vrhu brda, a danas je u ruševinama. Crkva je podignuta u 13. ili 14. st. S vrha Vidove gore pruža se jedinstven pogled prema jugu, na mjesto Bol i čuvenu plažu Zlatni rat te na srednjodalmatinske otoke. Najbliži otok je Hvar, a po vedrom vremenu vide se i ostali otoci i Biokovo, od poluotoka Pelješca na istoku, preko Korčule, Visa, Biševa, Jabuke. Kada je vrijeme osobito bistro može se vidjeti i obala Italije. Nakon domovinskog rata na vrhu je postavljen veliki kameni križ. Do Vidove gore se može stići automobilom ili biciklom i to skoro skroz do vrha, 2009. uređena je i otvorena Poučna staza Vidova gora, koja pješake i bicikliste može provesti najzanimljivijim dijelovima i usput ih naučiti ponešto o ovoj jedinstvenoj lokaciji.

*Zlatni rat* jedna je od najljepših plaža na Jadranu, smještena 2 km od mjesta Bol, na južnom dijelu otoka. Taj šljunčani rt je jedinstveni fenomen dug oko pola kilometra te okružen čistim i prozirnim morem. Izgleda poput dugog bijelog jezika, mijenja svoj oblik i položaj ovisno o vjetru koji puše i ovisno o tome kako udaraju valovi. Taj predio je zaštićeno prirodno područje. Iznimno je atraktivan za daskaše i ljubitelje sportova na vodi. Do plaže se može stići automobilom ili laganom šetnjom uz more. Za vrijeme ljeta svakih pola sata voze turistički vlakići i turistički brodovi koji polaze iz luke Bol.

*Muzej otoka Brača* u Škripu koje je ujedno i najstarije naselje na otoku Braču u kojem su svoje tragove ostavili Iliri, Rimljani i Hrvati. U mjestu se nalazi Zavičajni Muzej otoka Brača, smješten u kuli Radojković iz 16. stoljeća, podignuta za vrijeme mletačko-turskih ratova i jedan je od najposjećenijih muzeja u Hrvatskoj. Tu se nalaze bogate zbirka fotografija, oružja i dokumenata antifašističkog pokreta na otoku iz Drugog svjetskog rata.

Otok Brač obiluje smještajnim kapacitetima. Problem je što je velik broj ležaja u hotelima niže kategorije i privatnim smještajnim kapacitetima, tj. mali je broj hotela sa 5 zvjezdica. Iako to ima negativan učinak u vidu dovođenja gostiju visoke platne mogućnosti, pozitivan učinak privatnih smještajnih kapaciteta je izravno poticanje lokalne ekonomije i obiteljskih biznisa.

---

<sup>27</sup> [http://www.otok-brac.info/lokacije2/zmajeva\\_spilja.htm](http://www.otok-brac.info/lokacije2/zmajeva_spilja.htm) (13.01.2016.)

Općina Bol je turistički najrazvijenija općina na otoku, to se očituje brojem ležajeva, pogotovo u hotelima, gdje se broji 2500 ležaja, te velik broj ležaja u privatnim smještajnim kapacitetima (3414). Samo u sezoni 2015 u hotelskom smještaju odsjelo je 333 885 gostiju a u privatnom 231 654 gostiju tj. ukupno 12% više noćenja nego lani.<sup>28</sup>

Grad Supetar broji 6027 stalnih i 1207 pomoćnih ležaja, od čega ih većina spada u privatni smještaj<sup>29</sup>. On je ujedno ostvario najbolju turističku sezonu sa 70 409 registriranih dolazaka i ostvarenih 530 647 noćenja što je porast za 7 % u odnosu na prethodno razdoblje. Udio hotelskog smještaja u ukupnom broju dolazaka je 60,19%, privatnog smještaja 31,69%, kampova 4,31% a nekomercijalnog smještaja 3,79%.

Ukupan broj kapaciteta općine Milna je 982 glavna ležaja i 49 pomoćna ležaja i u njima je ostvaren broj noćenja od 81 462 od čega su strani gosti ostvarili 59 065 noćenja a domaći 22.397 noćenja.<sup>30</sup>

Općina Postira ima 1276 registrirana glavna ležaja i 220 pomoćna ležaja. Najveći broj otpada na privatni smještaj.

U općini Selca od ukupno 1082 ležaja, više od pola se nalaze u privatnom smještaju.

Prema podacima DZS u Pučišćima je ukupno registrirano 518 ležaja, u hotelu s 4\*, 26 u pensionu s 1\*, 150 u apartmanu s 3\*, 10 ležaja, u hostelu, a kategorizirano je i 290 ležaja u privatnim kućama.

Na području općine Sutivan registrirano je ukupno 1081 ležaja, od toga 92 u sobama za iznajmljivanje s 3\*, 137 u apartmanima (3\* i 2\*), 36 ležaja u studio apartmanu s 3\*, 64 ležaja u odmaralištima, te 752 u privatnim smještajnim kapacitetima. Dalje imamo 38 ležajeva u aparthotelu s 3\*, 1147 u 2 turistička naselja s 3\*, 60 u pensionima s 2\*.<sup>31</sup>

Dosadašnji razvoj turizma uglavnom se temeljio na privatnom smještaju i apartmanima, bez šire prateće ponude sportskih, zabavnih, ugostiteljskih, kongresnih i sličnih sadržaja, što rezultira vrlo kratkom sezonom. Stoga je jedan od bitnih ciljeva razvoja turizma izgradnja kvalitetnijih kapaciteta, posebno hotela, s raznolikim pratećim sadržajima.

Koeficijent turističke funkcionalnosti (komercijalni smještajni kapacitet po stanovniku) na Braču je 1988. iznosio 1,23, a 1997. god. je pao na 0,99 što je ispod prosječnih vrijednosti naših otoka. Na Braču se po broju postelja izrazito izdvajaju Supetar i Bol. Ta dva naselja su 1988. davala 71% svih smještajnih kapaciteta otoka, a 1997. se njihov zajednički udio popeo

---

<sup>28</sup> [www.tz.bol.hr](http://www.tz.bol.hr) (14.01.2016.)

<sup>29</sup> [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2012/SI-1463.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/SI-1463.pdf) (14.01.2016.)

<sup>30</sup> [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2012/SI-1463.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/SI-1463.pdf) (14.01.2016.)

<sup>31</sup> [www.otok-brac.info](http://www.otok-brac.info) (14.01.2016.)

na čak 85% i u tim se okvirima zadržao i do danas, što turizam Brača praktički svodi na samo dva turistička pola razvoja<sup>32</sup>. Ta činjenica se počela polako mijenjati sve bržim razvojem Milne kao turističke destinacije.

### **5.3. Turizam grada Supetra**

Supetar je najveće naselje na otoku Braču te gospodarsko, kulturno i turističko središte otoka u kojem živi petina Bračana. Smješten je na sjevernoj strani otoka Brača, nasuprot Splitu i ima površinu od oko 30 km<sup>2</sup>. Područje grada čine 4 naselja: Mirca, Splitska, Supetar i Škrip.

Naselje se prvi put spominje 1423. godine, a današnja urbanistička obilježja dobiva tijekom 17. i 18. stoljeća kada ga brojnije naseljavaju stanovnici Donjeg Humca. Status grada Supetar ima od 1997. godine a ime je dobio po Sv. Petru, zaštitniku grada.

Supetar broji 4074 stanovnika, prema popisu stanovništva iz 2011. godine. Većina stanovništva su Hrvati 96,15%,<sup>33</sup> a po vjerskom opredjeljenju većinu čine katolici 87,92%.<sup>34</sup> Supetar brojnim znamenitostima i kulturnim sadržajima privlači turiste i posjetioce.

Ivan Rendić (1849-1932) najpoznatiji je supetarski umjetnik u povijesti i smatra se ocem hrvatskog modernog kiparstva. U njegovu čast grad u ljetnim mjesecima za sve posjetitelje organizira posjete galeriji „Ivana Rendića“, njegovoj obiteljskoj kući, ulici, te svim njegovim radovima koji su vidljivi po čitavom Supetru.

Poviše Supetra nalazi se crkvice Sv. Luke iz 10. stoljeća sa najstarijim prikazom broda u Dalmaciji - kameni reljef te crkvice Sv. Roka - zaštitnika Supetra od kuge iz 20 stoljeća. U Supetru djeluje 7 kulturnih udruga: 3 klape - (1 muška i 2 ženske), tamburaški sastav, amatersko kazalište, folklorno društvo i karnevalska udruga što taj grad čini otočkom prijestolnicom kulture.

Jedno od najljepših obilježja Supetra je njegovo groblje koje obiluje vrhunskim umjetničkim djelima hrvatskih kipara-Ivana Rendića i Tome Rosandića.

Grad Supetar posljednjih godina dosta ulaže u razvoj manifestacija i događanja. Sve manifestacije se održavaju pod krovnim imenom „Supetarsko lito“. „Supetarsko lito“ se sastoji od niza manifestacija, kao što su:

---

<sup>32</sup> Kuveždić, H., Razvoj i suvremeno stanje turizma na otoku Braču, 2001.

<sup>33</sup> www.hzs.hr, Kontingenti stanovništva po gradovima/općinama, Popis Stanovništva 2011. (16.01.2016.)

<sup>34</sup> www.hzs.hr, Stanovništvo prema narodnosti po gradovima/općinama, Popis Stanovništva 2011. (16.01.2016.)

- Međunarodni kulinarski festivala „Biser mora“ u travnju u organizaciji SKMER-a (Savez kuhara europskih i mediteranskih regija)
- Dan Grada Supetra i fjera Sv. Petra i Pavla
- Supetar Super Film Festival – festival europskog dokumentarnog filma i po prvi puta
- Brač film festival – festival dugometražnih filmova
- Festival urbane glazbe Vo'i'sa
- Supetarski ljetni karneval
- Međunarodni brački karneval
- Triatlonska utrke

U 2015. je također bilo dodatnih događanja kao što su: Tjedan grada Tokaja, Smotre hrvatskog otočkog folklora, Falši pir (koji slavi i na specifičan način njeguje stare običaje vezane za prošnju mladenke i vjenčanje), Izložba u Mutnim kalama, Otočki festival čiji je vrhunac Festival dalmatinskih otočkih klapa itd. .

#### **5.4. Općenito o hotelu**

Hotel Bračka Perla nalazi se 2 km od središta Supetra prema zapadu, na adresi Put vela Luke 53. Smješten na plaži, objekt ima 11 smještajnih jedinica od čega je 5 soba i 6 apartmana.

*Slika 1. Izgled hotela*



*Izvor: [www.perlacroatia.hr](http://www.perlacroatia.hr) (21.01.2016)*

Apartmenti su podijeljeni u 2 kategorije: Superior apartmani i Standard apartmani. Superior apartmani se nalaze u prizemlju dok se Standard apartmani nalazi na prvom katu. Hotel ima četiri Superior apartmana i dva Standard apartmana.

Svi apartmani su opremljeni:

- spavaća soba (king size bed)
- dnevni boravak (LCD, TV, sat)
- kupaonica (kada, fen, ogrtači)
- kuhinja (hladnjak, mikrovalna)
- klimatizirano hlađenje/grijanje
- direktna telefonska linija
- radni stol
- sef
- mini bar
- terasa sa pogledom na more

Maksimalan broj gostiju u apartmanima je tri osobe, dodatno postoji mogućnost stavljanja dječjeg krevetića pa se broj gostiju može povećati na četiri. Apartmani su zvučno izolirani te je u njima zabranjeno pušenje. Svi apartmani se čiste svaki dan, posteljina se mijenja svaki drugi dan.

Sobe su naziva Superior Rooms, nalaze se u prizemlju (dvije sobe) i na prvom katu (tri sobe). Sobe nude sljedeće pogodnosti:

- bračni krevet (king size bed)
- kupaonicu (tuš kada, fen, ogrtači)
- klimatizirano hlađenje/grijanje
- LCD TV
- direktna telefonska linija
- radni stol
- sef
- mini bar
- terasa s pogledom na more

Sve sobe su namijenjene za nepušače, čiste se (kao i apartmani) svaki dan dok se posteljina mijenja svaki drugi dan. Maksimalan broj ljudi u sobi je dvoje.

Hotel ima recepciju, knjižnicu, blagovaonu u kojoj se služi doručak (švedski stol), teretanu, saunu, kamin na otvorenom, jacuzzi, prostor za masaže te vanjski bazen. U čitavom hotelu je dostupan besplatan internet. Hotel ima vlastiti parking koji je za sve goste također besplatan. Hotel je otvoren za vrijeme turističke sezone tj. posluje sezonski, od 01. travnja do 31. listopada.

*Slika 2: Blagovaonica gdje se poslužuje doručak*



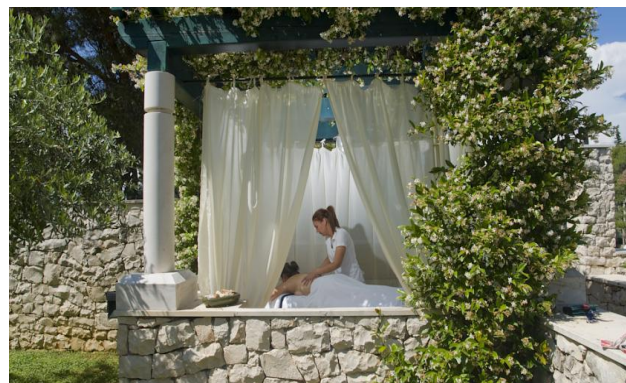
**Izvor:** [www.perlacroatia.hr](http://www.perlacroatia.hr) (21.01.2016.)

*Slika 3: Teretana*



**Izvor:** [www.perlacroatia.hr](http://www.perlacroatia.hr) (21.01.2016.)

*Slika 4: Masaža*



**Izvor:** [www.perlacroatia.hr](http://www.perlacroatia.hr) (21.01. 2016.)

*Slika 5: Vanjski bazen*



**Izvor:** [www.perlacroatia.hr](http://www.perlacroatia.hr) (21.01. 2016.)

*Slika 6: Jacuzzi i vanjski roštilj*



**Izvor:** [www.perlacroatia.hr](http://www.perlacroatia.hr) (21.01. 2016.)

Hotel svojim gostima nudi usluge:

- posługa u sobu
- najam automobila
- usluga prijevoza (uz nadoplatu)
- usluga prijevoza iz/do zračne luke (uz nadoplatu)
- recepcija (otvorena 0-24h)
- skladište prtljage
- praonica rublja
- kemijska čistionica
- usluga peglanja
- faks/fotokopiranje
- suvenirnica

Bračka Perla gostima nudi brojne izlete koje u suradnji sa lokalnim agencijama organizira osoblje recepcije. Tako je moguće posjetiti nacionalni park Krka, brodom obići otok Brač, skrivene uvala i plaže, posjetiti Dubrovnik, Split, Omiš, organizirati biciklističke ture po Braču i Splitu te razgledati agro resort u vlasništvu hotela. Hotel iz vlastitog ranča nabavlja svježe voće i povrće, maslinovo ulje, domaća jaja od kokoši i prepelica, ovčji sir, razne vrste likera i rakija te sve nudi svojim gostima bilo za doručak ili kao znak dobrodošlice prilikom prijave u hotel.

Gosti mogu obići vinograde, maslinik, uljaru u kojoj se proizvodi njihovo ulje, sudjelovati u degustaciji vina i voćnih likera, vidjeti domaće životinje, plivati u bazenu koji se također nalazi na posjedu, odigrati partiju badmintona ili balota.

Agro-resort za sve goste je otvoren svakim danom od 07:00 do 15:00 h te kao i hotel radi sezonski.

*Slika 7: Logo obiteljskog ranča*



*Izvor:* [www.agroturizam-brac.hr](http://www.agroturizam-brac.hr) (22.01.2016.)

*Slika 8: Prostor za odmor i degustaciju na ranču*



*Izvor: [www.agroturizam-brac.hr](http://www.agroturizam-brac.hr) (22.01. 2016.)*

*Slika 9: Podrum sa vinima i rakijama za degustaciju*



*Izvor: [www.agroturizam-brac.hr](http://www.agroturizam-brac.hr) (22.01.2016.)*

## **5.5. Analiza strukture gostiju**

Analizom komentara koje gosti ostavljaju, upitima koje šalju pri rezervaciji smještaja te izravnim razgovorom s gostima došlo se do zaključka da gosti u hotel Bračka Perla dolaze isključivo radi odmora, a najčešći razlozi zbog kojih gosti odabiru hotel su:

- odlična lokacija, svega 10-tak metara od pješčane plaže i plitko čisto more što posebno cijene obitelji s manjom djecom
- činjenica da je okoliš plaže relativno netaknut u vidu izgrađenosti
- kvalitetno osoblje i usluga te
- obiteljsko okruženje u kojem se svaki gost osjećao kao kod kuće



Većinu gostiju čine obitelji s malom djecom te parovi srednjih godina, veće platežne moći što je zapravo i ciljna skupina ovog hotela. Njima je bitna lokacija hotela, blizina plaže kao i činjenica da vlasnik hotela ima koncesiju na 3 sjenice sa 6 ležaljki na plaži koje su rezervirane za njegove goste. Osoblje hotela ujedno omogućava gostima osvježavajuće piće kao i ručnike za plažu prilikom odmaranja na sjenicama.

Plaža ispod hotela je javna, ali nije betonirana, okružena je tamarisima i borovima koji čine prirodnu hladovinu, što je dodatna pogodnost svim gostima koji je posjećuju.

Hotel puno ulaže u obrazovanje i doškolovanje svojih djelatnika, njihovi poslovi zapravo nisu strogo odijeljeni stoga su svi djelatnici obučeni za sve vrste poslova i na taj način je usluga maksimalna jer u bilo kojem trenutku svaki od djelatnika može adekvatno pružiti uslugu i pomoć gostu.

U malim obiteljskim hotelima vlada atmosfera „kao kod kuće“ pa tako i u Bračkoj Perli gdje se sa svim gostima ima prijateljski odnos. Goste se često iznenadi znacima pažnje od strane osoblja, za doručak im se servira hrana koju više vole, šalju se čestitke za blagdane i rođendane, osigurava im se boravak u točno određenoj sobi koju žele, pazi se da se zadovolji svaki zahtjev gosta i na taj način se održavaju kontakti te se gosti rado vraćaju. Hotel ima stalne goste koji se vraćaju nekoliko sezona za redom i ta suradnja se ne namjerava prekinuti.

Najbrojniji gosti u 2015. godini su bili državljani Velike Britanije, Njemačke i Francuske tj. stanovnici iz Zapadne Europe i to odrasli su činili 97,94 % a djeca 2,06% posjetitelja hotela.<sup>35</sup>

Većina gostiju pri rezervaciji sobe ili apartmana tražila je i uslugu doručka i to njih čak 83,33 % a najmanje su tražili uslugu osiguranja, njih samo 16,00%.

Najčešće su odsjedali u Superior sobama i Superior apartmanima a najmanje u Standard apartmanima. U tablici je dana prosječna dužina boravka gostiju prema vrsti smještaja

**Tablica 2. Dužina boravka prema vrsti smještaja**

<b>Prosječna dužina boravka u danima</b>	
<i>Superior room</i>	<i>4,03</i>
<i>Standard suite</i>	<i>3,64</i>
<i>Superior suite</i>	<i>5,05</i>
<b><i>Ukupno:</i></b>	<b><i>4,23</i></b>

**Izvor :** Interni podaci hotela

<sup>35</sup> Izvor: interni podaci hotela

Prosječno su rezervirali 59 dana unaprijed, bilo preko službene stranice hotela, on-line agencija s kojima hotel surađuje, turističkih agencija ili preko upita na službeni e-mail. Pri rezervaciji gosti su rijetko koristili telefon ili faks. Struktura gostiju po državama dana je u idućoj tablici.

**Tablica 3. Struktura gostiju po državama**

<b>Država</b>	<b>Udio u %</b>	<b>Br. rezervacija</b>	<b>Ostvareni učinak (EUR)</b>	<b>Ostvareni br. noćenja</b>
Velika Britanija	14,62	25	16.198,70	181
Njemačka	12,87	22	20.419,10	232
Francuska	8,19	14	11.879,00	107
Austrija	7,02	12	6.580,18	84
Švicarska	4,09	7	5.192,40	70
Slovenija	1,75	6	1.179,00	20
Hrvatska	1,75	5	664,50	10
Mađarska	1,75	4	4.759,80	46
Španjolska	1,75	3	1.039,00	12
Poljska	1,75	3	4.581,00	49
Nizozemska	1,7	3	1.379,00	18
Norveška	1,17	3	1.678,70	21
SAD	1,17	2	486,00	6
Belgija	1,1	2	1.095,00	12
Italija	0,8	2	307,80	4
Finska	0,58	2	1.591,65	22
Švedska	0,58	1	1.470,00	14
Slovačka	0,55	1	1.252,00	12
Češka	0,55	1	850,00	8
Izrael	0,55	1	378,00	6
Danska	0,55	1	100,00	2
Rumunjska	0,55	1	400,00	4
Singapur	0,55	1	998,00	21
Novi Zeland	0,55	1	269,00	2

Portugal	0,55	1	243,60	4
Ostali	0,4	1	600,00	8

*Izvor: Interni podaci hotela*

## 5.6. Analiza zadovoljstva gostiju

Gost je uvijek u fokusu, njegovo mišljenje i stavovi jer je to nešto na što hotel može utjecati i u konačnici što mu osigurava veći priljev novca.

Hotelu je u interesu da su mu gosti što zadovoljniji iz više razloga: osiguravaju da će gost i u budućnosti biti vjeran hotelu, manje će biti osjetljiv na rast cijena smještaja, smanjuju se troškovi marketinga, te se u konačnici osigurava veća dobit.

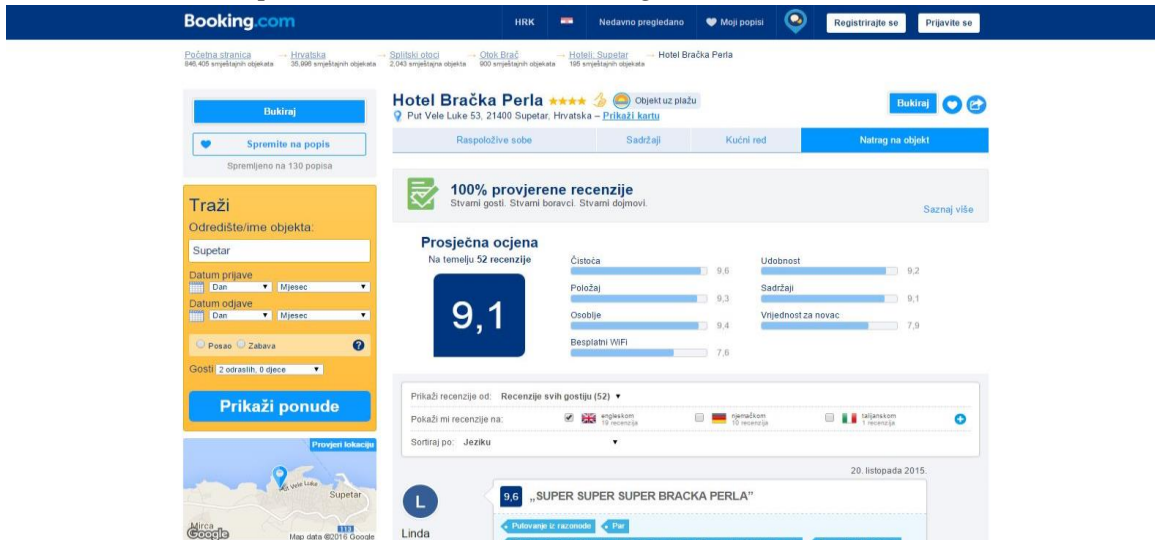
Hotel Bračka Perla najviše se koncentrira na ocjene gostiju koje se ostavljaju na on-line posrednicima. U nastavku je prikaz izdvojenih web stranica koje se uzimaju za procjenu zadovoljstva gostiju.

*Slika 10: Recenzija na stranici on-line agencije Expedia*



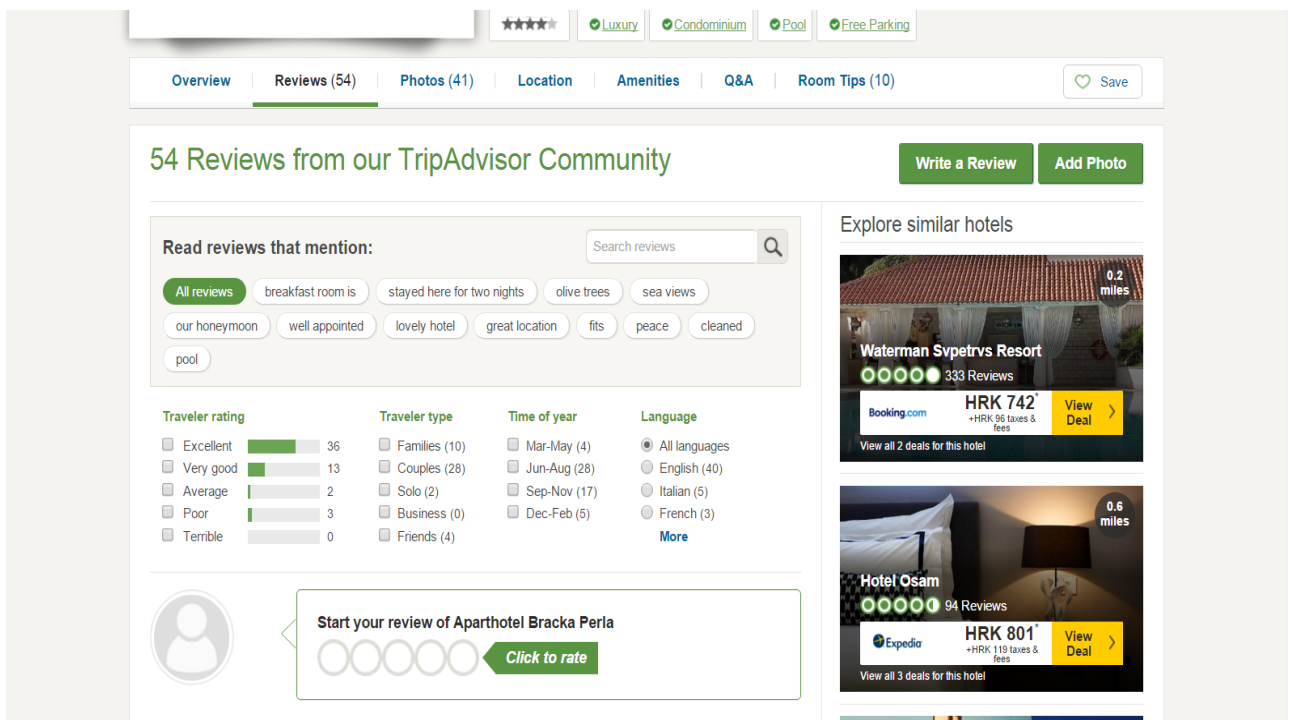
*Izvor: [www.expedia.co.uk/Split-Middle-Dalmatia-Hotels-Agrosort-Bracka-Perla](http://www.expedia.co.uk/Split-Middle-Dalmatia-Hotels-Agrosort-Bracka-Perla) (24.01.2016.)*

Slika 11. Anketni upitnik na web-stranici Booking.com



Izvor: <http://www.booking.com/hotel/hr/aparthotel-perla.hr> (24.01.2016)

Slika 12. Anketni upitnik na stranici Tripadvisor.com



Izvor: [http://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g651685-d641622-Reviews-Aparthotel\\_Bracka\\_PerlaSupetar\\_Brac\\_Island\\_Split\\_Dalmatia\\_County\\_Dalmatia.html#REVIEWS](http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g651685-d641622-Reviews-Aparthotel_Bracka_PerlaSupetar_Brac_Island_Split_Dalmatia_County_Dalmatia.html#REVIEWS) (24.01.2016.)

Na samoj web stranici hotela gosti također mogu ostaviti svoje komentare o usluzi koju su dobili u hotelu.

### Slika 13. Komentari na web-stranici hotela



The screenshot shows the website for Hotel Bračka Perla. At the top, there is a navigation menu with links: "Hotel Bračka Perla", "Smještaj", "Sadržaj i usluge hotela", "Aktivne", "Fotogalerija", "Događanja", "Otok Brač", "Agroturizam", "Kontakt", and "Dojmovi". Below the menu is a large image of an outdoor swimming pool with lounge chairs and umbrellas. To the right of the image is a reservation form with fields for "Datum dolaska" (01), "Broj noći" (1), and "Pristupni kod (opcija)". Below the image and form are several guest reviews in English. The reviews are positive, mentioning the beautiful setting, friendly staff, and excellent service. One review mentions staying in May 2013 with family, another mentions staying in May 2013 solo, and another mentions staying in September 2012 as a couple. There is also a "Specijalna ponuda - smještaj" section on the right side of the page, which is currently empty. At the bottom right, there is a small advertisement for "Bračka perla - Pearl of ... 510 svoda mi se" with a "Podijeli" button.

Izvor: <http://www.perlacroatia.com/hr/hotel-bracka-perla/knjiga-dojmova.html> (24.01.2016.)

U svim anketama gosti iskazuju zadovoljstvo položajem hotela, osobljem, te čistoćom objekta - koja je glavni preduvjet kvalitetnog poslovanja. Niže ocjene se očitavaju na stranici Booking.com-a, te se odnose na WI-Fi signal, sa kojim hotel ima povremene probleme te mišljenje određenog broja gostiju da hotel ne pruža dovoljnu vrijednost za novac. Problem nedovoljne vrijednosti za novac se više puta iščitao iz komentara gostiju on-line te u izravnom razgovoru s gostima. Djelomično su gosti nezadovoljni sa samom destinacijom, odnosno smatraju da otok ne pruža dovoljno sadržaja, dok su dijelom nezadovoljni jer sami hotel ne pruža više usluga kao što su ručkovi i večere u samom hotelu, mogućnost masaže u bilo kojem trenutku i sl. .

Iako je menadžment hotela zadovoljan sa trenutnim recenzijama gostiju, uvijek se trudi, prema danim kritikama, poboljšati svoju uslugu.

#### 5.7. Analiza konkurencije

Za turizam je karakteristična velika konkurencija bez obzira čime se tvrtka bavi. Da bi bilo uspješno, poduzeće mora zadovoljiti potrebe svojih klijenata bolje od poduzeća u istoj vrsti poslovanja. Konkurenti hotelu Bračka Perla su svi hoteli iste ili slične kategorije na području grada Supetra i šire okolice.

Najveći konkurenti, kako su interna istraživanja pokazala (posjet objektu, uređenost, osobni kontakt) su Hotel 8 i Hotel Amor, također smješteni u Supetru pa će se u nastavku analizirati njihovo poslovanje.

*Tablica 4. Poslovanje konkurencije*

Elementi strategije	Konkurent	
	Hotel 8, Supetar	Hotel Amor
<b>Ciljana/a grupa/e</b>	Sve generacije; mladi, zaposleni ljudi i turisti	Sve generacije; mladi, zaposleni ljudi i turisti
<b>Usluge</b>	Smještaj uz doručak i/ili ručak i večeru	Smještaj uz doručak ili polupansion
<b>Kvaliteta proizvoda</b>	Četiri zvjezdice	Četiri zvjezdice
<b>Dodatne usluge</b>	Bar i restoran otvoren za javnost	Moguće koristiti sve usluge resorta Velaris
<b>Cijena</b>	Nema značajnih popusta i ustupaka glede cijene	Povoljniji su u odnosu na hotel Bračka Perla
<b>Uvjeti plaćanja</b>	Gotovina, kreditna kartica	Gotovina, kreditna kartica
<b>Distribucija</b>	Turističke agencije, službena stranica, direktni kontakti	Turističke agencije, službena stranica, direktni kontakti
<b>Promocija</b>	Putem interneta	U sklopu resorta Velaris (putem interneta)
<b>Imidž</b>	Imaju izgrađen imidž zbog mjesta gdje se nalaze	Posluje duže od ostalih hotela, otvoren cijelu godinu
<b>Posebnosti/prodajna prednost</b>	Novo otvoren, moderan, u centru Supetra	Smješten na plaži, ima vrt sa 16000 biljaka

*Izvor: Istraživanje na bazi promatranja*

Cijene konkurenata hotela 8 i hotela Amor su slične ali oni imaju različitu ponudu od Bračke Perle jer imaju opciju polupansiona i pansiona dok se u Bračkoj Perli služi samo doručak. Konkurenti isto tako ne nude dodatne usluge koje nudi Bračka Perla (transport, izlete, spa itd.). Velika prednost (koja određenom segmentu gostiju može biti i nedostatak) Hotelu 8 u odnosu na Bračku Perlu je lokacija u strogom centru Supetra, novo i moderno uređenje te što su mu Caffe-bar i restoran otvoreni za sve posjetioce a ne samo goste hotela.

Prednost hotela Amor je što se nalazi u sklopu resorta Velaris pa su gostima ponuđene mogućnosti korištenja i sadržaja koje nudi cijeli kompleks ne samo hotel. Hotel Amor je

ujedno poznat i po svojem vrtu sa 16.000 različitih mediteranskih biljaka. Jedan je od malobrojnih hotela koji posluju čitavu godinu što mu također daje prednost u odnosu na konkurenciju.

Hotel Bračka Perla se različitim akcijama na smještaj i ponudom nastoji istaknuti u odnosu na konkurentne hotele. U budućnosti stoga planira uz doručak nuditi i ručak te večeru, a u daljnjoj budućnosti otvoriti bar i restoran za širu javnost sa A la carte uslugom. Većinu hrane će kao i za doručak do sada nabavljati iz vlastitog ekološkog uzgoja čime će nastaviti kontinuiranu kvalitetnu uslugu. Cijene smještaja će korigirati praćenjem cijena konkurenta.

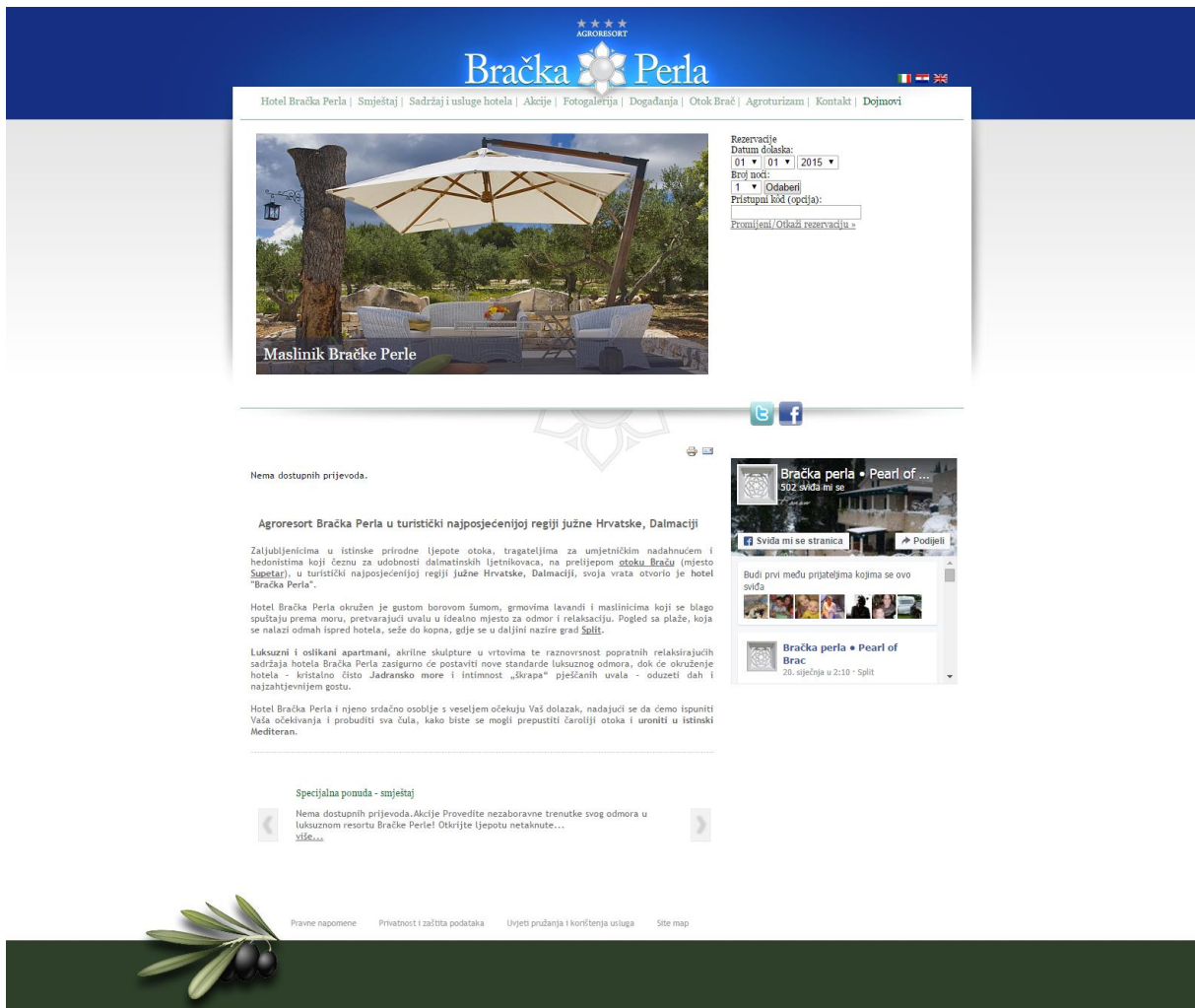
### **5.8. Analiza promotivnih djelatnosti hotela**

Glavni medij preko kojeg se hotel oglašava je internet. Ranije se hotel također promovirao i na turističkim sajmovima, ali napretkom tehnologije većina gostiju je počela koristiti internet za rezervaciju smještaja. Kanali kojima se hotel oglašava su turističke agencije: Alfa travel, Kompas, Velaris, Kompas touristik espana, Caractere nv, Kreativtours, 14you travel, Speranza travel inc., Hotelbeds products, Meridien Ten, Fortuna travel international, Booking.com, Expedia.com, Splendia.com. Najbolji rezultati se postižu putem agencija Booking.com, Expedia.com i Splendia.com, zbog toga se u obzir uzimaju ocjene koje gosti ostavljaju na navedenim stranicama (obrađeno u poglavlju 5.6.) te se dobra ocjena ujedno smatra najboljom promocijom hotela. Na ocjenu može najviše utjecati kvalitetno osoblje i usluga-što je izravna promocija hotela.

Također da bi hotel u današnje vrijeme postigao što kvalitetniji rezultat bitna je prisutnost na društvenim mrežama kao što su Facebook, Twitter, Instagram i sl. . Hotel bi u tom segmentu promocije trebao proširiti aktivnost, pošto se hotel trenutno „oglašava“ samo putem Facebook stranice.

Hotel sa potencijalnim gostima također komunicira putem vlastite web-stranice. Nažalost web-stranica hotela je dosta zastarjela i nepregledna, te bi definitivno trebalo napraviti redizajn.

Slika 13. Izgled web stranice hotela Bračka Perla



Izvor: <http://www.perlacroatia.com/hr.html> (30.01.2016)

## 5.9. Cjenovna politika

Primarni zadatak svakoga hotelskog poduzeća je uskladba cijene s kvalitetom ponude. Cijena čini uslugu ili proizvod više ili manje privlačnim za potencijalnog kupca. Ona neposredno utječe na povećanje ili smanjenje potražnje, zato je važno voditi ispravnu cjenovnu politiku, što znači formirati cijene koje su privlačne za kupca, konkurentne u odnosu prema cijenama srodnih ponuđača i dostatno visoke da osiguraju rentabilno poslovanje.

Hotelski menadžment u najvećoj mjeri koristi intuitivnu metodu kao i metodu pariteta konkurencije pri formiranju cijena. Hotel ima razne cijene smještaja, ovisno da li je riječ o predsezoni, sezoni i pod sezoni. Cijene noćenja dane su u idućoj tablici i odnosi se na individualne goste.



*Tablica 5. Cjenik hotela Bračka Perla*

<b>Cjenik hotela Bračka Perla (EUR)</b>	<b>Datum</b>				
	01.04.- 31.05.	01.06.- 30.06.	01.07.- 31.08.	01.09.- 30.09.	01.10.- 31.10.
<b>Superior room</b> (po sobi)	260,00	295,00	335,00	295,00	260,00
<b>Standard Suite</b> (po sobi)	285,00	340,00	385,00	340,00	285,00
<b>Superior Suite</b> (po sobi)	325,00	355,00	410,00	355,00	325,00
<b>Minimalni boravak</b>	1 noć	1 noć	1 noć	1 noć	1 noć

*Izvor: Interni podaci hotela*

U cijenu nije uključena boravišna pristojba i ona iznosi:

Za I., II., III., IV., XI., XII. mjesec - 4,50 kn

Za V., VI., IX., X. mjesec - 4,50 kn

Za VII., VIII. mjesec - 7,00 kn.

Djeca do 12 godina ne plaćaju boravišnu pristojbu, djeca od 12-18 godina plaćaju 50% boravišne pristojbe, svi ostali plaćaju 100%. U cijenu je uključen porez na dodanu vrijednost. Cijene se ne mijenjaju previše iz sezone u sezonu, prate se cijene konkurencije, utvrđuje koliko se sredstava uložilo u hotel za marketing, adaptaciju soba, renovaciju kuhinje i zajedničkih prostorija, uređenje okoliša i sl. te se i po tome donosi konačna odluka za određivanje cijene.

Cjenici ovise i o paketu koje gost želi te vrsti smještajne jedinice koju kupuje.

Kao što je i ranije navedeno hotel ostvaruje najbolju suradnju sa on-line agencijama Booking.com, Expedia.com i Splendia.com, iz tog razloga u nastavku su nabrojane rang liste cjenika dane tim agencijama za 2015. godinu.

*Tablica 6. Rang lista agencijskih cjenika za 2015. godinu sa najvećom dobiti*

<b>Rang lista cjenika</b>	<b>%</b>	<b>Ostvareni učinak (EUR)</b>	<b>Ostvareni br. jedinica</b>	<b>Br.rezervacija</b>
Booking.com: Standard Rate	54,39	73.890,02	403	93
Expedia.com: Breakfast included	16,96	14.556,86	128	29
Booking.com: Last minute	9,36	8.641,60	61	16
Expedia.com Room only	4,68	4.489,87	32	10
Splendia.com: 2 persons	4,09	2.570,00	13	8
Expedia.com: Superior suite	2,34	4.168,85	21	7
Booking.com: Genius-Early special	1,17	9.490,00	48	4

*Izvor: Interni podaci hotela*

Pokazalo se da gosti najviše rezervacija obave preko radnog tjedna, čak 72,51% dok preko vikenda rezervira njih 21,05%.<sup>36</sup> To se može objasniti činjenicom da gosti najčešće stižu za vikend pa stoga rezerviraju, ukoliko se radi o last minute rezervacijama, preko radnog dana.

Osim on-line agencija, hotel ima jako dobru suradnju i sa putničkim agencijama, kako domaćim tako i stranim. U ovoj godini hotel je sa turističkim agencijama ostvario bolje poslovanje nego u 2014. godini zahvaljujući promijenjenim uvjetima poslovanja između agencija i hotela ali i klimatskim uvjetima koje su ove sezone bile puno povoljniji za poslovanje nego prošla godina koja je bila kišovita i hladnija.

Ostvarena noćenja po agenciji/posredniku za 2015. godinu dana su u idućoj tablici.

<sup>36</sup> Izvor: interni podaci hotela

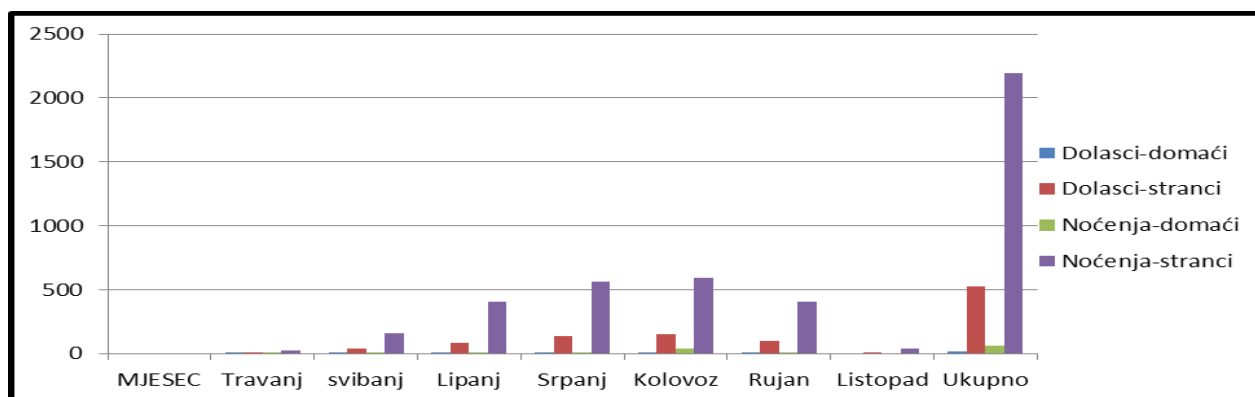
*Tablica 7. Bračka Perla, ostvarena noćenja po agenciji/posredniku u 2014. i 2015. godini*

Agencija	2014.	2015.
	Br.noćenja	Broj noćenja
Alfa travel	68	24
Kompas d.o.o. Poreč	42	18
Velaris d.o.o.	36	22
Kompas touristik espana	17	6
Caractere nv	10	46
Kreativtours	9	18
14you travel	9	4
Speranza travel inc.	7	159
Hotelbeds product s.l.u.	5	41
Meridien ten d.o.o.	4	2
Expedia.com gmbh	2	14
Fortuna travel international limited	2	6
<b>Ukupan broj noćenja:</b>	<b>211</b>	<b>360</b>

*Izvor: Interni podaci hotela*

Najveći broj dolazaka očekivano je u mjesecu srpnju (ukupan broj domaćih i stranih gostiju je 569) i kolovozu (ukupan broj domaćih i stranih gostiju je 632) tj. u srcu turističke sezone, dok je najmanji broj dolazaka gostiju u predsezoni (travnju i svibnju) i post sezoni (rujnu i listopadu) kao što prikazuje graf 1. .

*Graf 1. Pregled dolazaka i ostvarenih noćenja za 2015 godinu*



*Izvor: Interni podaci hotela*

## 5.10. Analiza poslovanja hotela

Svaki hotel da bi neometano poslovalo mora imati kapital. On može biti iz:

1. vlastiti izvora (temeljni kapital, premije od dionica, zadržana dobit od prethodnih sezona i rezerve)
2. vanjskih izvora (bespovratna sredstva, dugoročni i kratkoročni krediti, leasing i sl.)

Prednosti vlastitog financiranja su:

- bolji poslovni rezultat
- nema obveze vraćanja kredita
- veći financijski potencijal
- veća samostalnost u poslovanju

Prednosti financiranja iz vanjskih izvora:

- niži troškovi kapitala
- niži troškovi pribavljanja kapitala
- nema sudjelovanja u upravljanju

Svako se poduzeće pri odabiru vrste financiranja vodi računicom da priljev sredstava bude u skladu sa trošenjem sredstava, te da cijena kapitala bude što niža a financijska sigurnost i stabilnost što viša. Bračka Perla se financira iz vlastitih izvora.

## 5.11. Prihodi i rashodi te poslovni rezultat hotela Bračka Perla

Prihodi su povećanja gospodarstvenih koristi u obliku priljeva ili povećanja imovine ili smanjenja obveza koja imaju za posljedicu povećanje kapitala<sup>37</sup>

Hotel svojim poslovanjem ostvaruje prihode kojima pokriva svoje potrebe. Ukupan prihod ostvaruje od prodaje soba i apartmana te dodatnih usluga koje hotel nudi.

Hotel ima prihode od prodaje soba i apartmana te svih sadržaja vezanih za pružanje usluga unutar objekta kao i izvan njega (masaže, bar, ekstra doručak, iznajmljivanje izleta, prijevoz do i od hotela i sl.). U donjoj tablici prikazan je prihod od noćenja za 2015. godinu.

---

<sup>37</sup> <http://www.poslovniforum.hr> (27.01.2016.)

Tablica 8. Podaci o prihodima u € za 2015. godinu

Smještaj	Ostvareni prihod	Ostvareni broj noćenja	Ostvareni prihod po noćenju
Superior room	69.409,43	933	74,39
Standard suite	9.792,77	100	97,93
Superior suite	41.564,20	418	99,44
<b>Ukupno</b>	<b>120.766,40</b>	<b>1451</b>	<b>83,23</b>

Izvor: Interni podaci hotela

Ukupan prihod za 2015. godinu dan je u sljedećoj tablici

Tablica 9. Ukupni ostvareni prihod u 2015. godini

Naziv	kumulativni promet- 2015			
	vrste plaćanja			ukupno
	gotovina	fakture	kreditne kartice	
AKONTACIJA			-20.882,77	-20.882,77
PREDUJAM AGENCIJA		65.443,70		-226.200,11
PREDUJAM INDIVIDUALCI		20.399,45		
NOĆENJE SA DORUČKOM	74.784,22	96.252,77	554.214,48	702.309,93
BORAVIŠNA PRISTOJBA	2.417,65	868,00	10.021,85	13.237,50
OTKAZ REZERVACIJE			2.428,69	2428,69
DORUČAK			452,76	452,76
USLUGE RAZNO	2.926,00		16.414,33	19.340,33
HIP	5.370,21	50,00	33.110,79	38.481,00
IZLETI			378,00	378,00
GOTOVA JELA-MARENDE			75,00	75,00
NOĆENJE BEZ DORUČKA	41.602,16	91.464,33	550.189,36	683.255,85
NAJAM PROSTORA	150,00			150,00
NAKNADNI POPUSTI	-22923	-18.524,51	-15.873,21	-32.960,02
NO SHOW REZERVACIJA			1.225,39	1225,39
NADOPLATA KUĆNI LJUBIMAC			16,70	16,70
PRODAJA OS. SREDSTAVA			112.716,00	112.716,00
PROVIZIJA		-4.724,17		-4724,17
PRANJE RUBLJA	12,00		1.209,00	1.209,00
TRANSFER	100,00	80,00	1520,00	1700,00
<b>PROMET</b>	<b>127.133,01</b>	<b>250.311,57</b>	<b>1.134.497,37</b>	<b>1.289.889,38</b>
<b>CASSA SCONTO</b>	<b>-229,23</b>	<b>-23.248,68</b>	<b>-15.873,21</b>	<b>-39351,12</b>
<b>OPOREZIVI PROMET</b>	<b>124.715,36</b>	<b>363.157,57</b>	<b>1.124.475,52</b>	<b>1.256.426,92</b>
<b>POREZNA OSNOVICA</b>	<b>110.019,50</b>	<b>311.795,69</b>	<b>993.026,23</b>	<b>1.414.841,42</b>
<b>PDV</b>	<b>14.695,86</b>	<b>51.361,88</b>	<b>131.449,20</b>	<b>197.506,94</b>
<b>PRIHOD</b>	<b>110.019,50</b>	<b>311.795,69</b>	<b>993.026,32</b>	<b>1414841,51</b>
<b>Izvor: Interni podaci hotela</b>				

Rashodi su sva smanjenja ekonomskih koristi u toku obračunskog perioda nastala u obliku odliva ili smanjenja imovine a povećanja obaveza što za posljedicu ima smanjenja kapitala ili neto imovine.

Troškovi ili trošak termin je koji označava preoblikovanje jednoga oblika imovine (stalnih i obrtnih sredstava) ili resursa u oblik korisnoga učinka (gotov proizvod, uslugu ili nabavu robe radi prodaje).

Realnost svakoga poduzetničkoga projekta temelji se na objektivnosti projekcije prihoda i rashoda budućega pothvata, pa taj dio projekta svaki interesent raščlanjuje s osobitom pozornošću.<sup>38</sup>

U idućoj tablici prikazani su troškovi hotela za 2015.godinu.

**Tablica 10.** *Tablica troškova za 2015. godinu*

<b>Redni broj</b>	<b>Stavke rashoda</b>	<b>2015.</b>
1.	Plaće	275 200
2.	Amortizacija	105 956
3.	Materijalni rashodi	160 000
4.	Promidžba	120 000
5.	Električna energija	95 000
6.	Telefon, pošta, mobitel i drugo	90 000
7.	Troškovi vode	82 000
8.	Troškovi praonice	150 000
9.	Komunalne usluge	50 000
10.	Trošak uredskog materijala	18 000
11.	Troškovi platnog prometa	12 000
12.	Ostali troškovi	16 000
<b>Ukupni rashodi</b>		<b>1.124 156</b>

*Izvor: Interni podaci hotela*

<sup>38</sup> Nikola Kuvačić: Poduzetnički projekt-Kako sačiniti biznis plan?, Veleučilište u Splitu, Split, 2001., str. 124.

Da bi se dobio uvid kako hotel posluje, uspoređuje se dobit sa gubitkom za određeno razdoblje. Za analizu uspješnosti je prikazana 2015. godina.

**Tablica 11. Račun dobiti i gubitka**

<b>Redni broj</b>	<b>Ukupna, čista i zadržana dobit</b>	<b>2015.</b>
<b>I</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>1.414 841</b>
<b>II</b>	<b>Ukupni rashodi</b>	<b>1.124 156</b>
<b>III</b>	<b>Ukupna dobit (I-II)</b>	<b>290 685</b>
1.	Porez na ukupnu dobit	58 137
<b>IV</b>	<b>Čista dobit (III-1)</b>	<b>232 548</b>

*Izvor: Interni podaci hotela*

Iz računa dobiti i gubitka vidljivo je da je hotel poslovao sa dobitkom. Svako poduzeće mora pratiti uspješnost svog poslovanja pa tako i Bračka Perla.

Postoji više metoda koje se koriste da bi se utvrdilo da li hotel ide u pravom smjeru i ostvaruje poslovne rezultate, to su:

- proizvodnost rada
- ekonomičnost
- profitabilnost

Proizvodnost rada je moguće definirati kao odnos inputa (ulaza) i outputa (izlaza) u određenom vremenskom razdoblju uz dužno pridržavanje kvalitete.<sup>39</sup>

U slučaju hotela, stavljamo u odnos broj noćenja i broj radnika. Hotel ima šest zaposlenih i u 2015 godini je imao 1451 noćenje.

$$\text{Proizvodnost} = \frac{1451}{6} = 241,83 \text{ noćenja po djelatniku}$$

Ekonomičnost poslovanja prikazuje stupanj štedljivosti tj. kako ostvariti što bolje rezultate uz što manje troškove. Povećanje ekonomičnosti moguće je ostvariti racionalizacijom poslovanja.

<sup>39</sup> Weihrich, H., Koontz, M., Menadžment, X. izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str. 63.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Prihod}}{\text{Rashod}} = \frac{1.414\ 841}{1.124\ 156} = 1,26$$

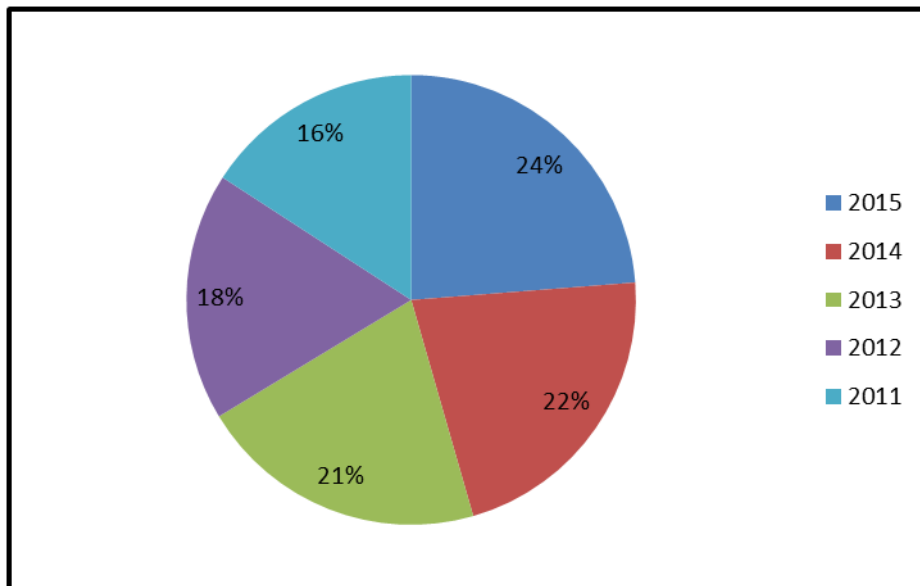
Ekonomičnost za hotel Bračka Perla bi iznosila 1,26 tj. za 1 kn troška dolazi 1,26 kn učinaka od prodaje smještaja.

Profitabilnost je jedan od osnovnih ekonomskih pokazatelja poslovanja koji je rezultat cjelokupne poslovne politike poduzeća a izračunava se primjenom sljedeće formule<sup>40</sup>:

$$\text{Povrat na ukupnu imovinu} = \frac{\text{Neto - dobit}}{\text{Prosječno stanje ukupne imovine}}$$

Na profitabilnost utječe ekonomičnost i proizvodnost ali i veličina i cijena izgradnje objekta, oprema, lokacija i sl.. Sljedeći graf prikazuje profitabilnost hotela u zadnjih pet godina. Kao što je vidljivo ona konstantno raste.

**Graf 2.** Pokazatelj profitabilnosti 2011. - 2015. godine



**Izvor:** Interni podaci hotela

<sup>40</sup> Borković, V.; Kobašić, A.: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1993., str. 52-56



## 5.12. Poboljšanje ponude hotela Bračka Perla

Veća ulaganja se mogu usmjeriti na promociju hotela i njegovih usluga. Promocija se koristi da bi goste informirali o svim prednostima koje hotel ima (lokacija, dobra usluga, cijene, kvalitetan smještaj, obiteljsko okruženje i sl.).

Ovdje hotel može povećati svoju prisutnost na internetu korištenjem društvenih mreža kao što su Twitter i Instagram, stavljanje svojih oglasa na popularne turističke stranice, objavljivanje u lokalnim medijima ali i svjetskim turističkim časopisima.

Trebali bi i poraditi na većoj dostupnosti i vidljivosti svoje internet stranice jer sada se ne prikazuje u vrhu internet tražilice, tj. više uložiti u Google AdWords, odnosno prepustiti izradu kampanje profesionalnoj agenciji koja izrađuje oglase i odabire ključne riječi.

Također moglo bi se proraditi na samom vizualnom identitetu web-stranice hotela, pošto je ona faktor koji također može privući potencijalnog gosta koji nikad nije posjetio hotel. Trenutna web stranica je zastarjela i nepregledna.

Prema analizi trenutne strukture gostiju (poglavlje 5.5.) došlo se do zaključka da gosti iz zapadne europa najviše rezerviraju smještaj u hotelu. Hotel bi trebao više uložiti u promociju na domaćem tržištu te u susjednim zemljama (BIH, Slovenija), i to davanjem popusta u predsezoni i podsezoni te oglašavanjem na stranicama kao što su Ponuda dana, Crno jaje i sl.. Na taj način možda bi se dodatno mogao poboljšati poslovni rezultat.

Također hotel bi trebao dodatno diferencirati cijene u periodima kada je slabije popunjen (travanj, listopad) te na taj način pokušati privući goste, i eventualno s vremenom produžiti sezonu.

Odnosi s javnošću uvelike poboljšavaju cjelokupan imidž poduzeća tj. hotela u javnosti i time doprinosi dugoročnoj učinkovitosti i profitabilnosti poslovanja. Odnosi s javnošću predstavljaju umijeće rada i govora koji će stvoriti povoljno mišljenje kod ljudi o nekoj organizaciji, instituciji ili pojedincu. Osnovna uloga odnosa s javnošću je da na adekvatan način pripremaju i osiguraju objavljivanje određenih informacija o organizaciji.<sup>41</sup>

Na pozitivno mišljenje javnosti Bračka Perla može utjecati na način da bude sponzor postojećim lokalnim manifestacijama kao npr.: Filmskom festivalu koji se svako ljeto održava u Supetru ili da podržava jedno od brojnih kulturno umjetnička društva koja djeluju na području Brača, te isto navede na vlastitim internet stranicama, te društvenim mrežama.

Osobna prodaja uključuje sve promidžbene učinke izravnog kontakta hotelskog osoblja i gosta. Tu se gosta treba zadiviti uslugom, kvalitetom smještaja i hrane, ljubaznošću i

---

<sup>41</sup> Vesna Vrtiprah i Ivana Pavlič, "Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu", Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str.191.

profesionalnošću. Stvoriti okruženje gdje se gost poželi vratiti ponovno. U ovome dijelu je Bračka Perla uspješna ali da bi osoblje ostalo visoko motivirano za udovoljavanjem svih potreba gosta, potrebno bi ga bilo nagraditi u vidu bonusa na plaći (ili nekim drugim novčanim stimulansom) ili davanjem dodatnih slobodnih dana. Dobro raspoloženje i atmosfera koja vlada među osobljem se tada lako prenosi i na gosta i na taj način osigurava pozitivan stav i mišljenje prema hotelu. Kako hotel posluje sezonski, problem čini i velika rotacija radnika, odnosno radnici koji nađu posao koji nije sezonskog karaktera, ostaju na njemu i ne vraćaju se raditi u hotel, te je potrebno tražiti nove zaposlenike. Hotel bi trebao doskočiti tom problemu na način da koristi državni poticaj „Stalni sezonac“, na taj način bi se zadržali radnici u hotelu na duži period, te bi se time postigla kvalitetnija usluga.

Kako bi hotel dodatno proširio uslugu trebao bi servirati A la carte jela tokom cijelog dana - te koji je otvoren i za javnost, a ne kao dosada da nudi samo standardizirane doručke.

## 6. ZAKLJUČAK

Mali hoteli kao i veliki imaju svoje prednosti ali i mane. Općenito prednosti malog hotela su (pa tako i hotela Bračka Perla):

- Fleksibilnost u tržišnoj prilagodbi - budući da menagement malih hotela nije velik, on se lako može okrenuti novim trendovima u turizmu, brže može pripremiti osoblje na promjene u poslovanju jer imaju jednostavniju organizaciju od velikih hotela.
- Vlasnik malih hotela sudjeluje u upravljanju - vlasnik sudjeluje zajedno sa ostalim osobljem u radu, gosti vide njegov odnos prema zaposlenicima, samim gostima, mogu brže uputiti svoje pohvale i očekivati reakciju vlasnika jer je svo poslovanje zapravo orijentirano na individualnom pristupu gostu
- Osobni odnos prema gostu - u malim hotelima gost nije samo broj već se prema njemu odnosi kao prema prijatelju, članu obitelji. On utječe na poslovanje hotela pa je uvijek u interesu da gost bude što zadovoljniji.
- Mogućnost velike diferencijacije - zbog malog obujma i manjih troškova lakše je postići različitost od velikog hotela. Ležerniji je pristup tržištu zbog svog poznavanja navika i zahtjeva gostiju te u slučaju promjene lakše će se prilagoditi. Nema potrebe za velikim analiziranjem tržišta jer u malim hotelima većinom odsjedaju individualci a ne grupe te se iskustvom mogu steći znanja o navikama takvih gostiju.

Nedostaci malih obiteljskih hotela bi bili:

- Ne mogu se lako širiti - osim kreditima mali se hotel financira i novcem vlasnika pa ukoliko financijska situacija nije zadovoljavajuća, teže je i nadograđivati hotel
- Skuplja nabava - za razliku od velikih hotela, mali ne nabavljaju velike količine dobara (hrane, pića, opreme i sl.) pa im je nabava skuplja jer ne uzimaju na veliko
- Ograničene mogućnosti napredovanja zaposlenika - u malim hotelima manji je broj zaposlenih, većinom svi rade različite opise poslova pa nema puno mogućnosti da se napreduje bez obzira na visinu sposobnosti koje pokažu

Analizirajući hotel Bračka Perla dolazi se do zaključka da je ulaganje u hotel na otoku isplativo, ali ovisno o vrsti investicije (kreditno zaduženje, višak iz poslovanja poduzeća) pitanje je vremena kada će hotel početi donositi profit.

Mali obiteljski hoteli na otoku Braču imaju veliku budućnost. Brač je treći najveći otok u Hrvatskoj, zanimljiv domaćim i stranim gostima, sa relativno netaknutom prirodom i čistim plažama, to je posebno značajno za hotel Bračka Perla koji je ujedno Agro Resort te ima komparativnu prednost što se nalazi u prirodi, izvan središta mjesta, te ujedno nudi domaće proizvode.

Turizam je duži niz godina uz poljoprivredu, promet i usluge okosnica bračkog i supetarskog gospodarstva. Grad Supetar ima odličnu povezanost sa kopnom što mu je veliki plus u razvoju turizma. U Supetru se pomalo okreću bogatijoj klijenteli, grade se vile i mali hoteli sa bazenom, podiže se kvaliteta usluge. Tu je management hotela Bračka Perla već ranije vidio razvojnu priliku, te je otvorio hotel koji ima četiri zvjezdice, koji je usmjeren bogatijoj klijenteli. U Supetru se puno se ulaže i u komunalije, uredila se trajektna luka, postavio prvi javni WC što svakako ima pozitivan učinak za protočnost turista u samoj luci.

Grad Supetar ipak je najviše uložio u povećanje broja i kvalitete događanja i manifestacija što svakako poboljšava i imidž grada kao turističke destinacije. „Supetarsko lito“ jedan je od kvalitetom i brojem događanja najkvalitetnijih ljetnih festivala u regiji, domaćini su nekoliko većih festivala – međunarodnog kulinarskog festivala Biser mora u travnju, dva filmska festivala, dokumentarnog i igranog filma, VOISA Music festivala u kolovozu, kao i dva velika karnevalska događanja, gdje hotel ima priliku za dodatnu promociju u vidu sponzoriranja određenih događaja.

U budućnosti grad Supetar zajedno sa ostalim lokalnim upravama planira urediti biciklističke staze, pješačke staze te uložiti sredstva u razvoj nautičkog turizma gradnjom ljetnog privezišta u Supetru.

Turistička sezona na otoku Braču a posebno u Supetru se povećava, nije više samo riječ o srpnju i kolovozu, jer razni događaji započinju već početkom travnja (npr. festival Biser mora) pa i hoteli tada otvaraju svoja vrata. Neki se hoteli već odlučuju i za cjelogodišnji rad a ne samo sezonski, hotel Bračka Perla također kao dugoročan cilj ima cjelogodišnje poslovanje.

Supetar svoje poduzetnike i obrtnike potpomaže i osnivanjem poduzetničkog inkubatora, operativnog tijela za izradu i provedbu strategije razvoja Grada. Osnovna svrha inkubatora je potpomaganje razvoju novih OPG-ova i privrednika, ali i razvoj novih linija postojećih poduzetnika, naročito u proizvodnji i ženama poduzetnicama. Nastoje se povući sredstva Europske Unije, educirati i izraditi dokumentaciju prvenstveno za poduzetnike te sve one koji trebaju stručnu pomoć iz djelatnosti inkubatora.

Koliko god Supetar imao prednosti pri otvaranju obiteljskog hotela, ipak treba spomenuti i određene nedostatke. Otok Brač kao i mnogi drugi otoci imaju problem populacije, odlazak mladih ljudi sa otoka u gradove, što predstavlja određen problem pri pronalaženju adekvatne radne snage, što predstavlja problem za hotel Bračka Perla, koji iz tog razloga uglavnom poseže za kadrom koji nije sa otoka, što poskupljuje trošak poslovanja.

Nedostatak je isto tako i slaba povezanost zračnog prometa otoka sa međunarodnim zračnim prometom. Otok Brač ne ulaže ravnomjerno u promociju otoka kao atraktivne turističke destinacije pa se događa da mjesta u unutrašnjosti otoka imaju malo ili niti malo koristi od turizma, odnosno stagniraju u ekonomskom razvoju i ne iskorištavaju svoj turistički potencijal. U takvim slabo razvijenijim mjestima, stanovništvo odlazi pa već sada postoje potpuno prazna i zapuštena sela i mala mjesta.

Također je nedostatak je slaba povezanost nekim mjesta autobusnim linijama sa ostatkom otoka ali i sa kopnom. (npr: Povlja već pet godina nemaju direktne katamaranske linije).

Svi ovi problemi su dugoročno rješivi, uz inicijativu lokalnog stanovništva i političkih institucija. Prema primjeru hotela Bračka Perla izvodi se zaključak da je otvaranje hotela na otoku isplativo ulaganje, te da se može poboljšati poslovanje samog hotela inicijativom zaposlenika i vlasnika hotela. Ujedno je potrebna i suradnja sa lokalnom zajednicom i gradskim/državnim institucijama, kako bi se generalno poboljšala usluga i ponuda na razini cjelokupnog grada i otoka što bi ujedno vodilo do dodatnog poboljšavanja poslovnog rezultata samog hotela.

## **SAŽETAK**

Završni rad proučava segment turističke industrije - hotel. U radu je prezentirana teorijska podloga o razvoju hotelijerstva, te analiza poslovanja i načini unapređenja poslovanja hotela Bračka Perla. Hotel Bračka Perla je odabran jer je primjer malog obiteljskog hotela kojih je sve više u turističkoj ponudi hrvatske, te se način i rezultati poslovanja mogu preslikati i na druge hotele slične strukture. Da bi se utvrdila uspješnost poslovanja analizirani su svi bitni faktori kao što su struktura i zadovoljstvo gostiju, analiza konkurencije, cjenovna politika te što je najbitnije financijski rezultat poslovanja. Hotel Bračka Perla je uspješno vođen i rezultati su pozitivni ali treba imati na umu da unapređenje poslovanja nikad ne prestaje, da je poboljšanje uvijek moguće, kako bi se držao korak sa rastućom konkurencijom te kako bi se poslovni rezultat još više unaprijedio.

Ključne riječi:

- Turizam
- Hotel
- Poslovanje

## **SUMMARY**

This thesis analyses the segment of the tourism industry - hotel. First thing presented is the theoretical background of the development of hotel industry, as well as business analysis and ways to improve management of hotel Bračka Perla. Hotel Bračka Perla is selected as an example of a small family hotel which is increasing segment in Croatia hotel offer, and the type and results of operations can be mapped to other hotels of similar structure. To determine the success of business this thesis analysed all relevant factors such as the structure of guests and guest satisfaction, competitive analysis and pricing policy, and most importantly financial results of hotel operations. Hotel Bračka Perla is successfully conducted and the results are positive, but it should be remembered that the improvement of business never stops and it is always possible to improve management, in order to keep pace with growing competition and to upgrade business result.

Keywords:

- Tourism
- Hotel
- Management

## **LITERATURA:**

1. Cerović, Z. ; Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
2. Vrtiprah, V., Pavlič, I. ; Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, 2005.
3. Marušić, M.; Vranešević, T. (2001). Istraživanje tržišta. Zagreb, Adeco
4. Kuvačić, N.: Poduzetnički projekt-Kako sačiniti biznis plan, Veleučilište u Splitu, Split, 2001.
5. Weihrich, H., Koontz, M., Menadžment, X. izdanje, Mate, Zagreb, 1994.
6. Borković, V.; Kobašić, A.: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1993.
7. Medlik, S., Ingram H.; Hotelsko poslovanje, Golden marketing, 2002.
8. Orsag, S., Gulin, D., Financijska analiza hotelske tvrtke
9. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C.; Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate, 2010
10. Kuveždić, H.; Razvoj i suvremeno stanje turizma na otoku Braču, 2001.

## **INTERNET IZVORI:**

1. [www.otok-brac.info](http://www.otok-brac.info)
2. [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)
3. [www.tz.bol.hr](http://www.tz.bol.hr)
4. [www.hzs.hr](http://www.hzs.hr)
5. [www.perlacroatia.hr](http://www.perlacroatia.hr)
6. [www.agroturizam-brac.hr](http://www.agroturizam-brac.hr)
7. [www.booking.com](http://www.booking.com)
8. [www.mint.hr](http://www.mint.hr)
9. [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr)
10. [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr)

## **POPIS SLIKA:**

<i>Slika 1. Izgled hotela</i>	24
<i>Slika 2. Blagovaonica gdje se služi doručak</i>	26
<i>Slika 3. Teretana</i>	26
<i>Slika 4. Masaža</i>	26
<i>Slika 5. Vanjski bazen</i>	26
<i>Slika 6. Jacuzzi i vanjski roštilj</i>	26
<i>Slika 7. Logo obiteljskog ranča</i>	27
<i>Slika 8. Prostor za odmor i degustaciju na ranču</i>	28
<i>Slika 9. Podrum sa vinima i rakijama za degustaciju</i>	28
<i>Slika 10: Recenzija na stranici on-line agencije Expedia</i>	31
<i>Slika 11. Anketni upitnik na web-stranici Booking.com</i>	32
<i>Slika 12. Anketni upitnik na stranici Tripadvisor.com</i>	32
<i>Slika 12. Komentari na web-stranici hotela</i>	33
<i>Slika 13. Izgled web stranice hotela Bračka Perla</i>	35

## **POPIS GRAFOVA:**

<i>Graf 1. Pregled dolazaka i ostvarenih noćenja za 2015 godinu</i>	39
<i>Graf 2. Profitabilnost od 2011-2015. godine</i>	44

## **POPIS TABLICA:**

<i>Tablica 1. Hoteli po kategorijama</i>	8
<i>Tablica 2. Dužina boravka prema vrsti smještaja</i>	29
<i>Tablica 3. Struktura gostiju po državama</i>	30
<i>Tablica 4. Poslovanje konkurencije</i>	34
<i>Tablica 5. Cjenik hotela Bračka Perla</i>	37
<i>Tablica 6. Rang lista agencijskih cjenika za 2015. godinu sa najvećom dobiti</i>	38
<i>Tablica 7. Ostvarena noćenja po agenciji/posredniku u 2014. i 2015. godini</i>	39
<i>Tablica 8. Podaci o prihodima za 2015.</i>	41
<i>Tablica 9. Ukupni ostvareni prihod u 2015. godini</i>	41
<i>Tablica 10. Tablica troškova za 2015. godinu</i>	42
<i>Tablica 11. Račun dobiti i gubitka</i>	43