Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća

Krželj-Čolović, Zorica

Doctoral thesis / Disertacija

2014

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:546864

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management

DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Zorica Krželj-Čolović

STRATEŠKO UDRUŽIVANJE MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

Opatija, 2014

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Zorica Krželj-Čolović

STRATEŠKO UDRUŽIVANJE MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Zdenko Cerović

Opatija, 2014

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

Zorica Krželj-Čolović

STRATEGIC NETWORKING IN SMALL AND MEDIUM HOSPITALITY ENTERPRISES

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2014

Mentor: prof. dr. sc. Zdenko Cerović

Doktorski rad obranjen je dana_____na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, pred povjerenstvom u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Vlado Galičić, predsjednik
2. Prof. dr. sc. Zdenko Cerović, član____
3. Prof. dr. sc. Sandra Penger, član_____

Lektor: dr.sc. Antun Česko

Zahvale

Zahvaljujem se svojoj obitelji na punoj podršci i potpori pri izradi ovog rada, a posebno svojoj djeci Marinu i Meri.

Sažetak

Mala i srednja hotelska poduzeća su glavni nositelji turističke ponude. S tim u svezi razmatrana poduzeća moraju oblikovati strategiju koja će im omogućiti dugoročni razvoj. Jedna od razvojnih strategija nalazi se u njihovu strateškom udruživanju s drugim hotelskim poduzećima, gospodarskim i negospodarskim subjektima nositeljima turističke ponude. Smisao ovog rada polazi od ocjene i identifikacije stanja, analize okruženja i uvjeta u kojima posluju hrvatska hotelska poduzeća zatim, analize mogućnosti, tj. snaga i slabosti kao pretpostavki kojih otkrivanje i svjesnost o njihovu učinku poduzećima moraju biti orijentir u njihovu poslovanju. Ovo je polazna točka na kojoj se temelje daljnja istraživanja u ovoj disertaciji. Istraživanja su dala odgovore na pitanja vezana za strateško udruživanje spomenutih poduzeća s gospodarskim i negospodarskim subjektima, što bi ga ona primjenjivala žele li poslovati po racionalnom načelu kao preduvjetu za dugoročnu poslovnu uspješnost, pa stoga i razvojni kontinuitet. Započeti proces klasterizacije u Republici Hrvatskoj može biti dobar put za povećanje ekonomske učinkovitosti hrvatskih malih i srednjih hotelskih poduzeća. Dokazano je u radu da klasterizacija utječe na kvalitetu poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća što vodi ka povećanoj konkurentnosti na turističkom tržištu čime ona postaje važan čimbenik za poslovanje hotelskih poduzeća. Vertikalnim udruživanjem s poljoprivrednim proizvođačima mala i srednja hotelska poduzeća dokazano je u ovom radu postaju konkurentnija na turističkom tržištu kroz prihvatljiviju cijenu i kvalitetniju hotelsku ponudu. Horizontalno povezivanje prema rezultatima nije dovoljno iskorišteno u Republici Hrvatskoj i kao takvo povezivanje ne pojačava tržišnu snagu i prednosti.

Ključne riječi: strateško udruživanje, mala i srednja hotelska poduzeća, klasterizacija, vertikalno i horizontalno povezivanje, poljoprivredni proizvođači

Summary

Small and medium hospitality enterprises are the main providers of the tourist offer. In this regard, the enterprises must formulate a strategy that will enable them a long-term development. One of the development strategies is in their strategic networking with other hotel enterprises, economic and non-economic subjects of the tourist offer. The purpose of this doctoral thesis is based on the assessment and identification of conditions, analysis of the environment and conditions under which Croatian hospitality enterprises operate, analysis of the possibilities, i.e. strengths and weaknesses as a starting point for early detection and their impact and landmark for the companies' business. All further research in this dissertation are based on this premise. The researches have give answers to questions related to strategic networking of these enterprises with economic and non-economic subjects, which applied if they are to operate on a rational basis as a precondition for long-term success, and therefore the continuity of development. Already initiated process of clustering in Croatia can be a good way to increase the economic efficiency of Croatian small and medium hospitality enterprises. It has been proven in this dissertation that clustering affects the quality of small and medium hospitality enterprises, leading to increased competitiveness in the tourism market thus becoming an important factor for the business of hospitality enterprises. Vertical linkages with farmers, small and medium hospitality enterprises have been proven to become more competitive in the tourism market through affordable price and a higher quality of hotel offer. Horizontal linkages, according to the research results, are not utilized enough in Croatia and as such do not boost market strength and advantages.

Keywords: strategic networking, small and medium hospitality enterprises, clusterisation, vertical and horizontal linkage, farmers

Sadržaj:

1. **UVOD**……1
   1.1. Postavljanje problema istraživanja……1
   1.2. Pregled dosadašnjeg istraživanja……...…2
   1.3. Predmet istraživanja i postavljanja hipoteza…….....4
   1.4. Ciljevi rada……....7
   1.5. Znanstvene metode……9
   1.6. Očekivani znanstveni doprinos i primjena rezultata……...10

2. **POSLOVNA OBILJEŽJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA**……...12
   2.1. Određenje malih i srednjih hotelskih poduzeća……..…12
      2.1.1. Tipovi hotelskih poduzeća prema veličini…….....19
      2.1.2. Obilježja poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća...25
      2.1.3. Položaj malih i srednjih hotelskih poduzeća na turističkom tržištu……..28
   2.2. Specifičnosti prihoda i rashoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima……35
      2.2.1. Struktura i vrste prihoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima……...36
         2.2.1.1. Struktura prihoda hrane i pića u hotelijerstvu…….40
         2.2.1.2. Struktura ukupnih prihoda u hotelijerstvu……..43
      2.2.2. Struktura i vrste rashoda u u malim i srednjim hotelskim poduzećima……...48
         2.2.2.1. Struktura troškova hrane i pića u hotelijerstvu……51
         2.2.2.2. Struktura ukupnih troškova u hotelijerstvu……54
   2.3. Utjecaj poslovnog okruženja na strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća……58
      2.3.1. Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s obzirom na smjer povezivanja……59
         2.3.1.1. Horizontalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća……64
         2.3.1.2. Vertikalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s

poljoprivrednim proizvođačima……..68
2.3.1.3. Dijagonalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s gospodarskim subjektima……75
2.3.2. Konkurencijski benchmarking strateški udruženih malih i srednjih hotelskih poduzeća……..80
2.4. Tržišna obilježja poslovnih strategija malih i srednjih hotelskih poduzeća……..83
2.4.1. Struktura turističke prodaje u hotelijerstvu……85
2.4.1.1. Karakteristike prodaje usluga u suvremenim uvjetima hotelskog poslovanja……90
2.4.1.2. E-prodaja u malim i srednjim hotelskim poduzećima……92
2.4.1.3. Promocijske aktivnosti kao podrška prodaji usluga u malim i srednjim hotelskim poduzećima…..95
2.4.2. Posebnosti strukture nabave roba i usluga u hotelskom poslovanju……99
2.4.2.1. Čimbenici i politika nabave roba u malim i srednjim hotelskim poduzećima……101
2.4.2.2. Politika nabave roba i zaliha u malim i srednjim hotelskim poduzećima……106
2.4.2.3. Politika nabave usluga u malim i srednjim hotelskim poduzećima……...108

3. KLASTERIZACIJA I STRATEŠKO UDRUŽIVANJE MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA……..115
3.1. Svrha klasterizacije i strateškog udruživanja u hotelijerstvu....116
3.1.1. Oblici strateškog udruživanja u hotelijerstvu……..119
3.1.1.1. Klasteri u hotelijerstvu…….…121
3.1.1.2. Strateška partnerstva u hotelijerstvu……..125
3.1.1.3. Strateški savezi u hotelijerstvu……..129
3.1.1.4. Ostali oblici strateškog udruživanja…….…132
3.1.2. Poslovni uzroci povezivanja u klastere u hotelijerstvu……136
3.1.2.1. Udruživanje velikih hotelskih poduzeća u klastere...140
3.1.2.2. Udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere……142
3.2. Izvori konkurentske prednosti udruživanja u klastere u

malim i srednjim hotelskim poduzećima……..145
3.2.1. Prednosti udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere……..149
3.2.2. Nedostaci udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere……..154
3.2.3. Očekivane koristi udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća……157
3.2.4. Značaj novih tehnologija i inovacija kao posljedica klasterizacije malih i srednjih hotelskih poduzeća……..159
3.3. Klasterizacija-čimbenik kvalitete poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća……..163
3.3.1. Klasterizacija-čimbenik poslovne uspješnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća……167
3.3.2. Utjecaj klasterizacije na kvalitetu usluge malih i srednjih hotelskih poduzeća……172
3.3.3. Ovisnost kvalitetne hotelske ponude malih i srednjih hotelskih poduzeća o udruživanju u klastere s poljoprivrednim proizvođačima……...174

4. POSLOVNI UČINCI STRATEŠKOG UDRUŽIVANJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA S POSLOVNIM OKRUŽENJEM……..182
4.1. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim poslovnim okruženjem……...183
4.1.1. Poslovno okruženje za poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća……...186
4.1.2. Okolina kao čimbenik fleksibilnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća……...189
4.1.3. Neophodnost i značaj povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim poslovnim okruženjem…...193
4.1.3.1. Strateške prednosti poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača……..196
4.1.3.2. Strateški nedostaci poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača……..197
4.2. Povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih

poduzeća kao posljedica povezivanja s lokalnim poljoprivrednim gospodarstvom……...200
4.2.1. Poticanje lokalnih razvojnih inicijativa i instrumenata razvoja za povezivanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva…….....203
4.2.2. Strategija povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača u funkciji povećanja konkurentnosti……206
4.2.3. Konkurentske prednosti strateškog povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača…….....209
4.3. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća s ostalim gospodarskim subjektima u okruženju – DMC……212
4.3.1. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i DMC-a……...214
4.3.2. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i ponude kulturnih programa……...217
4.3.3. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i ponude zabavnih programa.....219

5. MODEL STRATEŠKOG UDRUŽIVANJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA U UVJETIMA PROMJENA……221
5.1. Metodologija istraživanja……..223
5.2. Rezultati istraživanja o strateškom udruživanju malih i srednjih hotelskih poduzeća……..226
5.3. Definiranje sustava hipoteza……237
5.4. Dokaz i potvrda postavljenih hipoteza o sustavu klasterizacije i povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća……...242

6. ZAKLJUČAK I KRITIČKA RAZMATRANJA…….…..251
6.1. Zaključak……..….252
6.2. Polazišta za daljnja istraživanja……...…..259

7. LITERATURA……..261

Popis grafikona, tablica i slika…….280

Prilog……...…285

1. UVOD

Mala i srednja poduzeća važan su čimbenik u ekonomskom razvoju zemalja. Ona su ključna u poticanju svoga razvoja i u smanjenju nezaposlenosti, a zbog svoje sposobnosti brzog prilagođavanja novonastalim tržišnim uvjetima, ujedno su i najbolji promotori inovacija i fleksibilnosti. Bez obzira na njihovu prilagodljivost, malim i srednjim poduzećima svojstveno je da su ograničena investicijama i resursima. Pri njihovu osnivanju zato je potrebno manje početnog kapitala a omogućuju produktivno zapošljavanje određenog broja djelatnika, daju mogućnost dokazivanja vlastitog znanja i umijeća, ostvaruju znatne profitne stope, obogaćuju ponudu i pridonose porastu društvenog standarda.

1.1. Postavljanje problema istraživanja

U današnjem dinamičkom okruženju, poduzeća imaju potrebu međusobnog udruživanja poradi opstanka na tržištu. Udružena su poduzeća u mogućnosti kombinirati vlastite resurse i prednosti da bi ostvarila ciljeve jer bi samostalnim poslovanjem to bilo teško, gotovo nemoguće. Iz tog razloga teško je zamisliti da poduzeća nemaju svoju razvojnu strategiju, koja uključuje ciljeve, misiju i viziju te razrađene procedure izvedbe i alternativna rješenja za sve dinamične promjene u okruženju (tržište, tehnologiju, konkurenciju i sl.). Strategiju poslovnog udruživanja potrebno je implementirati ne samo u veće poslovne subjekte već ona mora biti sastavnim dijelom poslovne filozofije u malim i srednjim poduzećima. Strateško udruživanje jedan je od važnijih preduvjeta za dugoročni kontinuitet poslovanja ovih poduzeća u konkurentskom okruženju.

S obzirom na to da su mala i srednja poduzeća nositelji gospodarskog rasta i zapošljavanja, ona trebaju biti najdinamičnijim i najefikasnijim segmentom gospodarstva. Ista je situacija i u hotelijerstvu, gdje su mala i srednja hotelska poduzeća glavni nositelji turističke ponude. Također ne bi trebalo zanemariti prognoze o receptivnom razvitku, posebice kada je riječ o jačanju konkurencije u okviru hotelske ponude, što je uzrokovano sve većim prohtjevima suvremenih turista u potražnji. To šire gledano znači da već danas mnoge

turističke receptivne zemlje moraju nuditi sve bogatije, inovirane i privlačne programe (proizvode) za manje novca. To pak povlači za sobom i šire činjenicu da se turistički proizvod (ponuda) ne može statički promatrati, u smislu da su neke turističke privlačnosti, bile one prirodne, kulturološke i samim tim kao takve dostatne. Prvi korak u rješavanju ove problematike mora polaziti od analize okruženja, pa se na svim turističkim razinama moraju preispitati sve razvojne prednosti i ograničenja. S tim u svezi mala i srednja hotelska poduzeća moraju oblikovati strategiju koja će im omogućiti dugoročni razvoj. Jedna od razvojnih strategija nalazi se u njihovu strateškom udruživanju s drugim hotelskim poduzećima, gospodarskim i negospodarskim subjektima nositeljima turističke ponude. Međusobnim udruživanjem bit će bolje pozicionirana na turističkom tržištu i konkurentnija jer će im udruživanje omogućiti kvalitetniji proizvod ili uslugu.

1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja

Opće je poznato da se hotelsko poduzeće definira kao: „**hotelsko poduzeće je pravna osoba, koja obavlja ugostiteljsko-hotelijersku djelatnost na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije vlastitih postavljenih ciljeva“.**

Sve veća pozornost u svijetu odavno se pridavala važnosti strateškog udruživanja u turizmu, ugostiteljstvu i hotelijerstvu. Njime se koristilo kako bi se poboljšale različite funkcije hotelskom poduzeću: marketinška strategija, suradnja između hotelskih poduzeća unutar destinacije, zatim kao sredstvo pribavljanja resursa, informacija i savjeta, uz udruživanje aktivnosti između hotelskih poduzeća i drugih gospodarskih subjekata unutar udruženja.

Suradnja između hotelskih poduzeća i drugih turističkih poduzeća i organizacija neposredno se povezuje sa strategijom razvoja turističke destinacije.

Mala i srednja hotelska poduzeća označuju srž u organizaciji putovanja i općenito turizma u svijetu pa imaju snažan utjecaj na razvoj regija. Unatoč sve većem broju literature o njihovoj problematici, nedostatak je u tome što se većina literature o strateškim udruživanjima i klasterima tiče malih i srednjih poduzeća u proizvodnoj i tehnološkoj industriji. Samo se mali broj istraživanja svodio na utjecaj strateškog udruživanja i procesa klasterizacije u turizmu, a u hotelijerstvu gotovo da i nema istraživanja do danas. Međutim,

tu se rasprava ograničava na tome jesu li strateško udruživanje i proces klasterizacije korisni kao inovativan proces za potporu malim i srednjim hotelskim poduzećima i doprinos lokalnom razvoju.

Učinjeno je nekoliko pokušaja da se definira strateško udruživanje i proces klasterizacije kako bi se mogla objasniti njihova uloga u turizmu i utjecaj na lokalni i regionalni razvoj, zbog toga je „strateško udruživanje u turizmu posebna vrsta odnosa koja povezuje niz osoba, poduzeća, predmeta i događaja“. Porter definira klaster kao: “geografsku koncentraciju umreženih poduzeća i institucija na određenom području, povezanih sličnošću i komplementarnošću“. Dvije prije navedene definicije mogle bi poslužiti kao opći predložak za turističku djelatnost i hotelijerstvo u tržišnim nišama uključenima u strateško udruživanje i proces klasterizacije u malim i srednjim hotelskim poduzećima pa i uz osiguranje veće ekonomske i društvene koristi za lokalnu zajednicu. Porter se fokusirao na stvaranje gospodarskih i socijalnih prilika u malim turističkim zajednicama razvojem turističkih klastera kojih članovi kolektivno mogu oplemeniti turistički proizvod, koji bi se specijalizirao kao regionalni. Osim toga, sve veći broj političara i znanstvenika također su prepoznali značenje ekonomskog doprinosa regionalnih turističkih klastera na uslužne djelatnosti, mala i srednja hotelska poduzeća, turističku potrošnju i samu destinaciju (turistički klaster u Orlandu, Florida, SAD).

Sposobnost razmatranih poduzeća da ostvaruju dobitke ovisit će o lokalnim vezama u lancu vrijednosti. Empirijskim istraživanjima došlo se do zaključka da postoje bitni pozitivni odnosi između strateškog udruživanja i inovacija u malim i srednjim hotelskim poduzećima, gdje se također pokazalo da su izvori prakse pokazali kako je viši stupanj inovacija povezan sa suradnjom i znanjem. Rezultati studije koja je provedena pokazali su da će poduzeća što se nalaze unutar klastera više inovirati u svoje poslovanje, čime će ojačati sam klaster i bit će u mogućnosti zapošljavati u vlastitom sektoru.

Mala i srednja hotelska poduzeća mogu maksimizirati svoje vrijednosti stvorene povećanjem percepcije gostiju i smanjenjem troškova. Poduzeća unutar klastera koncentrirana su na područje smanjenja troškova i povećanja učinkovitosti i produktivnosti. S druge strane, ona su u mogućnosti maksimizirati svoje vrijednosti time što su postala članovi klastera, aktivno sudjelujući u formiranju i upravljanju u strateškim udruživanjima i klasterima, ali također i surađujući s poduzećima i pojedincima unutar

klastera poradi podijele ovlasti, usmjeravanja na klijente, usmjeravanja na nova inovativna rješenja za povećanje uočenih korisničkih prednosti. Također je razvijen okvir za pomoć menadžerima u stvaranju novih vrijednosti s pomoću inovacija u uslužnim djelatnostima. Sa strane potražnje, inovacije u malim i srednjim hotelskim poduzećima mogu kod gosta stvoriti bolju percepciju vrijednosti i pružiti mu jedinstveno iskustvo, čime se stvaraju odgovarajuće prednosti u spremnosti za plaćanje kvalitetnije usluge.

Sposobnosti inoviranja u klasterima povezane su s težnjom da se uklone slabe veze, pomanjkanje informacija i postigne povjerenje među članovima uz više informacija o financijskim pokazateljima poduzeća koja su članovi klastera. Kombinacija znanja i inovacija te prelijevanje znanja i stabilni odnosi među članovima podupiru novostvorena znanja i iskorištavanje regionalnih klastera. Druga menadžerska implikacija je povećanje potrošnje gostiju stvarajući time prednosti za mala i srednja hotelska poduzeća da budu u mogućnosti naplatiti višu cijenu uz „razmjenu“ vrijednosti zbog spremnosti gostiju da plate više za inovativne proizvode i usluge.

Prema Porteru klasteri utječu na tržišno natjecanje povećavajući svoju produktivnost prateći nove trendove i uvodeći inovacije, te potiču stvaranje novih poduzeća.

Temeljem pregleda dosadašnjih istraživanja postoje naznake kako je područje utjecaja klastera na razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća neistraženo u Republici Hrvatskoj i da postoji prostor za ostvarenje sljedećeg **znanstvenog doprinosa u ovoj tematici.**

1.3. Predmet istraživanja i postavljanje hipoteza

Svjetski trendovi koje diktira konkurencija upravo su okrenuti prema malim i srednjim hotelskim poduzećima. Da bi dugoročno opstala ona se moraju koristiti strateškim udruživanjem, koje može biti različito ovisno o svrsi što je poduzeće želi imati u budućnosti.

Može se pretpostaviti da bi se u današnjim uvjetima strategija temeljila na strateškom udruživanju ovakvih poduzeća s poljoprivrednim subjektima koji bi omogućili kreiranje imidža hotelskog proizvoda i bolje tržišno pozicionirale mala i srednja hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj. Unutar lokalnog sustava različiti subjekti (pojedinci i organizacije,

ekonomski, privatni i javni) stupaju u međusobne odnose donoseći odluke i razvijajući strategiju u kontekstu koji je istovremeno kooperativan i konkurentski. Taj tip interakcije može pokrenuti proces učenja i prilagodbe složenim i brzim promjenama u konkurentskom okruženju. Konkurentnost ne proizlazi samo iz načina poslovanja poduzeća već i iz neformalnih odnosa i tijekova informacija i znanja. Trajne konkurentske prednosti su lokalne, proizlazeći iz koncentracije visokospecijaliziranih sposobnosti i znanja, institucija, konkurentskih i srodnih poduzeća i sofisticiranih potrošača. Zemljopisna, kulturna i institucionalna bliskost vodi do osobitog pristupa, bližeg odnosa, bolje informiranosti, snažnijih poticaja i drugih prednosti u proizvodnosti i inovativnosti koje je teško stjecati iz daljine. S obzirom na to da su trajne konkurentske prednosti lokalne, povezivanje poljoprivrednih subjekata i malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj bilo bi izvorom njihovoj konkurentskoj prednosti.

Oblikovati budućnosti ovih hotelskih poduzeća više dakle nije moguće bez strateškog udruživanja. Štoviše, njegov izostanak u njihovu poslovanju u Republici Hrvatskoj uzrokom je nezadovoljavajuće razine konkurentnosti i kvalitete hotelske ponude, s negativnim posljedicama za gospodarski i društveni razvoj. U dosadašnjem razvoju hotelijerstva, posebice u malim i srednjim hotelskim poduzećima, prevladavaju kriteriji trenutačne i kratkoročne profitabilnosti.

U Republici Hrvatskoj još se uvijek nedovoljno proučava uloga strateškog udruživanja u ugostiteljstvu i hotelijerstvu. Budući da nema jednoglasne definicije pojma malih i srednjih hotelskih poduzeća, može se reći da se problematici njihova razvoja u Hrvatskoj ne pridaje dovoljno pozornosti. S obzirom na takvo nezadovoljavajuće stanje općenito u hrvatskom hotelijerstvu, a nadasve, u malim i srednjih hotelskim poduzećima, negativne posljedice takva poslovanja su neminovne. To je razlogom da ove probleme treba konzistentno istražiti jer impliciraju brojne negativne posljedice za poslovanje ovdje analiziranih poduzeća.

Iz ove problematike i problema istraživanja za područje ove doktorske disertacije izabran je predmet istraživanja:

Treba istražiti i konzistentno utvrditi vezu između strateškog udruživanja i razvoja malih i srednjih hotelskih poduzeća

Zbog specifičnosti turističkog tržišta, turističke ponude i potražnje te nositelja turističke ponude, posvemašnja primjenjivost i striktno pridržavanje naravi strateškog udruživanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima veliki je izazov i nosi specifičan predznak. Doza prilagodljivosti uvjetima poslovanja koje diktira dinamičko i nepredvidivo turističko tržište i njegovi trendovi, mora egzistirati i biti prihvaćena na razini poslovanja hotelskih poduzeća, koja su, s druge strane, sama po sebi specifična i u svojem nasljeđu nose obilježja autohtonog okruženja koje ih je proizvelo.

Temeljem definirane problematike, u radu će biti predočene sljedeće hipoteze:

H1 - Kvaliteta hotelske usluge najvažniji je čimbenik uspješnog poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

H2 - Klasterizacija je važan čimbenik u povećanju konkurentnosti i kvalitete poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

H3 - Vertikalno udruživanje u klastere s poljoprivrednim proizvođačima čimbenik je povećanja konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća

H4 - Horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća pojačava tržišnu snagu i prednost

Za dokazivanje prve i druge hipoteze kako bi se postigli njihovi ciljevi, provest će se izvorno empirijsko istraživanje metodom anketiranja menadžera u malim i srednjim hotelskim poduzećima. Za potrebe dokazivanja prve hipoteze istražit će se je li kvaliteta hotelske usluge čimbenik koji utječe na uspješno poslovanje ovih poduzeća. Na temelju dobivenih podataka pokazat će se jesu li mala i srednja hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj obogaćujući svoju hotelsku ponudu i čineći je kvalitetnijom, utjecala na svoje poslovanje povećavajući na taj način potražnju za svojim hotelskim uslugama. Zatim će se istražiti jesu li menadžeri svjesni da je kvalitetnija hotelska usluga u odnosu prema konkurentima jednom od najvažnijih čimbenika koji će hotelskim poduzećima omogućiti uspješnije poslovanje. Također će se na temelju dobivenih podataka uvidjeti koriste li se mala i srednja hotelska poduzeća mogućnostima okruženja i kako svoj proizvodni program, koji po svojoj naravi ima dozu specifičnosti, prilagođavaju trendovima tržišta i oštrim konkurentnim zahtjevima što ih nalaže konkurencija s obzirom na kvalitetnije usluge. Dobivenim će se podacima dokazati što i u kojoj mjeri ova hrvatska poduzeća

poduzimaju da svoju hotelsku uslugu učine kvalitetnijom kako bi u uvjetima oštre konkurencije bila preduvjet razvoju i kontinuiranoj privlačnosti.

U dokazivanju druge hipoteze dokazat će se na temelju dobivenih podataka jesu li hotelska poduzeća udružena u klastere konkurentnija i uspješnija na turističkom tržištu i potiče li klasterizacija kvalitetu poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Radi usporedbe, za dokazivanje ili opovrgavanje ove hipoteze bit će potrebni podaci dobiveni od FINE kao pokazatelji uspješnosti poslovanja razmatranih poduzeća koja su udružena u klastere. Na temelju podataka bit će moguće usporediti razinu konkurentnosti hotelskih poduzeća koja su članovi klastera na temelju mišljenja ispitanika i podataka dobivenih od FINE.

Za dokazivanje treće hipoteze doktorske disertacije istražit će se mogućnosti poslovne suradnje između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača. Zatim će se analizirati prednosti i nedostaci njihove suradnje. Također će se ispitati intenzitet utjecaja vertikalnog udruživanja na povećanje konkurentnosti ovakvih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj.

Za dokazivanje četvrte hipoteze na temelju podataka dobivenih anketnim istraživanjem istražit će se koliko horizontalno povezivanje ovih poduzeća utječe na njihovu tržišnu prepoznatljivost i tržišnu snagu na turističkom tržištu. Također će se ustanoviti povećavaju li se prednosti malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj horizontalnim povezivanjem.

1.4. Ciljevi rada

Definiranje problematike istraživanja u doktorskoj disertaciji navodi na potrebu jasna i preciznog postavljanja ciljeva. Ti ciljevi nisu proizvoljni, već proizlaze iz same prirode problema. Priroda problema ne određuje ih do kraja, pa ih treba specificirati. Sa spoznajne točke gledišta, u radu će se determinirati i pojmovno odrediti mjesto i uloga razmatranih poduzeća i njihovo strateško udruživanje s gospodarskim subjektima. Uz tradicionalno poimanje njihova pojma nadalje će u radu cilj biti teorijskim obrazloženjem utvrditi njihovu novu izmijenjenu poslovnu filozofiju i politiku kojima smisao počiva na strateškom udruživanju s gospodarskim i poljoprivrednim proizvođačima, a čega se

razvojni kontinuitet temelji na kompromisu očekivane kvalitete proizvoda i usluge i optimuma koje ti subjekti međusobnim povezivanjem mogu pružiti.

Uz razradu teorijskog i kategorijalnog sustava kojim se definiraju mala i srednja hotelska poduzeća i uvjeti koje osmišljava turizam, u konkretnom smislu, u radu će se postaviti klasifikacijski cilj kojim se obrazlaže i potkrepljuje potreba za poduzeto istraživanje. Temeljem sekundarnih podataka, kritičkom analizom postojećeg stanja dat će se ocjena stanja na relevantnim receptivnim europskim turističkim tržištima.

Smisao ovog rada polazi od ocjene i identifikacije stanja, analize okruženja i uvjeta u kojima posluju upravo ovakva hrvatska poduzeća zatim analize mogućnosti, tj. snaga i slabosti kao pretpostavki kojih otkrivanje i svjesnost o njihovu učinku poduzećima moraju biti orijentir u njihovu poslovanju. To je ujedno polazna točka na kojoj se temelje daljnja istraživanja u ovoj disertaciji. Daljnja istraživanja trebala bi dati odgovore na pitanja vezana za strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s gospodarskim i negospodarskim subjektima, što bi ga ona primjenjivala žele li poslovati po racionalnom načelu, kao preduvjetu za dugoročnu poslovnu uspješnost, pa stoga i razvojni kontinuitet. Započeti proces klasterizacije u Republici Hrvatskoj može biti dobar put za povećanje ekonomske učinkovitosti hrvatskih malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Zbog toga ova poduzeća u Hrvatskoj moraju sebi odrediti područja u kojima su u mogućnosti ostvariti bolje rezultate i na njima zasnivati svoje poslovanje. Specijalizacija na ključnim kompetencijama odnosi se na eksternalizaciju svih onih područja u kojima ona ne ostvaruju vodeću poziciju na tržištu, te se moraju usmjeravati samo na ona područja u kojima će imati konkurentsku prednost. Da bi to ostvarila, trebaju surađivati međusobno i s drugim proizvodnim subjektima te primijeniti koncept strateškog udruživanja. Proces strateškog udruživanja je spor i sa sobom nosi strateške pogreške koje također mogu dovesti poduzeće do krize pa i prestanka poslovanja. Intenzivna primjena koncepta strateškog udruživanja na mikrorazini omogućava malim i srednjim hotelskim poduzećima bržu transformaciju, dok na makrorazini podiže konkurentnost cjelokupnom hotelijerstvu.

Temeljem primarnog istraživanja i pripadajućih rezultata u empirijskom istraživanju provedenomu na ovakvim poduzećima u Hrvatskoj cilj je za njih odrediti stupanj primjene strateškog udruživanja. Analizom rezultata empirijskog istraživanja istražit će se njegov utjecaj na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Imajući u

vidu progresivan razvoj novih oblika strateškog udruživanja utvrdit će se postoji li čvrsta veza između tih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača udruženih u klastere na njihovu konkurentnost i koliko njihova povezanost utječe na kvalitetu hotelskog proizvoda, a time i kvalitetu usluge. Dobivenim rezultatima empirijskog istraživanja cilj je utvrditi i dokazati utjecaj procesa klasterizacije na kvalitetnije poslovanje i tržišne snage i prednosti malih i srednjih hotelskih poduzeća.

1.5. Znanstvene metode

U ovoj doktorskoj disertaciji primijenit će se kvalitativne i kvantitativne metode. U znanstvenom istraživanju, oblikovanju i prezentiranju rezultata istraživanja upotrijebit će se standardne i provjerene metode pri čemu se kombiniraju: metode analize i sinteze, metoda dedukcije indukcije, metoda usporedbe, metoda apstrakcije, konkretizacije, metoda anketiranja, te statističke metode – metoda deskriptivne i inferencijalne statistike.

Temeljem uočavanja definicije problema, ovo se istraživanje temelji na primjeni teorijskih znanja i na prikupljanju činjenica, vodeći se i vlastitim idejama koje su orijentir u ovoj disertaciji što će pridonijeti smjeru i dinamici istraživanja. Primjenom spomenutih znanstvenoistraživačkih metoda u obujmu i kakvoći utvrđeni su: konstante i varijable važne za izbor optimalnog modela za razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća, alternativne hipoteze strateškog udruživanja tih poduzeća i poljoprivrede u Republici Hrvatskoj, međuodnosi različitih varijanti strateškog udruživanja, bitna terminološka i pojmovna razgraničenja odstupanja od tradicionalnog shvaćanja hotelske ponude, te temeljni podaci i činjenice potkrijepljene teorijskim spoznajama.

Na znanstvenoj razini ocjena postojećeg stanja, preispitivanja mogućnosti i perspektiva razvoja a na osnovi toga i sam odabir alternativnog modela za strateško udruživanje u malim i hrvatskim srednjim hotelskim poduzećima polazna su osnova su prikupljeni podaci o dosadašnjim učincima, strateškim postignućima, koji tretiraju prethodno iznesenu problematiku, ali i izravni kontakti sa zainteresiranim čimbenicima.

U teorijskom dijelu rada koristit će se sekundarnom ili desk-metodom istraživanja. Pri formuliranju teorijskih spoznaja i stavova poslužit će se izvori sekundarnih podataka koji uključuju: knjige, znanstvene i stručne časopise, radove s domaćih, međunarodnih

znanstvenih i stručnih skupova te statističke godišnjake, ali i internetske izvore i online baze podataka. Nakon prikupljanja i analize podataka, na redu je primjena općih znanstvenih metoda, poput: metode analize, sinteze, komparacije, povijesne metode, metode generalizacije, metode konkretizacije, indukcije, dedukcije, apstrakcije, metode specifikacije, metode kompilacije, metode studije slučaja, deskripcije, metode tabličnog i grafičkog prikazivanja podataka, te klasifikacije. Prikupljenim podacima i uz pomoć ovih metoda dobit će se uvid u širinu i kompleksnost problematike ovog dijela disertacije.

Za potrebe empirijskog dijela istraživanja provest će se istraživanje metodom anketiranja i intervjuiranja. Anketno istraživanje provest će se na slučajnom uzorku. U provedbi ovoga anketnog istraživanja u uzorak će metodom slučajnog odabira biti uključeno 200 malih i srednjih hotelskih poduzeća. Istraživanje će se provesti slanjem anketnog upitnika na adrese odabranih u svim županijama. Također će se koristiti metodom standardiziranoga unaprijed pripremljenog intervjua u kojemu će ispitanici ili izvještajne jedinice biti menadžeri, a istraživanje će se obaviti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su strateški udružena. Uzorak će se dobiti na temelju podataka s Interneta i Nacionalne udruge mali i obiteljskih hotela. Ispitanici će biti menadžeri ili vlasnici takvih poduzeća u Hrvatskoj.

Pri istraživanju intenziteta utjecaja strateškog udruživanja na razvojni smjer tih poduzeća poslužit će metoda inferencijalne statistike izračunavanjem hi-kvadrat testa neovisnosti obilježja. Podatci što će se dobiti metodama anketiranja i intervjuiranja analizirat će se metodama deskriptivne i inferencijalne statistike.

1.6. Očekivani znanstveni doprinos i primjena rezultata

Očekivani znanstveni doprinos ove doktorske disertacije polazi od rasčlambe specifičnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u uvjetima koji danas vladaju na turističkom tržištu i utvrđivanja ekonomskih i društvenih promjena što ih primoravaju da se udružuju kako bi mogla uspješno poslovati. Prednosti udruživanja s gospodarskim subjektima, a posebno s poljoprivrednim proizvođačima jer su oni usko povezani općenito s turizmom, pa tako i s hotelskim poduzećima, sinergijski su učinci s povoljnim utjecajem na njihovo poslovanje i razvoj poljoprivrede takve u Republici Hrvatskoj. Doprinos će se

rada također očitovati u istraživanju intenziteta rada ovakvih hrvatskih hotelskih poduzeća koja se, prema profiliranju specifičnih interesa turističkih potrošača, više ili manje upravo kreću u smjeru poslovne suradnje s poljoprivrednim proizvođačima i ostalim gospodarskim subjektima. Hoće li se i koliko razmatrana hotelska poduzeća strateški međusobno udruživati i u klastere s obzirom na poslovanje i paralelnu primjenu procesa klasterizacije, sljedeći je argument doprinosa ove doktorske disertacije. Istraživanje će također biti temeljeno na kvaliteti hotelske usluge kojom će pridonositi boljoj uspješnosti poslovanja, i to povezivanjem s gospodarskim, negospodarskim subjektima i, kako je prije već istaknuto, posebno poslovnom suradnjom s poljoprivrednim proizvođačima. To će utjecati na cjelokupno poslovanje i poduzeća, i na kvalitetu hotelskog proizvoda i svega onoga što pridonosi poboljšanju poslovanja na turbulentnome turističkom tržištu, što je također jedan od znanstvenih doprinosa ovoga rada. Nove tehnologije i inovacije u poslovanju hotelskih poduzeća nude obećavajući korak naprijed u poboljšanju poslovanja samih poduzeća na temelju određene poslovne suradnje s nositeljima turističke ponude. Prije naznačene hipoteze pridonijet će u istraživanju koliko menadžeri svojim znanjem i praksom utječu svojom poslovnom suradnjom na uspješnost poslovanja samih poduzeća. Znanstveni doprinos ovoga rada ogleda se i u tome što se ovom predmetu istraživanja u Republici Hrvatskoj gotovo uopće nije pridavala pozornost s obzirom na to da strateška udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća uopće nisu istražena osim u industriji i proizvodnji, pa hotelijerstvo nije bilo uključeno ni u kakva istraživanja. Stoga će ova disertacija donijeti i odgovore na postavljena pitanja kada se govori o uspješnosti poslovanja ove vrste hotelskih poduzeća uz poslovnu suradnju s poljoprivrednim proizvođačima i gospodarskim subjektima, koji aktivno sudjeluju općenito u turizmu, kao i o tome koliko će strateško udruživanje omogućiti njihov opstanak na turističkom tržištu i održivost destinacije u kojima ona posluju. Znanstveni je doprinos ovog istraživanja i u pristupu strateškom udruživanju malih i srednjih hotelskih poduzeća kao inovativnom pristupu njihove održivosti, njihovoj konkurentnosti i pozicioniranju na turističkom tržištu.

2. POSLOVNA OBILJEŽJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA

Sva svjetska poduzeća, bilo velika, srednja ili mala, javna ili privatna, razvijena ili nerazvijena - suočena su s brojnim pitanjima koja se tiču njihove budućnosti i perspektivnog razvoja i, u krajnjemu, pitanjima mogućnosti opstanka u nepredvidivom i turbulentnom okruženju.

Uspješna mala i srednja poduzeća prihvaćaju promjene na tržištu i mijenjaju se brže od konkurencije. Učinkovita su i racionalna u poslovanju. Zbog svoje veličine, jednostavnosti organizacijske strukture, specijalizacije, boljih tijekova informacija i znanja i opunomoćivanja zaposlenika, fleksibilnija su i lakše se prilagođuju okruženju. Ona svoju uspješnost zasnivaju na dinamičkoj usklađenosti unutarnjih resursa, s jedne, i dinamičkom pristupu kreiranju svojih konkurentskih prednosti, s druge strane.

Svi sektori imaju svoje specifičnosti pri poslovanju pa tako i sektor hotelijerstva.

2.1. Određenje malih i srednjih hotelskih poduzeća

U teoriji i praksi različita su tumačenja i shvaćanja pojma hotelijerstva. Njime se često podrazumijevaju različite stvari što ovisi o brojnim autorima i shvaćanjima od kojih se polazi. Uglavnom, svi se slažu da pojmovno određenje hotelijerstva polazi od utvrđivanja odnosa prema pojmu ugostiteljstva. Hotelijerstvo se definira kao gospodarska djelatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno sjedinjuje usluge smještaja s uslugama prehrane, uključujući prateće usluge koje njima gravitiraju.[1]

Hotelijerstvo u svojoj općoj društvenoj djelatnosti svrstava sve tercijalne djelatnosti zbog toga što je, kako je već spomenuto, gospodarska djelatnost gdje se turistima pružaju usluge smještaja i druge usluge na hotelijerski način u vrijeme njihova privremenog boravka u

[1] Andrlić, B., Čimbenici marketinškog okruženja u turizmu, *Praktični menadžment,* Vol. 2, br. 2, 2011, str. 42.

smještajnom objektu, ali se mogu pružati usluge i domicilnom stanovništvu, i to usluge hrane i pića, te ostalo što hotelski objekt i njegovi sadržaji nude. Ti dodatni sadržaji dio su ukupne hotelske ponude, a mogu se označiti kao programi zabave, rekreacije, sporta, *fitnessa*, zaštite i sigurnosti, proširenje znanja (kongres i posao) i ostali sadržaji. Cilj svih dodatnih sadržaja uvijek je proširivanje turističke potrošnje i poticanje veće dobiti, ali to može imati svoj vremenski tijek, pa ponekad može biti usluga pružena, a da se ne naplati odmah, već, poradi većeg zadovoljstva gostiju, u nekome drugom vremenskom razdoblju.[2]

S aspekta sadržaja, vrste objekata u kojima se pružaju usluge smještaja **hotelijerstvo se može definirati kao gospodarska grana koja pruža usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge u ugostiteljstvu u ugostiteljskim objektima za smještaj koje pružaju ugostiteljski objekti: hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansioni i guest houses.**[3] Iz skupine „hoteli“ smještajnim se objektom smatra poslovni objekt kojim posluje ugostitelj, bilo pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje ugostiteljske djelatnosti u skupini „hoteli“, ili pravna osoba koja nije ugostitelj, ali u uvjetima propisanima zakonom za ugostitelja, može obavljati ugostiteljsku djelatnost. U smještajnom objektu iz skupine „hoteli“ pružaju se usluge smještaja, a mogu se pružati usluge prehrane, pića, napitaka i slastica.[4]

U pojedinim nacionalnim zakonodavstvima definicije su hotela različite. Hrvatska se Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata svrstala u one zemlje koje su odredile i standardizirale kategorizaciju hotela, ali ima zemalja, kao što su SAD i neke europske države, koje nemaju standardiziran od mjerodavnih državnih organa za kategorizaciju, već to prepuštaju udrugama ili tržišnim uvjetima. Zbog toga se **hotel** prema hrvatskom zakonu definira kao smještajni objekt u kojemu se gostima obvezno pruža smještaj i doručak, a mogu biti i druge ugostiteljske usluge.[5]

---

[2] Cerović, Z., *Hotelski menadžment,* Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2010, str. 68.
[3] „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli“, NN, br. 48/2002, članak 5.
[4] Ibidem., članak 2 i 3.
[5] Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 138/2006, članak 6.

Hotel mora imati:[6]

- prijemno predvorje u kojem je recepcija
- najmanje pet smještajnih jedinica
- kuhinju
- blagovaonicu
- zajedničke sanitarije za goste.

Može se reći da je hotel kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojemu se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani te pruža doručak i ostale usluge ovisno o kategoriji i tipu hotela.[7] Hotel mora imati najmanje pet smještajnih jedinica, i to soba i/ili hotelskih apartmana. Promatrajući s ekonomskog stajališta, hotel je ekonomska jedinica što poradi stjecanja dobiti pruža određene usluge, a s organizacijskog stajališta, hotel je samostalni gospodarski subjekt ili poslovna jedinica nekog poduzeća, te s tehničkog stajališta, to je objekt s posebnom opremom i uređajima što mu omogućuju određenu razinu udobnog smještaja gostiju.

U tablici 1. razvidno je da se hoteli razvrstavaju u četiri kategorije u Republici Hrvatskoj, i one se označavaju brojem zvjezdica.

[6] Galičić, V., Laškarin, M., *Putevi do zadovoljnog gosta,* Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2011, str. 108.

[7] Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata,* Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2005, str. 49.

Tablica 1. Pregled kategorija hotela, broja hotela, smještajnih jedinica i kreveta u Republici Hrvatskoj u 2012. godini

Kategorija	Broj zvjezdica	Broj hotela	Broj smještajnih jedinica	Broj kreveta
I.	*****	27	4 841	9 261
II.	****	188	19 769	36 768
III.	***	323	23 098	45 606
IV.	**	94	8 055	15 969
UKUPNO		**632**	**55 763**	**107 604**

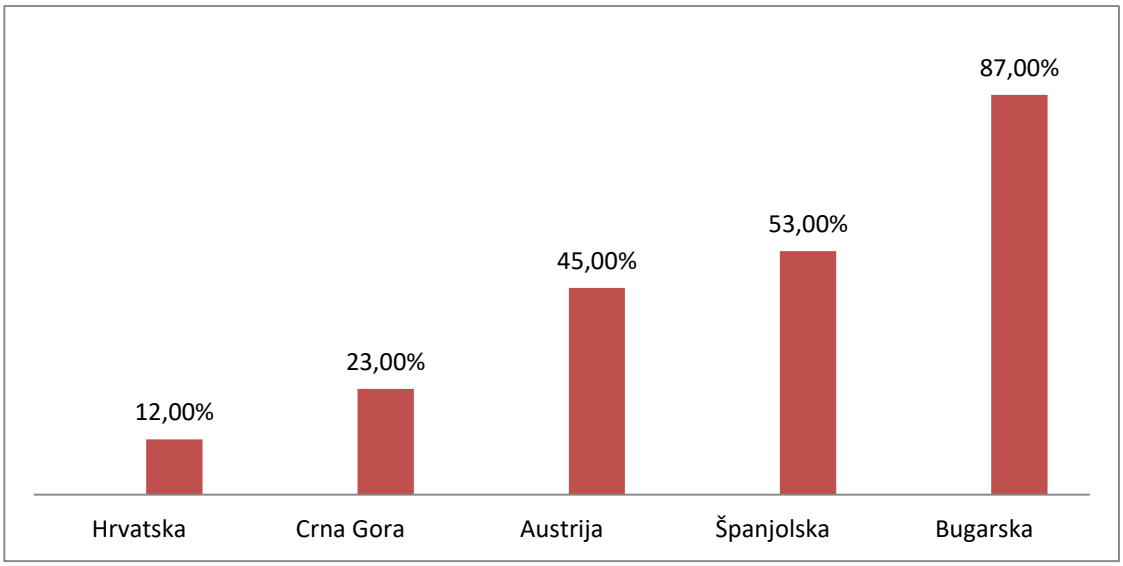
Izvor: Popis kategoriziranih turističkih objekata, hotela, kampova i marina u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Arhiva, 24. kolovoza 2012., www.mint.hr (15. 1. 2013.)

Iako hoteli čine tek 12% ukupnih turističkih smještajnih kapaciteta u RH, hotelijerstvo zbog utjecaja na proširenje sezone, zapošljavanja, razine prihoda i ulaganja – ekonomski je važniji dio turističkoga gospodarstva - ključnog hrvatskog gospodarskog sektora. U tablici 1. zamjetno je da je natpolovični broj hotela srednje kvalitete (kategorija 3*). Međutim, u proteklih nekoliko godina znatno je povećan broj hotela s 4*, i to posebno na jugu Hrvatske i u Primorsko-goranskoj županiji. U usporedbi s Hrvatskom, sve analizirane zemlje koje su naručile Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske i Hrvatska gospodarska komora, imaju viši udio hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima, što govori u prilog tome da je Hrvatska po udjelu hotelskih smještajnih kapaciteta i dalje nekonkurentna u usporedbi s drugima u turizmu njome konkurentske zemlje. Velik je udio hotela s tri zvjezdice, što znači da je hotelska usluga manje kvalitetna, dok je tek 27 hotela, s ukupno 9 261 ležajem s 5*.

U grafikonu 1. dan je prikaz udjela hotela u ukupnom udjelu smještajnih kapaciteta u analiziranim zemljama, gdje je vidljivo da Hrvatska ima tek 12%, dok primjerice Bugarska

prednjači po broju hotela s 87% udjela hotela u ukupnom broju smještajnih kapaciteta. To je još jedan dokaz koliko naša zemlja mora napraviti u izgradnji novih hotelskih objekata, posebno s četiri ili pet zvjezdica, jer time postaje kvalitetna turistička destinacija

Grafikon 1. Udio hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima odabranih zemalja



Izvor: Analiza poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj s prijedlozima mjera za unapređenje stanja sektora, Horwath HTL, Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 1. ožujka 2010, www2.hgk.hr (21. 1. 2013.)

Austrija i Španjolska imaju veći udio viših kategorija (4* i 5*) u ukupnim hotelskim kapacitetima nego Hrvatska. Posljedica je nedostatna konkurentnost hotelijerstva na turističkom tržištu. Mjere za unapređenjem hotelijerstva u Hrvatskoj trebalo bi biti jačanje konkurentnosti usmjereno na ujednačavanje uvjeta poslovanja s obzirom na konkurentske zemlje, zatim na poticajne razvojne mjere poradi stvaranja uvjeta za razvoj kako bi se povećala konkurentnost hrvatskog hotelijerstva i stvorili uvjeti da postane generatorom gospodarskog razvoja u Hrvatskoj, uz jačanje profesionalnog sustava upravljanja turističkim sektorom s fokusom na obrazovanju kadrova, organizacijskom unapređenju, razvoju turističke infrastrukture, povezivanjem u raznovrsne oblike strateškog udruživanja i slično.

Pojam poduzeća najširi je pojam za gospodarsku aktivnost. S. Pretnar kaže da „poduzeće čini tvrtku, partnere, korporacije ili druge pravne ili fizičke osobe koje komercijalno

djeluju i obuhvaćaju grane, podružnice, filijale i druge jedinice pod neposrednom ili posrednom kontrolom poduzeća“.

Za Dubelja i Domijan-Arnerija poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata koja proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.[8] Iz tih definicija izlazi da je poduzeće pravna, ekonomska i ljudska, te organizacijska cjelina, koja s pomoću čimbenika proizvodnje stvara proizvode ili usluge nudeći ih na tržištu, i to radi jednog cilja, a to je profit.

Razvoj turizma i putovanja u proteklih šezdeset godina doveli su do krupnih promjena u poslovnoj orijentaciji hotelijerskih i svih drugih poduzeća. U osnovi oni su sljedili one promjene koje su se očitovale u poduzećima iz drugih djelatnosti. Zajedničko svim tim promjenama bilo je razvijanje poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmjerima i novi pristupi poziciji poduzeća u tim uvjetima. Uz ostalo, dva područja u kojima su promjene u hotelskim poduzećima imale posebno značenje i širinu očituju se kao:

- orijentacija na međunarodno poslovanje
- prilagođavanje svih aktivnosti poduzeća zahtjevima potražnje i tržišnim tendencijama u cjelini (u tehnološkom, organizacijskom, prodajnom i drugom pogledu).

Ugostiteljstvo je specifično i mora se promatrati izdvojeno. Ugostiteljsko poduzeće bavi se izdavanjem soba i apartmana, pripremanjem i posluživanjem toplih i hladnih jela i pića. Ono čini sintezu prodaje vlastitih roba i usluga, ali i roba drugih poduzeća. **Hotelsko poduzeće**, s aspekta ugostiteljstva, može se definirati kao pravna osoba koja obavlja ugostiteljsko-hotelijersku djelatnost na tržištu radi stjecanja profita i realizacije vlastitih postavljenih ciljeva.[9]

Ono djeluje u sustavu složenih odnosa između vlastitih interesa vlasnika, izvršitelja i menadžera te vanjskog okruženja. Ti čimbenici ponekad snažnije, a ponekad manje snažno utječu na poslovanje hotelskog poduzeća. Zato se na dinamičnome turističkom tržištu mora preuzeti rizik i usmjeriti ponuda prema originalnim sadržajima. Inoviranom razvojnom strategijom treba aktivno kreirati budućnost i poticati promjene u generiranju novih

[8] Dubelj, N., Domijan-Arneri, I., Rizici nastupa krize u poslovanju poduzeća morskog brodarstva, *Naše More,* Vol. 58, No. 5/6, 2011, str. 183.
[9] Cerović, Z., op.cit., 2010, str. 105.

odrednica ponude. Brzina prerasta u osnovnu konkurentsku prednost što dodatno dinamizira turističko tržište. Mala i srednja hotelska poduzeća upravo su ta koja mogu ubrzati razvoj s obzirom na svoju fleksibilnost i prilagodljivost takvim promjenama. Ono po čemu su ona jedinstvena u usporedbi s velikim poduzećima i što ih od njih razlikuje prvenstveno je njihova fleksibilnost i brža prilagodba tržišnim zahtjevima.[10]

Literatura o malim i srednjim poduzećima velika je i raznolika. Njihovu definiranju najčešće se polazi od zakonom utvrđenih odredaba. Broj takvih definicija je velik, počevši od onih što ih daje američko zakonodavstvo pa zatim europskih zemalja, svake posebno ili na razini Europske unije. Identično je stanje i u Republici Hrvatskoj. U većini definicija ima se sličnosti, ali i nekih razlika. Sličnosti prevladavaju, dok razlike dolaze iz specifičnosti koje pojedine zemlje imaju ili nešto posebno pridodaju.

U novije vrijeme pojavljuje se novi smjer istraživanja o malim i srednjim poduzećima. Njima se tvrdi da mala poduzeća nisu samo male verzije velikih nego da za njih vrijede i posebne zakonitosti. Velika i mala poduzeća dijametralno su suprotna jer velika imaju prednost u resursima, dok je malima prednost u fleksibilnosti.

Prema Europskoj komisiji **srednjim poduzećima** podrazumijevaju se ona koja imaju manje od 250 zaposlenika uz ukupni godišnji prihod ne veći od 50 milijuna eura i godišnju bilancu ne veću od 43 milijuna eura. **Malim poduzećima** procjenjuju se ona koja imaju manje od 50 zaposlenika s ukupnim godišnjim prihodom, ili bilancom, što ne prelaze 10 milijuna eura. U mikropoduzeća svrstavaju se ona s manje od deset zaposlenika i ukupnoga godišnjeg prihoda ili bilance ne veće od dva milijuna eura.

Prema definiciji kojom se koristi u Republici Hrvatskoj, mala su poduzeća ona kojima ukupna aktiva ne premašuje 32,5 milijuna kuna, ukupan im je prihod manji od 65 milijuna kuna a prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine ne prelazi brojku od 50. Srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj drže se ona ukupne aktive ne veće od 130 milijuna kuna te ukupnog prihoda manjega od 260 milijuna kuna a prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine im je do 250.[11]

[10] Hrvatin, T., Uloga hotelsko turističkog poduzeća u razvoju istarskog poduzetništva, *International Journal of Management Cases*, Vol. 15, No. 1, 2013, str. 116.
[11] Zakon o računovodstvu, NN, br. 109/2007., članak 3.

U hotelijerstvu, kako je već spomenuto, najzastupljenija su mala i srednja hotelska poduzeća. Prema Deradu pozitivni argumenti u korist malih i srednjih hotela upućuju na činjenicu da su ti hoteli u mogućnosti stvarati nova radna mjesta u vrijeme dok velika hotelska poduzeća i globalne kompanije smanjuju broj svojih zaposlenika.[12] Ona su i produktivnija, inovativnija i prilagodljiva pravilima. Primjerice, čak stvaraju 51% BDP-a u visokorazvijenim, 39% u srednje razvijenima i 16% u slabije razvijenim zemljama.[13] Iz toga je razvidno koliko su ovakva poduzeća bitna za razvoj gospodarstva i koliko utječu na zaposlenost i razvoj. Osobito je to zastupljeno u zemljama kojima je turizam glavna djelatnost za opstanak što je primjer i za Republiku Hrvatsku.

U današnjemu turbulentnom okruženju ovakva su se poduzeća sposobna brže prilagođavati promjenama na turističkom tržištu, i to im daje prednost pred velikim hotelskim poduzećima. To je vrlo važno s obzirom da se potrebe i želje gostiju stalno mijenjaju. Iz tog razloga ovakva su poduzeća prosperitetna upravo na temelju tih promjena na turističkom tržištu zbog svoje lakše prilagodbe. Mala i srednja hotelska poduzeća stižu izvući koristi od toga u usporedbi s onim velikim, koja, tek kad uoče promjene i pokrenu glomaznu operativu u prilagodbi gostu, gube dosta vremena. Mala i srednja hotelska poduzeća mogu udovoljiti zahtjevima gosta zbog povoljnog odnosa troškova i prihoda i brže prilagodbe njihovim željama i potrebama. U njima također, efikasnije se koristi raspoloživim resursima i rijetko se događa da oni dulje vremena stoje neiskorišteni jer ih takva hotelska poduzeća ili eksploatiraju ili daju drugima u zakup ili licencu. Osim toga pronalaze se novi i dodatni poslovi koji će te resurse, ako su neiskorišteni, zaposliti ili aktivirati.

2.1.1. Tipovi hotelskih poduzeća prema veličini

U literaturi različite su podjele hotelskih objekata. Zajedničko im je da se razlikuju od propisanih podjela, tj. od postojećih kategorizacija i da imaju polazišta u analitičkom ili poslovnom pristupu za raznovrsne svrhe. To često podrazumijeva i širi pristup, pa se stoga

[12] Derado, D., Institucionalni uvjeti internacionalizacije malih i srednjih poduzeća: slučaj Splitsko-dalmatinske županije, *Ekonomski pregled*, Vol. 62, No. 3-4, 2011, str. 136.

[13] Bartoluci, M., Budimski, V., Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske, *Acta turistica*, Vol. 22, br. 2, 2010, str. 184.

pojedine podjele hotelskih objekata, dakle njihove vrste, razmatraju u okvirima ukupnoga turističkog smještaja. Podjele su zasnovane na sljedećim kriterijima:[14]

- fizičkim karakteristikama objekata
- tržišnoj namjeni
- vrsti usluga i načinu na koji se one pružaju
- vremenu poslovanja.

U skupini fizičkih karakteristika jedan od najčešće rabljenih kriterija je – **veličina objekta**. Iako se na osnovi njega hotelski objekti dijele vrlo jednostavno - na male, srednje i velike, ipak se radi o značajnom pokazatelju za koji su, kao što je već spomenuto, vezani brojni elementi poslovanja hotelskih objekata.

Veličina objekta, uz smještajni kapacitet, može se iskazati i u drugim analitičkim pokazateljima, kao što su površina, broj zaposlenika itd.[15] U nedostatku egzaktnih podataka u komparativnim, strukturnim i drugima analizama često se rabe tzv. izvedeni pokazatelji o veličini kapaciteta, a najčešće prosjeci – npr. prosječan broj soba ili ležajeva po objektima pojedinih kategorija, po vrstama turističkih destinacija i regijama i slično.

Pojam malih, srednjih i velikih poduzeća određen je najčešće brojem zaposlenika. Škrtić malim poduzećima naziva ona što zapošljavaju najčešće do 50 zaposlenika, srednjim poduzećima s 50 do, otprilike, 200 zaposlenika, dok ona s većim brojem zaposlenih drži velikim poduzećima. Prema skupini autora veličina poduzeća, a prema izvorima Small Business Administration, podjela je poduzeća prema veličini drugačija.

Broj zaposlenika ovisi i o vrsti djelatnosti pa tako i ne mora biti dostatan za klasifikaciju poduzeća na mala, srednja i velika. Zbog toga se uputno koristiti i drugim kriterijima, poput vrijednosti imovine, vrijednosti vlastitog kapitala, veličine ostvarenog prihoda, dobiti i slično. Ti su kriteriji različiti u sektorima poljoprivrede, različitih industrija, trgovine itd.[16] Uz to mogu biti bitni čimbenici kao što je, primjerice, pozicija na tržištu. U SAD-u su za naše poimanje relativno visoki iznosi godišnjeg prihoda (čak i do 22 mil.

[14] Bilandžić, M., et.al., Business Intelligence in the Croatian Economy, *Poslovna izvrsnost,* Vol. 6, No. 1, 2012, str. 12.
[15] Rašić, S., Ćurić, D., Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima, *Poslovna izvrnost,* Vol. 5, No. 1, 2011, str. 42.
[16] Cvrtnjak, T., Vuković, K., Kedmenec, I., Poticanje samostalnijeg tržišnog nastupa: stavovi hrvatskih poljoprivrednika, *Ekonomska misao i praksa,* Vol. 22, No. 1, 2013, str. 165.

USD) na osnovi kojega se u nekoj djelatnosti određeno poduzeće može svrstati u sektor malog poduzeća. Slično je i s brojem zaposlenih, gdje u nekim djelatnostima u sektoru malih poduzeća mogu ući i poduzeća s 1 500 zaposlenika. To se iskustvo se mora povezati s više drugih čimbenika jer ondje gdje je, primjerice, jeftina radna snaga, poduzeće se može orijentirati na čimbenik rada i zapošljavati veći broj radnika nego što je to realno. Prema tom kriteriju može izgledati poduzeće relativno veliko, ali nije jer po svojoj ekonomskoj snazi pripada malim poduzećima. Upravo zbog toga veličina se poduzeća ne dade mjeriti samo prema jednom čimbeniku. To je posebno važno za hotelijerstvo u kojemu djeluje najveći broj malih i srednjih hotelskih poduzeća s do 50 ili do 250 stalno zaposlenih i sezonskih djelatnika. Mnoga hotelska poduzeća zadovoljavaju standardne definicije malih hotelskih poduzeća jer su u kontekstu broja zaposlenika (obično manje od 20) i veličine tržišnog udjela.[17]

Čimbenici kojima se definira veličina poduzeća su kvantitativni i kvalitativni. Kvalitativni čimbenici pritom su:

- menadžment je poduzeća neovisan ako je samo menadžer vlasnik poduzeća
- kapital je uložen i vlasništvo posjeduje pojedinac ili nekoliko pojedinaca (dioničara)
- područje je poslovanja primarno lokalno, iako tržište nije neophodno lokalno
- poduzeće je malo u uspostavi s većim konkurentnima.

Kvalitativni čimbenici imaju opće značenje i nepromjenjivi su, dok su neki od kvantitativnih podložni promjenama.

Iz svega iznesenog razvidno je da mala, srednja i velika poduzeća nije jednostavno definirati. Ona se mogu svrstavati u mala, srednja ili velika ovisno o tome na koji način se mjere. U većem dijelu zemalja ta su mjerila svedena na tri osnovna, i to prema godišnjem prihodu - koji je različit od djelatnosti do djelatnosti, po broju zaposlenika - koji varira također prema djelatnostima što je obavljaju i po ukupnoj vrijednosti poduzeća, a to su zgrade, oprema, zalihe i novac. Ta mjerila u razvijenim su zemljama jasnije precizirana, dok u nerazvijenima nije tako i uglavnom je obratno.

[17] Stilling Blichfeldt, B., Innovation and Enterpreneurship in Tourism: The Case of a Danish Caravan Site. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural,* Vol. 7, br. 3, 2010, str. 417 .

U većini zemalja kao kriteriji u određivanju veličine poduzeća uzimaju se: vrijednost imovine, prosječan broj zaposlenih u godini, vrijednost vlastitog kapitala i vrijednost godišnjeg prihoda.

U SAD-u mala, srednja i velika poduzeća definiraju se prema ekonomskoj snazi u okviru određene djelatnosti iako i tu može doći do znatnih ispravaka ako je potrebno. To se primjenjuje kada se želi unaprijediti poslovanje malih, srednjih i velikih poduzeća u pojedinim djelatnostima. Iz toga proizlazi da u SAD-u nema jasnog razgraničenja između kategorija poduzeća.

Mala i srednja poduzeća imaju središnju ulogu u europskom gospodarstvu u području profitabilnosti i zapošljavanja. U 25 zemalja članica Europske unije djeluje oko 23 milijuna poduzeća iz područja malog poduzetništva i osiguravaju 75 milijuna radnih mjesta.[18] U ukupnom gospodarstvu u Republici Hrvatskoj mala i srednja poduzeća čine 99,4%, zapošljavaju 65,9% zaposlenika, ostvaruju 44% ukupnog BDP-a i 40,5% ukupnog izvoza.[19]

Iskustva u turistički razvijenijim državama pokazuju da su mala i srednja poduzeća najrazvijenija u hotelijerstvu. Primjerice, u Austriji većina smještajnih kapaciteta nalazi se u malim obiteljskim hotelima. Od ukupnog broja hotelskih poduzeća, 14 800 u 2008. godini, čine hotelska poduzeća u kojima je zaposleno do 20 zaposlenika.[20] Identična je situacija u Republici Sloveniji i Italiji.

Kriteriji kojima se koristi u Republici Hrvatskoj kad se određuje veličina hotelskog poduzeća jesu iznos ukupne aktive, ukupni prihodi i prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine.

Većina se autora pritom koristi brojem zaposlenika, stalnih i sezonskih. Međutim, jako je malo podataka o određivanju veličine hotelskog objekta vezanih za broj soba ili broj postelja iako bi ti pokazatelji bili specifičniji za hotelske objekte, primjerice, od broja zaposlenika jer on može varirati osobito u manjim hotelima, pa i srednjima, gdje to nije dobar pokazatelj za ovu kategorizaciju. Takvih je primjera dosta jer se zaposlenici i ne

[18] Kramarić, Ž., *Uloga malih i obiteljskih hotela u produljenju turističke sezone u Republici Hrvatskoj*. Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2010, str. 78.
[19] www.minpo.hr (11. 1. 2013.)
[20] Kramarić, Ž., op.cit., 2010, str. 31.

prijavljuju tako da se srednji hotelski objekt s obzirom na broj zaposlenika može svrstati u manji upravo iz toga razloga. Zato se u ovom radu veličina hotelskog objekta određuje po broju soba. Da je to najbolji pokazatelj, pokazuje i podjela na male, srednje i velike hotele. Hotelski objekti svrstavaju se u tri kategorije: [21]

- mali hotelski objekti (5 - 50 soba)
- srednji hotelski objekti (51 - 200 soba)
- veliki hotelski objekti (više od 200 soba)

U sljedećoj tablici prikazana je struktura hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj po županijama prema broju soba kao pokazatelju veličine hotelskog objekta.

[21] Cerović, Z., Galičić, V., Ivanović, S. *Menadžment hotelskog domaćinstva*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005, str. 30.

Tablica 2. Struktura hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj po županijama

Županija	mali hoteli		srednji hoteli		veliki hoteli	
	br. hotela	br. soba	br. hotela	br. soba	br. hotela	br. soba
Istarska	37	693	47	6 994	17	6 152
Primorsko-goranska	47	1 172	52	6 859	5	1 910
Ličko-senjska	10	280	6	639	/	/
Zadarska	21	541	15	2 027	2	558
Šibensko-kninska	18	450	7	1 236	4	1 147
Splitsko-dalmatinska	82	1 936	35	4 375	9	2 973
Dubrovačko-neretvanska	29	570	38	4 784	10	3 304
Grad Zagreb	31	795	14	1 854	4	1 143
Osječko-baranjska	12	226	5	489	/	/
Ostale županije	63	1 329	13	1 555	/	/
Ukupno	**350**	**7 992**	**232**	**30 812**	**51**	**17 187**

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik (23. 2. 2013).

U siječnju 2013. godine u Republici su Hrvatskoj registrirana 633 hotelska objekta s ukupno 55 991 sobom. Od ukupnog broja hotelskih objekata 350 je malih, srednje veličine ima ih 232, dok je velikih 51. Prema tim podacima najviše je malih hotelskih objekata, a veliki čine tek 8% ukupnog broja. Struktura hotelskih objekata po županijama pokazuje da najviše malih hotela ima u Splitsko-dalmatinskoj županiji, s 1 936 soba, srednjih hotelskih objekata je u Primorsko-goranskoj županiji (52 hotelska objekta s 6 859 soba), a najviše je velikih hotela u Istarskoj županiji (17 sa 6 152 sobe). Prosječna veličina hotelskog objekta u Republici Hrvatskoj prema broju soba je hotelski objekt srednje veličine s 89 soba. Usporedba s Pivčević pokazuje da se prosječna veličina hotelskog objekta u Republici

Hrvatskoj smanjila bez obzira na to što je u ovom radu struktura veličine mjerena po broju soba. Ako se uzme u prosjeku da su sobe dvokrevetne, može se reći da je prosječan broj po hotelskom objektu 180 ležajeva. Međutim, Hrvatska je i dalje daleko po broju soba i ležajeva po hotelskom objektu u usporedbi s konkurentskim zemljama, kao što su Austrija, Italija, Grčka i Španjolska.

Kao zaključak provedenih razmatranja može se konstatirati da je u hotelijerskom sektoru jedan od najboljih pokazatelja veličine hotelskog objekta broj soba ili broj postelja. Tijekom proteklih godina u Hrvatskoj se uočavaju pozitivne razvojne tendencije iako je stanje hotelskog sektora još daleko od poželjnoga i znatno je nepovoljnije od onoga u konkurentskim zemmljama, gdje su najvećim dijelom manji hoteli pokazali pozitivne razvojne tendencije, posebno zbog specifičnosti svojega poslovanja.

2.1.2. Obilježja poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

Hotelsko je poduzeće složen organizacijski sustav koji posluje u promjenjivim internim i eksternim uvjetima turističkog tržišta.[22] Obilježja hotelskog poslovanja ogledaju se u: relativno kratkom vremenu trajanja proizvodnih i uslužnih procesa, diskontinuiranom tijeku radnih procesa, proizvodnji za nepotrebnu potrošnju (nema proizvodnje za skladište), stalnoj pripravnosti zaposlenika i sredstava za proizvodnju, obavljanju usluga, koje počinje tek u trenutku dolaska gosta, raznovrsnosti proizvoda i usluga, neposrednom komuniciranju s gostima i potrebi stalne prilagodbe njihovim zahtjevima, specifičnim uvjetima rada (dugo stajanje, dugo hodanje i sl.), nemogućnosti precizna planiranja, raspodjele proizvodnje, obavljanja usluga u vremenu, krutosti opsega i strukture sredstava što uvjetuju dominantno sudjelovanje fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotelskog poduzeća, nemogućnosti potpuno stalnog usklađivanja broja zaposlenika i razine zaposlenosti kapaciteta, elastičnosti radnog vremena, sezonskom radu, potrebi diferenciranja prodajnih cijena hotelskih usluga, tj. stalno prilagođavanje potrošnje.[23]

Palmada i Speed u studiji temeljenoj na intervjuima izvršnih menadžera u hotelijerstvu, kao objašnjenje specifičnosti poslovanja u hotelijerstvu izdvajaju: vlasničku strukturu,

[22] Dropulić Ružić, M., Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 20, No. 1, 2011, str. 174.
[23] Cerović, Z., op.cit., 2010, str. 104.

segment nekretnina i težinu iz gradnje branda u različitim segmentima. Smatraju kako je hotelijerstvo fregmentirano i nedostatno globalizirano u usporedbi s drugim sektorima. Nazivaju ga „nedovoljno sofisticiranim“ i „uspavanim“. Obilježavaju ga vrlo visoki fiksni troškovi u kombinaciji s niskim maržama.[24]

Contractor i Kundu ističu četiri dimenzije važne za kontrolu u hotelskim poduzećima: 1) operativni menadžment i kvaliteta; 2) kapital i imovina; 3) kompentencije i ekspertize; 4) sustav branda i rezervaciju. Te dimenzije variraju ovisno o organizacijskoj formi hotelskog poduzeća.[25]

Hotelsko poduzeće kompleksno je pravno tijelo koje se u mnogočemu razlikuje i od ostalih poduzeća u hotelijerstvu. Ako se napravi usporedba s agencijama, restoranima i *casinima,* dolazi se do zaključka kako su hotelska poduzeća i radno i kapitalno osjetljiva. Upravo te razlike utječu na organizacijsku strukturu i hotelske mehanizme. Hotelsko će poduzeće ostvarivati dobre rezultate ako je dobro organizirana sama turistička destinacija i ako postoji kooperativni odnos između javnoga i privatnog sektora. Novo i neeksploatirano tržište izvanredna je šansa da se, uz odgovarajuću strategiju i kvalitetan ljudski kadar, te novi pristup zaposlenicima, hotelska poduzeća nametnu kao konkurentna.

[24] Palmada, S., Speed, E., *Innovation and brand management in the hospitality and leisure industry*, 2010, www.content.spencerstuart.com (22. 1. 2013.)

[25] Dahlstrom, R., et.al., Governance structure in the hotel industry, *Journal of Business Research,* Vol. 62, No. 8, 2010, str. 843.

Tablica 3. SWOT matrica specifičnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

SNAGE	SLABOSTI
- trajna uslužna djelatnost - glavni pokretači razvoja nacionalnih ekonomija - povećavaju zaposlenost - obiteljsko hotelsko poduzeće – vlasnik je siguran kao i njegova obitelj za svoj posao - lakše uspostavljanje razumijevanja, povjerenja i imidža hotelskog poduzeća - živi i neposredni odnos između osoblja i gosta – poslovanje je efektivnije - vlasnikova sposobnost prenošenja entuzijazma na zaposlenike	- ograničena uslužna pripravnost u mikrohotelskim poduzećima – manjak zaposlenika - ovisnost hotelskih usluga u stohastičkoj potražnji - relativno neelastična ponuda - usmjeravanje kapaciteta na vrijeme najveće potražnje - loše i površne procjene o šansama za uspjeh - visoki troškovi osoblja i prostora – veliki udio fiksnih troškova
PRIJETNJE	**PRILIKE**
- reduciranje osoblja–sniženje kvalitete i opsega usluga - porast odgovornosti–u istoj osobi poduzetnik i menadžer - svaka odluka ovisi o sposobnosti i znanju menadžera - brz i nepromišljen ulazak u djelatnost hotelijerstva - nedostatak znanja i stručnosti menadžera u vođenju poslovanja - nedostatak konzultanata - pojava konkurencije - nedostatak kapitala - slabija likvidnost	- kvalitetan kadar - lakše prilagođavanje turističkom tržištu - mogućnost razvoja okruženja - fleksibilno upravljanje zalihama–financijski crpe značajna sredstva - mogućnost strateškog udruživanja s konkurentima i dobavljačima - bogatija ponuda i kvalitetnija usluga

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, travanj, 2013.

Mala i srednja hotelska poduzeća, posebno mikrohotelska, testiraju svoje sposobnosti, uživaju u ostvarenim rezultatima, osiguravaju svoju budućnost pa nerijetko i svojih nasljednika (vlasnika), pomažu drugima u zapošljavanju, paralelno sa svojom financijskom konsolidacijom sponzoriraju humanitarne aktivnosti i sportske događaje čime povećavaju

svoj ugled u društvu. Sve te aktivnosti na kraju pomažu hotelskim poduzećima u njihovu poslovnom uspjehu.[26]

Na temelju izrečenoga dade se zaključiti kako su mala i srednja hotelska poduzeća mali pogoni koji su otvoreni gotovo cijelu godinu, osim izuzetaka mikrohotelskih poduzeća jer su ona, zbog manjka potražnje, visokih fiksni troškova i troškova zaposlenika, primorana biti zatvorena dva do tri mjeseca. Mala i srednja hotelska poduzeća primorana su usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje jer kapacitetima uvjetovana nefleksibilnost usluge onemogućuje kratkoročne prilagodbe. Bez obzira na snižavanje kvalitete i opsega usluga, mala i srednja hotelska poduzeća primorana su u vrijeme manje potražnje reducirati osoblje zbog visokih troškova. Na cjelokupno njihovo poslovanje može utjecati nestručnost i neznanje vlasnika ili menadžera o hotelskom poslovanju, posebice u malim hotelima gdje su vlasnici i članovi njihovih obitelji jedini zaposlenici. Prednosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća prvenstveno se ogledaju u njihovoj lakšoj prilagodbi zahtjevima turističkog tržišta i zahtjevima gosta – zbog njihove veličine.

2.1.3. Položaj malih i srednjih hotelskih poduzeća na turističkom tržištu

Kasnih 40-ih godina prošlog stoljeća nastajali su i razvijali se hotelski lanci poput Hilton Internationala, Inter-Continentala i Sheratona, međutim, nisu u mogućnosti ponuditi proizvod i uslugu koju mala i srednja hotelska poduzeća danas mogu. Ubrzani globalizacijski procesi, ekonomske i političke integracije, iznimno brz razvitak moderne tehnologije i novi načini komunikacije otvorili su sasvim drukčije mogućnosti na međunarodnom turističkom tržištu za mala i srednja hotelska poduzeća.

Upravo takva poduzeća, koja uključuju fleksibilnost, elastičnost i inovativnost kao osnovne odrednice u poslovanju, imaju mogućnost lakše i brže prilagodbe novonastalim tržišnim situacijama, pa tako i mogućnost individualnoga pristupa suvremenom gostu. Naglasak na pojedine segmente turističkog tržišta omogućuje im i lakšu prilagodbu prema odabranim ciljanim skupinama. Npr. obitelji s djecom zahtijevaju hotelske objekte koji će njima i

[26] Tubagus Ismail, M., The development of Enterpreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small and Medium Sized Enterprises, *Procedia – Social and Behavioral Sciences,* Vol. 65, 2012, str. 47.

njihovoj djeci pružiti odmor na kojem će se osjećati kao kod kuće u ugodnoj i obiteljskoj atmosferi s popratnim aktivnostima. Zatim su tu i druge skupine kao što su poslovni ljudi i sudionici na kongresima; oni su dokazano najbolji potrošači i također zahtijevaju ponudu i aktivnosti što će zadovoljavati njihove potrebe, jer u današnje krizno vrijeme njihovi poslodavci nisu u mogućnosti više plaćati skupe hotele kao dio poznatih hotelskih lanaca.

Mala i srednja poduzeća pridonose gospodarskomu i društvenom razvoju izvozom roba i usluga omogućavajući samozapošljavanje, mobilizirajući štednju i time ubrzavajući regionalni razvoj. Inače, ona općenito pružaju mogućnost primjene suvremenih rješenja i prakse posebno u razvijenim zemljama, jer su one na tome i gradile svoju gospodarsku snagu i konkurentnost. Pritom se misli na: transfer suvremene tehnologije, davanje većeg značenja ulaganju u istraživanje i razvoj, neprestano inoviranje, lakšu prilagodbu tržišnim promjenama, primjenu najnovijih znanja iz menadžmenta i organizacije, uključivanje u svjetske trgovinske tijekove i, što je vjerojatno i najvažnije, zastupljenost poduzetničkog duha kojim se stalno pomiču granice poduzeća, gospodarstva, čitave zemlje.[27] Cilj je svakoj državi da poveća konkurentnost, stvori više radnih mjesta uz rast ulaganje u znanje.

U 27 zemalja članica Europske unije središnju ulogu u gospodarstvima imaju upravo mala i srednja poduzeća jer od ukupnog broja poduzeća aktivnih u zemljama članicama njihov je udio 99,8% zapošljavajući gotovo 87,5 milijuna zaposlenika i uprihodeći 3,6 milijarda eura godišnje.[28] U sljedećoj tablici analizirani su osnovni pokazatelji poduzeća u tih 27 zemalja.

[27] Vidoš, I., Utjecaj menadžmenta na razvoj intelektualnog kapitala u malim i srednjim poduzećima, Računovodstvo i menadžment-RiM, 14. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije, Zagreb, 2013, str. 29.

[28] Nanić, A., Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske Unije, Tranzicija, Vol. 15, No. 31, 2013, str. 100.

Tablica 4. Broj poduzeća, zaposlenika i ostvarenih prihoda u 2013. godini u 27 zemalja članica EU-a

	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća	Ukupno
Poduzeća				
Broj poduzeća	20 501 054	226 573	43 654	20 771 281
%	98,7	1,1	0,2	100
Zaposlenici				
Broj zaposlenih	65 167 106	22 310 205	42 318 854	129 796 165
%	50,2	17,2	32,6	100
Prihodi				
Mil. €	2 451 294,4	1 136 243,5	3 587 540	6 179 271,4
%	39,7	18,4	41,9	100

Izvor: www.ec.europa.eu (14. 1. 2014).

U tablici 4. poduzeća su podijeljena prema njihovoj veličini, a radi usporedbe nisu podaci i za velika poduzeća u zemljama članicama EU-a. Radi bolje preglednosti kako mala i srednja poduzeća posluju u ukupnom broju poduzeća, podaci o broju poduzeća, zaposlenicima i njihovim prihodima izraženi su i u postocima. Razvidno je da su najzastupljenija mala poduzeća, s 98,7% u kojima je zaposleno 52,8% zaposlenika - više od polovine svih zaposlenih u EU, i ona su uprihodovala 39,7% prihoda Unije. Velika poduzeća, više od 250 zaposlenika, najmanji ih je broj s 32,6% zaposlenih (trećina radne snage u EU), a najviše su uprihodovali - 58,1%. Dinamika rasta malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj pokazuje značajne razlike od onoga što je registrirano 2008. godine. Tako je zabilježen njihov znatan rast u 2009. godini, ali pokazatelji za 2011. godinu pokazuju i njihov nagli pad. Dinamika zapošljavanja u hrvatskim malim i srednjim

poduzećima nije se razlikovala od onih u Uniji, gdje broj zaposlenih slijedi trend smanjenja tijekom cijelog razdoblja. Zapošljavanje je bilo stabilno 2008./2009., nakon čega uslijedio je nagli pad zaposlenih, i taj se trend nije promijenio niti u 2012. godini. Prihodi malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj pokazuju drugačiji trend od onih europskih. Oni su stalno opadali u razdoblju od 2008. do 2011., a ni u 2012. godini nije došlo do oporavka.[29]

Važnost malih i srednjih poduzeća posebno se pridaje u članicama Unije Italiji, Portugalu i Španjolskoj, zatim u Velikoj Britaniji i Njemačkoj, gdje brojem poduzeća ne zaostaju za prve tri članice. U ovih nekoliko članica broj malih i srednjih poduzeća veći je od 50% ukupnog broja takvih poduzeća u svih 27 zemalja članica. Sljedeća tablica sadržava prikaz broja malih i srednje velikih poduzeća u šest zemalja članica.

[29] www.ec.europa.eu (14. 1. 2014).

Tablica 5. Broj malih i srednje velikih poduzeća u šest zemalja članica EU-a u razdoblju od 2008. do 2013. godine

Zemlje	Broj malih i srednjih poduzeća					
	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Francuska	2329 877	2 189 301	2 509 347	2 623 510	2 482 844	2 517 725
Španjolska	2 628 173	2 524 517	2 478 215	2 412 825	2 239 814	2 243 120
Portugal	2 609 579	2 477 091	2 576 026	2 505 241	2 413 019	2 358 945
Italija	3 914 828	3 857 066	3 836 383	3 755 789	3 694 288	3 688 347
Njemačka	1 866 817	2 018 855	2 053 601	2 137 323	2 147 569	2 201 715
Grčka	221 781	196 373	159 165	157 488	146 697	139 529

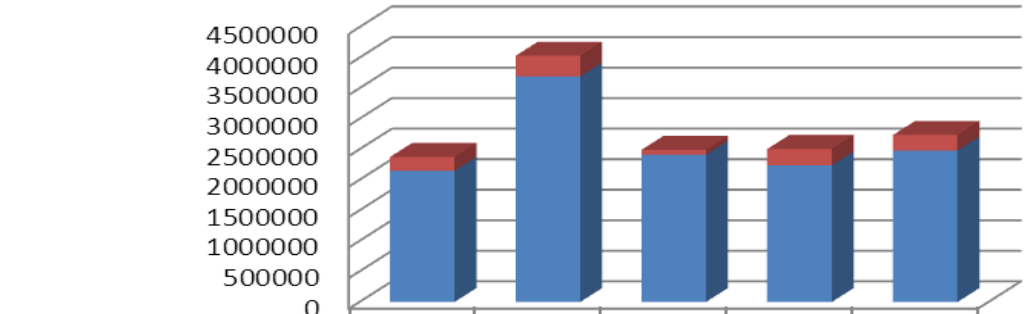
Izvor: www.ec.europa.eu (24. 2. 2013).

Prema navedenim podacima pad broja poduzeća bilježe one zemlje (Italija, Španjolska, Grčka, Francuska i Portugal) koje je kriza najviše zahvatila, dok samo Njemačka ima blagi rast u 2012. godini u usporedbi s 2011. godinom. Od ukupnog broja malih i srednjih poduzeća u zemljama članicama u 2013. najviše ih posluje u Italiji (18,3%), Njemačkoj (10,17%) i Španjolskoj (9,02%) što je više od trećine ukupnog broja svih poduzeća u zemljama Unije. Prema istom izvoru u Republici je Hrvatskoj u 2008. godini u malim i srednjim poduzećima bilo zaposleno 793 672 zaposlenika. U 2009. godini, kada se bilježi jedini rast u usporedbi s prethodnom godinom, bila su 795 793 zaposlenika. U 2010. godini pada zaposlenost, i to na 739 188 zaposlenika. Sljedeće tri godine stalna je dinamika pada pa je u 2013. godini bilo 675 587 zaposlenih.[30]

S obzirom na to da je turizam jedan od glavnih pokretača za većinu nacionalnih ekonomija u Europi, potrebno je sagledati kolik je udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u usporedbi s istim veličinama poduzeća u svim granama ekonomije. Sljedeći grafikon prikazuje ukupan broj malih i srednjih hotelskih poduzeća u odabranim zemljama konkurentima hrvatskom turizmu i udio tih poduzeća u hotelijerstvu u 2012. godini.

[30] www.ec.europa.eu (14. 1. 2013).

Grafikon 2. Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom broju malih i srednjih poduzeća u odabranim zemljama u 2012. godini



	Njemačka	Italija	Portugal	Španjolska	Francuska
mala i srednja hotelska poduzeća	227602	339105	79486	266911	253565
ukupan broj malih i srednjih poduzeća	2147569	3694288	2413019	2239814	2482844

Izvor: www.ec.europa.eu (15. 11. 2013).

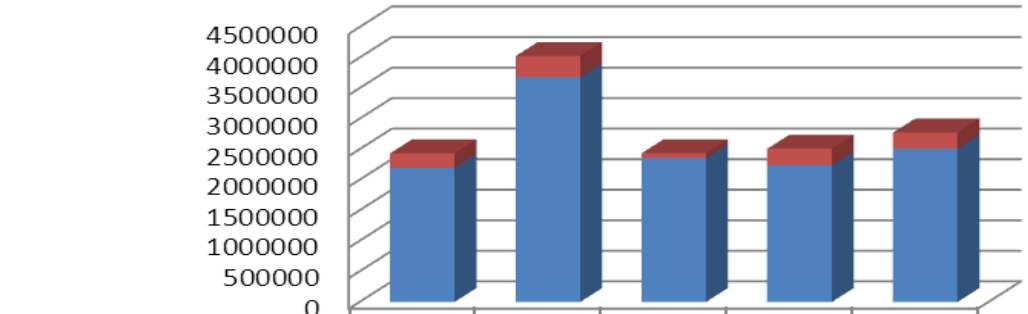
Italija prednjači u tome, što se vidi i u prethodnoj tablici, ali udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća iste veličine samo je 9,18%, što se objašnjava činjenicom da je hotelijerstvo u ekonomiji Italije jedna od manje zastupljenih grana. Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ostalim prikazanim zemljama u prethodnom grafikonu prema ukupnom broju onih iste veličine kreće se u 2012. godini između 11,92% u Španjolskoj, 10,21% u Francuskoj, 10,60% u Njemačkoj i Portugalu 3,29%.

U Republici Hrvatskoj broj zaposlenih u 2012. godini u malim i srednjim poduzećima bio je 696 540, dok je u takvim hotelskim poduzećima bilo 77 828 zaposlenika, što je 11,17% ukupno zaposlenih u malim i srednjim poduzećima.[31]

Sljedeći grafikon prikazuje udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća iste veličine u 2013. godini.

[31] www.ec.europa.eu (15. 11. 2013).

Grafikon 3. Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom broju malih i srednjih poduzeća u odabranim zemljama u 2013. godini



	Njemačka	Italija	Portugal	Španjolska	Francuska
mala i srednja hotelska poduzeća	231932	339640	77888	267305	257811
ukupan broj malih i srednjih poduzeća	2201715	3688347	2358945	2243120	2517725

Izvor: www.ec.europa.eu (15. 11. 2013).

Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća iste veličine ostao je gotovo nepromijenjen u usporedbi s 2012. godinom. Italija u tom drži prvu poziciju dok je udio hotelskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća iste veličine 9,21%. Francuska i Španjolska imaju daleko najveći broj velikih hotelskih poduzeća (Francuska u 2013. ima 23 058 malih, 2 071 srednjih hotelskih poduzeća, a velikih 6 432, dok Španjolska ima malih hotelskih poduzeća 41 658, srednjih 7 337, a velikih 8 452).

U Republici Hrvatskoj u 2013. godini bilo je 675 587 zaposlenih u malim i srednjim poduzećima ako je od tog broja 10,82% onih u takvim hotelskim poduzećima.[32]

Iz prethodnih podataka može se zaljučiti da mala i srednja hotelska poduzeća danas imaju prednost pred velikima jer je sve više onih koji se koriste uslugama takvih hotelskih poduzeća, prvenstveno zbog konkurentskih cijena, a zatim i njihove lakše prilagodbe sve zahtjevnijim potrebama i željama gostiju. U europskim zemljama prema prije danim podacima, od deset malih i srednje velikih poduzeća u prosjeku je jedno malo i srednje hotelsko poduzeće.

Može se zaključiti da jedine dvije europske zemlje koje odstupaju od svjetskih standarda kada su u pitanju udjeli malih i srednjih hotelskih poduzeća jesu Španjolska i Francuska,

[32] www.ec.europa.eu (15. 11. 2013).

gdje velika hotelska poduzeća imaju važnu ulogu na turističkom tržištu. Tako u Španjolskoj od ukupnog broja hotelskih poduzeća velika čine 14,71%, srednja 12,78%, a ostatak su mala hotelska poduzeća. U Francuskoj velika hotelska poduzeća čine visokih 20,38%, srednja samo 6,53%, a mala su u 2012. godini činila tek 74,19%.[33] Takva odstupanja od standarda drugih međunarodnih turističkih tržišta može ih se sagledati u okviru nekoliko pokazatelja. Španjolska je poznata destinacija s velikim apartmanskim naseljima uz obalu, dok je Francuska jedna od najposjećenijih svjetskih destinacija. Bez obzira na odstupanja, mala i srednja hotelska poduzeća imaju zavidnu poziciju na međunarodnome turističkom tržištu gdje u većini zemalja čine glavnu okosnicu za pružanje usluga turistima. Kao takva ona su okosnica gospodarskog razvoja turističkih zemalja. Svi pokazatelji pokazuju uspješnije poslovanje takvih hotelskih poduzeća i bolju prilagodljivost dinamičnome i turbulentnom turističkom tržištu, nego velikih hotelskih poduzeća.

2.2. Specifičnosti prihoda i rashoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima

Prihodi su temeljeni na ulasku novih vrijednosti u poslovni sustav malih i srednjih hotelskih poduzeća, i to su priljev gotovine, potraživanja ili drugih naknada koje proizlaze iz tijeka redovitih poslovnih aktivnosti tih hotelskih poduzeća. Prihodi se mjere potraživanjima od gostiju za pružene im usluge, a iz prihoda se isključuju sve naplaćene svote gotovine na ime trećih osoba (naplaćeni PDV nije prihod).

Prema pojavnom obliku razlikuju se:

- prihodi poslovanja – najzastupljeniji su u malim i srednjim hotelskim poduzećima
- prihodi financiranja – prihodi od kamata povezano s odobrenim kratkoročnim zajmom nekom hotelskom poduzeću iz okruženja
- izvanredni prihodi – neplanski su a rezultiraju povećanjem imovine ili smanjenjem obveza

[33]www.ec.europe.eu (15. 11. 2013).

Menadžment u malim i srednjim hotelskim poduzećima ne zanimaju toliko podaci o prihodima koliko podaci o učincima a to su svi rezultati poslovnih aktivnosti hotelske usluge. Oni se smatraju aktivnošću poradi ostvarenja ciljeva ovih poduzeća koji rezultiraju prodajom određenih usluga gostu.

Primici obuhvaćaju ulaske gotovine u ova hotelska poduzeća a prema karakteru naplate pojavljuju se kao primici u gotovini i obračunski primici.

2.2.1. Struktura i vrste prihoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima

U hotelijerstvu redovito je svaki segment djelatnosti uključen u pribavljanje različitih skupina srodnih proizvoda i usluga, pri čemu su bitni sljedeći čimbenici: priroda proizvoda i usluga; priroda proizvodnih postupaka; vrsta ili skupina korisnika proizvoda ili usluga; metode kojima se koristi za distribuciju proizvoda ili pružanje usluga, te priroda propisa i pravila što određuju ovo područje. Potrebno je minimalno ustrojiti segment smještaja, prehrane i pića, kao i ostalih turističkih usluga malih i srednjih hotelskih poduzeća, pri čemu treba voditi računa da su primarni segmenti oni odjeli koji ostvaruju prihode. Temeljni su segmenti djelatnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koji ostvaruju prihode:[34]

- segment pripreme i pružanja usluga smještaja
- segment pripreme i pružanja usluga hrane i pića
- segment pripreme i pružanja usluga ostalih hotelskih turističkih usluga

Sve organizacijske jedinice u ovim poduzećima izravno su vezane za domaćinstvo, primjerice: recepcija, odjel hrane i pića, odjel nabave, odjel prodaje itd. Pritom, da bi se postigli poslovni ciljevi razmatranih hotelskih poduzeća (prihoda), odjel domaćinstva ima izrazito važnu funkciju. Domaćinstvu je u njima povjeren osnovni izvor prihoda SOBA,[35]

[34] Čerović, S., Radović, N., Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu, *Singidunum Revija,* Vol. 8, No. 2, 2011, str. 99.

[35] Deković, Ž., Matošin, J., *Utjecaj specifičnosti hotelijerske djelatnosti na revenue menadžment hotelijerskih poduzeća,* Računovodstvo i menadžment-RiM, 13. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije, Svezak II., Zagreb, 2012, str. 102.

koji se kreću od 50 do 75% mjesečnih prihoda poduzeća, a ovise o kategorizaciji, i veličini i tipu usluge što je ono nudi.[36]

Struktura prihoda prema vrstama dijeli se na :

- prihod od smještaja (soba)
- prihod od prodaje hrane
- prihod od prodaje pića
- prihod od ostalih manjih odjela (usluge telefona, ostale usluge hotela)
- prihod od najamnine
- ostali prihodi.[37]

U prihode odjela ulaze prihodi prodaje i drugi poslovni prihodi koji se ostvaruju prodajom proizvoda i usluga gostima u ovoj kategoriji hotelskih poduzećima. U prihode odjela također se uključuje udio u dobiti ostvaren u povezanim poduzećima, zajedničkim pothvatima ili drugim ulaganjima što se obračunavaju metodom udjela samo ako su te stavke uključene u ukupne prihode na razini malog ili srednjeg hotelskog poduzeća. Izvanredni prihodi ili prihodi od kamata i dividenda, te dobici od prodaje uloga pri otpisu duga ne ubrajaju se u prihode odjela.

Metoda USALI (*Uniform System of Account*) u hotelijerstvu nalaže poštovanje dodatnih pitanja definiranja prihoda, čime se respektiraju specifičnosti ove grane djelatnosti i propisuje sljedeće:[38]

- prihodi od usluga smještaja obuhvaćeni su u neto-iznosu, na osnovi ustupanja na korištenje prostora i uređaja sobe na čitav dan, za dio dana ili za duže razdoblje,
- prihodi ostvareni od pružanja usluge smještaja osoblju i ostvareni iznamljivanjem drugih prostora u ovim poduzećima (npr. restoranskih, banketnih i sl.) ne iskazuju se kao prihodi od usluga smještaja
- prihodi od usluga prehrane ostvaruju se prodajom hrane u restoranu, banketnom odjelu, dostavom u sobu i na druge načine, ali se ne ubrajaju prihodi od personalnih

[36] Sabol Opačić, V., *Značaj domaćinstva u hotelskom poslovanju,* Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu: Zbornik radova, Vol. 1, No. 1, ožujak 2010, str. 282.
[37] Avelini Holjevac, I., Vrtodušić Hrgović, A., Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj, *Acta Turistica,* Vol. 24, No. 1, 2012, str. 44.
[38] Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Prevolšek, D., Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, *Oeconomica Jadertina,* Vol. 1, No. 2, 2011, str. 29.

obroka osoblja ni prihodi od prehrane menadžmenta (reprezentacija, poslovni ručkovi i sl.)

- prihodi od usluga pića ostvaruju se prodajom svih vrsta pića, osim napitaka (kava, čaj) i pića koja su prodana osoblju i menadžmentu
- prihodi od ostalih usluga ovise o asortimanu ponuđenih usluga (npr. skupovi i seminari, koncesije, najmovi poslovnih prostora, garaža, parkirališta i sl.), ili su to redoviti prihodi koji u strukturi nisu znatno zastupljeni, ali pridonose kvaliteti usluga, a tu su prihodi od telefona, pranja i peglanja rublja, članarine i drugog.

Godišnji prosječni prihod po sobi iznosi između 15 i 16 tisuća eura, što je od 20 do 25% manje nego u konkurentskim zemljama. Alotmanski i grupni aranžmani i dalje čine oko 75% prodaje, čime se narušavaju cijene smještaja i on se često prodaje i po 50% manjoj cijeni od planirane. Hrvatska su hotelska poduzeća također ispod europskog prosjeka po popunjenosti. Dok prosječna cijena noćenja u europskim hotelima iznosi 122 eura uz 71% popunjenosti, u zagrebačkim hotelskim poduzećima ta je cijena 92 eura uz 49% popunjenosti, a u dubrovačkima 88 eura i 54% popunjenosti.[39]

[39] Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A., Znanje i kvaliteta – uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 7, No. 2, 2013, str. 73.

Tablica 6. Struktura prihoda i njihovo iskazivanje u računu dobitka i gubitka na primjeru srednjih hotelskih poduzeća u RH obuhvaćenih anketnim upitnikom

PRIHODI (kn)	AOP oznaka	2011.	2012.
POSLOVNI PRIHODI	107	24 801 052	27 059 769
1. Prihodi od prodaje	108	24 519 196	26 603 847
2. Prihodi na temelju uporabe vlastitih proizvoda, robe i usluga	109		
3. Ostali poslovni prihodi	110	281 856	455 922
FINANCIJSKI PRIHODI	129	433 666	221 235
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa	130		11 516
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s	131	433 666	209 719
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa	132		
4. Nerealizirani prihodi	133		
5. Ostali financijski prihodi	134		
IZVANREDNI OSTALI PRIHODI	140		
UKUPNI PRIHODI	**142**	**25 234 718**	**27 281 004**

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

Tablica 6. daje primjer računa dobiti i gubitka za srednja hotelska poduzeća koji su imali uz 51 do 250 zaposlenika u obrađenom razdoblju. Podaci su dobiveni anketiranjem za potrebe ove doktorske disertacije.

Budući da u Republici Hrvatskoj posluje velik broj nezavisnih i nebrendiranih hotelskih poduzeća s manjim kapacitetima, gdje je ujedno i manevarski prostor za veće prihode od smještaja, hrane, pića i ostalih prihoda smanjen, nameće se potreba njihova organiziranja u strateška udruženja različitih oblika i vrsta na razini destinacije ili regije koji bi tu zadaću obavljali za sve njih. Na toj bi razini strategija upravljanja prihodom mogla biti proširena i na ostale receptivne i prihodovne subjekte (parkove prirode, rekreacijske centre, restorane, muzeje i sl.).

U strukturi prihoda prema vrstama, najzastupljeniji su oni od usluga smještaja i redovito su od 50 do 75%, a u 2010. godini u Republici Hrvatskoj su 66%. S obzirom na tako velik udio tog prihoda u ukupnom prihodu, mala i srednja hotelska poduzeća morala bi smanjiti raskorak između objavljenih i realiziranih cijena smještaja, tj. u strukturi posrednika znatnije smanjiti alotmanske aranžmane jer oni najviše štete prihodima (zapravo ovakva poduzeća rade za turoperatore i turističke agencije), a više se orijentirati na zajednički nastup na razini regije ili destinacije i kao takvi nastupiti na emitivnim tržištima. Time će znatno smanjiti troškove prodaje i mnogo će kvalitetnije prezentirati malo ili srednje hotelsko poduzeće. Prema podacima o prometu u takvim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj, ne treba očekivati realan pad niti rast cijena, iako će doći do stanovitog povećanja u nominalnom iznosu (3 - 4%) do razine inflacije ili zbog povećane kvalitete usluga u nekima od tih poduzeća.

2.2.1.1. Prihodi hrane i pića u hotelijerstvu

Hotelski sektor hrane i pića vrlo je složen, prije svega zbog raznolikosti ponude: restorani, barovi, *room servis*, organizacija banketa, *catering* i slično. Razlika u usporedbi s tipičnim restoranima je u činjenici što je u takvim restoranima uža ponuda: jedna je vrsta kuhinje, u ponudi su obično ručak i večera (izuzev restorana brze prehrane).

Budući da mala i srednja hotelska i restoraterska poduzeća imaju različitu strukturu poslova, ovisno o tome su različiti utjecaji pojedinih čimbenika na prihod. Redovito u malim i srednjim hotelskim poduzećima odjel hrane i pića ostvaruje 20 - 35% prihoda.

Priprema i pružanje usluga hrane i točenja pića su u tim poduzećima neposredno povezani s uslugama smještaja, pa je zato u sljedećoj tablici iskazana struktura prihoda smještaja, hrane i pića i ostalih prihoda zajedno.

Tablica 7. Struktura prihoda usluga smještaja, usluga hrane i pića i ostalih prihoda u svijetu

Struktura prihoda	**Afrika i Srednji Istok**	**Azija**	**Australija**	**Europa**	**Latinska Amerika**	**Sjeverna Amerika**
Smještaj	58,8%	57,3%	59,1%	50,9%	58,8%	66,6%
Hrana i piće	31,9%	33,4%	34,7%	41,9%	28,7%	26,8%
Ostali prihodi	9,3%	9,3%	6,3%	7,3%	12,5%	6,6%

Izvor: Turčić, M., *Harmoniziranje eksternog i internog financijskog izvještavanja po segmentima poslovanja*, Računovodstvo i Menadžment – RiM, 12. međunarodna i stručna konferencija, Zbornik radova, Zagreb - Split, 2011, str. 103.

U strukturi prihoda u hotelijerstvu u svijetu na uslugu smještaja dolazi 59,2%, na hranu i piće 33,2%, na usluge telefona 2,6%, a na ostale prihode 5,1%. Međutim, najveći doprinos rezultatu odjela hrane i pića nastaje od pripreme i pružanja usluga pića (61%), nešto manje od pripreme i pružanja usluga prehrane *a la carte* (56%),[40] dok pansionske usluge pojedinačno ne pridonose bitno rezultatu, ali uvjetuju profitabilnost cjelokupne ponude razmatranih hotelskih poduzeća jer čine integralni dio ponude usluge smještaja. Uz osnovne usluge prehrane (pansionske) uvjetovane smještajnim kapacitetom i tipom usluga koje se na tržištu nude (noćenje i doručak, polupansion i pansion...), potrebno je uložiti dodatne napore da se i drugim oblicima specijalizirane ponude (banketi, svečani obroci, *catering*) pridonese višem stupnju iskorištenja instaliranog kapaciteta u području usluga hrane i pića.

[40] Marušić, Z., et. al., *TOMAS ljeto 2010. Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, 2011, str. 55.

U Republici Hrvatskoj 2010. godine **odjel hrane i pića ostvario je 29%** od ukupnog prihoda hotelskih poduzeća. U sljedećoj će tablici biti prikazani podaci o udjelima prihoda od pića i prihoda od hrane u odabranim zemljama uključujući Hrvatsku.

Tablica 8. Struktura prihoda malih i srednjih hotelskih poduzeća prema uslugama pripremanja hrane i pružanja usluga pića u 2011. i 2012. godini

	Udio u prihodu malih i srednjih hotelskih poduzeća u %			
	Prihod od hrane		**Prihod od pića**	
	2011.	**2012.**	**2011.**	**2012.**
Španjolska	25	24	8	8
Italija	22	22	6	7
Grčka	28	30	10	10
Bugarska	24	25	8	8
Turska	26	25	9	8
Austrija	25	26	7	7
Mađarska	22	21	7	6
Hrvatska	24	24	8	7

Izvor: www.ec.europa.eu (24. 5. 2013).

U 2012. godini prihod od pripremanja hrane (25%) i pružanja usluga pića (8%) na razini Europe činio je 33% ukupnog prihoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima. U analiziranim zemljama prihod od pripremanja hrane kretao se u rasponu od 21 do 30%, dok se za pružanje usluga pića kretao u rasponu od 6 do 10%. Gledano ukupno, prihod od odjela hrane i pića u analiziranim zemljama bio je u rasponu od 27% u Mađarskoj pa do „vrtoglavih“ 40% u Grčkoj. Prosjek prihoda od odjela hrane i pića u analiziranim zemljama je 32,2%. Uzme li se Europa kao cjelovit kontinent, onda je prihod od tog odjela malo iznad prosjeka (33%), dok veliko odstupanje od prosjeka ima Grčka s udjelom od

40% od ukupnog prihoda. Sve su analizirane zemlje iznad prosjeka osim Mađarske (27%), Italije (29%) i Hrvatske (31%). Zabrinjavajuća je činjenica za Hrvatsku da je prihod odjela hrane i pića u 2010. godini bio 29%, dok je u 2011. godini udio u ukupnom prihodu bio 32%.

Budući da su prihodi od usluga hrane i usluga pića u malim i srednjim hotelskim poduzećima između 25 i 30%, može se zaključiti da je prema tom pokazatelju Hrvatska unutar prosjeka. Međutim, analizirajući prihode od odjela hrane i pića, Hrvatska je daleko ispod prosjeka, dok je u analizi pojedinih zemalja Europe Hrvatska nešto malo ispod prosjeka. Međutim, zabrinjava činjenica da su prihodi od hrane i pića u Hrvatskoj od 2010. pa do 2012. godine u stalnom opadanju, uzimajući u obzir i činjenicu da je većina namirnica i pića uvezena iz zemalja regije ili Europske unije.

2.2.1.2. Struktura ukupnih prihoda u hotelijerstvu

Ukupni prihod hotelskog poduzeća je u novcu izražena i naplaćena vrijednost realiziranih proizvoda i usluga u određenome vremenskom razdoblju[41] (npr. broj noćenja, broj obroka itd.). Prihod ostvaren prodajom proizvoda i usluga najveći je dio prihoda pa stoga uveliko ovisi o cijenama po kojima će se proizvod ili usluga prodati, te o uvjetima prodaje. U tržišnim gopodarstvima djelovanje ponude i potražnje znatno utječe na veličinu ukupnog prihoda.

Prema Cetinski i Periću struktura ukupnih prihoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima obuhvaća: ukupni prihod smještaja, ukupni prihod hrane i pića, prihod od sporta i ostalih odjela, prihod od najma i ostale prihode.[42]

Povišenjem prodajne cijene (primjerice noćenja) kada je to tržišno opravdano i prihvaćeno, izravno se povećava ukupni prihod bez izazivanja dodatnih troškova. S druge strane, porast količine proizvoda i usluga (primjerice veći broj obroka u hotelskom poduzeću) uzrokovat će do određene mjere i povećanje ukupnih troškova (posebno izravnih) pa je zbog toga utjecaj promjene količine proizvoda i usluga ipak nešto manji od utjecaja promjene prodajne cijene.

[41] Hayes, D.K., Miller, A., *Revenue Management for the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, str. 142.
[42] Cetinski, V., Perić, M. *Poslovne simulacije*, str. 37., www.media.wix.com (25. 6. 2013).

Ukupni prihodi smještaja ostvaruju se prodajom na različitim segmentima tržišta, od grupa gostiju (poslovni gosti, konferencije, posade zrakoplova i sl.) ili od individualnih gostiju (poslovnih ljudi, povlaštenih gostiju, hotelski aranžmani i sl.). Takse[43] i porezi naplaćeni od gosta ne priznaju se kao prihod (mala i srednja hotelska poduzeća su posrednici naplate u ime poreznih vlasti).

Ukupni prihodi za odjele hrane uključuju one ostvarene prodajom usluga prehrane, uključujući kavu, čaj, mlijeko i svježe sokove. Mogu biti raščlanjeni prema tipu i mjestu pružanja usluge na prihode u restoranu, u foajeu hotela, u sobama gostiju i dr. Uključeni su prihodi od prodaje bombona i cigareta kombinirane s uslugom prehrane. Ukupni prihodi koji su ostvareni prodajom alkoholnih i bezalkoholnih pića raščlanjuju se prema tipu na prihode restorana, foajea hotela, usluge u sobe gostiju, od banketa i dr., a prema vrsti pića na prihode od prodaje vina, žestokih alkoholnih pića, piva i drugog. Uključeni su također prihodi od prodaje *snacka* i cigareta, u kombinaciji s različitim uslugama pića.

Prihodi od sporta mogu se odnositi na više stavka, pa će se uzeti jedna od mogućih, primjerice za teniske terene, ostvareni iznamljivanjem teniskih terena, kabina, garderobnih ormarića, reketa, loptica, mreža, naknada posjetitelja i članova, te naknada naplaćenih od gostiju za obuku u igranju tenisa.

Veliki je broj ostalih prihoda što se odnose na druge turističke usluge i aktivnosti pa će se u nastavku dati tablični prikaz ukupnih prihoda u odabranim zemljama EU-a.

[43] Murphy, P.E., *Tourism: A community approach,* Routledge Library Editions, Oxon, 2013, str. 1747.

Tablica 9. Broj zaposlenih, ukupni prihodi i prihod po zaposleniku u malim i srednjim hotelskim poduzećima u odabranim zemljama EU-a 2011/2012. godine

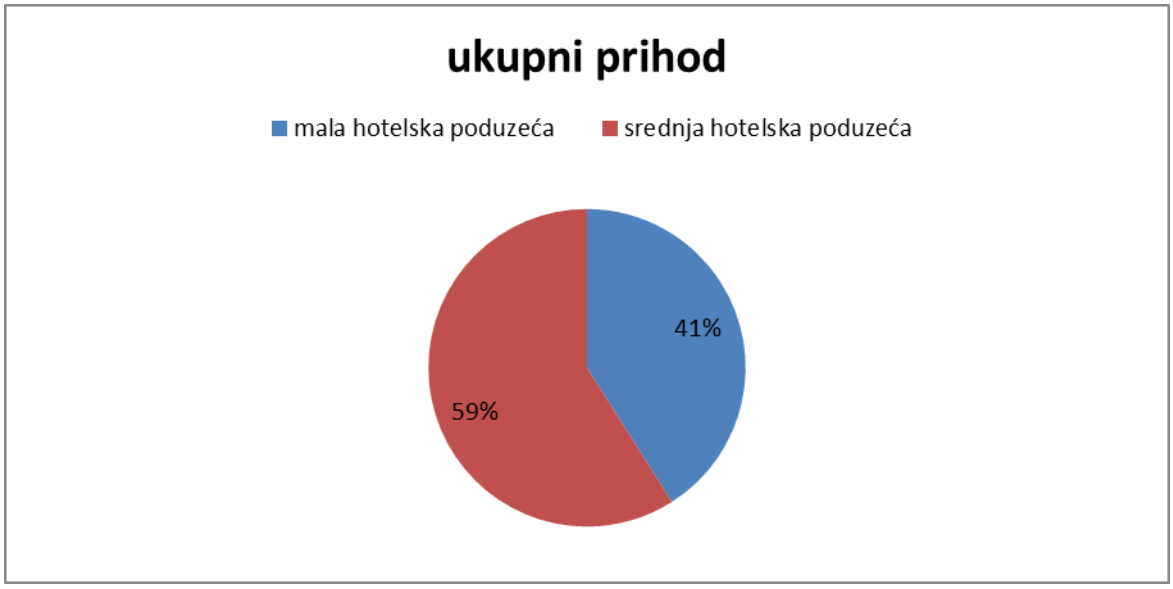
	Broj zaposlenih		Ukupni prihod (mil. €)		Prihod/zaposleniku	
Zemlje	**2011.**	**2012.**	**2011.**	**2012.**	**2011.**	**2012.**
Austrija	246 563	247 075	14 320,3	14 884,2	58 080	60 242
Francuska	654 497	664 726	59 234,3	60 165,7	90 503	90 512
Španjolska	999 718	1 000 948	49 604,1	48 995	49 618	48 949
Njemačka	1 720 918	1 731 659	57 767,8	59 709,7	33 568	34 481
Grčka	280 395	280 115	4 974	4 873,7	17 739	17 399
Italija	1 106 772	1 107,968	54 195,2	54 767,6	48 967	49 431
Malta	11 777	11 803	440,7	448,7	37 420	38 016
Portugal	238 192	236 154	8 631,6	8 720,5	36 238	36 927
Slovenija	28 857	29 000	1 200,1	1 212,3	41 588	41 804
Češka	158 829	159 209	4 871	4 978,6	30 682	31 271

Izvor: www.ec.europa.eu (12. 7. 2013).

U tablici 9. prikazani su rezultati poslovanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima u 2011. i 2012. godini u odabranm europskim zemljama i broj zaposlenika koji je uspoređen s prihodima. Podaci su za sve zemlje gotovo jednaki što se tiče ukupnih prihoda u ovakvim poduzećima po zaposleniku. Jedina zemlja koja odudara od drugih zemalja je Grčka. S obzirom na situaciju koja vlada u toj zemlji proteklih nekoliko godina, i ne čudi činjenica da su takvi financijski pokazatelji dani za mala i srednja hotelska poduzeća. Također treba istaknuti Francusku jer, prema navedenim podacima, ondje prevladavaju veća hotelska poduzeća tako da promotrivši ukupne prihode malih i srednjih ona se može usporediti s ukupnim prihodima zemalja koje nisu toliko turistički eksponirane kao što je to Francuska. Malta i Austrija s obzirom na veličinu bi se mogle usporediti s ukupnih prihodima malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj mada je Austrija bez obzira na svoju geografsku veličinu jedna od glavnih europskih zemalja po broju malih i srednjih hotelskih poduzeća (posebno malih obiteljskih hotelskih poduzeća do 9 zaposlenika).

Poslovne jedinice u kojima se pruža usluga smještaja u sastavu pravnih subjekata u pravilu ostvaruju skoro 70% ukupnog prometa (hotelska poduzeća i aparthoteli). Do lipnja 2013. godine u djelatnosti pružanja smještaja prema NKD iz 2007. godine je bilo zaposlenih 31.036 zaposlenika dok je u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića bilo zaposleno 18.506 zaposlenika.[44] U 2012. godini u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane bilo je zaposleno 34.719 osoba od čega u uslugama smještaja 23.074 zaposlenika (4 doktora znanosti, 100 magistara, 1.313 visoko obrazovanih zaposlenika, 11.482 sa srednjom stručnom spremom, 1.142 s osnovnom školom, 888 visoko kvalificiranih zaposlenika, a ostatak otpada na KV, PKV i NKV).[45]

Grafikon 4. Ukupni prihodi u malim i srednjim hotelskim poduzećima u 2011. godini



Izvor: Državni zavod za statistiku, Strukturne poslovne statistike poduzeća, Statistička izvješća, ISSN 1331-5048, Zagreb, 2013, str. 31.

U 2011. godini u području Djelatnosti pružanja smještaja odjeljak 55 Smještaj (NKD 2007) mala i srednja hotelska poduzeća su ostvarila ukupan prihod od 5,5 milijardi eura. Mala hotelska poduzeća su ostvarila ukupan prihod od 2,2 milijarde eura (41%) dok su srednja hotelska poduzeća ostvarila ukupan prihod od 3,2 milijarde eura (59%).

[44] Državni zavod za statistiku, Priopćenje-zaposleni prema djelatnostima, god. L, br. 9.2.1/6., Zagreb, 31. srpnja 2013., str. 4.
[45] Državni zavod za statistiku RH, Zaposlenost i plaće u 2012., Statistička izvješća, ISSN 1331-5048, Zagreb, 2013, str. 22.

Kod poslovne uspješnosti djelatnost pružanja smještaja u Republici Hrvatskoj, u kojoj dominatnu ulogu imaju gospodarski subjekti svrstani u skupinu Hoteli i slični smještaj bilježje zadnjih nekoliko godina rast ukupnih prihoda. Poslovni rezultati prema veličini poduzeća ukazuju na povezanost veličine poduzeća i uspješnosti poduzeća gledano prema ukupnim prihodima pa tako u pravilu veća poduzeća ostvaruju veće ukupne prihode što je i za očekivati s obzirom na njihovu veličinu odnosno broj smještajnih jedinica. Slično je i u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića.

U strukturi prihoda najzastupljeniji su prihodi od usluga smještaja u malim i srednjim hotelskim poduzećima. U Hrvatskoj su oni iznosili gotovo trećinu (66%) ukupnih prihoda što ukazuje na činjenicu da je potrebno smanjitin razliku između objavljenih i realiziranih cijena smještaja jer u stvarnosti mala i srednja hotelska poduzeća rade za turističke agencije i manjim dijelom za turoperatore. Dio prihoda od smještaja ide turističkim agencijama i turoperatorima, a smanjenjem razlike u cijeni doći će do smanjenja troškova i kvalitetnije prezentacije malog i srednjeg hotelskog sektora.

Iz svega rečeno da se zaključiti da su prihodi od hrane i pića u malim i srednjim hotelskim poduzećima u stalnom opadanju. Zabrinjavajuća je činjenica da je većina namirnica i pića u takvim hotelskim poduzećima uvezena. Ovi podaci pokazuju da bez obzira što ih je i najviše - 99%, u Europi, pa i Hrvatskoj kod usluga smještaja rade za druge, a odjel hrane i pića je u stalnom opadanju što se tiče prihoda. Stoga i ne čudi da mala i srednja hotelska poduzeća nisu profitabilna i da im je koeficijent zaduženosti sve veći. Bez obzira što se bilježi stalan rast ukupnih prihoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima - što je posljedica prihoda od usluge smještaja - zabrinjava činjenica opadanja prihoda u ostalim odjeljenjima malih i srednjih hotelskih poduzeća. Posebno se to odnosi na veličinu hotelskog poduzeća u odnosu na ostvaren prihod, jer mala i srednja hotelska poduzeća ostvaruju manje ukupne prihode čime dolazi u pitanje njihova daljnja opstojnost na turističkom tržištu.

2.2.2. Struktura i vrste rashoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima

Nastajanje rashoda uvijek je povezano s realnim utroškom naturalnih vrijednosti ekonomskih dobara. Najveći dio rashoda nastaje u osnovnom poslovnom procesu prilikom stvaranja učinaka i taj dio rashoda se naziva **trošak**.[46]

Ovisno o njihovom karakteru i pojavnom obliku razlikuju se slijedeće vrste rashoda:[47]

- rashodi poslovanja – najzastupljeniji su u normalnim uvjetima poslovanja
- rashode financiranja – nastaju u uvjetima nedostatka vlastitog kapitala ili visoke inflacije (npr. kamate na zajam)
- izvanredne rashode – koji su nepredvidljivi.

Troškovi predstavljaju žrtvovane resurse radi postizanja cilja. Oni su najznačajniji dio rashoda malih i srednjih hotelskih poduzeća, a nastaju u skladu sa svrhom i ciljem poslovanja. Troškovi su u pravilu vrijednosno izraženi utrošci rada, stalne i tekuće imovine te tuđih usluga u hotelske procese pripreme i pružanja različitih usluga.

Izdaci se vezuju obično uz smanjenje novčanih sredstava malih i srednjih hotelskih poduzeća.[48] Izdaci, analogno kao primici mogu biti gotovinski ili obračunski. Nastaju prilikom stvaranja učinaka, ali mogu nastati i neovisno o tome, tako da mogu i ne moraju imati karakter troška.

Utrošci su fizičko ulaganje materijalnih vrijednosti u stvaranju učinaka, a definiraju se kao utrošci stalne imovine, tekuće imovine i rada u poslovnom procesu koji dovode do proizvoda i pruženih usluga.[49] Oni se najčešće izražavaju u fizičkim jedinicama mjere – u gramima, litrama, komadima itd.

Da bi se mogao pokrenuti bilo koji proces proizvodnje potrebno je ulagati određene količine resursa. Pod ulaganjem se misli na trošenje jer se resursi „žrtvuju“ kako bi se postigli definirani ciljevi poslovanja. U hotelijerstvu to predstavlja ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje zahtjeva, želja i potreba gostiju. Cilj

[46] Burton, M., Sadiq, K., *Tax Expenditure Management: A Critical Assessment*, Cambridge University Press, New York, 2013, str. 37.
[47] Ibidem, str. 39.
[48] Spann, O., *Types of Economic Theory*, Routledge Revivals, Oxon, 2011, str. 124.
[49] Charupat, N., Huang, H., Milevsky, M.A., *Strategic financial planning over the lifecycle: A Conceptual Approach to Personal Risk Management*, Cambridge University Press, New York, 2012, str. 69.

trošenja u hotelijerstvu je dobivanje novih usluga, pri čemu se treba nastojati da one budu vrijednije i korisnije od resursa utrošenih za njihovu proizvodnju.

Troškovi su pretpostavka poslovanja i ne smiju se promatrati u negativnom kontekstu. Naime, svaki se trošak isplati ako za rezultat ima veće dugoročne koristi od vrijednosti utrošenih resursa. Međutim, mogućnost trošenja resursa nije neograničena, već je potrebno da se njihova ulaganja u proizvodne procese kreću u ograničenim okvirima. Ograničenje potrošnje u svrhu proizvodnje određenih hotelskih usluga je u cijeni koja se na turističkom tržištu za iste može postići. S obzirom da su prodajne cijene hotelskih usluga tržišne kategorije koje se formiraju u uvjetima konkurencije veličina hotelske dobiti je u izravnoj ovisnosti o veličini troškova angažiranih za proizvodnju određenih usluga. Povećanje prodajne cijene tržište može vrlo loše primiti, stoga se svaki hotelski menadžment treba orijentirati na kontrolu troškova, jer u uvjetima snažne konkurencije jedino uštede na troškovima povećavaju dobit.

Za svako je malo i srednje hotelsko poduzeće u dugoročnom smislu bitno biti jeftiniji od konkurencije za istu razinu kvalitete ponude ili nuditi više za istu cijenu. To znači da za malo i srednje hotelsko poduzeće koje želi ostati konkurentno, troškove poslovanja u relativnom iznosu stalno treba smanjivati. Ako se u relativnom iznosu smanje troškovi poslovanja to će značiti da se po jedinici učinka (pružena usluga) angažira manja količina i vrijednost resursa nego u prethodnom razdoblju. Cilj svakog malog i srednjeg hotelskog poduzeća, stoga, treba biti kontinuirano smanjivanje troškova po jedinici učinka. Bilo koje malo ili srednje hotelsko poduzeće može računati na dugoročan uspjeh ako nije skuplje ili ako je jeftinije od konkurentskih hotelskih poduzeća. Nuditi jeftinije usluge ne treba značiti imati najniže troškove, jer se određeno malo i srednje hotelsko poduzeće može opredijeliti za takvu politiku tržišnog nastupa po kojoj će poslovati s višim troškovima i usluge nuditi po višim cijenama, ali uz veću kvalitetu.

Struktura troškova po vrstama u hotelijerstvu: plaće i ostala primanja, direktni troškovi odjeljenja, troškovi namirnica, troškovi administracije i uprave, amortizacija i procjenjivanje imovine, troškovi energije, troškovi marketinga, popravci i održavanje, kamate, troškovi pića, troškovi osiguranja i porezi na imovinu.[50]

[50] Dopson, L.R., Hayes, D.K., *Food and Beverage Cost Control,* John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, str. 276.

U hotelijerstvu u prvu skupinu-troškove materijala-svrstavaju se troškovi materijala izrade (namirnice i pića), troškovi energije, troškovi rezervnih dijelova (npr. za hotelski vozni park) i troškovi sitnog inventara. U drugu skupinu-troškove usluga-svrstavaju se troškovi hotelske promidžbe, troškovi prijevoznih usluga, troškovi sajmova, troškovi najamnina, troškovi komunalnih usluga, troškovi vanjskih usluga reprezentacije, troškovi usluga održavanja i sl. U treću skupinu-troškove osoblja-svrstavaju se troškovi plaća zaposlenicima te porezi i doprinosi koji se isplaćuju na plaće i iz plaća zaposlenika. U četvrtu skupinu-amortizaciju-svrstava se amortizacija nematerijalne imovine i amortizacija materijalne imovine. U petu skupinu-nematerijalne troškove-svrstavaju se dnevnice za službena putovanja, troškovi nadoknada menadžmentu, troškovi osiguranja, troškovi platnog prometa, članarine i sl. U šestu skkupinu-troškove financiranja-svrastavaju se troškovi kamata na zajmov, tečajne razlike i sl.

Kao nositelj troškova u hotelijerstvu mogu biti:[51]

- pojedina usluga - (smještaj, priprema hrane)
- grupa usluga – (pansionske usluge, izvanpansionske usluge)
- segment djelatnosti – (odjel smještaja, odjel hrane i pića)

Vrlo važni za hotelijerstvo su fiksni troškovi koji spadaju u troškove s obzirom na reagiranje na promjene u stupnju zaposlenosti. U fiksne troškove koji u hotelijerstvu čine oko 60-70% strukture ukupnih troškova spadaju plaće stalnih zaposlenika, amortizacija, troškovi najamnine, premije osiguranja, kamate na zajmove i dr. Hotelsko poduzeće treba u cjelosti obuhvatiti ove troškove neovisno o stupnju zaposlenosti. S obzirom da su ovi troškovi u hotelijerstvu dominantni i da se povećanjem proizvodnje po jedinici učinka smanjuju, zadovoljavajući se rezultat treba pokušati postići povećanjem prometa, a ne povećanjem cijena što je čest slučaj.

Varijabilni troškovi su oni troškovi koji se mijenjaju ovisno o promjenama u stupnju zaposlenosti kapaciteta. U hotelijerstvu jedan od glavnih predstavnika varijabilnih troškova je trošak materijala odnosno namirnica i pića. Pored ovih predstavnika u varijabilne troškove se ubrajaju troškovi potrošnog materijala (npr. za čišćenje), amortizacija obračunata po funkcijskoj metodi, troškovi energenata - električne energije, plina, goriva i

[51] Kumar, P., *Marketing of Hospitality and Tourism Services,* Tata McGraw Hill, New Delhi, 2010, str. 316.

sl.[52] Oni u pravilu čine 30 do 40% strukture ukupnih troškova hotelskog poduzeća. Varijabilni troškovi rastu povećanjem u stupnju zaposlenosti kapaciteta.

Za zaključiti je da mala i srednja hotelska poduzeća moraju snižavati troškove ukoliko žele pozitivno poslovati. To je moguće boljom organizacijom proizvodnog procesa i nadzorom nad uporabom čimbenika u procesima pripreme i pružanja hotelskih usluga. Troškove treba sagledavati u odnosu na ukupne prihode. S obzirom da u hotelijerstvu najznačajnije troškove predstavljaju troškovi rada (fiksni troškovi) koji čine 35 do 40% i troškovi materijala izrade (namirnice i pića-varijabilni troškovi) koji čine oko 10 do 15% ukupnih hotelskih prihoda potrebno je racionalizirati troškove. Racionalizaciju je moguće najbolje postići kod materijalnih troškova, troškova rada i troškova različitih poslovnih funkcija. Praktički se svaki trošak može sniziti, to jest svesti na potrebnu i nužnu razinu. Međutim, ni u kojem slučaju se ne smiju snižavati oni troškovi čija bi snižavanja, makar i u najmanjoj mjeri narušila kvalitetu hotelskih usluga.

2.2.2.1. Struktura troškova hrane i pića u hotelijerstvu

Odjel hrane i pića je najkompleksniji odjel koji u svom radu dnevno omogućava vrhunsku uslugu, vedar osmijeh, topli doček i ostvarenje dobrih rezultata. Njegova je zadaća kumulirati novac i omogućiti sve akcije u razvoju, proizvodnji i marketingu.[53] Troškovi poslovanja u odjeljenju hrane i pića imaju visoki udio u ukupnim troškovima. To je zbog visokih i svakodnevnih ulaznih troškova namirnica i ostalih materijala za svakodnevno poslovanje kao i velikog udjela ljudskog rada u stvaranju proizvoda i pružanju usluga. Specifičnost odjeljenja hrane i pića u malim i srednjim hotelskim poduzećima ogleda se kroz room service, banketno i catering poslovanje. Poslovanje hotelskog odjeljenja hrane i pića provodi se kroz 8 karakterističnih faza: nabava; zaprimanje; skladištenje; izdavanje; pretpriprema; priprema; serviranje i posluživanje.

Troškove prodaje u većem dijelu predstavljaju troškovi namirnica, kako onih potrošenih u pripremi hrane za goste, tako i onih potrošenih u pripremi personalnih obroka. Uobičajeno je mjesečnom inventurom namirnica utvrditi trošak usluga prehrane na način da se od

[52] Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V., *Analiza finansijskih izvještaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 237.
[53] O'Fallon, M.J., Rutherford, D.G., *Hotel Management and Operations*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, str. 270.

početnih zaliha uvećanih za sve kupovine tijekom mjeseca odbije konačna zaliha namirnica utvrđena inventurom. Odbijaju se trgovački popusti (ali ne i *cassasconto*), a dodaju zavisni troškovi nabave (npr. troškovi prijevoza, isporuke i skladištenja i sl.).[54]

Specifičnosti ostalih troškova odjeljenja hrane su: troškovi porculana, stakla, jedećeg pribora i tekstila; odmašćivanje kuhinjskih napa, troškovi održavanja opreme na prodajnom mjestu; državne i gradske licence, te autorska prava za izvođenje glazbenih djela; benketni troškovi se odnose na plaćanje najma audio i vizualne opreme, a troškovi glazbe i zabave uključuju sve sporedne troškove koji se mogu povezati s uslugama prehrane. Troškovi potrošnog materijala odjeljenja prehrane obuhvaćaju štampanje menua, trošak pribora i alata potrebnih u procesu pripreme hrane i sredstva za čišćenje.[55]

Troškovi prodaje odjeljenja pića su: vina, žestoka alkoholna pića, piva, mineralne vode, voća, šećera, sirupa, bittera i sl. Mjesečnom inventurom se utvrđuju mjesečni troškovi pića na način da se nabavljene količine pića tijekom mjeseca uvećaju za početne zalihe i umanje za konačne zalihe. Oduzimaju se trgovački popusti, dodaju se troškovi prijevoza, isporuke i skladištenja, kao i porezi temeljeni na količini alkohola sadržanog u prodanim i konzumiranim pićima. U odjeljenju pića susreće se transfer pića u dojeljenje prehrane, kao i transfer namirnica u odjeljenje pića. Troškovi pića se umanjuju za pića utrošena u pripremu hrane, a uvećavaju se za hranu upotrijebljenu za pripremu pića.

Odjeljenje hrane i pića značajno je za poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća jer kroz ovaj odjel hotelska poduzeća ostvaruju prihode između 25 i 35%. Međutim, troškovi poslovanja odjeljenja imaju visoki udio u ukupnim troškovima zbog visokih i svakodnevnih ulaznih troškova namirnica i ostalih materijala za svakodnevno poslovanje i velikog udjela ljudskog rada u stvaranju proizvoda i pružanju usluga.

[54] O'Fallon, M.J., Rutherford, D.G., op.cit., str. 272.
[55] Gulin, D. i dr., *Upravljačko računovodstvo*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011, str. 339.

Tablica 10. Udio troškova odjela hrane i pića u ukupnim troškovima malih i srednjih hotelskih poduzeća u 2012.

	Mala hotelska poduzeća	Srednja hotelska poduzeća
Ukupni troškovi	3 215 911,00	22 652 961,00
Troškovi odjeljenja hrane i pića	724 704,87	6 248 325,32
Udio troškova odjeljenja hrane i pića u ukupnim troškovima	22,54%	27,58%

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

Činjenica je da poslovanje odjeljenja hrane i pića u malim i srednjim hotelskim poduzećima se bitno razlikuje od „čistog“ restoraterskog poslovanja zbog raznolikosti ponude i mogućnosti 24 satne room service usluge (iako je ova usluga u malim hotelskim poduzećima rijetka). Troškovi odjeljenja hrane i pića u malim i srednjim hotelskim poduzećima se kreću u rasponu od 20% do 30%.

Odjel hrane i pića prema svemu prethodno navedenom čini nadopunu ponude (nije osnovna djelatnost), ali je i važno zbog ukupnog imidža. Služi za privlačenje gostiju bilo hotelskih, prolaznih ili lokalnih. Da bi se racionalizirali troškovi bilo bi korisno da mala i srednja hotelska poduzeća priređuju bankete jer su naručitelji takvih prigoda obično manje osjetljivi na cijenu čime bi se povećala razlika između prihoda i troškova odjeljenja. U takvu ponudu moguće je uvrstiti skuplja jela i pića, a unaprijed se zna i broj uzvanika čime se može preciznije isplanirati količina spremljenih jela i broj potrebnog osoblja čime se također smanjuju nepotrebni troškovi.

Za unapređenje poslovanja i smanjenje troškova odjela hrane i pića u razmatranim hotelskim poduzećima zaključuje se da bi bilo potrebno proanalizirati strukturu gostiju i njihove preferencije, izbor i količinu ponuđenih jela prilagoditi kategoriji objekta, uvesti regionalna jela, voditi brigu o dovoljnoj širini asortimana i rotaciji s obzirom na duljinu boravka gostiju i pratiti prodaju pojedinih jela te shodno tome mijenjati i nadopunjavati

ponudu. Također bi mala i srednja hotelska poduzeća trebala stvoriti ugođaj i posebnu atmosferu u odljenju hrane i pića radi animiranja gostiju na potrošnju, pripremati proizvode od svježih sastojaka pred gostom (stvaranje povjerenja u kvalitetu ponude) i povećati mogućnost kontrole potrebitih namirnica (spremiti onoliko obroka kolika je trenutna potražnja).

2.2.2.2. Struktura ukupnih troškova u hotelijerstvu

Ukupni troškovi (eng. Total cost) je najniži ukupni novčani izdatak potreban za proizvodnju određene količine proizvodnje.[56] Ukupni trošak raste s porastom količine proizvodnje. Ukupni troškovi se rasčlanjuju na fiksne i varijabilne troškove odnosno TC=FC+VC.

Fiksni troškovi odnosno stalni su oni troškovi koji se ne mijenjaju s promjenom obujma proizvodnje.[57] Oni postoje čak i onda kada se uopće ne proizvodi odnosno kada mala i srednja hotelska poduzeća naročito u zimskom periodu nisu uopće otvorena. Tu spadaju amortizacija, troškovi održavanja, najamnine, plaće stalnih zaposlenika i sl.

U slijedećoj tablici dati su podaci o malim i srednjim hotelskim poduzećima u europskom i hrvatskom hotelijerstvu i učešće pojedinih vrsta fiksnih troškova u njihovom poslovanju.

[56] O'Fallon, M.J., Rutherford, D.G., op.cit., 2011, str. 279.
[57] Ibidem, str. 281.

Tablica 11. Relativno učešće pojedinih vrsta fiksnih troškova u poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća u europskom i hrvatskom hotelijerstvu

Struktura fiksnih troškova u %	**100,00 Europa**	**100,00 Hrvatska**
Troškovi i najamnina	47,6	44,9
Deprecijacija i amortizacija	17,8	17,3
Kamate	12,3	14,7
Naknade (komunalne i druge) i doprinosi	6,8	7,4
Troškovi leasinga opreme	4,2	5,4
Osiguranje	2,6	2,4
Ostali fiksni troškovi	8,7	7,9

Izvor: Chappell, J., *Hotel Year Book 2013 – Europe*, Horwath HTL, 2013, str. 14 i Vlahov Petrović, R., *Global Hotel Market Sentiment Survey – South East Europe* edition H1, Horwath HTL, Zagreb, 2013, str. 6.

Razvidno je u gore navedenoj tablici da podaci o učešću fiksnih troškova u europskom i hrvatskom hotelijerstvu se bitno ne razlikuju. Za siguran rast i uspješan razvitak malih i srednjih hotelskih poduzeća neophodno je razumijevanje poslovanja i postizanje zadovoljavajućih poslovnih rezultata. S druge strane, ostvarenje tih ciljeva pretpostavlja kvalitetnu informacijsku podlogu. U tom smislu nezaobilazni izvor informacija o financijskom položaju malih i srednjih hotelskih poduzeća i uspješnosti poslovanja je kvalitetno praćenje ukupnih troškova, a posebno fiksnih troškova s obzirom na njihovu prirodu. To ujedno znači da se informacije o troškovima nedovoljno koriste za potrebe upravljanja poslovanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća s obzirom na njihovu veličinu najvećim dijelom. Njihovim uvažavanjem i intezivnijim korištenjem mogla bi se osigurati željena uspješnost i sigurnost poslovanja, a to je jedna od pretpostavki dugoročnog rasta i razvitka malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Varijabilni troškovi ili promjenjivi su oni troškovi koji se mijenjaju pri svakoj promjeni obujam proizvodnji Obuhvaćaju troškove sirovine, energije, materijala, nadnica, transporta i slično.[58]

Varijabilne troškove u malim i srednjim hotelskim poduzećima u većem dijelu predstavljaju troškovi namirnica potrošenih u pripremi hrane za goste. Menadžeri bi morali imati uvid u tendencije i dinamiku kretanja varijabilnih troškova kroz duže vremensko razdoblje bez obzira da li se radi o malim obiteljskim hotelskim poduzećima ili srednjim hotelskim poduzećima, iako oni čine tek trećinu troškova unutar malih i srednjih hotelskih poduzeća. Za siguran rast i razvoj hotelskog poduzeća neophodno je razumijevanje poslovanja i postizanje zadovoljavajućih poslovnih rezultata kao što je prethodno navedeno, ali tu također vrlo važnu ulogu čine varijabilni troškovi hotelskog poduzeća. S druge strane, praćenje i fiksnih i varijabilnih troškova pretpostavlja kvalitetnu informacijsku podlogu. Praćenje troškova prije svega je potrebno za potrebe odlučivanja i upravljanja malim i srednjim hotelskim poduzećima. Za praćenje ukupnih troškova i ukupnih prihoda vrlo je važan račun dobiti i gubitka.

Račun dobiti i gubitka prikazuje kretanje prihoda, rashoda i financijskog rezultata kroz obračunsko razdoblje.[59] Račun dobiti i gubitka je odraz uspješnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. U 2011. mala poduzeća ostvarila su 199,30 milijarde kuna prihoda gotovo 7 milijardi kuna ukupnih prihoda manje nego u 2009. godini. Srednja poduzeća su imala ukupan prihod u 2011. godini u iznosu od 109,53 milijarda kuna odnosno skoro 9 milijardi kuna manje nego prethodne godine. Ukupni rashodi su kod malih poduzeća iznosili u 2011. godini 199,40 milijarda kuna dok su kod srednjih poduzeća oni bili 112,78 milijarda kuna. Bruto dobit i kod malih i kod srednjih poduzeća bila je negativnog predznaka.[60] Da bi se mogla pratiti uspješnost malih i srednjih hotelskih poduzeća potrebno je pratiti i fiksne i varijabilne troškove odnosno ukupne troškove i ukupne prihode. U slijedećoj tablici dat će se prikaz ukupnih troškova u malim i srednjim hotelskim poduzećima u europskom hotelijerstvu po raspoloživoj sobi.

[58] Medlik, S., Ingram, H., *The business of hotels*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2013, str. 153.
[59] Dečman, N., Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH, *Ekonomski pregled*, Vol. 63, br. 7-8, 2012, str. 448.
[60] Ibidem, str. 453.

Tablica 12. Ukupni troškovi malih i srednjih hotelskih poduzeća u europskom hotelijerstvu (u dolarima) u 2012.

Troškovi	**Mala hotelska poduzeća**	**Srednja hotelska poduzeća**
Smještaj	5 159	5 955
Prehrana i piće	14 731	10 882
Usluge telefona	422	453
Ostali troškovi odjeljenja	1 043	797
Ukupni varijabilni troškovi	**21 355**	**18 087**
Administrativni i opći troškovi	3 733	3 285
Marketing	1 083	1 342
Naknada za franšizu	50	60
Troškovi energije	1 284	1 266
Održavanje imovine vlasnika	1 586	1 719
Ukupno fiksni troškovi	**7 736**	**7 672**
UKUPNI TROŠKOVI	**29 091**	**25 759**

Izvor: Zainal, A., et.al., *Current Issues in Hospitality and Tourism: Research and Innovations*, Taylor & Francis Group, London, 2012, str. 58.

U tablici 12. riječ je o strukturi varijabilnih, fiksnih i ukupnih troškova po pojedinačnoj sobi u malim i srednjim hotelskim poduzećima. Ne zabrinjava podatak da su svi troškovi pojedinačno po sobi veći u malim hotelskim poduzećima dok su u većim hotelskim poduzećima ukupni troškovi manji, ali isto tako kako je već navedeno o veličini hotelskog

poduzeća ovisi i ukupan prihod. To znači da je razlika između ukupnih prihoda i ukupnih troškova veća u srednjim hotelskim poduzećima, nego li je to slučaj u malim hotelskim poduzećima. U srednjim hotelskim poduzećima više je i zaposlenih po sobi pa je stoga i trošak po sobi manji nego u malim hotelskim poduzećima. I dalje su u ukupnim troškovima najzastupljeniji fiksni troškovi koji u ovom slučaju u malom hotelskom poduzeću imaju mali udio u ukupnom trošku jer se radi o ukupnim troškovima pojedinačno po sobi i nekih stavki fiksnih troškova vrlo bitnih po sobi u ovom prikazu nema.

Iz svega navedenog da se zaključiti da su kod malih i srednjih hotelskih poduzeća u strukturi prihoda najzastupljeniji prihodi od usluga smještaja. S obzirom na veliki udio prihoda smještaja u ukupnom prihodu mala i srednja hotelska poduzeća bi morala smanjiti raskorak između objavljenih i realiziranih cijena smještaja odnosno znatnije smanjiti alotmanske aranžmane koji najviše štete prihodima. Prihodi od usluživanja hrane i pića su u stalnom opadanju u malim i srednjim hotelskim poduzećima što čini hotelska poduzeća neprofitabilnima i čime dolazi u pitanje njihova daljnja opstojnost na turističkom tržištu. Prethodno navedenim se zaključuje da mala i srednja hotelska poduzeća moraju snižavati troškove. To je moguće boljom organizacijom proizvodnog procesa i nadzorom nad uporabom čimbenika u procesima pripreme i pružanja hotelskih usluga. Racionalizaciju je moguće postići kod materijalnih troškova, troškova rada i troškova različitih poslovnih funkcija.

2.3. Tržišni uvjeti za strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća

Novi potrošački trendovi, političke promjene, nova tehnologija, fragmentacija tržišta, globalizacija, vertikalna, horizontalna i dijagonalna povezivanja, zabrinutost zbog okoliša, gospodarska integracija i mnoga druga važna događanja – sve to doprinosi složenosti upravljanja malim i srednjim hotelskim poduzećima.[61] Promjenjivi gospodarski uvjeti, izmijenjeno ponašanje gostiju u malim i srednjim hotelskim poduzećima i nove tehnologije uzrokovat će nastanak novih tržišta. Promijenit će se sustav populacije (povećat će se udio starijih gostiju, veći naglasak će biti na individualnim godišnjim odmorima te na

[61] www.masmedia.hr (12. 5. 2012.)

obrazovnim odmorima i aktivnoj rekreaciji). Rastuća svijest o potrebi očuvanja okoliša već utječe na politiku planiranja i turističku potražnju, a priroda, koja predstavlja glavni turistički resurs, sve više nestaje i biva osjetljivija.

U postojećoj znanstvenoj literaturi moguće je pronaći dvije različite perspektive gledanja na koncept strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Prva pespektiva promatra strateško udruživanje u terminima odnosa koji se odvijaju u internoj organizaciji, dok druga perspektiva promatra strateško udruživanje kao dinamičan proces koji se odvija među malim i srednjim hotelskim poduzećima, pri čemu mrežne aktivnosti predstavljaju nužan preduvjet njihova uspješnog razvoja.[62]

2.3.1. Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s obzirom na smjer povezivanja

Promjene uzrokovane globalizacijom i razvoj novih tehnologija izravno su utjecali na preoblikovanje organizacijskih struktura, čineći ih tanjim, decentraliziranim i fleksibilnijim. Iz tog razloga su svi gospodarski sektori prošla tri desetljeća obilježeni dramatičnim rastom strateških udruživanja. Strateško udruživanje predstavlja viši i razvijeniji oblik tradicionalnog odnosa između kupaca i prodavača pošto se zasnivaju na povjerenju i dugoročnoj privrženosti.[63] Strateška udruživanja među poduzećima mogu biti unilateralnog ili bilateralnog karaktera i njima se razmjenjuju proizvodi, usluge, resursi, vlasnički udjeli, provode se kontrolne aktivnosti, i odvijaju se komunikacijske i kooperacijske aktivnosti.

Karakteristike poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i turističkog tržišta na kome se ono obavlja, čine ih pogodnim za uspostavljanje brojnih poslovnih odnosa između hotelskih poduzeća i ostalih poslovnih subjekata koji se pojavljuju u procesu pružanja usluga. S druge strane, takvi odnosi su postali uvjet ua postizanje poslovnog uspjeha malih i srednjih hotelskih poduzeća. Razlog je u tome što gosti npr. jedno putovanje na odmor uvijek doživljavaju i ocjenjuju kao jedinstvenu uslugu bez obzira na duljinu boravka i njegove sadržaje. Da bi se to putovanje uspješno realiziralo neophodan je usklađen i

[62] Morić Milovanović, B., Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 22, br. 1, 2013, str. 239.
[63] Kaiser, S., Ringlstetter, M., *Strategic Management of Profesional Service Firms*, Springer-Verlag, Berlin, 2011, str. 103.

efikasan sistem poslovnih operacija kao što su aktivnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća i brojnih drugih sudionika u pružanju usluga gostima.

Značajan poticaj jačanju strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća daju procesi organiziranja i koncentracije potražnje. Oni su vrlo izraženi, javljaju se u različitim oblicima, a svakako najznačajniji i tržišno najutjecajniji su procesi koji su vezani za djelovanje i poslovne aktivnosti turoperatora i turističkih agencija. Oni se kroz paket aranžmana i drugih oblika javljaju kao organizatori potražnje, a takvu ulogu u osnovi imaju i mnoge turističke organizacije inicijativnog karaktera.[64] Dakle, turističko tržište stvara potrebu strateškog udruživanja. Motivi i ciljevi strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća mogu biti različiti – povećanje udjela na turističkom tržištu i korištenje prednosti koje proizlaze iz ekonomije obujma, ulazak na nova tržišta, efikasniji prodajni i promocijski nastup, kvalitetnija usluga i dr. U pozadini strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih gospodarskih subjekata odnosno nositelja ponude u turizmu, uvijek je krajnji ekonomski cilj – postizanje dobiti i povećanje rentabilnosti. Pogodnosti strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća s ostalim nositeljima turističke ponude vode prema standardizaciji turističke ponude, zajedničkih i djelotvornijih promocijskih aktivnosti, prodaje preko jedinstvenog rezervacijskog sustava, uključenja malih i srednjih hotelskih poduzeća u mrežu turističkih agencija, prometnih i trgovačkih poduzeća, izgradnje imidža, racionalnog korištenja raspoloživim kapacitetima i radnom snagom, smanjenja troškova proizvodnje, efikasnijeg istraživanja turističkih tržišta, razvoja zajedničkih odjela nabave, jačanja konkurentskih sposobnosti i povećanja stupnja sigurnosti u plasmanu proizvoda na tržište. Čačić[65] veze među poduzećima dijeli na vertikalne, horizontalne i dijagonalne veze. Vertikalne veze odnose se na razmjenu proizvoda i usluga između dobavljača i korisnika unutar lanca vrijednosti. Korištenjem zajedničkim resursima proizvodnje i distribucije, horizontalnim vezama dolazi do spajanja komplementarnih i supstitutivnih proizvoda, dok se dijagonalnim vezama spajaju različiti proizvodi koji mogu biti komplementarni glede istraživanja, marketinga i distribucije.[66]

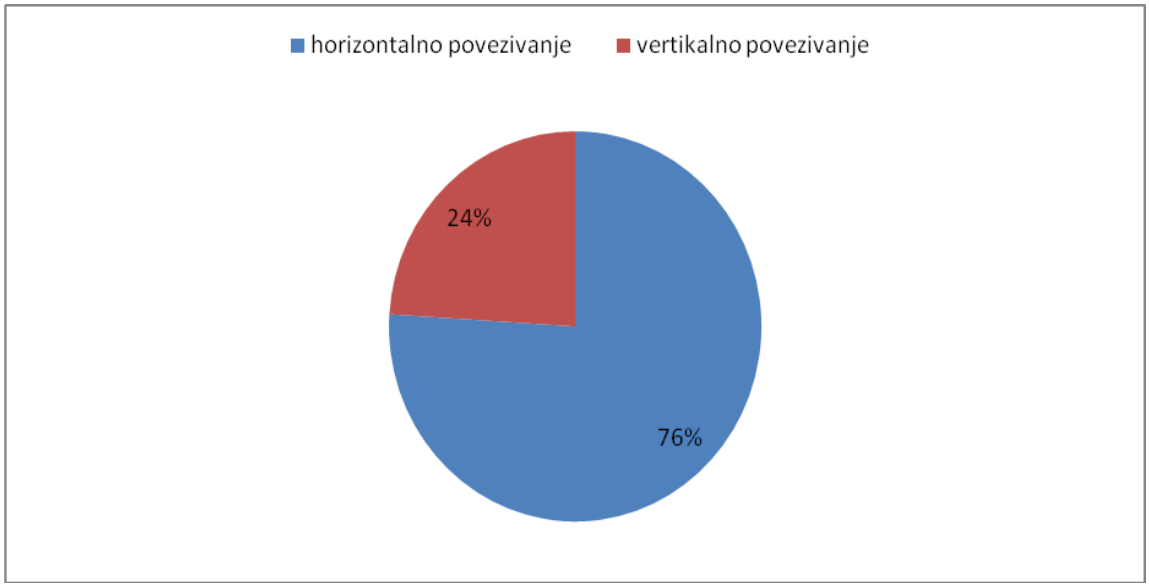
[64] Das, T.K., *Strategic Alliances in a Globalizing World,* Information Age Publishing, New York, 2011, str. 211.
[65] Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća,* Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2013, str. 123.
[66] Morić Milovanović, B., op.cit., 2013, str. 240.

Redovito, sve integracije u hotelijerstvu kreću se u dva osnovna tipa poslovnog povezivanja:[67]

- horizontalni tip
- vertikalni tip.

U istraživanju za potrebe ove doktorske disertacije koje je provedeno od lipnja do rujna 2011. godine od 71 malog i srednjeg hotelskog poduzeća, koje je ovo istraživanje obuhvatilo, 17 malih i srednjih hotelskih poduzeća je bilo povezano horizontalno, dok je 54 malih i srednjih hotelskih poduzeća bilo udruženo vertikalno.

Grafikon 5. Mala i srednja hotelska poduzeća obuhvaćena istraživanjem i njihov oblik poslovnog povezivanja



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

Grafikon br. 5 daje prikaz malih i srednjih hotelskih poduzeća obuhvaćenih istraživanjem koja su povezana bilo vertikalno bilo horizontalno u svim županijama RH. Više od tri četvrtine malih i srednjih hotelskih poduzeća je povezano vertikalno što je i za očekivati s obzirom da se radi o malim i srednjim hotelskim poduzećima, dok je horizontalno povezivanje većinom kod velikih hotelskih poduzeća jer najpoznatiji primjer horizontalnog povezivanja su hotelski lanci.

[67] Čačić, K., op.cit., 2013, str. 121.

Involviranost malih i srednjih hotelskih poduzeća u aktivnostima povezivanja koje ovise o poslovnim okolnostima i potrebama poduzeća promatra se u terminima:[68]

- razine strateškog udruživanja
- proaktivnosti strateškog udruživanja
- snaga veze strateškog udruženja.

Budući da mala i srednja hotelska poduzeća u većini slučajeva ne raspolažu kapacitetom samostalnog financiranja zbog svoje veličine, ona se opredjeljuju na ulazak u formalna i neformalna strateška udruživanja kako bi bila u mogućnosti ostvarivati inovacije proizvoda i usluga, pribaviti potrebna kapitalna ulaganja, ostvariti kredibilitet na tržištu, obogatiti turističku ponudu, povećati kvalitetu svojih proizvoda i usluga, itd. Drugačije rečeno, kooperativne strategije odnosno strateška udruživanja pružaju malim i srednjim hotelskim poduzećima razne mogućnosti daljnjeg rasta i razvoja.[69]

Formalno strateški udružena mala i srednja hotelska poduzeća klasificiraju se kao čvrste male zatvorene mreže, koje zajedničkim radom nastoje ostvariti unaprijed postavljene ciljeve, dok neformalno strateški udružena mala i srednja hotelska poduzeća se klasificiraju kao meke mreže, kojima se nastoje riješiti određeni problemi, ostvariti smanjenje troškova i ostvariti razmjena informacija i znanja.[70] Formalne i neformalne suradnje, te vertikalne i horizontalne veze postoje između svih sektora uključujući poljoprivredu, transport i drugo.

Budimir[71] je odredio tri tipa strateškog umrežavanja: društveno umrežavanje, poslovno fokusirano umrežavanje i interorganizacijsko strateško umrežavanje. Navedeni autori smatraju kako su u početnoj fazi razvoja malih i srednjih hotelskih poduzeća upravo društevno umrežavanje to koje vlasnika dovodi u kontakt s novim poslovnim idejama. Nakon toga postupno se razvija poslovno fokusirano strateško umrežavanje koje su pod utjecajem karakteristika vlasnikovog društvenog umrežavanja, dok interorganizacijsko strateško umrežavanje u fazi razvoja poslovanja ne samo da umanjuje rizik neuspjeha, već malim i srednjim hotelskim poduzećima pružaju brojne prednosti koje oni ne bi bili u

[68] Martinović, D., Šunjić-Beus, M., Karišik, J., Development of entrepreneurship in BH: Prospects and limitations, with special reference to SME sector, *Ekonomska misao i praksa,* Vol. 21, No. 1, 2012, str. 351.
[69] Bratkovič, T., Antočić, B., DeNoble, A.F., Relationships between networking, entrepreneurial selfefficacy and firm growth: the case of Slovenian companies, *Ekonomska istraživanja,* Vol. 25, No. 1, 2012, str.76.
[70] Sedmak, G., Planinc, T., Planinc, S., Unexploited potentials of networking in the hospitality business-Slovenia's case, *Tourism and Hospitality Management,* Vol. 17, No. 2, 2011, str. 189.
[71] Budimir, M., The role of new technologies in the decision-making process, *Ekonomski vjesnik,* Vol. 21, No. 2, 2013, str. 579.

mogućnosti samostalno ostvariti. Dakle, vlasnici malih i srednjih hotelskih poduzeća razvijaju strateško umrežavanje kako bi pribavili potrebne resurse i provodili određene aktivnosti, pri čemu je bitno naglasiti da umrežavanje nije statično, već dinamično, iz čega proizlazi da se razvojem malih i srednjih hotelskih poduzeća razvijaju i strateška udruživanja.

Za zaključiti je da suvremena mala i srednja hotelska poduzeća posluju u nepredvidljivom, dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju, u kojem su vlasnici i menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća primorani razvijati programe i metode kojima bi bili u stanju pružati odgovore na različite oblike poslovnih prijetnji. Odgovore na navedene prijetnje te na globalizacijske utjecaje praćene snažnim razvojem novih tehnologija i proizvodnih rješenja vlasnici malih i srednjih hotelskih poduzeća su pronašli u vidu preoblikovanja tradicionalnih organizacijskih struktura čineći hotelska poduzeća fleksibilnijima, decentraliziranima i agilnima. Organizacijska i poslovna transformacija manifestira se u obliku izgradnje i održavanja strateškog udruživanja koji se temelji na povjerenju i dugoročnoj privrženosti te predstavlja strukturu dugotrajnih veza među hotelskim poduzećima. Zato, strateška udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća objedinjuju oblike interorganizacijskog povezivanja koji mogu biti geografski određeni, virtualno određeni, te određeni s obzirom na veličinu subjekta u udruženju. Najzastupljeniji oblici povezivanja u hotelijerstvu općenito su horizontalno i vertikalno povezivanje, dok je dijagonalno povezivanje jako malo gotovo nikako zastupljeno. Horizontalno povezivanje češće je među istovrsnim hotelskim poduzećima i kategorijama, nego različitim objektima iste djelatnosti, gdje je najbolji primjer hotelski lanac. Vertikalno povezivanje dosta je zastupljeno u hotelskim poduzećima u RH što je dokazano i provedenim istraživanjem, jer se odvija među subjektima različitih djelatnosti. Najpoznatiji primjer vertikalnog povezivanja je povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s turističkim agencijama i prijevoznicima u zračnom prometu, dok je drugi tip vertikalnog povezivanja poslovna suradnja s proizvođačima ili opskrbljivačima različitih proizvoda koji se koriste u malim i srednjim hotelskim poduzećima. Upravo je vertikalno povezivanje toliko prisutno jer se mala i srednja hotelska poduzeća povezuju s turističkim agencijama koje im u pravilu i „pune“ smještajne kapacitete (u anketnom istraživanju su gotovo sva mala i srednja hotelska poduzeća navela da su poslovno povezana s turističkim agencijama vertikalno).

2.3.1.1. Horizontalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća

U literaturi se poslovno povezivanje vezuje za rast i razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća. Njihovo povezivanje i suradnja može predstavljati važan čimbenik promocije lokalnog i regionalnog razvoja, povećanje proizvodnje i potrošnje proizvoda domaćeg podrijetla, horizontalne transmisije znanja i informacija te izmjenjivanje iskustva i dobrih praksa.[72]

Najčešći oblici horizontalnog strateškog udruživanja hotelskih poduzeća su hotelski lanci, lanci motela, restorana itd. Okrupljavanjem hotelske ponude stvara se prepoznatljiva kvaliteta usluga u hotelskim lancima i imidž na tržištu, mogućnost primjene međunarodnih standarda poslovanja itd. Većina hotelskih lanaca primjenjuje standarde ISO 9002, što im omogućuje porast tržišne konkurentnosti i smanjenje troškova poslovanja. Horizontalno strateško udruživanje u svijetu se uglavnom ne ograničava na jedno odredište, već je usmjereno na više odredišta i zemalja.[73]

Na temelju geografskog obuhvata kod horizontalnih strateških udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća razlikujemo:[74]

- lokalno i regionalno horizontalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća
- nacionalno i internacionalno horizontalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Lokalno i regionalno horizontalno udruživanje nastaje zajedničkim radom samostalnih malih i srednjih hotelskih poduzeća na određenom geografskom području. Cilj im je zajedničko korištenje resursa koje vodi prema poboljšanju troškovne efikasnosti.[75] Mogućnosti suradnje protežu se na sva područja poslovanja zbog fizičke blizine partnera. Bez obzira na prethodno rečeno, ovaj tip povezivanja nije posebno raširen, vjerojatno zbog latentnih potencijalno suprotnih interesa kao i psiholoških barijera (strah od iskorištavanja, moguće podređenosti, nepovjerenja ili krivog razumijevanja konkurencije i samog

[72] Ivanov, M., Horizontalno partnerstvo u funkciji lokalnog i regionalnog razvoja, *Ekonomija*, Vol. 19, Br. 1, 2012, str. 89.
[73] Hill, C., Jones, G.R., *Essentials of Strategic Management*, South-Western Cengage Learning, Mason-Ohio, 2012, str. 177.
[74] Ibidem, 2012, str. 179.
[75] Noran, O., Building a support framework for enterprise integration, *Computers in Industry*, Vol. 64, No. 1, 2013, str. 31.

partnerstva, i sl.). Ovakvo povezivanje u većini slučajeva nastaje kada se vlasnici malih i srednjih hotelskih poduzeća dobro slažu na osobnoj razini, te izostanak konkurencije dovodi do otvorene komunikacije. U takvim okolnostima partneri su spremni surađivati na širokom spektru aktivnosti.

Nacionalno i internacionalno horizontalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća nastaje zajedničkim radom geografski često udaljenih samostalnih malih i srednjih hotelskih poduzeća na temelju sličnog pravca ponude, ciljnih grupa i standarda. Njihov je cilj poboljšanje tržišne pozicije uključenih hotelskih poduzeća putem zajedničke marketinške strategije.[76] Takav oblik povezivanja hotelskih poduzeća treba promatrati kao alternativu međunarodnim hotelskim lancima, te se stoga i naziva „dobrovoljnim hotelskim lancem.

Aktivnosti suradnje između malih i srednjih hotelskih poduzeća kod horizontalnog strateškog povezivanja pružaju se u rasponu od najjednostavnije varijante izrade zajedničkog kataloga i uporabe zajedničkog logotipa, preko koordinacije putem zajedničkog marketinškog stručnjaka do osnivanja zajedničkog poduzeća koje je zaduženo za priključenje u moderni CRS, pristup Internet portalu, aktivnu prodaju, analizu strukture gostiju, osiguranje standarda kvalitete itd. Čest je slučaj da se aktivnosti poslovne suradnje rastežu i na područje nabave i usluga u području ljudskih resursa i upravljanja hotelskim poduzećem.[77]

U horizontalnom strateškom povezivanju malih i srednjih hotelskih poduzeća najčešće se primjenjuje orijentacija i obraćanje određenoj ciljnoj skupini gostiju. To su primjerice mala i srednja hotelska poduzeća prilagođena obiteljima s djecom (npr. KidsHotels, Familotel), hotelska poduzeća s golf igralištima (npr. Golfavita), mala i srednja hotelska poduzeća koja su locirana u mirnim područjima (Silence Hotels), hotelska poduzeća s wellness sadržajima (Wellness-Hotels) i hotelska poduzeća koja nude jednostavnost i ugodu (E&G Hotels). U središtu razmatranja je marketinški orijentirana i na ciljne skupine usmjerena uspostava hotelskog softvera i hardvera.[78]

---

[76] Noran, O., op.cit., 2013, str. 31.

[77] Miller, F.P., Vandome, A.F., McBrewster, J., *Horizontal Integration*, VDM Publishing, Saarbrücken, 2010, str. 26.

[78] Erkuş-Öztürk, H., Eraydin, A., Factors of global connectivity in antalya's tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 4, 2011, str. 1315.

Kao preduvjet ulaska u strateško horizontalno udruženje obično se postavljaju određeni minimalni uvjeti kako bi se osiguralo da gost dobije vrijednost i doživljaj koji očekuje. Također je za uspjeh ovakvog strateškog udruživanja nužno i usađivanje filozofije strateškog udruživanja.

U slijedećoj tablici dat je pregled karakteristika horizontalnog strateškog udruživanja.

Tablica 13. Osnovne karakteristike horizontalnog strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

	Regionalna hotelska poslovna suradnja	**Dobrovoljni lanac hotelskih poduzeća**
Geografski obuhvat	- lokalan/regionalan	-nacionalan/internacionalan
Obuhvat aktivnosti udruživanja	-širok raspon mogućih zajedničkih aktivnosti	-parcijalan raspon aktivnosti
Broj strateških partnera	-malen	-srednji do velik
Prednosti/prilike	-visok potencijal za snižavanje troškova -proaktivan transfer know-how -profesionalizacija upravljanja hotelskim poduzećem -olakšana suradnja zbog prostorne blizine -brzo mjerenje rezultata -rasterećenje vlasnika	-visok potencijal za rast prometa -redovna razmjena iskustava -profesionalizacija marketinga -olakšanje suradnje pomoću standardizacije -optimizacija odnosa „vrijednost za novac“ -visoka prisutnost i prodor na tržište
Nedostaci/opasnosti	-konflikti interesa zbog lokalno-političkih uvjeta -psihološke barijere -heterogenost partnera (npr. veličina, kategorija) otežava pozicioniranje	-nema brzih rezultata -rezultati nisu jednaki kod svih partnera -problem prodaje rješava se samo djelomično i ne zamjenjuje vlastite marketinške aktivnosti -kod većeg broja partnera otežano je osiguranje osnovne filozofije i ciljnog strateškog horizontalnog udruženja
Prikladan intenzitet povezivanja	-srednji do visok	-srednji

Izvor: Iz Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2013, str. 149.

Horizontalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća je više prisutno kod velikih hotelskih poduzeća. Najbolji primjer za to su međunarodni hotelski lanci (Intercontinental Hotels Group, Marriot International, Accor, Hilton Hotels Corporation i dr.). Hotelska poduzeća uključena u hotelske lance imaju niže troškove odjela, i to 43%. Dobit je veća u velikim hotelskim lancima (35%), nego u malim i srednjim hotelskim poduzećima (29%).[79] Ovo dokazuje da je horizontalno strateško udruživanje više shodno velikim hotelskim poduzećima nego malim i srednjim hotelskim poduzećima. Horizontalno strateško udruživanje u pravilu se realizira kod velikih hotelskih poduzeća jer se spajaju ili ih preuzimaju veliki međunarodni hotelski lanci da bi ušli na nova tržišta (ugovor o franšizi i ugovor o menadžmentu). U istraživanju koje je rađeno za potrebe ove doktorske disertacije dva su primjera horizontalnog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i to: srednje hotelsko poduzeće u Dubrovniku Hotel Hilton Imperial je horizontalno strateški udružen s međunarodnim lancem Hilton hotela (ugovor o menadžmentu), i dva mala hotelska poduzeća Hotel More u Dubrovniku i Hotel San Rocco u Istri također su horizontalno strateški udruženi. Još je nekoliko primjera horizontalnog strateškog udruživanja u ovom istraživanju, ali ova dva primjera su možda najzanimljivija prvi zbog svjetski poznatog lanca, a drugi zbog udaljenosti ovih dvaju hotelskih poduzeća.

Ako je povezivanje na dobrovoljnoj osnovi isključivo u poslovne svrhe, onda se ne uključuju promjene u vlasništvu-zadržava se individualni identitet hotelskog poduzeća i radi se na ostvarivanju zajedničkog cilja. Aktivnosti marketinga dobrovoljnih hotelskih lanaca u svezi s prodajom, promocijom ili nabavom na veliko po diskontnim cijenama, najbolji su primjer horizontalnog strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Usporedbe radi isto su napravili i mali samostalni trgovci udruživši se međusobno na državnoj razini.

Horizontalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća češće ide u dubinu nego u širinu.[80] Odnosno, češći su slučajevi horizontalnog povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća međusobno, nego s restoraterskim poduzećima. Oba oblika inače pripadaju horizontalnom povezivanju jer se događaju na istoj razini proizvodnje (pružanja) usluga i to u okviru iste gospodarske djelatnosti-ugostiteljstva. U našoj restoraterskoj

[79] Čačić, K., op.cit., 2013, str. 152.
[80] Robinson, P., *Operations Management in the Travel Industry*, CAB International, London, 2009, str. 118.

praksi se također jedan broj uspješnih restorana opredjelio za dodatna ulaganja i osnivanje malih hotelskih poduzeća.

Razvoj samog područja na koje mala i srednja hotelska poduzeća djeluju vodi prema koncentraciji ne samo hotelske, nego i ukupne turističke ponude. I druga hotelska poduzeća-konkurenti, također se mogu horizontalno širiti na istom geografskom području.[81] Opasnost je u prostornoj prenatrpanosti i prezasičenosti hotelskom ponudom na datom području što ima za posljedicu ozbiljne tržišne implikacije i dovodi do suprotnih efekata onima koji se očekuju od horizontalnog strateškog udruživanja, pogotovo ako dođe do koncentracije ostale smještajne ponude i drugih sadržaja.

Horizontalno strateško udruživanje, uz određene pretpostavke, lako može voditi prema stvaranju monopola na nekom području ili do ispoljavanja monopolskog ponašanja udruženog malog i srednjeg hotelskog poduzeća u važnim poslovnim domenama, posebno nabavi, prodaji, cijenama i dr. Naročito, ako se organizacijske dimenzije hotelskih poduzeća poklapaju s konkretnim administrativno-teritorijalnim jedinicama, npr., općinom ili nekom drugom. Tada se mogu umanjiti ekonomske podloge horizontalnog strateškog udruživanja u korist nekih drugih interesa i ciljeva.

Za zaključiti je da se horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća najčešće primjenjuje zbog određene ciljne skupine gostiju. Najvećim dijelom se to odnosi na obitelji s djecom, hotelskim poduzećima s golf terenima, poduzećima koja su locirana u mirnim sredinama i poduzećima s wellness sadržajima. Horizontalnim povezivanjem dolazi do okrupnjavanja hotelske ponude čime se stvara prepoznatljiva kvaliteta usluga i imidž na tržištu. Iz svega gore navedenog zaključuje se da je horizontalno povezivanje više shodno velikim hotelskim poduzećima odnosno međunarodnim hotelskim lancima.

2.3.1.2. Vertikalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s poljoprivrednim proizvođačima

Vertikalno strateško udruživanje široko je zastupljeno u turizmu pa tako i u hotelijerstvu zbog komplementarnosti usluga koje se u njemu pružaju istom gostu. Objedinjavanjem tih usluga kroz paušalna putovanja, odnosno paket aranžmane, potencirao se ovaj oblik

[81] Erkuş-Öztürk, H., Eraydin, A, op.cit., 2011, str. 1316.

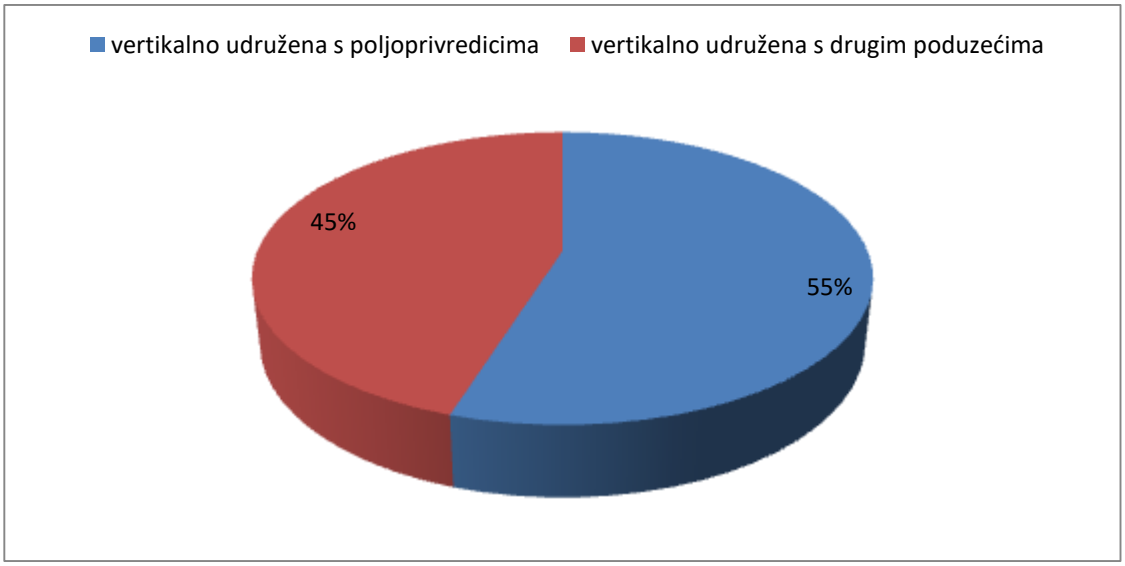
vertikalnog strateškog udruživanja između malih i srednjih hotelskih poduzeća, a najčešći inicijatori su bili turoperatori, zračni prijevoznici i druga prometna poduzeća.[82] Mala i srednja hotelska poduzeća ušla su u takve poslovne suradnje motivirana općim prednostima koje vertikalna koncentracija rada i kapitala sa sobom nosi. Vertikalno strateško udruživanje se dakle odvija među poslovnim jedinicama različitih djelatnosti. Za hotelijerstvo karakteristična su dva tipa poslovne suradnje:[83]

- proizvodni tip poslovne suradnje
- prodajni tip poslovne suradnje.

Kod proizvodnog tipa vertikalnog strateškog udruživanja ili poslovne suradnje uspostavlja se suradnja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poduzeća koja se bave proizvodnjom hrane, energenata, proizvoda za održavanje higijene, potrošnih materijala itd.[84] Najčešće je to suradnja s poljoprivrednim poduzećima i poduzećima iz prehrambene industrije. Takva suradnja osigurava malim i srednjim hotelskim poduzećima redovitu opkrbu svim potrebnim proizvodima, a proizvođačima bolji plasman njihovih proizvoda. Do sada se većinom suradnja odvijala između malih i srednjih hotelskih poduzeća s trgovačkim poduzećima međutim, u posljednje vrijeme uvidjevši potencijal mala i srednja hotelska poduzeća se vertikalno strateški udružuju s poljoprivrednim proizvođačima.

[82] Wessels, W.J., *Economics*, Barron's Business Review Series, New York, 2012, str. 469.
[83] Ku, E.C.S., Wu, W., Lin, A., Strategic alignment leverage between hotels and companies: The buyer-supplier relationship, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 3, 2011, str. 738.
[84] Tesone, D.V., *Principles of Management for the Hospitality Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2010, str. 236.

Grafikon 6. Mala i srednja hotelska poduzeća obuhvaćena istraživanjem koja su vertikalno strateški udružena s poljoprivrednim proizvođačima



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

U provedenom istraživanju od 72 mala i srednja hotelska poduzeća 51 poduzeće je vertikalno udruženo od čega 28 malih i srednjih hotelskih poduzeća je vertikalno udruženo s poljoprivrednim proizvođačima (55%). Ovoliki broj malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su vertikalno udružena s poljoprivrednicima pokazuje svijest vlasnika koliko je važno za razvoj poslovanja udruživati se čime i hotelska ponuda postaje kvalitetnija i bogatija naročito u današnjem svijetu gdje prevladava industrija umjesto domaćih proizvođača koji se sve više traže bez obzira što su im proizvodi skuplji.

Drugi tip poslovnog povezivanja – prodajni tip – u praksi se najčešće očituje u suradnji malih i srednjih hotelskih poduzeća s turističkim agencijama i prometnim poduzećima. Ima više varijanti poslovnog povezivanja. Jedna je kad su mala i srednja hotelska poduzeća i turističke agencije ravnopravni nositelji poslovne suradnje, tj., kada se povezuju već postojeća poduzeća koja pronalaze određene zajedničke interese. Druga je varijanta kada turoperatori razvijaju hotelsku djelatnost, uključenjem postojećih objekata u vlastiti poslovni sustav ili izgradnjom novih, a treća kada hotelska poduzeća uspostavljaju vlastite turističke agencije. Prva i treća varijanta poslovnog povezivanja se više očituje kod malih i srednjih hotelskih poduzeća, dok je druga varijanta prisutna najvećim dijelom kod velikih

hotelskih poduzeća.[85] Zajednički interes svih nositelja ponude je poboljšanje mogućnosti plasmana, stjecanje povoljnije tržišne pozicije i ostvarenje boljih poslovnih rezultata.

U praksi često dolazi do oba oblika vertikalnog strateškog udruživanja tzv., proizvodno-prodajnog tipa poslovne suradnje. Kod ovog tipa povezivanja, osim hotelijerstva, prometa i agencija uključuje se trgovina, koja osigurava povezanost s dobavljačima. Kao dio sustava može se pojaviti poljoprivreda i prehrambena industrija. Svrha ove poslovne suradnje je osiguranje najpovoljnijih uvjeta poslovanja i kvalitete proizvoda.

Proizvodni tip poslovne suradnje je vertikalno strateško udruživanje unazad. Prema Doğanu[86] vertikalno strateško udruživanje je originalno i kreće se u okvirima distributivnog lanca usluga u turizmu. Vertikalno strateško udruživanje unaprijed (ili na dole, kako ga Doğan naziva), u stvari je povezivanje više razine s nižomu tom lancu, a primjer je kada turoperator kupuje grupu (lanac) putničkih agencija. Vertikalna strateško udruživanje unazad vezuje za primjer kupovine hotelskih poduzeća ili zračnih kompanija od strane turoperatora koji time osigurava potrebne elemente za „proizvodnju“ paket aranžmana i za koga se onda zračna poduzeća i hotelska poduzeća pojavljuju kao dobavljači. Po analogiji s ovim primjerima, za mala i srednja hotelska poduzeća vertikalno strateško udruživanje unaprijed je kada se ona povezuju s putničkim agencijama, turperatorima ili prometnim poduzećima s ciljem dostizanja svojih gostiju u pogledu obujma ili strukture, a povezivanje unazad kada se ona povezuju sa svojim dobavljačima osiguravajući potrebne elemente za pružanje usluga tim istim gostima.[87]

Nije rijedak slučaj da hotelsko poduzeće (ili ugostiteljsko koje ima hotele) posjeduje npr. poljoprivredna dobra s različitim zasadima (žitarice, voće, povrće, vina), farme ili proizvodne kapacitete (pekare i sl.), kao i da trgovačka poduzeća, proizvođači opreme i proizvoda za ugostiteljstvo (npr. namještaja) i drugi, primjenjujući metodu internog rasta razvijaju vlastite hotelske ili ugostiteljske poslovne jedinice (ako pri tome imaju vlastite poslove i organizacijsku jedinicu za plasman tih hotelskih kapaciteta-putničku agenciju-onda je to već primjer tzv. potpunog vertikalnog strateškog udruživanja i unaprijed i unazad). Nekoliko je primjera u provedenom istraživanju bilo gdje primjerice malo

[85] Tesone, D.V., op.cit., 2010, str. 237.
[86] Doğan, H., et.al., Perceptions of Hotel Top Managers for Opportunities and Strategic Collaboration with a Foreign Partner in Tourism Sector: An Applied Research in Alanya Destination, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, 2012, str. 1221.
[87] Gong, Y., *Global Operations Strategy: Fundamentals and Practice*, Springer, New York, 2013, str. 187.

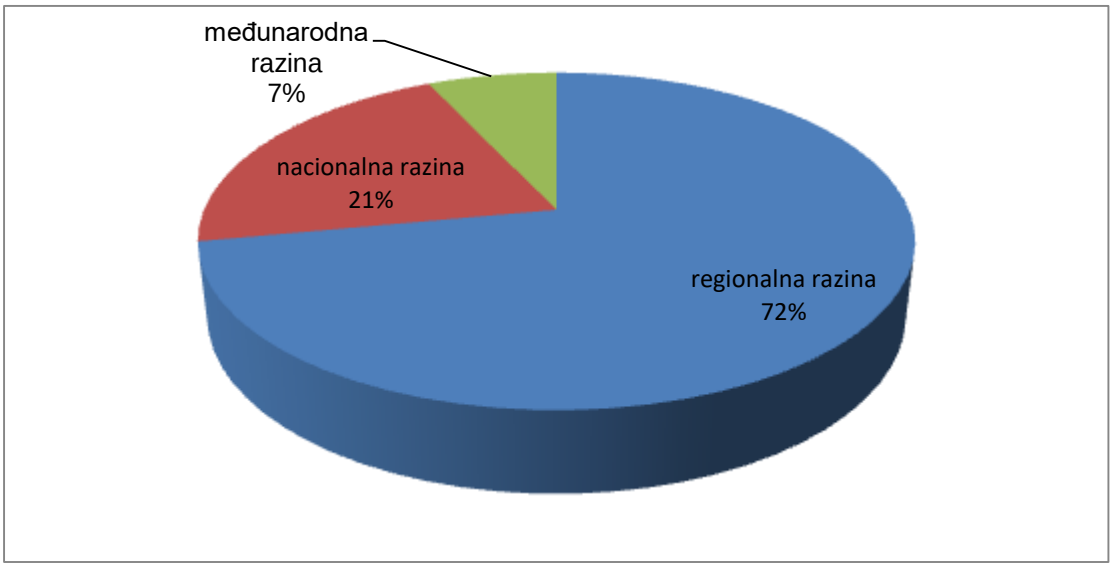
hotelsko poduzeće na Braču posjeduje farmu na kojoj uzgaja ovce za proizvodnju vlastitog sira, vinovu lozu za proizvodnju vina, dok primjerice također malo hotelsko poduzeće u kontinentalnoj Hrvatskoj posjeduje velike obradive površine za uzgoj vlastitog voća i povrća koje nudi u objektu, a isto tako u Opatiji malo hotelsko poduzeće proizvodi krušne namirnice za potrebe svog objekta i povezano je s malom stomatološkom klinikom čiji gosti odsjedaju u tom objektu. Navedni slučajevi objašnjavaju zbog čega se ovaj tip vertikalnog strateškog udruživanja naziva i proizvodnim.

Značaj malih i srednjih hotelskih poduzeća i vertikalnog strateškog udruživanja s poljoprivrednim proizvođačima za ukupno gospodarstvo proizlazi iz činjenice što se plasmanom domaćih poljoprivrednih proizvoda u hotelskim poduzećima postižu više cijene nego u klasičnom izvozu poljoprivrednih proizvoda; izbjegavaju se izvozne barijere; mogu se plasirati poljoprivredni proizvodi koji se vrlo teško ili uopće ne mogu izvoziti (lako pokvarljiva roba); država ubire poreze, trošarine i dr. kojih je izvoz oslobođen; veliki dio prodaje se naplaćuje odmah ili brže nego kad je riječ o klasičnom izvozu (ugostiteljstvo i trgovina) i dr. Zbog navedeih prednosti sve turističke zemlje nastoje kroz mala i srednja hotelska poduzeća naročito vertikalno strateški udružena s poljoprivrednim proizvođačima plasirati što više proizvoda/roba iz domaće proizvodnje i tako osigurati veće mikro i makro učinke za cjelokupno gospodarstvo.

Vertikalno strateško udruživanje na lokalnoj i regionalnoj razini nastaje zajedničkim radom pojedinih malih i srednjih hotelskih poduzeća – ili već postojećeg horizntalnog udruživanja hotelskih poduzeća – s različitim poljoprivrednim proizvođačima u destinaciji, dok vertikalno strateško udruživanje na nacionalnoj i internacionalnoj razini nastaje suradnjom samostalnih malih i srednjih hotelskih poduzeća s različitim poljoprivrednim proizvođačima van destinacije.[88]

[88] Ku, E.C.S., Wu, W., Lin, A., op.cit., 2011, str. 738.

Grafikon 7. Razina geografskog djelovanja vertikalno strateški udruženih malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača obuhvaćenih istraživanjem



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

U grafikonu je vidljivo da je od 28 malih i srednjih hotelskih poduzeća obuhvaćenih istraživanjem, a koja su vertikalno strateški udružena s poljoprivrednim proizvođačima njih 72% (20 hotelskih poduzeća) udruženo na regionalnoj odnosno lokalnoj razini, što je i razumljivo s obzirom na blizinu, dok je 21% (6 hotelskih poduzeća) onih koji su udruženi na nacionalnoj razini, a samo je 2 mala i srednja hotelska poduzeća (7%) udruženo na međunarodnoj razini (većinom oni bliski Bosni i Hercegovini).

Kreiranje sinergijski odnosa između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača prepoznata su od začetnika turističke politike.[89] Uz pretpostavku promicanja održivog razvoja kroz smanjenje smještajnih kapaciteta, povećava se udio domaćih poljoprivrednih proizvoda koji se nude gostima u hotelskim poduzećima. Prateći međunarodna iskustva kroz vertikalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača smatra se da lokalni izvori poljoprivrednih proizvoda kao što su hrana, opremanje smještajnih objekata ili turističkih sadržaja, učinkovito je ali nedovoljno iskorišteno u malim i srednjim hotelskim poduzećima čime je

[89] Jakovljević, M., Promocija turističkih destinacija-oglašavanje i (li) odnosi s javnošću, *Acta Turistica Nova*, Vol. 6, No. 1, Zagreb, 2012, str. 81.

onemogućeno proširenje ekonomskih prilika i djelovanja unutar osnovne djelatnosti. U mnogim slučajevima vertikalno strateško udruživananje lokalnih malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim poljoprivrednim proizvođačima više podržavaju gospodarska domaćinstva. Nabavkom i kupnjom poljoprivrednih proizvoda od lokalnih poljoprivrednika, mala i srednja hotelska poduzeća potencijalno ojačavaju konkurentnost istih na tržištu, kao i samih sebe na turističkom tržištu. Potražnja gostiju za lokalno uzgojenom hranom može se smatrati povećanjem konkurentnosti na tržištu i potencijal za daljnji lokalni uzgoj prehrambenih proizvoda od strane domaćih poljoprivrednih proizvođača.[90]

Za zaključiti je da ojačavanje vertikalnog strateškog udruživanja poljoprivrednih proizvođača i malih i srednjih hotelskih poduzeća je značajan potencijal za ostvarenje turističkih ciljeva u manje razvijenim zemljama. Konkurentniji su lokalni opskbni lanci i lokalni poljoprivrednici koji opskrbljuju mala i srednja hotelska poduzeća ukoliko su vertikalno strateški udruženi. Lanac opskrbe poljoprivrednim proizvodima je presudan put rastućeg utjecaja na konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća u sve turbulentnijim uvjetima kakvi se događaju na turističkom tržištu. Potvrđeno je da izvorni lokalni poljoprivredni proizvodi predstavljaju jedan od ključnih utjecaja na razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća[91], a posebno je to naglašeno u zemljama u razvoju gdje se nalazi i Republika Hrvatska. Lokalni poljoprivredni proizvođači svojim prehrambenim proizvodima zadovoljavaju današnje potrebe i želje gostiju koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima u korist povećanja potrošnje i financijske uspješnosti svih onih koji su članovi vertikalnog strateškog udruženja. U današnjim turbulentnim uvjetima poslovanja mala i srednja hotelska poduzeća su prisiljena na stalnu racionalizaciju i snižavanje troškova poslovanja, što znači da domaći poljoprivredni proizvodi koji se nude u malim i srednjim hotelskim poduzećima moraju cjenovno biti konkurentni/prihvatljivi što se također postiže vertikalnim strateškim udruživanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača.

[90] Turkalj, Ž., Ham, M., Fosić, I., The Synergy of Sustainable Tourism and Agriculture as a Factor of Regional Development Management in Croatia, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 26, No. 1, 2013, str. 74.
[91] Torres, R., Momsen, J.H., *Tourism and agriculture: New geographies of production and rural restructuring*, London, Routledge, 2011, str. 5.

2.3.1.3. Dijagonalno strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s gospodarskim subjektima

Dijagonalno strateško udruživanje karakterizira činjenica da različiti gospodarski subjekti, koji imaju slične interese, udružuju snage u cilju snižavanja troškova i ostvarivanja direktnijeg odnosa s gostom.[92]

Dijagonalno strateško udruživanje predstavlja poslovnu suradnju više pravno samostalno tržišnih sudionika radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Ono omogućuje razvijanje širokog raspona djelovanja na osnovu transfera tehnologija, marketinških tehnika ili brandiranja.[93] Udruženi sudionici unose svoje pojedinačne kompentencije kako bi izgradili nove, jače i tržišno konkurentnije veze. Česti su slučajevi da se ustaljeni načini udruživanja inoviraju pri čemu se razvijaju sasvim novi nekonvencionalni prodajni kanali. Takvo udruživanje zahtjeva radikalne promjene kod svih sudionika jer se ostvaruju neobične sprege iz kojih proizlaze kompromisne i hibridne organizacijski oblici rada i poslovanja. U tom smislu su nužna i prilagođavanja na nekim drugim razinama (psihološkim, socijalnim, kulturnim, društvenim) svih udruženih članova.[94]

Dijagonalno strateško udruživanje može biti povezano (koncentrirano) i nepovezano (konglomerati). Povezano dijagonalno strateško udruživanje je usmjereno na tržišne subjekte koji imaju neke vrste međusobnih ili bliskih suradnji kroz jedinstvene ili udružene sljedeće parametre:[95]

- tehnologije, tehnike i procedure,
- dobavljače, komitente i izvore resursa,
- kanale prodaje,
- menadžment,
- proizvode, usluge ili njihove kombinacije i
- tržišne i marketinške strategije.

---

[92] Čačić, K., op.cit., str. 159.
[93] Villa, A., *Managing Cooperation in Supply Network Structures and Small or Medium-sized Enterprises*, Springer-Verlag, London, 2011, str. 31.
[94] Predić, B., Stošić, D., Networking Strategies among Small and Medium-sized Enterprises: The Example from South Serbia, *Journal of Balkan & Near Eastern Studies*, Vol. 15, No. 3, 2013, str. 316.
[95] Panetto, H., Jardim-Goncalves, R., Molina, A., Enterprise Integration and Networking: Theory and practice, *Annual Reviews in Control*, Vol. 36, No. 2, 2012, str. 286.

Osnova dijagonalnog strateškog udruživanja se zasniva na konceptu stvaranja prisnijih odnosa s krajnjim korisnicima proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija. Ujedno se smanjuju troškovi putem konkurentnosti, sinergije i sistemskih pogodnosti. Usporedbe radi to je u suprotnosti s vertikalnim strateškim udruživanjem koje je usmjereno prema nabavi ili horizontalnom strateškom udruživanju koje se zasniva na ulaganjima.[96]

Tablica 14. SWOT matrica dijagonalnog strateškog udruživanja

PREDNOSTI	NEDOSTACI
- sinergija menadžmenta, interne i eksterne organizacije - sniženje troškova - ekonomija kompentencije (udruživanje u proizvodnji dobara i usluga) - povezivanje s gospodarskim sektorima van sektora turizma - povezivanje s IT - osnivanje tematskih parkova	- neophodne investicije - povećana ulaganja - stupanj prilagodljivosti - tradicionalan način razmišljanja - nema brzih rezultata - rezultati nisu jednaki kod svih članova

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

Iz tablice je razvidno da dijagonalno strateško udruživanje nudi niz pogodnosti koje proizlaze iz sinergije u menadžmentu, internoj i eksternoj organizaciji međusobno povezanih djelatnosti (turizam i kultura), gdje jedna djelatnost može stvarati profit koji će poslužiti da se prelije tamo gdje je slabiji. U cijelom hotelijerstvu dijagonalno strateško udruživanje znači uspostavljanje veza s gospodarskim subjektima koji ne pripadaju sektoru turizma već nekim drugim sektorima. Dijagonalno strateško udruživanje se promatra kroz stjecanje postojećih prednosti nad konkurencijom primjerice nadmoći u sredstvima i stručnosti koja se koriste u poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća. Kako mogu vremenom slabiti, neophodne su investicije usmjerena prema povećanim ulaganjima i stjecanjem novih.

U suvremenom hotelijerstvu dijagonalno strateško udruživanje na nekoj razini predstavlja osnovu poslovanja i opstanka malih i srednjih hotelskih poduzeća. Bez obzira da li se radi o pojedinačnim, nezavisnim ili brandiranim malim i srednjim hotelskim poduzećima koja posluju u sklopu nekog priznatog lanca ili grupe, povezivanje sa suvremenom

[96] Doğan, H., et.al., op.cit., str. 1222.

informacijskom tehnologijom predstavlja neminovnost.[97] Ukoliko stupanj prilagodljivosti nije adekvatan, doći će do propuštanja prilika i šansi na koje se mora pravovremeno odgovoriti kako bi se osigurala razina konkurentnosti. Vlasnici malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su uveli informacijske tehnologije već su osvojili nova mjesta na turističkom tržištu, povećali su pogodnosti za svoje goste, restrukturirali unutarnju organizaciju u smislu efikasnosti i atmosfere i time stekli stratešku prednost nad konkurencijom. Kao primjer uspjeha najčešće se navodi kompanija Disney. Dijagonalno strateško udruživanje u ovoj kompaniji različito je po svom ustroju i sadržajima i danas je vrlo rasprostranjeno.[98] Najpoznatiji su tematski parkovi koji u sebi sintetiziraju različite oblike zabave s elementima hotelijerstva. U ukupnoj industriji zabave, ova kompanija je na drugom mjestu.

Pored njih, zastupljeni su ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane, pića i napitaka, specijalizirani restorani kao i turističke agencije, prometni prijevoznici i rent-a-car agencije. Istovremeno su dijagonalno strateški udruženi svi oni gospodarski subjekti koji imaju zajednički interes plasmana svojih proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija (farmaceutska poduzeća, financijske institucije, osiguravajuća društva, industrija zabave, zdravstvene institucije, tekstilna industrija, mobilni operateri, Internet posrednici). Dijagonalnim strateškim udruženjima inicirani su i tematski parkovi s izrazitim obilježjima pojedinih zemalja (Francuska-Asteriks; Njemačka-Legoland).[99] Primjer dijagonalnog strateškog udruživanja je suradnja hotelske kooperacije Alpine Classic (Švicarska) s Visom.

[97] Kude, T., Dibbern, J., Heinzl, A., Why Do Complementors Participate? An Analysis of Partnership Networks in the Enterprise Software Industry, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 59, No. 2, 2012, str. 259.
[98] Christodoulidou, N., Leong, G.K., Raab, C., Strategic sourcing in the Hospitality Supply chain, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 15, No. 2, 2012, str. 148.
[99] Čačić, K., op.cit., str. 164.

Tablica 15. Pregled osnovnih karakteristika dijagonalno strateški udruženih malih i srednjih hotelskih poduzeća

	Prodajna mreža
Geografski obuhvat	-Nacionalan/internacionalan
Obuhvat aktivnosti udruživanja	-parcijalni raspon aktivnosti suradnje
Broj udruženih članova	-malen
Prednosti/prilike	-visok potencijal rasta prometa -proaktivan transfer know-howa -transfer imidža i marke -moguće udruživanje lateralnih mreža s već postojećim horizontalnim udruživanjima
Nedostaci/opasnosti	-tradicionalan način razmišljanja -nema brzih rezultata -rezultati nisu jednakikod svih članova
Prikladan intezitet udruživanja	Srednji do visok

Izvor: Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2013, str. 164.

Efektivnost i efikasnost strateškog udruživanja u hotelijerstvu određena je raspoloživošću i izraženosti određenih kritičnih čimbenika. Ti čimbenici nisu konstitutivni elementi povezivanja nego djeluju kao katalizatori koji pospješuju uspjeh strateškog udruživanja. Uzimajući u obzir teoretske spoznaje o čimbenicima uspješnosti u udruživanju te specifičnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, Gurrieri navodi sljedeće čimbenike uspjeha strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća:[100]

- detaljno planiranje strateškog udruživanja,
- ciljni sustav,
- koncentracija na snage,
- strukturirano udruživanje,
- kultura povjerenja i
- adekvatan informacijski i komunikacijski sustav.

Inozemna turistička praksa poznaje niz primjera strateškog udruživanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima. „Best Western International“ jedan je od prvih primjera u svijetu

[100] Gurrieri, A.R., Networking entrepreneurs, *Journal of Socio-economics*, Vol. 47, 2013, str. 197.

strateškog udruživanja neovisnih malih i srednjih hotelskih poduzeća pod zajedničku marku. Osnovao ga je Guertin 1946. godine kao neformalni i potporni sustav za hotelska poduzeća članove, a danas uključuje 4200 neovisnih hotelskih poduzeća u 80 zemalja svijeta. U Hrvatskoj pod ovim brandom posluje tek 1 hotelsko poduzeće u Zagrebu.[101]

„Relais&Chateaux“ jedan je od najprestižnijih francuskih strateških udruživanja, sa sjedištem u Parizu. Uključena su mala hotelska poduzeća sastavljena od bivših dvoraca, povijesnih palača i antičkih zgrada prenamjenjenih u hotele i restorane. Danas broji 453 hotelskih poduzeća i restorana diljem svijeta.[102]

Prvi nacionalni lanac samostalnih hotelskih poduzeća u Italiji bio je „Family Hotels“ sa sjedištem u Firenci osnovan 70-tihgodina prošlog stoljeća kao strateško udruženje obiteljskih hotelskih poduzeća usmjerenih na srednji stalež. Danas nosi naziv „Family Hotels and Restaurants“ te uključuje i restorane. Obuhvaća oko 120 hotelskih poduzeća s ukupnim kapacitetom od 3.500 soba i s prosječnom veličinom od 29 soba po objektu. Razvijeno horizontalno strateško udruženje hotelskih poduzeća je „Notturno Italiano“ osnovano 1991. godine., koje je od tadašnjih 46 uključenih poduzeća naraslo na gotovo 140 u 2005.[103]

Bilo da se radi o horizontalnom, vertikalnom ili dijagonalnom strateškom udruživanju malih i srednjih hotelskih poduzeća – zajedničko obilježje je da se radi o dobrovoljnoj suradnji i udruživanju resursa pravno neovisnih hotelskih poduzeća u svrhu većeg stupnja ostvarenja ciljeva nego u slučaju samostalnog djelovanja. Očito je da ulazak u strateška udruženja s drugim poslovnim subjektima zahtijeva odricanje dijela vlastite autonomije malih i srednjih hotelskih poduzeća, ali ono je cijena postizanja sinergijskih efekata zajedničkog djelovanja. Iz svega navedenog može se zaključiti da se strateško udruživanje ne smije shvatiti kao rješenje za sva hotelska poduzeća. Naime, strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u bilo kojem obliku može riješiti određena „uska grla“ u poslovanju i poboljšati konkurentsku poziciju te se, kao i niz drugih strategija, treba promatrati kao jedan od potencijalnih instrumenata konkurentske borbe. Jedan od najvažnijih segmenata turističkog sektora su smještajni kapaciteti i među njima hotelska poduzeća naročito mala i srednja zbog njihove brojnosti, koji se često uzimaju kao mjerilo

[101] www.bestwestern.com (18. 12. 2012.)
[102] www.relaischateaux.com (18. 12. 2012.)
[103] www.nih.it (18. 12. 2012.)

razvijenosti turističke ponude. Hotelijerstvo je obilježeno visokom stopom kapitalne intenzivnosti koja se manifestira u nižim stopama povrata na investicije te nižoj profitabilnosti hotelskih poduzeća u odnosu na ostala poduzeća u turizmu. To navodi na zaključak kako mala i srednja hotelska poduzeća svoj dugoročan poslovan uspjeh moraju graditi na stalnom osluškivanju okoline, razvoju fleksibilnosti te kontinuiranom iznalaženju novih načina konkurentske borbe.Kao nužnost opstanka nameće se potreba iznalaženja konkurentske strategije kojom će mala i srednja hotelska poduzeća svoje nedostatke nadvladati te istovremeno zadržati postojeće komparativne prednosti. U tom kontekstu se upravo strateško udruživanje, i to posebno u horizontalnom smjeru, nameće kao adekvatna strategija koja, putem zajedničkog nastupa omogućava ojačavanje snage „prema vani“ uz zadržavanje neophodne samostalnosti i fleksibilnosti u individualnom poslovanju. Razmatranje nekoliko primjera iz prakse pokazalo je da je takva praksa među malim i srednjim hotelskim poduzećima u inozemstvu već značajno prisutna i da se mala i srednja hotelska poduzeća bez obzira na horizontalno strateško udruživanje sve više okreću i prema vertikalnom strateškom udruživanju i dijagonalnom, da bi poboljšali svoje poslovanje, dok su njezini razmjeri u Hrvatskoj slabo poznati.

2.3.2. Konkurencijski benchmarking strateški udruženih malih i srednjih hotelskih poduzeća

U današnje vrijeme pojam kvalitete se postavlja kao temeljna odrednica uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća. Kada je riječ o malim i srednjim hotelskim poduzećima može se ustvrditi da je kvaliteta ključni uvjet opstanka na konkurentskom tržištu.[104] Stavovi gostiju o elementima ponude malih i srednjih hotelskih poduzeća upućuju na prednosti i slabosti hotelske ponude. Definiranje kvalitete u malim i srednjim hotelskim poduzećima podrazumijeva kontinuirano praćenje trendova. Stoga se javlja potreba za stalno praćenje i uspoređivanje s najboljim konkurentima na turističkom tržištu (benchmarking).

U poboljšanju poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća kao oruđe koje može pomoći kao pojam javlja se „benchmarking“. On predstavlja široko rasprostranjenu praksu u poslovnom svijetu, naročito razvijenu osamdesetih godina prošlog stoljeća. Benchmarking

[104] Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A., Znanje i kvaliteta-uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 7, No. 2, 2013, str. 69.

postaje ključan element u postizanju najboljeg poslovnog procesa u pogledu finalne usluge ili proizvoda. Postoje različite vrste benchmarkinga, ali ako se izabere konkurencijski benchmarking i konkurent čije su performance lošije od subjekta koji se uspoređuje, rezultati će zasigurno izostati. Metoda benchmarkinga zastupljena gotovo u svim djelatnostima, a u području hotelijerstva je manje zastupljena.

Benchmarking predstavlja noviju metodu o kojoj se intezivnije piše od kraja 20. stoljeća, u rukama menadžmenta, a koja stavlja naglasak na prepoznavanje unutarnjih snaga i unutarnjih slabosti i na spoznaju konkurentskih prednosti vodećih konkurenata.

Prema de Salvu[105] bencmarking predstavlja umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih. Prema Ceroviću[106] benchmarking je postupak mjerenja i uspoređivanja usluga i operacija s najboljima koje se želi oponašati. To mogu biti hotelska poduzeća unutar korporacije, slična hotelska poduzeća u destinaciji ili usporediva hotelska poduzeća unutar grupacije, udruženja, države, kontinenta itd. Mogu se uspoređivati usluge, troškovi, procesi, gosti, kadrovi, oprema, ali uvijek s onim koji je po odabiru uzor. Benchmarking pokazuje neophodnost prekida s dosadašnjim načinom poslovanja hotelskih poduzeća i orijentaciju k novim ili modificiranim postupcima.[107]

Može se razlikovati interni i eksterni benchmarking.[108] Interni benchmarking omogućuje spoznaju vlastitih snaga i slabosti, prednosti i nedostataka (SWOT analiza). Eksterni benchmarking, za razliku od internog, daje visok stupanj poboljšanja prije svega zato što se uspoređuje s konkurencijom u istoj industriji (konkurencijski benchmarking), s nekonkurentima, odnosno poduzećima u drugoj industriji, transindustrijski (najbolji u klasi ili najbolja praksa) ili s agreriranim podacima koncentriranim na razini sektora ili industrije (sektorski benchmarking).

Eksterni odnosno konkurencijski benchmarking usmjeren je na konkurenciju. Njegove prednosti su što se uspoređuju hotelska poduzeća slične organizacijske strukture i ograničenja, čime je omogućen relativno lakši pristup podacima, relativno je nizak stupanj

[105] De Salvo, P., Hernández Mogollón, J.M., Territory tourism and local products. The extra virgin oil's enhancement and promotion: a benchmarking Italy-Spain, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19, No. 1, 2013, str. 27.
[106] Cerović, Z., op.cit., str. 481.
[107] Pyo, S., (ed.), *Benchmarks in Hospitality and Tourism*, Routledge, New York, 2012, str. 52.
[108] Cernat, L., Gourdon, J., Paths to success:Benchmarking cross-country sustainable tourism, *Tourism management*, Vol. 33, No. 5, 2012, str. 1050.

postupanja i omogućuje pomoć u prevladavanju kompleksa i arogancije među konkurentima. Nedostaci su mu što sektorski model može sputavati kreativnost i što je usmjeren na pravno, etničko i političko promatranje.

Ciljevi konkurencijskog benchmarkinga ogledaju se u identificiranju performanci hotelskih poduzeća koja se uspoređuju zatim ciljeva, strategija i programa konkurenata. Jedan od važnijih ciljeva konkurencijskog benchmarkinga je identificiranje najbolje prakse upravljanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima.

Kod konkurencijskog benchmarkinga se uspoređuju podaci unutar malog i srednjeg hotelskog poduzeća s podacima konkurenta. Preporuka je koristiti se slijedećim podacima:[109]

- broj noćenja, dolazaka, stopa promjene broja noćenja, dolazaka, stopa zauzetosti objekta,
- prihod i rashod po zaposleniku i ležaju, ukupni prihod i ukupni rashod od smještaja, hrane i pića,
- postotak posjetitelja koji se ponovno vraćaju i
- zadovoljstvo gosta rangirano je od 1 do 5.

Važno je razgraničiti broj inputa koji ulaze u proces i outpute koji se očekuju, a između inputa utvrditi koji su to inputi na koje menadžment malog i srednjeg hotelskog poduzeća ima izravan utjecaj, a koji su oni na koje menadžment nema utjecaja. Kod željenog je outputa moguće promatrati profit, ali isto tako, osim financijskih pokazatelja, potrebno je analizirati i fizičke kako je gore već navedeno. Kod financijskih pokazatelja postoje brojne varijacije na osnovu profita, od profita po zaposleniku, do profita po noćenju, preko stope likvidnosti malog i srednjeg hotelskog poduzeća i dr.[110]

Za zaključiti je da postoje dva pristupa evaluacije malih i srednjih hotelskih poduzeća kada je u pitanju konkurencijski benchmarking, a koji se nalaze u području financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Financijski su ukupan prihod, profit, povrat na investicije i prihod novih objekata ukoliko ih ima. Među nefinancijskim pokazateljima izdavaju se zadovoljstvo potrošača, indikatori kvalitete i poboljšanja povezani s budućim financijskim

[109] Thomas, R., Shaw, G., Page, S.J., Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges, *Tourism management*, Vol. 32, No. 5, 2010, str. 965.
[110] Rabar, D., Blažević, S., Ocjenjivanje efikasnosti hrvatskih županija u turizmu primjenom analize omeđivanja podataka, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Vol. 21, No. 127, 2011, str. 34.

rastom, ali i primjerice broj noćenja i dr. Za kvalitetniji konkurencijski benchmarking bilo bi dobro usporediti i slijedeće pokazatelje kod konkurenta: strukturu rashoda (osobni dohotci, amortizacija); bruto investicije, neto investicije u odnosu na vrijednost malog i srednjeg hotelskog poduzeća; prihod odnosno rashod novog proizvoda i usluge (udio prihoda novog proizvoda i usluge u ukupnim prihodima); strukturu gostiju prema zemlji porijekla, stopu rasta dolazaka prema takvoj strukturi; broj dolazaka, noćenja prema strukturi, individualni gosti, agencijski i dr., a kod individualnih način na koji su doznali za malo odnosno srednje hotelsko poduzeće; tržišni udio konkurentskog malog i srednjeg hotelskog poduzeća i praćenje kroz dulje vremensko razdoblje da bi se utvrdio rast odnosno pad konkurentske pozicije; i analiziranje tih podataka što je moguće u duljem vremenskom razdoblju.

2.4. Tržišna obilježja poslovnih strategija malih i srednjih hotelskih poduzeća

U pojmu strategije krije se jedna bitna pretpostavka: da je ona zamisao djelovanja koja kaotične varijable i procese iz okoline, s pomoću promišljenoga i dugoročnog odstupanja i rada unutar poduzeća, podređuje ostvarenju zamišljenih ciljeva. Prema priznanju različitih autora, mahom ekonomista, područje poslovnih strategija jest jedno multidisciplinarno područje u kojem se natječu različite ekonomske teorije, često pri tome rabeći posve nesumjerljive temeljne pretpostavke, ali i definicije poslovne strategije.[111]

Izvedba bilo koje poslovne strategije zahvaća ukupnost organizacijskog života i ponašanja ključnih sudionika poduzeća. Međutim, dobar dio autora smatra da pristup poslovnim strategijama mala i srednja poduzeća, zbog strukturnih ograničenja, ne objašnjavaju dobro ni proces formiranja strategije, niti sadržaj strategija koje rabe u raznolikim situacijama i kontekstima.

Prema Bubli[112] poslovna strategija razmatra unapređenje konkurentske pozicije proizvoda ili usluge malog i srednjeg hotelskog poduzeća. Poslovne strategije mogu se pojaviti u obliku konkurentske strategije ili kooperativne strategije, a mogu se razmatrati s dva

[111] Čengić, D., Tipovi hrvatskih poduzetnika, strategije i percipirane granice rasta, *Revija za sociologiju,* Vol. 40, Br. 2, 2010, str. 191.
[112] Buble, M., *Osnove menadžmenta,* Sinergija, Zagreb, 2006, str. 132.

aspekta, i to: generičke poslovne strategije i strategije u životnom ciklusu proizvoda. Oba su ova apekta razmatranja poslovnih strategija bitna za ocjenjivanje postojeće i formuliranje buduće poslovne strategije. Mala i srednja hotelska poduzeća sve se više suočavaju sa skraćivanjem životnog ciklusa proizvoda i usluga i s potrebom konstantnog snabdjevanja tržišta novim proizvodima i uslugama kako bi ostala konkurentna.[113] Rezultat svega je brzina koja je kritična za relevantnost strategije i operacije malih i srednjih hotelskih poduzeća. Baš zbog izrazite kompleksnosti mala i srednja hotelska poduzeća moraju na odgovarajući način upravljati s ograničenim financijskim i menadžerskim resursima kako bi ostala konkurentna. Mala i srednja hotelska poduzeća također moraju postići sinergiju učinkovitosti, kvalitete, dometa, jedinstvenosti i brige za okoliš. Sve navedeno potvrđuje činjenicu da postojanje i razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća mora sve više ovisiti o sposobnosti tih istih poduzeća za ostvarenje potrebnog cjelovitog doprinosa razvoju njihova poslovanja i društvenog okruženja.

Sa svrhom uspješnog suočavanja s prilikama i prijetnjama, mala i srednja hotelska poduzeća moraju obratiti pozornost na rastuću konkurenciju koja je rezultat različitih unutarnjih i vanjskih čimbenika. Razlike u proizvodnim uvjetima, inovacijama, prihvaćanje novih tehnologija i tržišnih znanja te pristup resursima, temeljne su kategorije na koje bi menadžment svakog malog i srednjeg hotelskog poduzeća trebao obraćati pozornost. Temeljne prednosti koje, u odnosu na velika poduzeća, posjeduju mala i srednja hotelska poduzeća su smanjene barijere uzrokovane hijerarhijom, veća fleksibilnost u procesu donošenja odluka, kraće razdoblje povratne informacije o potrebama gostiju i tržišta te lakše uspostavljanje partnerskih odnosa s poduzećima prikladnim za postizanje sinergijskih poslovnih rezultata.[114] Opstanak malih i srednjih hotelskih poduzeća ovisi o mogućnosti da iz dostupnih resursa izvuku maksimum te da brzo pronađu tržišnu nišu te joj se na odgovarajući način prilagode. Stoga je brza reakcija na promjene ključna sposobnost koja malim i srednjim hotelskim poduzećima može osigurati opstanak.[115]

---

[113] Baković, T., Ledić-Purić, D., Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, *Poslovna izvrsnost,* Zagreb, Vol. 5, br. 1, 2011, str. 37.
[114] Paunović, Z., Prebežac, D., Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća, *Tržište,* Vol. 22, br. 1, 2010, str. 61.
[115] Zhang, J., Li, H., Ziegelmayer, J.L., Resource or capability? A dissection of SMEs it infrastructure flexibility and its relationship with it responsiveness, *The Journal of Computer Information Systems,* Vol. 50, No. 1, 2009, str. 48.

Za zaključiti je da je strategija inovacija u malim i srednjim hotelskim poduzećima kao poslovna strategija nepobitan preduvjet konkurentnosti u suvremenom poslovanju. Bez inovacijskih aktivnosti, temeljenih na čvrsto definiranom inovacijskom procesu pa onda i na poslovnoj strategiji, upitna je egzistencija svakog malog i srednjeg hotelskog poduzeća. Upravo su inovacije najvažniji čimbenik koji mala i srednja hotelska poduzeća gura prema naprijed, omogućujući im kontinuirano stvaranje dodane vrijednosti, u prvom redu u svrhu zadovoljenja gosta, a posljedično i u svrhu zadovoljenja egzistencijalnih potreba samog poduzeća.

Mala i srednja hotelska poduzeća su fleksibilnija od velikih poduzeća. Navedeni argument jedan je od mnogih koji dovode do zaključka da mala i srednja hotelska poduzeća nisu samo manje verzije velikih poduzeća nego za njih vrijede posebne zakonitosti čega se mora biti svjestan pri primjenjivanju poslovnih aktivnosti, procesa i strategija. Stoga, važnost odabira određene poslovne strategije za malo i srednje hotelsko poduzeće ponajviše se ogleda u stupnju komplementarnosti koji, u odnosu na poduzeće, strategija posjeduje. No, važniji od samog odabira poslovne strategije je način na koji se odabrana strategija provodi.

2.4.1. Struktura turističke prodaje u hotelijerstvu

Hotelsko poduzeće se mora voditi mišlju da ulaganje u kvalitetu proizvoda i usluga te ulaganje u kadrove, tj. u njihovo obrazovanje i motiviranje, predstavlja trošak. Menadžment hotelskog poduzeća mora kontinuirano raspolagati informacijama o radnom zadovoljstvu pružatelja hotelskih proizvoda i usluga i o zadovoljstvu gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga.[116]

Prodaja je jedna od osnovnih marketinških funkcija koja ima zadatak prodati hotelske usluge i pri tome ostvariti što povoljniji financijski rezultat. Politika prodaje ovisi o potrebama, navikama, željama i ponašanju gostiju. Za politiku prodaje bitna je odluka hoće li se prodaja temeljiti na izravnoj prodaji ili na prodaji preko posrednika, jer o tome ovise ostale aktivnosti politike prodaje. Sustav turističke prodaje u hotelijerstvu ima određene

[116] Vrtiprah, V., Sladoljev, J., Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 21, br. 1, 2012, str. 98.

specifičnosti i zahtijeva poseban način organiziranja zbog odvojenosti samog čina turističke prodaje i korištenja uslugama.[117]

Prodaja hotelskih usluga može se odvijati u sklopu zajedničkog turističkog aranžmana, koji kao svoj proizvod prodaje na tržištu turoperator ili turistička agencija nekoliko mjeseci unaprijed. Pri tome je turističko posredovanje moguće na domaćem i na međunarodnom tržištu, a poslove turističkog posredovanja obavljaju turističke agencije i turoperatori iako oni nisu jedini posrednici. Čavlek[118] ističe kako i druge organizacije obavljaju poslove turističkog posredovanja, kao što su razni klubovi i udruženja pri čemu Internet potiče razvoj novih odnosa.

Posrednička funkcija očituje se u povezivanju turističke ponude s turističkom potražnjom, pri čemu se integriraju interesi obiju strana tržišnih polova. Svoje postojanje, a time i tržišnu poziciju, posrednici u prodaji hotelskih usluga opravdavaju time što gostima nude hotelske usluge po povoljnijim financijskim uvjetima u odnosu na one koje bi oni sami mogli ostvariti, a hotelskim poduzećima nude mogućnost popunjenja kapaciteta i promocije kakvu sami vjerojatno ne bi mogli realizirati. Za psolove posredovanja naplaćuje se provizija iako je u posljednje vrijeme prisutna i drugačija praksa. Čavlek[119] navodi kako praksa „0%“ provizije postaje poseban izazov u poslovanju posrednika pri čemu neki turistički subjekti nisu više voljni plaćati proviziju posrednicima, koji su prisiljeni kompletan trošak provizije naplatiti od krajnjih korisnika, tj. gostiju.

Hotelskom poduzeću su na raspolaganju dva osnovna načina turističke prodaje:[120] izravna i neizravna prodaja. U razdoblju poslije Drugog svjetskog rata, točnije do 90-tih godina, uloga neizravne prodaje bila naglašena i da su tada posrednici imali snažan utjecaj na zakup i plasman hotelskih kapaciteta. Pojava i uporaba kompjutorske tehnologije i posebno Interneta smanjilo je taj utjecaj i omogućilo hotelskim poduzećima da u području rezervacija i prodaje nastupaju kroz vlastite rezervacijske sustave ili okupljeni oko takvih zajedničkih točaka, uz mogućnost povezivanja i jednih i drugih u velike prodajne sustave

[117] Robinson, P., et.al., *Tourism*, CAB International, Boston, 2013, str. 41.
[118] Čavlek, N., et.al., O. *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011, str. 225.
[119] Ibidem, str. 230.
[120] Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D., Pokretači inovacija u turizmu: Neki teorijski i praktični aspekti, *Acta Turistica*, Vol. 22, No. 2, 2010, str 214.

formirane od strane zračnih prijevoznika, posrednika i hotelskih i drugih poduzeća u turizmu.[121]

Pod izravnom turističkom prodajom podrazumijeva se plasman hotelskih usluga, u kojima se ne pojavljuje posrednik. Ovaj oblik turističke prodaje često se koristi u prodaji hotelskih usluga individualnim gostima. Izravna turistička prodaja prije svega vezana je za ciljeve konkretnog hotelskog poduzeća. S druge strane, izravna turistička prodaja pridonosi značajnim troškovima, prije svega fiksnim. Izgradnja vlastite maloprodajne mreže zahtjeva velika ulaganja i financijska sredstva hotelskog poduzeća. Nemoguće je pokriti sva tržišta vlastitom prodajnom mrežom. Ona su i bitno različita u pogledu obujma i strukture potražnje, konkurencije i drugih određujućih elemenata. Stoga na izravnu turističku prodaju teško mogu osloniti hotelska poduzeća koja primjenjuju intezivnu prodaju i rade za masovno tržište. Izravni kanali prodaje više odgovaraju selektivnoj, a posebno ekskluzivnoj prodaji, odnosno, više ih koriste mala hotelska poduzeća nastojeći da na osnovu nabrojanih prednosti izravne prodaje dostignu i razviju vlastito poslovanje s određenim segmentima. Također, izravna turistička prodaja hotelskih usluga više je zastupljena kod nastupa na domaćem, nego na stranom turističkom tržištu, što je rezultat boljeg poznavanja tržišnih uvjeta, lakšeg dostizanja ciljnih segmenata, povoljnije lokacije u odnosu na gosta i nižih troškova čak i kada hotelska poduzeća imaju značaj broj stranih gostiju.

Izravna turistička prodaja je u suvremenim uvjetima vezana za B2C – business to consumer, tj. za on-line putovanja koja se ostvaruju u sustavu Interneta. Njihov nagli porast posebno je zabilježen u SAD-u posljednjih godina prošlog i početkom ovog stoljeća, a zatim u Europi i drugim regijama. Za hotelska poduzeća je posebno važno da je najveći dio on-line putovanja vezan za putovanja na godišnji odmor. To ukazuje na novu dimenziju tržišta i potrebu da se prodajne aktivnosti hotelskih poduzeća usmjere prema njima.[122]

---

[121] Dobrača, I., Primjena e-mail marketinga u hotelijerstvu, *Praktični menadžment*, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 1, 2011, str. 123.

[122] El-Gohary, H., Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations, *Tourism Management*, Vol. 33, No. 5, 2012, str. 1257.

Neizravna turistička prodaja – njena osnovna odlika je posredovanje u prodaji. Funkcija posrednika (turoperatora i turističkih agencija) zasniva se na sljedećim prednostima neizravne prodaje u turizmu:[123]

1. za goste

- oni mogu birati i uspoređivati različite turističke proizvode u okviru određenog asortimana (putem web sajta, kataloga, prospekata i sl);
- mogu jednom kupnjom omogućiti kompletan turistički proizvod koji uključuje sve potrebne elemente (paket usluga);
- u mjestu boravka mogu u svakom trenutku da se snabdjeju relevantnim informacijama, često odlučujućim za aktivnost kupnje;

2. za hotelska poduzeća

- ne moraju sami da nude svoje usluge u mjestima stalnog boravka gosta i potrebno im je manje prodajnog kontakta;
- prodaja se vrši na širem području, što je posebno važno na turističkom tržištu;
- posrednici su po pravilu kvalificirani i specijalizirani, s dobrim poznavanjem situacije i uvjeta na konkretnom turističkom tržištu;
- posrednici oslobađaju hotelska poduzeća potrebe da sami kreiraju i prodaju dodatne usluge;
- svojom ulogom posrednici štede sredstva i vrijeme hotelskom poduzeću, što omogućava snižavanje cijena (izravna turistička prodaja na udaljenim tržištima zahtjeva visoke troškove, što neposredno utječe na cijenu).

S obzirom na karakteristike neizravne turističke prodaje i njezinog udjela na tržištu, a posebno u međunarodnim relacijama, razvidno je da ima više prednosti nego nedostataka. Ustvari, njeni nedostaci su oni koji su sadržani u prednostima izravne turističke prodaje i u tome je razlika između ova dva načina plasmana. Primjena kompjutorske tehnologije i e-marketinga u turizmu smanjili su razlike između izravne i neizravne turističke prodaje i ublažili razgraničenje ova dva kanala u tradicionalnom konceptu.[124] Na primjer, on-line prodaja dostupna je ne samo gostima, nego i turističkim agentima; s druge strane, u

[123] Bašan, L., Dlacic, J., Trezner, Ž., Communication with market segments-travel agencies' perspective, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19, No. 1, 2013, str. 52.
[124] Mihajlović, I., Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 7, No. 1, 2013, str. 59.

neizravnoj prodaji usluga hotelska poduzeća koriste turoperatore i turističke agencije koje imaju vlastite on-line kanale. Stoga je korisno da se pravi razlika između tradicionalnog i suvremenog pristupa turističkoj prodaji u hotelijerstvu.[125]

Iz prethodne analize proizlazi da je neizravna turistička prodaja u hotelijerstvu posebno značajna za hotelska poduzeća. To posebno važi u međunarodnom, ali i u poslovanju na domaćem turističkom tržištu. Hotelski lanci su prije svega i nastali zbog unapređenja prodaje, odnosno sustava rezervacija i promocijskih aktivnosti koje prate prodaju.[126] Stoga se može zaključiti da je neizravna turistička prodaja u hotelijerstvu više zastupljena kod velikih hotelskih poduzeća i hotelskih lanaca.

Proizlazi da su turoperatori i turističke agencije dva specijalizirana kanala u indirektnoj prodaji hotelskih kapaciteta.[127] Dok se turističke agencije pojavljuju u emitivnom (outgoing) i receptivnom poslovanju (ingoing), turoperatori se dijele na one za masovno tržište i na specijaliste.[128] Organizatori putovanja za masovno tržište ili turoperatori za odmore su po pravilu velika poduzeća s razvijenim portfoliom ponude, dok su specijalisti srednja i mala poduzeća koja pokrivaju tržišne niše.[129] Proizlazi da hotelsko poduzeće orijentirano na posrednike koji su također intezivno uključeni u e-prodaju, pokriva sva relevantna tržišna kretanja i zbivanja u domeni plasmana svojih usluga. Između hotelskih poduzeća i posrednika se pri tome uspostavljaju posebni odnosi koji su razvijeni u tradicionalnom modelu tijekom druge polovice prošlog stoljeća i koji su i dalje u značajnoj mjeri zastupljeni u ukupnim turističkim kretanjima bez obzira na nagli porast izravne prodaje i individualnih putovanja.[130] Stoga se može zaključiti da je izravna prodaja zastupljenija kod malih hotelskih poduzeća, pa u manjem dijelu i srednjih hotelskih poduzeća, dok velika hotelska poduzeća svoje usluge nude putem posrednika odnosno neizravnom turističkom prodajom.

[125] Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D., op.cit., str. 211.
[126] Bašan, L., Dlacic, J., Trezner, Ž., op.cit., str. 54.
[127] Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D., op.cit., str. 212.
[128] Vukonić, B., Čavlek, N., *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb, 2001, str. 95.
[129] Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D., op.cit., str. 214.
[130] Šimunić M., Pilepić, LJ., Šimunić, M., Tourism and e-business: The semantic paradigm as a precondition for success, *Informatologia*, Vol. 46, No. 1, 2013, str. 3.

2.4.1.1. Karakteristike prodaje usluga u suvremenim uvjetima hotelskog poslovanja

Tehnološki napredak i turizam usko su povezani budući da su oba područja doživjela eksponencijalni porast u posljednjih 50-tak godina. Informacijsko komunikacijska tehnologija utjecala je na globalnoj razini na razvoj turizma, a njegov razvoj i napredak promijenio je praksu poslovanja hotelskih poduzeća kao i strategije razvoja.[131] Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija doveo je do velikih promjena u prodaji hotelskih usluga.[132] Upravljanje kapacitetima, optimizacija prinosa, približavanje gostu, razvijanje partnerstva i brojne druge pojave i odnosi promijenili su svoj tradicionalni i dobili novi izgled u suvremenim uvjetima hotelskog poslovanja. Doprinos ovome može se pripisati elektronskim posrednicima u prodaji.

U vremenu dok nije postojao Internet, hotelska poduzeća su plasirala svoje usluge putem posrednika, turističkih agencija i turoperatora.[133] Internet je omogućio hotelskim poduzećima ne samo da svoje proizvode nude putem izravne distribucije nego i putem vrlo širokog raspona drugih kanala.[134] Među te druge kanale spadaju on-line turističke agencije kao i Internet tražilice koje nude i dostupnost i cijenu tražene usluge te tako konkuriraju tradicionalnim distribucijskim kanalima.[135]

Sustavni pristup, umreženost, dostupnost informacijama kao pretpostavka lakoće komuniciranja, ideje su na čijim principima je zaživio Kompjutorski rezervacijski sustav (CRS) – hotelska poduzeća, turističke agencije, zračni prijevoznici gdje vodeća pozicija pripada zračnim prijevoznicima i njihovim strategijskim udruženjima, zatim Globalni sustav distribucije (GDS) – Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan, a potom i Internet.[136] Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućila je interaktivnost, te se proširila pomalo u sve pore poslovanja hotelskih poduzeća, a olakšavajući komunikaciju s okruženjem i plasman samih usluga na tržištu, te ne mijenjajući pritom smisao istih,

[131] Porter, M., Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, 2001, str. 68.
[132] Mihajlović, I., op.cit., str. 55.
[133] Galičić, V., Šimunić, M., Analysis of the Web-site quality of five-star hotel sin the Republic of Croatia, *Informatologia*, Vol. 43, No. 4, 2010, str. 283.
[134] Ibidem, str. 283.
[135] Mihajlović, I., op.cit., str. 58.
[136] Pizam, A., (Ed.), *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2010, str. 121.

zaživjela je na temeljnim funkcijama promocije i prodaje.[137] Ovim se uspostavila komunikacija kroz Internet mrežu dostupnu cijelom svijetu, Extranet mreže za izgradnju partnerskih udruženja s dobavljačima i gostima i Intranet mreže za potrebe internog sustava hotelskog poduzeća. Smanjeni su troškovi u mnogim poslovnim procesima i značajno se povećala on-line prodaja. Najviše je razvijena na najvažnijim europskim emitivnim tržištima – u Njemačkoj i Velikoj Britaniji. U strukturi on-line prodaje 2/3 je predstavljala izravna on-line prodaja, a ostalo on-line prodaja putem posrednika.[138] To pokazuje da suvremena tehnologija nije učinila suvišnom djelatnost putničkih agencija. One su se prilagodile sustavu i uprkos tržišnim prijetnjama i velikim izazovima, razvile su svoje web stranice i komunikaciju i s gostima i s ostalim učesnicima. Posebno se ističe sve izraženija savjetodavna funkcija turističkih agencija, tj. poslovi koje one kao posrednici obavljaju na turističkom tržištu.[139]

Na tržištu se, zahvaljujući opisanim tendencijama, pojavio novi proizvod koji je zahtjevao i novu prodaju. Radi se o novom konceptu koji se pojavio 2002. godine pod nazivom „dynamic packaging“.[140] On je također baziran na on-line prodaji i podrazumijeva da gost (ili turistička agencija) sama „pakira“ sve ključne elemente putovanja i pravi njegov itinerer. Pri tome su cijene pojedinačnih elemenata u paketu – kao i kod tradicionalnih aranžmana – skrivene, a pogodnosti za gosta i agenciju su u pristupu bazama podataka u više odvojenih sustava i brojnim mogućim kombinacijama brzog „pakiranja“ elemenata putovanja.

Primjena suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelskim poduzećima i njihovo uključivanje u GDS nisu bili onog inteziteta kao npr., kod zračnih prijevoznika ili turoperatora. I u ovom slučaju su veliki hotelski lanci bili predvodnici s već spominjanim kompjutoriziranim rezervacijskim sustavima. Pitanje njihove kompatibilnosti s GDS-om izbilo je u prvi plan, jer se pokazalo da je hotelski proizvod složeniji od drugih parcijalnih turističkih proizvoda.[141] Prevazilaženju tih poteškoća doprinjelo je i uvažavanje potrebe da se primjeni tehnika upravljanja prinosima (Yield Management) od strane hotelskih poduzeća. U tom kontekstu PMS (Property Management System) svakog hotelskog

[137] Mihajlović, I., op.cit., str. 56.
[138] Page, S., *Tourism Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2012, str. 216.
[139] Bašan, L., Dlacic, J., Trezner, Ž., op.cit., str. 60.
[140] Barnhart, C., Smith, B., (Ed.), *Quantitative Problem Solving Methods in the Airline Industry: A Modeling Methodology Handbook*, Springer Science+Business Media, New York, 2012, str. 94.
[141] Pizam, A., (Ed.), op.cit., str. 123.

poduzeća u lancu povezanog u CRS omogućava praćenje svih ključnih poslovnih operacija od strane menadžmenta.[142]

Velika hotelska poduzeća stvaraju partnerske saveze u formiranju web stranica, kako bi što konkurentnije nastupali na elektronskom tržištu i kako bi na osnovu ekonomije obujma smanjili troškove rezervacija po jedinici. Tako su 2000. Godine Starwood, Accor, Hilton i Forte PLC formirali web stranice namijenjene izuzetno potencijalnom azijsko-pacifičkoj regiji. U svojoj viziji Accor se maksimalno orijentirao na elektronsko poslovanje uključujući i B2B on-line kupnje (business-to-business). Stoga ulazi u partnerstva s drugim poduzećima – dobavljačima i gostima. I brojna druga hotelska poduzeća sve više primjenjuju suvremenu tehnologiju, što rezultira u brzom rastu hotelskih rezervacija elektroničkim putom.[143]

Za zaključiti je da je potrebno rezimirati da tehnološki napredak predstavlja ključni čimbenik suvremenog poslovanja hotelskih poduzeća. Internet, kao najznačajniji tehnološki fenomen današnjice, pruža hotelskim poduzećima potpuno nove konkurentske mogućnosti i novi virtualni tržišni prostor koji treba intenzivnije koristiti u praksi.

2.4.1.2. E-prodaja u malim i srednjim hotelskim poduzećima

Nove tehnologije uzrokuju nastanak novih ili rast postojećih turističkih tržišta. U razvijenim ekonomijama sve se veća pozornost pridaje proučavanju uloge novih tehnologija u području hotelijerstva. Razvoj suvremene telekomunikacijske i digitalne tehnologije, te posljedično Internet, pružaju malim i srednjim hotelskim poduzećima brojne mogućnosti prodaje svojih usluga i proizvoda.[144] U tom procesu tradicionalna prodaja dobiva e-obilježja.

Menadžeri velikih hotelskih poduzeća vjeruju da informacijska tehnologija predstavlja značajan čimbenik povećanja učinkovitosti poslovanja i povećanje razine zadovoljstva

[142] Krželj-Čolović, Z., Cerović, Z., Implementation of Property Management System in Hotel Industry, *1st Dubrovnik International Economic Meeting: „Scientific Conference on Innovative Approaches to the Contemporary Economic Problems“,* University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, 27th – 29th September 2013, Dubrovnik, Croatia, 2013, str. 7.
[143] El-Gohary, H., Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in toruism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations, *Tourism Management*, Vol. 33, No. 5, 2012, str. 1261.
[144] Mihajlović, I., op.cit., str. 63.

gostiju. Mnogi menadžeri, također, smatraju da gosti hotelskih poduzeća nedovoljno koriste određene vrste informacijske tehnologije koja im je na raspolaganju.[145] U hotelijerstvu, u brojnim prilikama, ističu se prednosti povećanog korištenja informacijske tehnologije. Kod osnovnih prednosti su to: poboljšana kvaliteta pružanja usluga, veća profitabilnost i učinkovitost, ubrzana komunikacija i smanjenje troškova. Informacijska se tehnologija, koja je implementirana u pojedina hotelska poduzeća, pritom opisuje kao snažan generator utjecaja na iskustvo gostiju i kao glavni čimbenik njihova zadovoljstva, pruženim hotelskim proizvodom.[146]

Usporedivši ugostiteljstvo s poduzećima u drugim djelatnostima, novije su studije pokazale da se po primjeni informacijske i komunikacijske tehnologije hotelijerstvo rangiralo među prvih deset djelatnosti.[147] Unatoč tome, znanstvena zajednica ne poklanja dovoljno pažnje ulozi koju ukupni učinak informacijsko komunikacijske tehnologije može imati u diferencijacijskoj strategiji hotelskog poduzeća.[148] Premda su posljednjih godina provedena istraživanja iz perspektive menadžera i gostiju u sektoru luksuznih i prvorazrednih hotelskih poduzeća, novije studije naglašavaju da je potrebno dodatno istražiti iskustva korisnika usluga.[149]

Mala i srednja hotelska poduzeća imaju na raspolaganju širok raspon tehnoloških rješenja koja mogu zamijeniti postojeće sustave i tako unaprijediti njihovu operativnu učinkovitost. Ruiz i suradnici[150] tehnološka rješenja za mala i srednja hotelska poduzeća dijele u dvije skupine:

- ICT (Information Communication Technology-Informacijsko komunikacijska tehnologija) unutar malog i srednjeg hotelskog poduzeća – hotelski *hardware i software,* tehnologije za umrežavanje i povezivanje te integrirani poslovni procesi, i

[145] Andrlić, B., Primjena modela zamjerenje kvalitete web mjesta u elektroničkom marketingu hotela u Republici Hrvatskoj, Poslovna izvrsnost, Vol. 6, br. 2, 2012, str. 28.
[146] Galičić, V., Cerović, Z., Menadžeri hotela i informacijska tehnologija, *Informatologia*, Vol. 37, str. 177.
[147]www.conocimientoytecnologia.org (15. 2. 2012.)
[148] Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I., Moliner-Velázquez, B., Does technology make a difference? Evidence from Spanish hotels, *Service Business*, Vol. 5, No. 1, 2011, str. 3.
[149] Walls, A., Okumus, F., Wang, R.Y., Kwun, D.J.W., Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels, *Journal of Hospitality Marketing&Management*, Vol. 20, No. 2, 2011, str. 174., i Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C., The determinants of loyalty in hotels, *Journal of Hospitality Marketing&Management*, Vol. 19, No. 1, 2010, str. 7.
[150] Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I., Moliner Velázquez, B., Information and communication technologies in rural hotels, *International Journal of Sustainable Economy*, Vol. 2, No. 1, 2010, str. 4.

- ICT za vanjsku uporabu – rješenja za e-prodaju, upravljanje odnosima sa strankama, tj. CRM (Customer Relationship Management), ICT rješenja koja se odnose na goste, upravljanje elektroničkom ponudom.

Ponuda usluga malih i srednjih hotelskih poduzeća na Web-u postala je unosan posao u posljednjih nekoliko godina. Smatra se da 50% budućih gostiju malih i srednjih hotelskih poduzeća koristi Internet za rezervaciju i plaćanje hotelskih usluga. Na Internetu su trenutno najrasprostranjenije informacijske usluge npr., podaci o destinaciji i hotelskim poduzećima.[151] Mala i srednja hotelska poduzeća obično imaju svoje Web stranice s podacima o tipu smještaja kojeg nude, lokaciji i kontakt podacima. Neke od tih stranica nude i transakcijske usluge odnosno rezervaciju smještaja i plaćanje putem Interneta, tako da je na stranicama hotelskih poduzeća moguće pogledati cijene, dostupnost smještaja i izvršiti rezervaciju u željenom razdoblju. Transakcijske usluge (e-prodaja) su obično koncentrirane na stranicama Web turističkih agencija kao što su Expedia, Travelocity, Lastminute itd.[152] Primjerice CRS SABRE preko Web portala „Travelocity“, koji je dostupan u preko 140 zemalja svijeta i koji objedinjava 83.000 turističkih agencija, jedna je od najmoćnijih stranica za putovanja u svijetu.[153] Sve je više poslovnih ljudi koji koriste Internet da individualno organiziraju svoje putovanje. Tako na poslovna putovanja otpada daleko najveći udio on-line rezervacija, ne samo zbog manje nedoumica u odnosu na putovanja iz zadovoljstva, nego i zbog toga što su ljudi koji poslovno putuju obično bolje obrazovani i više koriste kompjutor i Internet.

Computer Reservation Systems (CRS) je centralni sustav u poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća koji omogućuje rezervaciju smještaja i alate za povećanje cjelokupnog bookinga i prihoda. Glavne funkcije ovog sustava su:[154]

- rezervacije – individualne, grupne, poslovne i sl., pregled slobodnih soba, cijene, mogućnost rezervacije prijevoza, restorana, aktivnosti i sl.,
- eCommerce – web portali i mogućnost rezerviranja smještaja 24/7
- CRM – prikuplja i upravlja informacijama o gostima, sobne usluge, Web usluge i sl.,

[151] Šimunić, M., Pilepić, LJ., Šimunić, M., op.cit., str. 3.
[152] Mitrović, A., Primena Interneta i Web servisa u turizmu, Master rad, Univerzitet Singidum, 2011, str. 37.
[153] Bhatia, A.K., *The business of travel agency & tour operations management*, Sterling Publishers Pvt., New Delhi, 2012, str. 124.
[154] Pizam, A., (Ed.), op.cit., str. 214.

- GDS – mogućnost povezivanja baze podataka hotelskog poduzeća i Web bookinga (omogućava turoperatorima, turističkim agencijama, Internet korisnicima da naprave, izmijene ili otkažu rezervaciju.

E-marketing odnosno e-prodaja malih i srednjih hotelskih poduzeća se sastoji od potpora oglašavanju i promidžbi u koje su uključeni promotivni CD/DVD, informativni Internet, informativni e-letak, e-Magazin i multimedija (3D, virtualni razgled).[155] Kod e-prodaje hotelski smještaj se može rezervirati kroz sustav rezervacija hotelskog malog i srednjeg hotelskog poduzeća bez plaćanja i s mogućnošću plaćanja, zatim kroz sustav računalnih rezervacija (CRS), sustav za globalnu distribuciju (GDS), sustav rezervacije turističkih odredišta, dinamičkih paketa, elektronske distribucije korporativnim klijentima i m-commerce.[156]

Za zaključiti je da integracija plaćanja s online sustavima donosi mnogobrojne prednosti, od bržeg i jednostavnijeg prodajnog procesa za korisnike usluga do jednostavnije naplate za davatelje usluga. Pružanje različitih komunikacijskih usluga, posebno u malim i srednjim hotelskim poduzećima, postao je nezaobilazan dio kvalitetne usluge u cjelini. Moderna komunikacijska rješenja omogućavaju nove usluge, koje su dodatni izvor prihoda. Tehnološki napredak predstavlja ključni čimbenik suvremenog svjetskog hotelijerstva, pa tako i malih i srednjih hotelskih poduzeća. Internet kao najznačajniji tehnološki fenomen današnjice, pruža malim i srednjim hotelskim poduzećima potpuno nove konkurentske mogućnosti i novi virtualni tržišni prostor koji treba intenzivnije koristiti u praksi.

2.4.1.3. Promocijske aktivnosti kao podrška prodaji usluga u malim i srednjim hotelskim poduzećima

U suvremenom poslovanju na turističkom tržištu promocija dobiva sve veće značenje za unapređivanje poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Djelotvorna promocija u malim i srednjim hotelskim poduzećima mora biti rezultat djelovanja svih promocijskih aktivnosti. Promocija nikada nije i ne može biti sama sebi cilj, ona je uvijek u funkciji marketing politike. Problem djelotvornosti promocije malih i srednjih hotelskih poduzeća

[155] Šimunić, M., Pilepić, LJ., Šimunić, M., op.cit., str. 5.
[156] Šerić, M., Gil Saura, I., Nove tehnologije i upravljanje informacijama u ugostiteljstvu: analiza visokokategoriziranih hotela u Italiji i Hrvatskoj, *Acta Turistica*, Vol. 24, No. 1, 2012, str. 33.

stalno je nazočan, osobito je izražen u uvjetima suvremenih promjena na turističkom tržištu. Iskustva u svladavanju tih prepreka otkrila su da je efikasna promocija u kombinaciji s ostalim marketinškim aktivnostima ključ uspješnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća.[157]

Na promjene i utjecaj koji dolazi s turističkog tržišta, mala i srednja hotelska poduzeća moraju odgovoriti, prihvaćajući koncepciju marketinga kao osnovicu na kojoj će graditi svoje poslovanje. Konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća prenosi se na elemente marketing miksa, pa tako, između ostalog, i na promociju. Promocija ne može nadoknaditi slabosti i učinkovitost drugih elemenata marketing miksa. Jedinstveni pojam promocije malih i srednjih hotelskih poduzeća obuhvaća više različitih aktivnosti. Budući da one svojim zajednički djelovanjem stvaraju sinergijski učinak, u marketinškoj se teoriji pojavio pojam promocijski miks; četiri su moguća sastavna elementa promotivnog miksa: ekonomska propaganda, osobna prodaja, odnosi s javnošću i unapređenje prodaje.[158] Od ukupnih promotivnih aktivnosti koje provode mala i srednja hotelska poduzeća, ekonomska propaganda ima naglašeno strateško značenje, a ostale promotivne aktivnosti (direktni marketing, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću) imaju taktičko značenje. Glavna je zadaća ekonomske propagande oblikovati specifični imidž i marku proizvoda odnosno asortiman usluga u odnosu na izabran tržišni segment.[159]

Razvitkom tržišnih odnosa i konkurencije na međunarodnom turističkom tržištu razvijaju se i potreba za promocijom i sama promotivna aktivnost. U tom je smislu jedan od najvažnijih problema svakako problem financiranja i aktivnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima. Povećana proizvodnja različitih propagandnih sredstava, a i veća naklada kataloga, povećali su ozbiljnost problema. Na određivanje visine promotivnog proračuna malih i srednjih hotelskih poduzeća utječu faza životnog ciklusa proizvoda, sudjelovanje na tržištu, konkurentski odnosi, učestalost oglašavanja i proizvodna diferencijacija.[160]

---

[157] Jakovljević, M., op.cit., str. 123.
[158] Boone, L., Kurtz, D.L., *Contemporary Marketing*, South-Western, Ohio, 2011, str. 501.
[159] Grimm, K.E., Needham, M.D., Internet promotional material and conservation volunteer tourist motivations: A case study of selecting organizations and project, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 1, 2012, str. 21.
[160] Unković, M., *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidum, Beograd, 2010, str. 320.

Osnovni problem utvrđivanja ekonomskih učinaka promocije počiva u:[161] nemogućnosti izoliranja učinaka promocije od integralnih učinaka svih elemenata marketing miksa i ostalih marketing čimbenika kao neovisnih varijabli; nemogućnost izoliranja kumulativnih efekata i vremenskog pomaka u djelovanju (Carry-over effect) promocije; nemogućnost izoliranja pojedinačnih elemenata medija miksa; nemogućnost izoliranja raznovrsnih psiholoških i ekonomskih čimbenika na kupnju pojedinca; razmjerno veliki troškovi primjene pojedinih, objektivnih metoda utvrđivanja učinkovitosti promocije (eksperimenta obavljenog u kontroliranim uvjetima).

U konkurentskoj utakmici na turističkom tržištu kvaliteta i inovacije hotelskog proizvoda i usluge postaju odlučujućim čimbenicima, pa se kao nova mjerila za ocjenu uspješnosti primjenjuju dobit i konkurentnost. Budući da se povećana dobit često stječe unapređenjem prodaje, očito je da su najzanimljiviji i najvrijedniji oni testovi kojima se mjeri utjecaj promocije na prodajne rezultate.[162] Zato što se povećanje dobiti najčešće realizira pozitivnim kretanjima u prodaji, praktično se najvrijednijima mogu smatrati testovi kojima se mjeri utjecaj promocije na prodajne rezultate. Utvrđivanjem utjecaja u ekonomskom smislu moguće je utvrđivati svojevrsnu uspješnost promocije koja se očituje odnosom prihoda od realizacije proizvoda prema rashodima za promociju istih proizvoda.

Bez obzira na to koji oblik prodaje koriste – direktnu ili indirektnu ili njihove kombinacije – malo i srednje hotelsko poduzeće uvijek mora omogućiti odgovarajuću podršku kroz promocijske aktivnosti i da tako, zajedničkim korištenjem oba ova instrumenta svojih poslovnih politika (prodaje i promocije), postignu željene rezultate.[163] Najmanje što im je potrebno učiniti je: omogućiti potrebnu inovativnost u kreiranju promocijskih, posebno propagandnih poruka u odnosu na goste i konkurente i analizirati i ocijeniti ukupne troškove i efekte promocijskih aktivnosti.

Promocijske aktivnosti dobivaju sve veću važnost u današnjem konkurentskom poslovnom okruženju zbog:[164] a) porasta geografske i kulturne udaljenosti između malog i srednjeg hotelskog poduzeća i gosta; b) sve većeg broja gostiju kao rezultata porasta svjetske populacije; c) porasta tržišta kao posljedice rasta prihoda; d) povećane konkurencije kao

[161] Družić, D., Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007, str. 278.
[162] Grimm, K.E., Needham, M.D., op.cit., str. 25.
[163] Andrlić, B., op.cit., str. 44.
[164] Acar, N., Gullu, K., Karamustafa, K., Promotional Activities in Hotels: Applications in the Turkey's Region of Cappadocia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* Vol. 58, 12. October, 2012, str. 1028.

rezultat supstitutivnih proizvoda; e) sve većeg broja turističkih posrednika; f) promjena u potrebama i željama gostiju kao posljedica većeg dohotka po glavi stanovnika; g) gostiju koji traže raznolikost, visoku kvalitetu i istaknute proizvode i usluge; h) sezonskih oscilacija u potražnji i i) sve veće lojalnosti gostiju prema brandu.

Jedni od ciljeva promocije su stvoriti svijest, poticati potražnju, poticati prosudbu o proizvodima i uslugama, identificirati perspektivu, zadržati lojalnost gosta, olakšati prodaju malim i srednjim hotelskim poduzećima, suzbiti konkurentska promotivna nastojanja i smanjiti prodajne oscilacije.[165] Turistička poduzeća u cjelini, a posebno mala i srednja hotelska poduzeća se ne razlikuju u prethodno navedenim značajkama i prednostima ciljeva promocije koja im ona donosi.

Menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća kroz promocijske aktivnosti ostvaruju:[166] prihvaćanje postojećih usluga, stvaranje spremnosti u pružanju istih, čime se povećava obujam poslovanja, popunjenost i duljina boravka gosta, a time se stvara pozitivna slika poslovanja i veća lojalnost gostiju na usluge koje mala i srednja hotelska poduzeća nude. S obzirom na gore navedeno promocijske aktivnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća dobivaju na značaju kao jedan od važnijih elemenata marketing miksa u intezivnom konkurentskom poslovnom okruženju.

Iz gore navedenog da se zaključiti da nedostatak sustavnog i kontinuiranog praćenja provođenja i procjenjivanja učinkovitosti promocijskih aktivnosti stvara poseban problem prilikom njihova planiranja. Za stvaranje sustava kontinuiranog praćenja, provođenja i procjenjivanja učinkovitosti promotivnih aktivnosti potrebno je izdvojiti određena financijska sredstava iz ukupnih sredstava promotivnog proračuna malih i srednjih hotelskih poduzeća što ona s obzirom na njihovu veličinu nisu uvijek spremna izdvajati. Procjene o tome koliko na svoje ukupne promocijske aktivnosti troše mala i srednja hotelska poduzeća su vrlo različite. One se kreću od 5%, pa do 15% od ukupnog prihoda.[167] Ovi izdaci uvijek su vezani za strategijske i taktičke ciljeve malih i srednjih hotelskih poduzeća i njihove financijske mogućnosti da ostvare te ciljeve. Mala i srednja hotelska poduzeća sve više traže da se istraže i utvrde ekonomski učinci ekonomske propagande, i to zbog sve većeg ulaganja u tu djelatnost i zbog opravdanog zahtjeva za

[165] Andrlić, B., op.cit., str. 45.
[166] Miljević, M., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidum, Beograd, 2010, str. 327.
[167] Galičić, V., Šimunić, M., op.cit., str. 286.

njezinom ekonomičnošću. Utvrđivanjem ekonomskih učinaka ekonomske propagande moguće je optimizirati izdatke za ekonomsku propagandu i maksimizirati učinke koje ekonomska propaganda ima na prodaju malih i srednjih hotelskih poduzeća. Tako je moguće utvrditi učinkovitost ekonomske propagande na uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, a to se očituje odnosom prihoda od prodaje proizvoda i usluga prema izdacima za ekonomsku propagandu istih proizvoda i usluga.

2.4.2. Posebnosti strukture nabave roba i usluga u hotelskom poslovanju

Hotelska poduzeća su uvijek u poziciji da im od funkcioniranja i organizacije funkcije nabave zavisi konačni rezultat poslovanja i to s odloženim efektima.[168] Odnosno, ukoliko zbog neadekvatnih rješenja u politici nabave dođe do negativnih utjecaja na kvalitetu proizvoda i usluga unutar hotelskog objekta, realno je za očekivati da će ga nezadovoljni gosti ubuduće izbjegavati i preferirati druge hotelske objekte, što znači i drugo hotelsko poduzeće. Ako se tome pridruži i utjecaj politike cijena i njihov mogući nesklad s takvom kvalitetom proizvoda i usluga, onda se izgubljeni gost teško može mjeriti s bilo kojim gubitkom i propuštenim šansama u tekućem poslovanju. U hotelijerstvu, kao i u ostalim uslužnim djelatnostima, input i output su lice i naličje iste medalje, jer u tehnološkom procesu proizvodnje usluga – u odnosu na ono s čime je započet – malo toga moguće je izmijeniti.

U hotelskom poslovanju funkcija nabave osigurava reprodukcijski materijal, odnosno predmete rada za pripremanje jela i pića i ostalih usluga (osnovni i pomoćni materijal), a zatim i drugi materijali za obavljanje poslovnog procesa: gorivo, mazivo, ambalaža, materijal za čišćenje i održavanje, kancelarijski, propagandni i ostali materijal.[169] Ovim obrtnim sredstvima (kapitalu) u robi treba dodati i poluproizvode i nedovršene proizvode, kojih u hotelijerstvu nema puno s obzirom da se prodaja vrši odmah nakon proizvodnje, odnosno pripremanja jela i pića. U asortimanu zaliha svakako su najznačajniji materijali za pripremanje hrane i pića, za čišćenje i održavanje, uključujući i tekuće održavanje objekta i gorivo.

[168] Fantazy, K.A., Kumar, V., Kumar, U., Supply management practices and performance int he Canadian hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 4, 2010, str. 689.
[169] Shi, X., Liao, Z., Managing supply chain relationships int he hospitality service: An empirical study of hotels and restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, 2013, str. 116.

Za uspješnost poslovanja nisu samo dovoljni kvalitetni odnosi s gostima nego i s dobavljačima.[170] Hotelska poduzeća svakako moraju identificirati u kolikoj mjeri pojedini dobavljač doprinosi stvaranju vrijednosti kroz proces nabave. U skladu s time, u teoriji i praksi se uvriježila podjela na strateški važne i manje važne dobavljače. Segmentacijom tržišta dobavljača hotelska poduzeća usklađuju svoj portfolio dobavljača tako da su u mogućnosti identificirati ključne dobavljače te prema njima razviti prilagođene programe i inicijative radi održavanja dugoročnih odnosa s njima.

Upravljanje funkcijom nabave i odnosima s dobavljačima ima veliku važnost za poduzeće ukoliko se toj problematici pristupa s marketinškog stajališta jer nabavni menadžeri moraju biti svjesni da nisu svi dobavljači jednako zaslužni za proces stvaranja vrijednosti (vrijedi ista analogija kojom marketinški menadžeri utvrđuju razlike između pojedinih kategorija kupaca na tržištu s obzirom na razinu vrijednosti kojom doprinose poduzeću). U konačnici, nabavni menadžeri moraju pristupati problematici nabave s ciljem da nabavljaju proizvod koji stvara dodanu vrijednost njihovim kupcima, prije nego li proizvod koji omogućava zadovoljavanje proizvodnih potreba u njihovim poduzećima. Stoga je marketinška orijentacija u nabavi prijeko potrebna pretpostavka uspješnosti poslovanja.[171]

Cilj, nabavne funkcije, je smanjivanje vrijednosti ulaznih roba, tj. smanjivanje troškova, a ogleda se u pravovremenom snabdjevanju, s tendencijom što manjeg angažiranja sredstava, većem koeficijentu obrtaja, na način da budu angažirana financijska sredstva što manja, a to se postiže ambulantnim snabdjevanjem „just in time“ (u pravo vrijeme).[172] Stoga nabavna funkcija mora težiti što manjem lomu, kalu, rasturu, što se postiže dobrim i učinkovitim načinom skladištenja i čuvanja roba i namirnica pod uvjetom da se postižu najniže nabavne cijene uz što manje troškove nabave, transporta i čuvanja, uz uvjet da su nabavljene robe najveće kvalitete. Iz svega iznesenog ako to dozvoljavaju čimbenici eksternog okruženja i čimbenici organizacijske strukture, nabavna funkcija može biti i bitno drugačije organizirana, pa čak nositelji nabavne funkcije mogu biti izvan hotelskog poduzeća (konignacije, tuđa roba, snabdjevači ambulatnog snabdjevanja).

[170] Miočević, D., Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, *Tržište*, Vol. 23, No. 1, 2011, str. 29.
[171] Ibidem, str. 40.
[172] Cerović, Z., op.cit., str. 447.

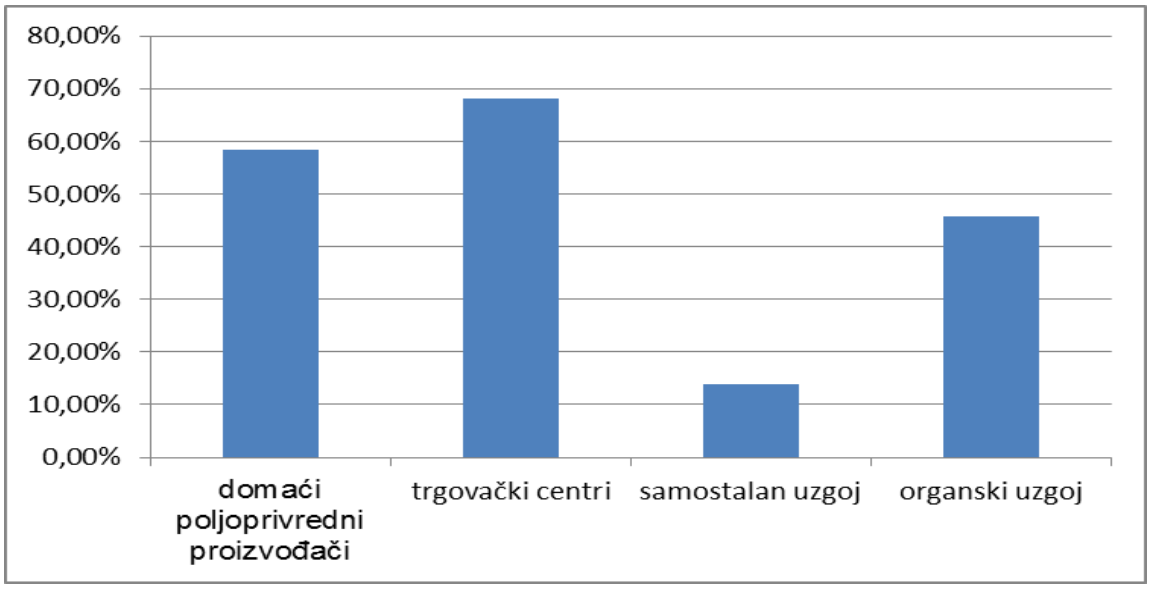
2.4.2.1. Čimbenici i politika nabave roba u malim i srednjim hotelskim poduzećima

Izvršne poslovne funkcije proizlaze iz podjele rada i izvršenja izvršnih i operativnih zadataka vezanih za tehniku, tj. izvršna znanja i vještine.[173] Menadžment malih i srednjih hotelskih poduzeća izvršava glavni zadatak, uz pomoć ljudi koji su grupirani u menadžerski tim, koji prenosi izvršne zadatke, kao dio ukupnog zadatka, na nositelje određenih izvršnih poslovnih funkcija.[174] Jedna od izvršnih poslovnih funkcija je i poslovna funkcija nabave čija organizacija u malim hotelskim poduzećima je bitno drugačija s obzirom na njihovu veličinu i mogućnost da je organizira kao zasebnu poslovnu funkciju.[175] Odabir inputa, tj. roba i usluga, kojima se stvara ugostiteljska usluga u malim i srednjim hotelskim poduzećima, utječe na procese nabave, kojima je za cilj određivanje dobavljača, pravovremenost roba i usluga po najpovoljnijim cijenama i uvjetima, s ciljem što manjih troškova i angažiranja što manje sredstava.

U istraživanju koje je proveo autor na uzorku od 72 mala i srednja hotelska poduzeća u slijedećem grafikonu će se prikazati dobavljači od kojih poduzeća nabavljaju robe za potrebe poslovanja.

[173] Kuka, E., Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment*, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2, 2011, str. 64.
[174] Bilandžić, M., et.al., Business intelligence u hrvatskom gospodarstvu, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 6, No. 1, 2012, str. 18.
[175] Moreira, A.C., Silva, P.M., Market orientation, innovation and organizational commitment in industrial firms, *Tržište*, Vol. 25, No. 2, 2013, str. 131.

Grafikon 8. Dobavljači s kojima posluju analizirana mala i srednja hotelska poduzeća pri nabavi roba u Republici Hrvatskoj u 2012. godini

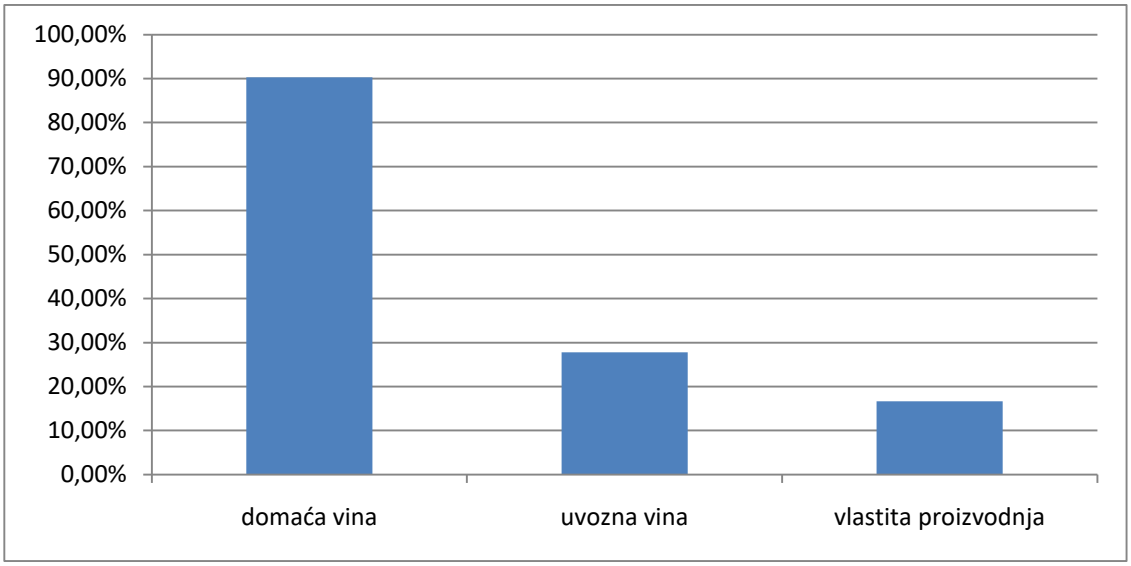


Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

S obzirom da su ispitanici na ovo pitanje mogli odgovarati s više odgovora jer većina njih nabavlja robu od više dobavljača, stoga su i podaci na ovakav način anlizirani. Od 72 ispitanika najviše je onih (49 malih i srednjiih hotelskih poduzeća) koja robu nabavljaju u trgovačkim centrima dok je tek nekolicina (10 poduzeća) koja svoju robu koju koriste za poslovanje svog hotelskog poduzeća samostalno i uzgajaju. Odmah iza trgovačkih centara mala i srednja hotelska poduzeća funkciju nabave vrše preko domaćih poljoprivrednih uzgajivača kao svojih provjerenih dobavljača (42 mala i srednja hotelska poduzeća).

Nešto malo je drugačija situacija kod nabave vina za potrebe usluživanja pića u vlastitim restoranima u malim i srednjim hotelskim poduzećima. Podaci koji su prikupljeni na istom uzorku dat će se u slijedećem grafikonu.

Grafikon 9. Porijeklo vina koja se koriste u ispitanim malim i srednjim hotelskim poduzećima



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

Kao i u Grafikonu br. 8 i u ovom su podaci analizirani na osnovu mogućnosti više odgovora. Tako da 65 malih i srednjih hotelskih poduzeća uslužuju svoje goste s domaćim vinima dok 20 hotelskih poduzeća nabavljaju vina van Republike Hrvatske. Samo je 12 malih i srednjih hotelskih poduzeća koja u svojoj ponudi imaju vina koja proizvode samostalno.

Iz svega proizlazi da nabava ovakve količine i strukture roba predstavlja značajno područje ukupnog poslovanja svakog malog i srednjeg hotelskog poduzeća.

Čimbenici nabave mogu se grupirati na proizvodne, tržišne i financijske.[176] Kod svake od ovih grupa proizlazi više pojedinačnih čimbenika koji bitno opredjeljuju nabavnu politiku malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Proizvodni čimbenici vezani su za neposrednu realizaciju uslužnog programa malih i srednjih hotelskih poduzeća.[177] Oni utječu na nabavu zajedno s asortimanom, kvalitetom (standardi) i dinamikom ostvarivanja uslužnog programa (sezona – izvan sezone ili radni dani nedjeljom – vikend). Drugim riječima, obujam i struktura nabave temelje se na onome

[176] Čačić, K., op.cit., str. 250.
[177] Ibidem, str. 250.

što mala i srednja hotelska poduzeća kroz asortiman svojih usluga nude gostima: vrsta menija u restoranu, pansionske ili polupansionske usluge i sl. Ovaj čimbenik ima posebno značenje u hotelijerstvu zbog utjecaja sezone i to kako na mala i srednja hotelska poduzeća koja posluju unutar sezone, tako i na ona poduzeća koja posluju cijelu godinu. Mala i srednja hotelska poduzeća koja posluju sezonski u situaciji su da nabavljaju robu samo povremeno i to najviše početkom sezone, a pomalo nabavu obustavljaju kako se bliži kraj sezone. Mala i srednja hotelska poduzeća koja posluju tijekom cijele godine također imaju značajne oscilacije, ukoliko su im objekti locirani na područjima s izrazitim turističkim odlikama. Mala i srednja hotelska poduzeća koja se nalaze u velikim gradovima moraju prije svega da računaju s nedjeljnim oscilacijama, odnosno vikendima i praznicima.

Tržišni čimbenici su brojni, a među njima najvažniji su slijedeći:[178]

- segmenti gostiju koji prevladavaju u strukturi gostiju malih i srednjih hotelskih poduzeća mogu utjecati zajedno s prethodno navedenom dinamikom usluživanja i lokacijom objekta: u turističkim regijama je koncentracija gostiju tijekom sezone „okidač“ za oscilacije u ukupnom poslovanju, pa samim tim i u nabavi; u velikim gradovima se segment poslovnih gostiju gubi tijekom vikenda i blagdana, a samo djelimično se kompenzira dolascima izletnika ili ugostiteljskim uslugama domicilnom stanovništvu.

- Lokacija objekta malih i srednjih hotelskih poduzeća je tržišni čimbenik s dvostranim utjecajem. Prvo, s tipom područja i segmentima koji ga posjećuju i drugo, u odnosu na dobavljače. Brojnost dobavljača, njihova udaljenost i mogućnost dopreme su vrlo diferentni za objekte npr. u centru grada ili one u predgrađima, zatim objekte uz autoceste, u relativno udaljenim turističkim mjestima, na udaljenijim izletištima i na brojnim drugim lokacijama.

- Karakteristike dobavljača su posebno značajne u pogledu uvjeta koje nude: cijena, kvaliteta, transport, urednost u izvršenju obveza, mogućnost zaključivanja povoljnih aranžmana za mala i srednja hotelska poduzeća, odnosa prema konkuretima i drugih. Struktura dobavljača – proizvođači, trgovina na veliko, trgovina na malo, poljoprivredni proizvođači – također je bitna za datu lokaciju malih i srednjih hotelskih poduzeća i to ne

[178] Čačić, K., op.cit., str. 252.

samo zbog navedenih uvjeta, nego i osiguranja alternativnih mogućnosti i brzine u snabdijevanju koja je nerijetko diktirana neplaniranim dolascima posjetitelja i drugim čimbenicima, a može se postići korištenjem pojedinih od navedenih dobavljača (kanala nabave).

- Snabdjevenost tržišta je čimbenik koji u dobroj mjeri opredjeljuje obujam i dinamiku nabave malih i srednjih hotelskih poduzeća. Stabilno tržište, prije svega u pogledu raspoloživosti artikala i nepromijenjenih cijena i situacija s nestašicama, inflatornim tendencijama i poremećajima u trgovinskoj razmjeni, su dva potpuno različita miljea u kojima poduzeće mora nabavljati robu pod isto tako potpuno različitim uvjetima.

Financijski čimbenici obuhvaćaju sve odgovarajuće uvjete pod kojima mala i srednja hotelska poduzeća vrše nabavu.[179] Posebno treba izdvojiti slijedeća dva čimbenika.

- Prvi se odnosi na činjenicu da značajan broj malih i srednjih hotelskih poduzeća posluje sezonalno i da su im na početku svake sezone neophodna značajna obrtna sredstva (kapital) za pripremu nabave i osiguranje potrebne robe. Stoga je značajna mogućnost dobivanja kratkoročnih kredita za ove svrhe, kao i uvjeti pod kojima će se oni koristiti (kamate).

- Drugi čimbenik je karakterističan za mala i srednja hotelska poduzeća i to ona koja posluju na tipičnim turističkim područjima i s odgovarajućim segmentima, a povezana i s prethodnim čimbenikom, tj. kreditiranjem pripreme sezone. U objektima ovakvih hotelskih poduzeća pojavljuju se kreditiranja gostiju od strane hotelskog poduzeća: gost koji u njima boravi određeno razdoblje, a plaćanje vrši tek po odlasku. Ovakva praksa je uglavnom napuštena i plaćanje se vrši odmah, s mogućnošću plaćanja avansa od strane organizatora putovanja u onim slučajevima gdje postoji njegov interes i dobri poslovni odnosi s hotelijerima. U svakom slučaju postoji *time-lage*[180] između pružanja usluga za koje je neophodno izvršiti odgovarajuću nabavu i to u značajnim količinama i plaćanja za izvršene usluge.

Iz svega gore spomenutog da se zaključiti da je funkcija nabave jedna od osnovnih poslovnih funkcija svakog malog i srednjeg hotelskog poduzeća, od čijeg rada u velikoj

[179] Čačić, K., op.cit., str. 252.
[180] Benazić, D., Ozretić Došen, Đ., Service quality concept and measurement int he business consulting market, *Tržište*, Vol. 24, No. 1, 2012, str. 51.

mjeri ovisi njihova poslovna uspješnost. Cilj je poslovanja nabavne službe u malim i srednjim hotelskim poduzećima da na osnovi podataka o fizičkom obujmu pružanja usluga, normativima utroška osnovnih i drugih materijala, zalihama, veličini i kvaliteti skladišnog prostora imogućnostima nabave, osigura opskrbu prodajnih mjesta materijalima prema planu, utvrđenoj dinamici i prema optimalno planiranoj količini, a radi održanja kvalitete usluga te smanjenja troškova poslovanja.

2.4.2.2. Politika nabave roba i zaliha u malim i srednjim hotelskim poduzećima

Definiranje organizacije nabave i njeno interno usklađivanje s organizacijskom strukturom malih i srednjih hotelskih poduzeća je složeno posebno kod poduzeća s brojnim objektima. Kod velikih hotelskih poduzeća u porastu je centralizacija nabave.[181] Osnovni razlog tomu je mogućnost da se od nabave napravi profitni centar u hotelskom poduzeću, odnosno njegova rentabilna jedinica. Dilema je u stupnju decentralizacije nabave, što ne mora biti potpuno u skladu s decentralizacijom ostalih poslovnih funkcija. [182]Mala i srednja hotelska poduzeća orijentirana su na nabavu putem specijaliziranih agencija. Ističe se njihova cjelokupna usluga: tekuće održavanje, uštede u plaćanju po toj osnovi i sl., uz uštede u pronalaženju najpovoljnijih cijena na licitacijama. Specijalizirane agencije koriste svoju specijalnost da bi malim i srednjim hotelskim poduzećima plasirali usluge iz domene nabave.[183] Pri tome je, kao i kod velikih hotelskih lanaca, maksimalna orijentacija na kompjutorizirane sustave nabave. Informacijski podsustav nabave treba biti projektiran na način da omogućuje integralan pristup obradi i praćenju nabave materijala, vođenju zaliha materijala na skladištu, sitnog inventara u uporabi i financijskom knjigovodstvu dobavljača u okviru poduzeća. Informacijski podsustav pruža mogućnost praćenja nabave, po nizu parametara relevantnih službama: marketinga, plana i analize te drugim službama.[184]

Planiranjem nabave može se svesti zadržavanjeusklaištenih materijala na najmanju mjeru, a time i smanjiti razina vezanih financijskih sredstava. Pri tome sustav mora raspolagati

[181] Pizam, A., op.cit., str. 254.
[182] Spithoven, A., Knockaert, M., The role of business centres firms' networking capabilities and performance, *Science & Public Policy*, Vol. 38, No. 7, 2011, str. 575.
[183] Shi, X., Liao, Z., Managing supply chain relationships in the hospitality services: An empirical study of hotels and restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, 2013, str. 117.
[184] Morris, P.W.G., Pinto, J.K., *Project Technology, Supply Chain & Procurement Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010, str. 261.

informacijama o dobavljivosti materijala (prosječno vrijeme za koje je moguće osigurati materijal) i potrebama materijala prema planiranju termina početka prvih operacija za izradu ili pripremu materijala.[185]

Utvrđivanje optimalne razine zaliha svakako je najvažnije pitanje za mala i srednja hotelska poduzeća. Kako formirati, odnosno postići tu razinu, a onda je i održavati – to su dvije etape u odlučivanju hotelskog poduzeća. Načelno rješenje u prvoj etapi je da se uredno i kontinuirano snabdjevanje malih i srednjih hotelskih poduzeća postiže uz najniže troškove.[186] Optimalna je ona razina zaliha koja to omogućava. U zalihama se nalaze i obrtna sredstva (obrtni kapital) hotelskog poduzeća. Mala i srednja hotelska poduzeća moraju imati na umu i ovo kada se određuje optimalna razina zaliha, točnije najnižih troškova. Razina zaliha zahtjeva i odgovarajući prostor za njihovo skladištenje i čuvanje. Znači da se još kod projektiranja hotelskog objekta mora imati u vidu na koji će se način hotelsko poduzeće snabdijevati i obveze propisane npr., kategorizacijom u pogledu skladišnog prostora. Određeni broj malih i srednjih hotelskih poduzeća za pojedine artikle primjenjuje princip tzv. dnevnih nabavki – direktno od poljoprivrednih proizvođača (kako je navedeno i na uzorku od 72 mala i srednja hotelska poduzeća u RH prikazano u Grafikonu br. 10). U primjeni ove vrste nabave posebno je pitanje mogućnosti kontrole kvalitete i troškova za hotelsko poduzeće, a on inače vodi k smanjenju zaliha i obveza njihovog skladištenja.[187] Sva ova i brojna druga pitanja su relevantna u određivanju razine optimalnih zaliha.

Druga etapa podrazumijeva da se mala i srednja hotelska poduzeća opredjeljuju u pogledu popunjavanja zaliha, tj. dali će to činiti stalno (popunjavanje se vrši kad zalihe padnu ispod određene razine) ili periodično, pri čemu se fiksira vrijeme, a količine mogu varirati.[188] Uzimajući u obzir oba načina pokrivaju zalihe u cjelini – stoga je neophodno da se, zbog različitog značenja pojedinih artikala i sezonskih utjecaja, ostvari njihovo kombiniranje, odnosno fleksibilna primjena u praksi.Sve ovo pokazuje da je optimalizacija zaliha kontinuiran proces, a samim tim i da se njihova optimalna razina ne može smatrati trajnom i konstantnom i rješenjem na dulji rok.

[185] Perčić, G., Kozina, G., Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, *Tehnički glasnik*, Vol. 5, No. 1, 2011, str. 135.
[186] Morris, P.W.G., Pinto, J.K., op.cit., str. 261.
[187] Perčić, G., Kozina, G., op.cit., str. 136.
[188] Ibidem, str. 136.

Obujam i asortiman zaliha, kao i kontinuitet njihovog obnavljanja, ključna su pitanja čijim se rješavanjem postiže odgovarajuća kvaliteta u obnavljanju nabavne funkcije malih i srednjih hotelskih poduzeća. U literaturi se navodi da mala i srednja hotelska poduzeća nemaju zaliha gotovih proizvoda, pa otuda i problem skladištenja. Iz toga se izvodi zaključak da nepopunjeni i neprodani kapaciteti uvijek znače gubitak koji je zbog nemogućnosti skladištenja roba i usluga nenadoknadiv. Hotelijerstvo praktično uvijek ima u pripravnosti „gotov proizvod" i spremni su da ga čim se pojavi gost, plasiraju i ostvare prihod. Ta stalna pripravnost, koja se kod objekata s cjelogodišnjim poslovanjem održava neprekidno 365 dana na svojevrstan način dopunjava pitanje zaliha gotovih proizvoda, a neposredno se odražava i na zalihe materijala i nabavu odgovarajućih vrsta i količina potrebnih proizvoda. Činjenica je da je nabava u malim i srednjim hotelskim poduzećima sve važniji čimbenik uspješnosti poslovanja. Nabava je postala tržišno usmjerena funkcija hotelskog poduzeća. Na tržištu su nastale velike promjene i nabava ima drugačiju ulogu u uspostavljanju odnosa između dobavljača i kupaca.

2.4.2.3. Politika nabave usluga u malim i srednjim hotelskim poduzećima

Nabava usluga je proces identificiranja, vrednovanja i dobivanja različitih vrsta usluga koje su potrebne za cjelokupno poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća.[189] U većini slučajeva, taj proces se provodi unutar objekta međutim, mala i srednja hotelska poduzeća mogu koristiti sustave nabave usluga putem konzultanata za pronalaženje i ugovaranje pružanja nabave usluge koje su im potrebne ili direktno od dobavljača.

Postoji mnogo različitih vrsta usluga koje mala i srednja hotelska poduzeća trebaju kako bi pravilno funkcionirala odnosno adekvatno poslovala prema zahtjevima i željama gostiju. Jedna od važnijih usluga unutar objekta je osiguranje komunikacijskih usluga, kao što su telefon, mobilne stanice i internetske usluge koje su važne za hotelska poduzeća svih veličina. Osim toga, mala i srednja hotelska poduzeća mogu angažirati i druge dobavljače koji će im priskrbljivati računala, održavati internetske poslužitelje, poduzeća koja pružaju usluge marketinga i odnose s javnošću, tiskanje reklamnih materijala i mailing usluge.[190]

[189] Fantazy, K.A., Kumar, V., Kumar, U., op.cit., str. 689.
[190] Miljević, M., op.cit., str. 331.

U velikim hotelskim poduzećima, središnji odjel nabave često upravlja cjelokupnim procesom nabave usluga. Ovaj odjel je odgovoran za pronalaženje potencijalnih dobavljača, koji mogu pružiti usluge koje su potrebne za pružanje usluga gostima, usporediti njihove usluge s onima njihovih konkurenata, i pregovarati s dobavljačima usluga najbolje moguće uvjete. Menadžeri često imaju ovlasti za sklapanje ugovora o nabavi usluga s dobavljačima sve dok su ugovori prema standardima i propisima velikih hotelskih poduzeća.[191]

Mala hotelska poduzeća s obzirom na svoju veličinu nisu u mogućnosti u većini slučajeva imati vlastiti odjel nabave stoga, ponekad menadžment nabavom prepuštaju menadžerima da traže usluge nabave samostalno na svoju vlastitu odgovornost. Prema tome, menadžer obično ima prvi kontakt s potencijalnim dobavljačem za pružanje usluga unutar objekta. Ukoliko je utvrđeno od strane menadžera da će malo hotelsko poduzeće imati koristi od ugovaranja usluge s potencijalnim dobavljačem, donositelj odluka u ovom slučaju vlasnik malog hotelskog poduzeća obvezuje menadžera da sklopi ugovor o pružanju usluga s dotičnim dobavljačem.[192]

Politika nabave usluga u svim njezinim oblicima ima za cilj dobiti najvišu kvalitetu usluge po najnižoj mogućoj cijeni od dobavljača odnosno pružatelja usluge unutar malih i srednjih hotelskih poduzeća. Politika nabave usluga za potrebe zadovoljenja želja i zahtjeva gostiju koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima postala je važan element hotelskog poduzeća radi stjecanja vanjskih resursa. Za sve usluge koje su hotelskom poduzeću potrebne potrebno je imati potpuni opis zahtjeva gosta potkrijepljen specifikacijama. Važno je uspostaviti nabavne kriterije, te na osnovu svega navedenog odrediti nabavnu strategiju. Plan nabave usluga jedna je od izuzetno važnih planova malih i srednjih hotelskih poduzeća. Kada se identificiraju mogući dobavljači, prema njima se šalju upiti. Odabir doavljača vrši se prema prethodno donesenim kriterijima koje je, nakon obrade pristiglih ponuda, potrebno vrednovati. Kriteriji odabira trebaju dati prednost dobavljaču koji osigurava zahtjevanu kvalitetu, te može pružiti dokaze kvalitete.

Sektor hotelijerstva kao i svi drugi sektori ima svoje specifičnosti poslovanja. U današnjem turbulentnom okruženju jedna o važnijih specifičnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih

[191] Cho, D.W., et.al., A framework for measuring the performance of service quality chain management, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 62, No. 3, 2012, str. 811.
[192] Morris, P.W.G., Pinto, J.K., op.cit., 269.

poduzeća leži u njihovoj sposobnosti prilagođavanja promjenama na tržištu. U hotelijerstvu je ovo važno zbog potreba i želja gostiju koji se stalno mijenjaju. Mala i srednja hotelska poduzeća gostima lakše udovoljavaju zbog povoljnijeg odnosa prihoda i troškova i mogućnosti bržeg prilagođavanja.

Jedan od boljih pokazatelja veličine hotelskog objekta je broj soba odnosno kreveta. Stanje hotelskog sektora u Republici Hrvatskoj još je daleko od poželjnog i značajno nepovoljnije od stanja u konkurentskim zemljama gdje je najveći udio na turističkom tržištu malih hotelskih poduzeća, koji su pokazali pozitivne razvojne tendencije naročito zbog njihove specifičnosti poslovanja.

U malim i srednjim hotelskim poduzećima susreću se i s nizom problema i ograničenja u poslovanju, a to je prvenstveno porast odgovornosti gdje se u istoj osobi ogledaju menadžer i vlasnik. Svaka odluka ovisi o spremnosti i znanju menadžera što može činiti jedan o glavnih nedostataka poslovanja i voditi k zatvaranju hotelskog poduzeća. Problem je i u tome što vlasnici malih i srednjih hotelskih pouzeća ne osjećaju pomanjkanje menadžerskih sposobnosti u vođenju hotelskog poduzeća.

Uspješan početak poslovanja malih i srenjih hotelskih poduzeća može narušiti pojava konkurencije. To nije rijedak slučaj s obzirom da je malih i srednjih hotelskih poduzeća sve više stoga se ova poduzeća moraju natjecati s boljom ponudom i kvalitetom. Zbog nedostatka dodatnog kapitala mala i srednja hotelska poduzeća su financijski slabija što može voditi slabijoj likvidnosti.

Mala i srednja hotelska poduzeća primorana su usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje, jer kapacitetima uvjetovana nefleksibilnost usluge onemogućuje kratkoročne prilagodbe. Bez obzira na snižavanje kvalitete i opsega usluga ova poduzeća su primorana u vrijeme manje potražnje reducirati osoblje zbog visokih troškova.

Pozicija malih i srednjih hotelskih poduzeća te njihov udio u ukupnom broju malih i srednjih hotelskih poduzeća je gotovo identičan na europskom, japanskom i američkom turističkom tržištu. Mala i srednja hotelska poduzeća imaju zavidnu poziciju na međunarodnom turističkom tržištu jer čine glavnu okosnicu za pružanje usluga gostima. Svi pokazatelji ukazuju na uspješnije poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i

bolju prilagodljivost dinamičnom i turbulentnom turističkom tržištu, nego na primjeru velikih hotelskih poduzeća.

S obzirom da je veliki udio prihoda od smještaja u ukupnom prihodu (50-75%) mala i srednja hotelska poduzeća bi trebala smanjiti alotmanske aranžmane koji najviše štete prihodima jer praktično ova poduzeća rade za turoperatore i turističke agencije. Analizirajući prihode od prodaje hrane i pića dolazi se do zaključka da je Republika Hrvatska daleko ispod prosjeka u odnosu na europske turističke zemlje. Bez obzira što se bilježi stalan rast ukupnih prihoda, što je posljedica rasta prihoda od usluga smještaja, zabrinjava činjenica opadanja prihoda u ostalim odjeljenjima malih i srednjih hotelskih poduzeća, a posebno je to važno za ova poduzeća jer zbog veličine ostvaruju manje ukupne prihode čime dolazi u pitanje njihova daljnja opstojnost na turističkom tržištu. Mala i srednja hotelska poduzeća moraju snižavati troškove ukoliko žele pozitivno poslovati, a to je moguće boljom organizacijom proizvodnog procesa i nadzorom nad uporabom čimbenika u procesima pripreme i pružanja hotelskih usluga. Najveći problem malim i srednjim hotelskim poduzećima stvaraju fiksni troškovi zbog njihove veličine jer im je teže pratiti ih u odnosu na velika hotelska poduzeća. Jedan od načina smanjenja ukupnih troškova bilo bi udruživanje s ostalim hotelskim poduzećima i drugim gospodarskim i negospodarskim subjektima kroz funkciju nabave i kvalitetniju ponudu čime bi se povećala potrošnja, a time i ukupan prihod. U suvremenom poslovanju sve je češća pojava poslovnog povezivanja nositelja ponude kako bi se poboljšala djelotvornost poslovanja i ostvario veći profit. U osnovi bilo kojeg oblika povezivanja je iskorištavanje potencijala rasta prometa i snižavanja troškova, a sve u cilju postizanja gospodarskog uspjeha malih i srednjih hotelskih poduzeća. Strateška udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća objedinjuju oblike interorganizacijskog povezivanja kojimogu biti geografski određeni, virtualno određeni, te određeni s obzirom na veličinu subjekta u udruženju. Najzastupljeniji oblici povezivanja u hotelijerstvu su horizontalno najčešće, a zatim i vertikalno povezivanje.

Uz određene pretpostavke horizontalno strateško udruživanje lako može voditi ka stvaranju monopola na nekom području ili do ispoljavanja monopolskog ponašanja udruženog malog ili srednjeg hotelskog poduzeća u važnim poslovnim domenama naročito nabavi, zatim prodaji i cijenama.

Ojačavanjem vertikalnog udruživanja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača i drugih gospodarskih i negospodarskih subjekata stvara se značajan potencijal za ostvarenje turističkih ciljeva. Hotelska poduzeća koja su vertikalno udružena s opskrbnim lancima i lokalnim poljoprivrednicima, kao i turističkim agencijama i transportnim poduzećima i negospodarskim subjektima primjerice muzejima konkurentnija su na turističkom tržištu. Dokazano je da izvorni lokalni poljoprivredni proizvodi predstavljaju jedan od ključnih utjecaja na razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Za razliku od horizontalnog i vertikalnog strateškog udruživanja u novijim uvjetima mala i srednja hotelska poduzeća razvoj usmjeravaju prema različitim djelatnostima i tu se predviđa da će dijagonalno strateško udruživanje postati ključni čimbenik u kontroliranju procesa kreiranja njihovih vrijednosti, naročito kod transfera tehnologije. Stoga dijagonalno strateško udruživanje karakterizira činjenica da različiti gospodarski subjekti, koji imaju slične interese, udružuju snage u cilju snižavanja troškova i ostvarivanja direktnijeg odnosa s gostom.

U poboljšanju poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća kao oruđe koje može pomoći javlja se konkurencijski benchmarking. Dva su pristupa evaluacije malih i srednjih hotelskih poduzeća kod konkurencijskog benchmarkinga, a koji se nalaze u području financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Kod financijskih je to ukupan prihod, profit, povrat na investicije i prihod novih objekata ukoliko ih ima, dok se među nefinancijskim pokazateljima izdvajaju zadovoljstvo gostiju, indikatori kvalitete i poboljšanja povezani s budućim financijskim rastom.

Hotelijerstvo je izloženo oštroj globalnoj konkurenciji te je njegov opstanak na zahtjevnom turističkom tržištu moguć jedino praćenjem trendova koji se odnose na unapređenje kvalitete proizvoda i usluga na svim razinama poslovanja uz efikasno obavljanje poslovnih procesa. Samo hotelska poduzeća koja su usmjerena na kvalitetu, a time i na zadovoljstvo svojih gostiju, mogu biti uspješna na zahtjevnom turističkom tržištu. Prodaja je jedna od osnovnih marketinških funkcija koja ima zadatak prodati hotelsku uslugu, a politika prodaje ovisi o potrebama, navikama, željama i ponašanju gostiju. Za politiku prodaje bitna je odluka da li će se prodaja temeljiti na izravnoj prodaji ili prodaji preko posrednika. Dva specijalizirana posrednika pri prodaji hotelskih kapaciteta su turoperatori i turističke

agencije. Hotelska poduzeća koja su orijentirana na posrednike pokrivaju sva relevantna tržišna kretanja i zbivanja u domeni plasmana svojih usluga, ali bez obzira na to posljednjih godina dolazi do naglog porasta izravne prodaje i individualnih putovanja, tako da je izravna prodaja zastupljenija kod malih hotelskih poduzeća, a u manjem dijelu i kod srednjih hotelskih poduzeća, dok velika hotelska poduzeća i dalje svoje usluge najviše nude putem posrednika.

Internet, kao najznačajniji tehnološki fenomen današnjice, malim i srednjim hotelskim poduzećima pruža potpuno nove konkurentske mogućnosti i omogućava prodaju hotelskih usluga direktnim putem između hotelskog objekta i gosta. Stoga se može reći da je tehnološki napredak ključni čimbenik suvremenog poslovanja hotelskih poduzeća. Nove tehnologije uzrokuju nastanak novih ili rast postojećih turističkih tržišta. Razvoj suvremene telekomunikacijske i digitalne tehnologije, te posljedično i Interneta, pružaju malim i srednjim hotelskim poduzećima brojne mogućnosti prodaje svojih usluga i proizvoda. U tom procesu tradicionalna prodaja dobiva e-obilježja. Integracija plaćanja s on-line sustavima donosi mnogobrojne prednosti, od bržeg i jednostavnijeg prodajnog procesa za gosta do jednostavnije naplate za mala i srednja hotelska poduzeća. Pružanje različitih komunikacijskih usluga postao je nezaobilazan dio kvalitetne usluge u cjelini u malim i srednjim hotelskim poduzećima. Moderna komunikacijska rješenja omogućavaju nove usluge čime mala i srednja hotelska poduzeća ostvaruju dodatne izvore prihoda.

Na promjene i utjecaj koji dolazi s turističkog tržišta, mala i srednja hotelska poduzeća moraju odgovoriti, prihvaćajući koncepciju marketinga kao osnovicu na kojoj će graditi svoje poslovanje. Konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća prenosi se na elemente marketing miksa, pa tako, između ostalog i na promociju. Utvrđivanjem ekonomskih učinaka promocije i ekonomske propagande moguće je optimizirati izdatke i maksimizirati učinke koje imaju na prodaju malih i srednjih hotelskih poduzeća. Tako je moguće utvrditi učinkovitost na uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, a to se očituje odnosom prihoda od prodaje proizvoda i usluga prema izdacima za promociju i ekonomsku propagandu istih proizvoda i suluga.

Na temelju svega može se zaključiti da mala i srednja hotelska poduzeća su uvijek u poziciji da im od funkcioniranja i organizacije funkcije nabave zavisi konačni rezultat poslovanja i to s odloženim efektima. Ukoliko zbog neadekvatnih rješenja u politici nabave

dođe do negativnih utjecaja na kvalitetu proizvoda i usluga unutar hotelskog objekta, realno je za očekivati da će ga nezadovoljni gosti ubuduće izbjegavati. Ako se tome pridruži i utjecaj politike cijena i njihov mogući nesklad s takvom kvalitetom proizvoda i usluga, onda se izgubljeni gost teško može mjeriti s bilo kojim gubitkom i propuštenim šansama u tekućem poslovanju. Stoga cilj poslovanja nabavne službe u malim i srednjim hotelskim poduzećima je osigurati opskrbu prodajnih mjesta unutar hotelskog objekta materijalima prema planu, utvrđenoj dinamici i prema optimalno planiranoj količini, a radi održanja kvalitete usluga te smanjenja troškova poslovanja. Na turističkom tržištu su nastale velike promjene i nabava ima drugačiju ulogu u uspostavljanju odnosa između dobavljača i kupca, a postala je i tržišno usmjerena funkcija hotelskog poduzeća. Radi stjecanja vanjskih resursa politika nabave usluga, za potrebe zadovoljenja želja i zahtjeva gostiju koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima, postala je važan element hotelskog poduzeća.

3. KLASTERIZACIJA I STRATEŠKO UDRUŽIVANJE MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA

Klaster je dinamična pojava i stoga ga je teško definirati zbog njegove kompleksnosti i ekonomske multidimenzionalnosti. Prema Porteru[193] klaster je u ekonomskom smislu i kontekstu „geografski bliska skupina međusobno povezanih poduzeća i institucija iz povezanih djelatnosti“. Smatraju se jednim od najvažnijih oblika za razvoj organizacijske proizvodnje i važnim simulatorima za osnivanje novih poduzeća i stvaranja novih radnih mjesta, i kao takvi se percipiraju kao važni pokretači gospodarskog rasta. Prvotno su klasteri bili povezani s naprednim gospodarstvima, da bi se nakon 2000. godine pojam klastera javio i u tranzicijskim gospodarstvima.[194] Klasterizacija je dovela do povećanja interesa ne samo na političkim i ekonomskim razinama, nego i u akademskim institucijama, što je dovelo do brojnih istraživanja koja su pokazala potencijal ovog procesa kao glavnog razvojnog alata za buduće poslovanje poduzeća.

Unutar lokalnog sustava razni subjekti (pojedinci i organizacije, ekonomski i ostali, privatni i javni) stupaju u međusobne odnose, donose odluke i razvijaju strategije u kontekstu koji je istovremeno kooperativan i konkurentski. Taj tip interakcije može pokrenuti proces učenja i prilagodbe složenim i brzim promjenama u konkurentskom okružju. Konkurentnost ne proizlazi isključivo iz načina poslovanja poduzeća već i iz neformalnih odnosa i tijekova informacija i znanja.

Intenzivan razvitak elektronike, koji je omogućio malim i srednjim poduzećima da koriste najsuvremenije tehnologije, omogućio je prestrukturiranje gospodarstva u kojem su ta poduzeća neko vrijeme postala i predvodnicima trenda porasta zapošljavanja. Neočekivani preokret prijašnjih razvojnih paradigmi i slom tradicionalnog pristupa, pokrenuo je potragu za novim konceptima industrijske i regionalne politike, te politike

[193] Porter, M.E., Clusters and the new economics of competition, *Harward Business Review*, Vol. 76, br. 6, 1998, str. 78.
[194] Dragusin, M., Constantin, D.L., Petrescu, R.M. Clustering in transition economies: the case of Romanian tourism industry, 20th Biennial International Congress Tourism and Hospitality Industry 2010 „*New trends in Tourism and Hospitality Management*“, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, Croatia, 2010, str. 287.

razvitka uopće. Ova je potraga rezultirala različitim tipovima modela. Neki od tih modela su temeljeni na aglomeraciji međusobno povezanih malih i srednjih poduzeća koja su sposobna opsluživati specijalizirana tržišta i fleksibilno reagirati na tržišne niše koje se pojavljuju, dok su se drugi temeljili na odlukama velikih poduzeća koja pod određenim uvjetima eksternaliziraju svoje proizvodne procese. Svim tim modelima je zajedničko da se temelje na tehnološkim i organizacijskim inovacijama što znači na uvođenju novih proizvoda, postupaka i organizacije, koja počiva na procesima udruživanja i povezivanja svih direktnih i indirektnih proizvodnih čimbenika s lokalnim.

3.1. Svrha klasterizacije i strateškog udruživanja u hotelijerstvu

Mala i srednja poduzeća su vrlo dinamična, ali i izložena raznim vanjskim prijetnjama zbog neodgovarajućih sposobnosti i ograničenih resursa. Zbog ograničenih resursa, kako financijskih tako i nefinancijskih, malim i srednjim poduzećima nedostaje odgovarajućih organizacijskih obilježja, kao što su odgovarajući stručnjaci, visoka stopa rizika, nedostatak informacija o tržišnim prijetnjama i neekonomija razmjera.[195] Stoga, kako bi se prevladale te prepreke mala i srednja poduzeća su prisiljena osloniti se na suradnju s drugim poduzećima i pojedincima te se strateški udružuju. Strateško udruživanje se odnosi na grupe poduzeća i pojedinih subjekata koji zajedničkim naporima žele postići konkurentske prednosti, dok bi pojedinačnim naporima takvo postizanje bilo vrlo teško. Zajedničkim strateškim udruživanjem mala i srednja poduzeća bi lakše i bezbolnije mogla riješiti gore navedene probleme. Mala i srednja poduzeća, koja koriste neki od oblika udruživanja, su shvatila da ulaženjem u strateško udruženje sa svojim konkurentima, dobavljačima i kupcima, kao i poduzećima u drugim djelatnostima, im se omogućuje da ojačaju svoje unutarnje slabosti.[196]

U svim industrijama pa tako i u hotelijerstvu imperativ moraju postati strateška udruživanja. Čini se da se sve veća pozornost u svijetu već odavno pridavala važnosti strateškog udruživanja u turizmu i hotelijerstvu (Augustyn i Knowles 2000; Chathoth i Olsen 2003; Copp i Ivy 2001; Lynch 2000; Morrison i dr. 2002; Pavlovich 2003; Telfer

[195] Gurrieri, A.R., Networking entrepreneurs, *Journal of socio-economics*, Vol. 47, 2013, str. 199.
[196] Segarra-Oña, M., et.al., The effects of Localization on Economic Performance: Analysis of Spanish Tourism Clusters, *European Planning Studies*, Vol. 20, No. 8, 2012, str. 1327.

2001;). Prema prethodno navedenim autorima u turizmu i hotelijerstvu strateško udruživanje se koristilo za postizanje različitih funkcija hotelskog poduzeća: marketinške strategije, suradnju između hotelskih poduzeća unutar destinacije, zatim kao sredstvo za pribavljanje resursa, informacija i savjeta, kao i udruživanja aktivnosti između hotelskih poduzeća i drugih subjekata unutar udruženja.

Prema Fombrumu, Davernu i O'Donnellu definicija strateškog udruživanja bi glasila da je to skup planiranih ili neplaniranih odnosa između poduzeća radi postizanja poslovne ili društvene svrhe. U hotelijerstvu bi to značilo da su to odnosi između hotelskih poduzeća i drugih gospodarskih i negospodarskih subjekata. Strateško udruživanje također služi pojedincima (bilo da su to vlasnici, menadžeri, druga poduzeća, organizacije ili grupe ljudi) da se udruže s drugima sebi sličnima ili istima. Takvo udruživanje bi im trebalo omogućiti da izmjenjuju resurse, ideje, zaključke i druge aktivnosti koje će im omogućiti bolje poslovne rezultate. U većem dijelu literature i istraživanja autori smatraju da su poduzetnici ciljano angažirani u aktivnostima strateškog udruživanja, da bi osigurali konkurentske prednosti, što znači da sudjelovanje u udruživanju nudi niz prednosti za poslovanje. Zheng i Possel-Dölken[197] drže da sudjelovanje u strateškom udruživanju omogućuje veću fleksibilnost za povećanje poslovnih prilika, bržu reakciju na zahtjeve tržišta i suradnju s drugim poduzećima i njihovim snagama i mogućnostima. Kada se govori o strateškom udruživanju malog i srednjeg poduzetništva, literatura pruža različite oblike suradnje između malih i srednjih poduzeća. Jedan od važnijih oblika te suradnje, a posebno je važno za hotelijerstvo, su klasteri.

Model strateškog udruživanja počinje se spominjati 80-tih godina prošlog stoljeća, kada je većina istraživanja potvrdila da mnoga poduzeća koriste strateško udruživanje radi lakše internacionalizacije.[198] Autori su se složili da će poduzeća unutar udruženja ovisiti o kontroli resursa od strane drugih poduzeća unutar udruženja, ali im takav položaj omogućuje i korištenje tuđih resursa.

Zbog razvoja novih tehnologija koje su izravno utjecale na preoblikovanje organizacijskih struktura poduzeća i promjene načina poslovanja, odgovor na ovu situaciju pronašao se u

[197] Zheng, L., Possel-Dölken, F., *Strategic Production Networks*, Springer, New York, 2010, str. 315.
[198] Akhter, M., Origin and role of social networks: A Comparative Study of Born Global Firms of France and Pakistan, Doktorska disertacija, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action, Bordeaux, 2013, str. 6.

strateškom udruživanju kao fleksibilnom, dinamičnom i učinkovitom obliku organizacijske strukture.[199] Iz tog razloga je i hotelijerski sektor obilježen dramatičnim rastom mrežnih aktivnosti i raznovrsnim oblicima interorganizacijskog povezivanja.

Provođenjem mnogobrojnih empirijskih istraživanja autori su nepobitno dokazali da društveno i interorganizacijsko strateško udruživanje omogućava malim i srednjim hotelskim poduzećima uspješnije pokretanje poslovnih pothvata, te brže ostvarenje konkurentskih prednosti (Butler i Hansen, 1991; Birley, 1985; Greve, 1995). Međutim, iako u znanstvenoj literaturi postoji mnoštvo različitih istraživanja koja opisuju strateška udruživanja, sam koncept strateških udruživanja i procesa klasterizacije malih i srednjih hotelskih poduzeća s istim ili sličnim djelatnostima gotovo da nije uopće istražena, kako u teorijskom, konceptualnom tako ni u metodološkom smislu.

S obzirom da mala i srednja hotelska poduzeća ne raspolažu kapacitetom samostalnog financiranja inovativnih i razvojnih projekata ona se opredjeluju za ulazak u strateška udruženja kako bi bila u mogućnosti ostvariti inovacije proizvoda i usluga, pribaviti potrebna kapitalna ulaganja, ostvariti kredibilitet na turističkom tržištu i dr.[200] Iz svega navedenog, strateško udruživanje u hotelijerstvu pružaju malim i srednjim hotelskim poduzećima razne mogućnosti daljnjeg rasta i razvoja. Strateška udruživanja u fazi razvoja poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća umanjuju rizik neuspjeha i poduzećima pružaju brojne prednosti koje ono ne bi bilo u mogućnosti samostalno ostvariti. Dakle, mala i srednja hotelska poduzeća se udružuju u strateška udruženja kako bi pribavili potrebne resurse i provodili određene aktivnosti potrebne za zadovoljenje sve većih prohtjeva gosta, pri čemu treba naglasiti isto tako da udruživanja nisu statična, već dinamična, iz čega proizlazi da se razvojem malih i srednjih hotelskih poduzeća razvijaju i strateška udruženja.

Organizacijska i poslovna transformacija manifestira se u obliku izgradnje i održavanja odnosa u strateškom udruženju koji se temelji na povjerenju i dugoročnoj privrženosti te predstavlja strukturu dugotrajnih veza među hotelskim poduzećima i drugim nositeljima turističke ponude. Stoga se može zaključiti kako vlasnici i menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća trebaju razmatrati odrednice strateškog udruživanja prilikom definiranja svojih poslovnih strategija. Ulaskom u strateško udruženje mala i srednja

[199] Morić Milovanović, B., op.cit., str. 238.
[200] Predić, B., Stošić, D., op.cit., str. 315.

hotelska poduzeća ostvaruju lakši pristup informacijama, znanju, kvalitetnijim ljudskim resursima, financijskim izvorima i kvalitetnijim hotelskim proizvodom i uslugom.

3.1.1. Oblici strateškog udruživanja u hotelijerstvu

Strateško udruživanje u hotelijerstvu postaje jednom od najvažnijih odrednica suvremenog poslovanja hotelskih poduzeća. Prepoznavanje prednosti suradnje i udruživanja postaje nužno za suvremena mala i srednja hotelska poduzeća ukoliko žele zadržati ili ostvariti novu konkurentsku prednost u svrhu postizanja strateških ciljeva.

Sudjelovanjem u različitim oblicima suradnje hotelska poduzeća mogu postići mnogo bolje rezultate u jačanju svojeg tržišnog položaja nego putem samostalnog tržišnog nastupa. Mala i srednja hotelska poduzeća stječu koristi kao što su snižavanje troškova, snižavanje cijena, stjecanje novih tehnoloških znanja i različitih vještina (dizajnerskih, proizvodnih, marketinških) i sl.

Uspoređujući mala i srednja hotelska poduzeća i njihovo strateško udruživanje s drugim oblicima interorganizacijskih dogovora poput zajedničkih ulaganja, federacija i trgovačkih udruženja može se reći da su oni itekako konceptualno međusobno različiti.[201] Stvaranje strateških udruženja između malih i srednjih hotelskih poduzeća obično se javlja kako bi se osiguralo mjesto za zajedničke poslovne aktivnosti između brojnih članova udruženja kao i dodatne neizravne usluge koje članstvo uključuje. Stoga mala i srednja hotelska poduzeća udruživanjem slijede svoje organizacijske ciljeve kroz koordiniranu interakciju članova udruženja.

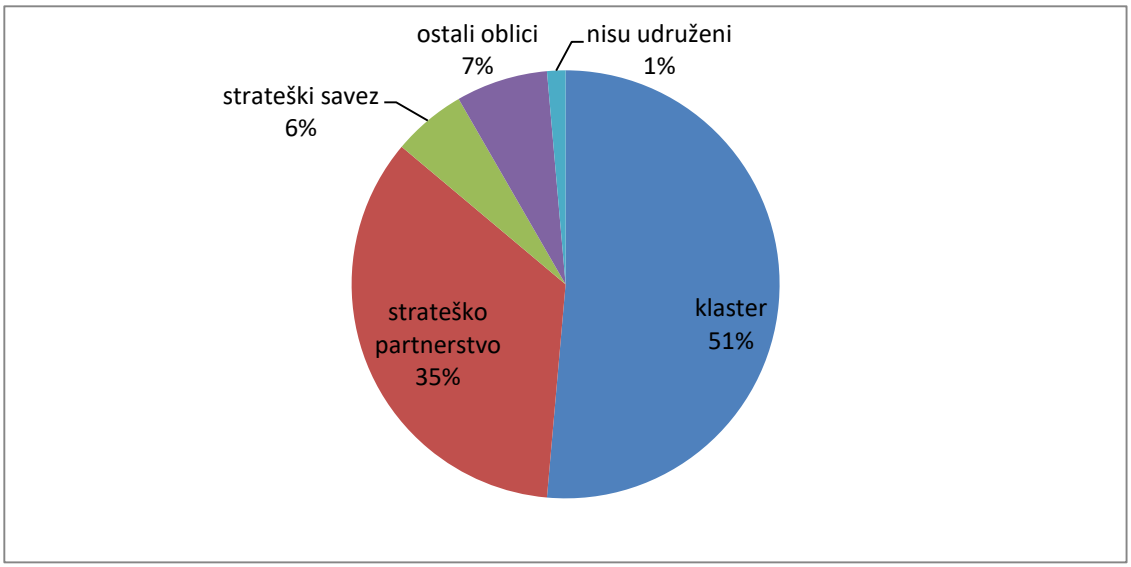
Strateško udruživanje ima raspon od formalnih zajedničkih ulaganja u kojima dva ili više hotelskih poduzeća imaju jednake udjele, kratkoročnih ugovornih sporazuma u kojima mala i srednja hotelska poduzeća pristaju na kratkoročnu suradnju na određenom zadatku (razvoj novog proizvoda, uvođenje novih usluga, osvajanje novog tržišta i dr.), pa sve do dugoročnih ugovornih aranžmana, kada nastaju novi oblici strateškog udruživanja. Strateško udruživanje između malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih poduzeća, kao i gospodarskih i negospodarskih subjekata mogu poprimiti mnoštvo oblika – klasteri,

[201] Kolaković, M., Sisek,B., Morić Milovanović, B., Strategic linking and networking of Croatian small and medium enterprises, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 3, br. 2, 2009, str. 28.

strateška partnerstva, strateški savezi, poduzetničke zone, virtualne organizacije i sazviježđa partnerstva.[202]

Slijedeći grafikon prikazuje udio nekoliko oblika strateškog udruživanja najzastupljenijih u malim i srednjim hotelskim poduzećima dobivenih analizom podataka malih i srednjih hotelskih poduzeća u autorovom istraživanju za potrebe ovog rada.

Grafikon 10. Oblici strateškog udruživanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima obuhvaćenim istraživanjem



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, prosinac 2013.

Prema gore navedenim podacima u Grafikonu br. 10, vidljivo je da je polovica malih i srednjih hotelskih poduzeća obuhvaćena istraživanjem udružena u klaster bilo da je riječ o klasteru na regionalnoj ili nacionalnoj razini. Mala i srednja hotelska poduzeća koja su udružena u strateško partnerstvo imaju udio od 35% od ukupnog broja ispitanih hotelskih poduzeća dok je u strateškom savezu njih 6% (strateški savezi su u praksi više zastupljeni u velikim hotelskim poduzećima), a 7% je onih koji su se izjasnili da su udruženi u neki drugi oblik strateškog udruživanja.

Za zaključiti je da je strateško udruživanje nužno u suvremenom poslovanju što je razvidno i iz podataka dobivenih istraživanjem, jer je samo jedno hotelsko poduzeće u uzorku navelo da nije u niti jednom obliku strateškog udruženja. Malim i srednjim hotelskim

[202] Morić Milovanović, B., op.cit., str. 242.

poduzećima strateški oblici udruživanja omogućuju proširenje horizonta poslovne suradnje, bolji pristup resursima, te povećanu fleksibilnost, brzinu i kvalitetu poslovanja.

3.1.1.1. Klasteri u hotelijerstvu

Danas je prisutno više teorija konkurentnosti, među kojima je Porterova „Konkurentska prednost nacija“[203] najšire prihvaćena i prema kojoj nacionalno blagostanje nije nasljeđe, već je stvoreno strateškim izborima na mikroekonomskoj razini. Porter je dao okvir za unapređenje ekonomske konkurentnosti lokalne i nacionalne ekonomije. U njegovim analizama lokalni čimbenici, kao što su primjerice zaštita životne sredine, znanje i motivacijski čimbenici čine važan doprinos uspjehu individualnih poduzeća. Porter naglašava potrebu stabilne političke sredine u kojoj se omogućuje poduzećima da efektivno posluju i proizvode proizvode u skladu s potrebama tržišta, u poslovnom okruženju s lokalnim dobavljačima, odgovarajućom infrastrukturom, obrazovnim institucijama i ljudskim potencijalima. U tom procesu, klasteri zauzimaju centralno mjesto. Prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti (Global Competitiveness Report) iz 2011. godine, Hrvatska jena 94. mjestu od 144 zemlje s obzirom na razvoj klastera u zemlji, a na 110. mjestu prema širini vrijednosnih lanaca koji povezuju dobavljače s masovnim proizvođačima. U Hrvatskoj više od 500 poduzeća sudjeluje u klasterima, u sklopu kojih je zaposleno više od 25.000 zaposlenika. Većina tih klastera je iz sektora proizvodnje, ali dobro su zastupljeni i turizam i poljoprivreda.[204]

Klasteri u hotelijerstvu pripadaju uslužnim klasterima i mogu biti potaknuti prirodnim obilježjima područja na kojem posluju.[205] U hotelijerstvu su klasteri uglavnom neformalni stoga su i poslovni odnosi unutar njih slabiji i plitki.[206] Ovakvi klasteri kada se suočavaju s ekonomskom krizom stabilni su i manje osjetljivi na nju. Učinci klastera na hotelijerstvo su pozitivni, a njihova prisutnost je ključni dio atraktivnosti destinacije. Klasteri u hotelijerstvu mogu nastati prirodno, ali funkcionalna analiza koncentracije hotelskih poduzeća dokazuje da oblik i razvoj klastera ovisi u znatnoj mjeri o inicijativama koje

[203] Porter, M.E., *The competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990, str. 33.
[204] Institut za turizam, Strategija razvoja poduzetništva 2013.-2020. – prvi nacrt, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, str. 30.
[205] Lee-Ross, D., Lashley, C., *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2010, str. 85
[206] Hsieh, P., Lee, C., A note on value creation in consumption-oriented regional service clusters, *Competitiveness Review*, Vol. 22, No. 2, 2012, str. 173.

lokalna poduzeća i lokalne uprave povezane s postojećim prirodnim resursima i potencijalima poduzimaju.[207] Koncentracija u klasteru temelji se na integriranoj turističkoj ponudi, koja posluje na principu stupanja turističkih atrakcija, fizičke i komunikacijske infrastrukture, smještajnih kapaciteta, transporta, turističkih agencija, poljoprivrednika i ostalih pratećih usluga u jednu prepoznatljivu ponudu. Kako je vertikalno povezivanje poduzeća u hotelijerstvu, koje obično uključuje lance turističkih agencija, mala i srednja hotelska poduzeća i zračne prijevoznike, jedan od čestih modela povezivanja, posebno na internacionalnoj razini, to je njihov utjecaj na istoj toj razini od presudnog značaja za pozicioniranje pojedinih regija odnosno destinacija u razvoju na turističkom tržištu.[208]

Drugi model povezivanja uključuje „horizontalne“ veze između i unutar hotelskih poduzeća (iz turističkih i pratećih djelatnosti) u klasteru, gdje svako poduzeće upravlja dvojnim ciljevima konkurentnosti i suradnje u poslovanju, koji je i predmet zajedničkog interesa i poslovanja (npr. udruživanje snaga u svojim zahtjevima prema vladi za dobivanje određenih beneficija, ili za izbjegavanje nekih negativnih posljedica vladinih aktivnosti).[209] Takvi su zahtjevi povezani s uklanjanjem viznog režima, smanjenja poreznih davanja (PDV-a), osiguravanje statusa izvoznika za sektor turizma i sl. Dakle, radi se o mnogobrojnim interakcijama između različitih igrača koji determiniraju sposobnost klastera u hotelijerstvu da budu konkurentni, da rastu i razvijaju se i pri tom budu svjesni svojih beneficija. Ostali igrači koji su izvan klastera, trebaju prilagođavati svoje uloge osnovama koje određuju klastersku konkurentnost.

Klasteri u hotelijerstvu prisutni su na različitim geografskim područjima, od gradskih odnosno lokalne razine (Business Tourism Cluster u Danskoj; Hong Kong Cluster), regionalne (Galapagos Cluster na Ekvadoru, Eastern Tourism Cluster u Velikoj Britaniji) do nacionalne razine.[210] Broj zaposlenika unutar klastera u hotelijerstvu dosta varira od 7.000 zaposlenika (Wales Tourism Cluster) do 153.000 zaposlenih (Amusement Tourism Nevada Cluster u Sjedinjenim američkim državama) odnosno 284.000 zaposlenih (London Cluster u Velikoj Britaniji). Interesantno je za naglasiti da je nekoliko klastera odnosno njihovih članova koji potiču iz različitih djelatnosti, npr., u slučaju Wales i Northwest Cluster u Velikoj Britaniji ili Southwest Cluster također u Velikoj Britaniji, njihovi članovi

[207] Dragusin, M., Constantin, D.L., Petrescu, R.M., op.cit., str. 291.
[208] Panetto, H., Jardim-Goncalves, R., Molina, A., op.cit., str. 286.
[209] Ibidem, str. 286.
[210] Dragusin, M., Constantin, D.L., Petrescu, R.M., op.cit., str. 292.

dolaze iz 15 različitih djelatnosti uključujući i hotelijerstvo. Evidentan je razvoj turističkih klastera u zemljama u razvoju, gdje klaster predstavlja mogućnost za udruživanje različitih gospodarskih i negospodarskih subjekata. Najznačajniji turistički klaster je nastao na Azurnoj obali, kao rezultat razvoja poljoprivrednog klastera koji je tražio tržište za plasman viška prehrambenih proizvoda.[211]

Nekoliko je klastera u hotelijerstvu u razvijenim zemljama koji su rangirani od tri do jedne zvjezdice, npr., Italija s 12 prepoznatih klastera, Španjolska s 8 klastera, Austrija sa 6 klastera, Francuska i Švicarska s 4 klastera svaka i Njemačka s 2 klastera.[212] Većina njih su samo aglomerati koji su ograničili povezivanje među članovima klastera i posluju isključivo na formalnim osnovama.

Broj članova unutar klastera važan je za održivi razvoj klastera u hotelijerstvu.[213] S tog aspekta razvoj poduzeća u hotelijerstvu uz pomoć klasterskog modela povezivanja preko turističkih agencija i lokalnih poljoprivrednika, predstavlja svakako značajan čimbenik njihova opstanka, kao i povećanja njihove konkurentnosti. Razvoj klastera regionalni je odgovor na konkurenciju koja se razvila globalizacijom.[214]

U slijedećoj tablici su analizirane prednosti i nedostaci udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća.

[211] Hsieh, P., Lee, C., op.cit., str. 173.
[212] www.clusterobservatory.eu (15. 9. 2012)
[213] Erkuş-Öztürk, H., Emerging Importance of Institutional Capacity for the Growth of Tourism Clusters: The Case of Antalya, *European Planning Studies,* Vol. 19, br. 10, 2011, str. 1739.
[214] Hsieh, P., Lee, C., op.cit., str. 172.

Tablica 16. Prednosti i nedostaci udruživanja u klastere

PREDNOSTI	NEDOSTACI
- regionalni razvoj - pristup lokalnim dobavljačima - povezivanje hoelskih poduzeća s poljoprivrednim proizvođačima - smanjenje troškova - otvaranje novih hotelskih poduzeća - inovativnost - zapošljavanje - niži promocijski troškovi - zajedničko sudjelovanje kod većih narudžbi - lakši pristup informacijama tehnološki razvoj i napredak	- nedovoljna podrška javnih i lokalnih institucija - mogućnost izlaska iz klastera bez posljedica - nepostojanje ugovora među članovima klastera - zastajanje pojedinih članova za drugim članovima klastera - pritisci vremenskog plasmana na tržište - međusobna nesigurnost u sposobnost upravljanja članova klastera - međusobno nepovjerenje - opredjeljenje ka samo jednom segmentu gostiju

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

U Hrvatskoj je organiziranje klasterskog gospodarenja uspostavljeno u mnogim gospodarskim granama. Hrvatska udruga poslodavaca je osnovala Nacionalni centar za klastere, koji osigurava bolje financijske, administrativne, kadrovske i druge uvjete za uspješno provođenje projekata. Pored ove institucije, klasterski rad, kao i monitoring nadgleda i Nacionalni savjet za konkurentnost Hrvatske. Nekoliko je turističkih klastera, ali se njihovi članovi žale da se u turističke klastere manje ulaže nego u ostatak gospodarstva. Institucionalna podrška malim i srednjim hotelskim poduzećima je izostala, kao rezultat okrenutosti državnih institucija velikim hotelima i privatizacijskim procesima. Najpoznatiji su Turistički klaster Zagreba i Slovenije[215] (multinacionalni), zatim Klaster Udruge malih i obiteljskih hotela u Dalmaciji i Turistički klaster Istre. Dalmatinski turistički klaster inicijalno je financiran uglavnom sredstvima USAID-a posredstvom Nacionalnog savjeta za konkurentnost, istarski su pomogli najveći turoperatori i hoteli u

[215] www.mint.hr (15. 12. 2013.)

privatnom vlasništvu. Istarski model klastera pokazuje alternativni pristup, suprotan nacionalno prepoznatljivom modelu osnivanja klastera. Specifičnost je u tome što je koordinacija s centralnom vlašću bila limitirana, što se komunikacija odvijala uglavnom na regionalnoj i lokalnoj razini, uz maksimalno učešće ulagača i poduzetnika s područja Istre. Ovo ukazuje na slabosti nacionalne politike prema razvoju ove turističke destinacije, kao i važnost kapitala kao preduvjeta za proces klasterizacije, pokazujući vrlo široku komunikaciju na svim razinama.

Za zaključiti je da klasteri u hotelijerstvu imaju važan utjecaj na svoje članove, uključujući pristup lokalnim dobavljačima, poljoprivrednicima i gospodarskim i negospodarskim subjektima važnim za turističku djelatnost. Udruživanje u klastere hotelska poduzeća vodi k smanjenju troškova, podršci javnih i lokalnih institucija, ulaganju stranog kapitala, otvaranju novih poduzeća, zapošljavanju, inovativnosti, konkurentnosti i jačanju međuregionalne suradnje. Klasteri u hotelijerstvu mogu kreirati većinu mogućnosti za razvoj regija ili područja na kojima posluju, ubrzavajući tehnološki napredak i razvoj, zbog sinergijskih učinaka. Hotelskim poduzećima kao sastavnim dijelovima klastera omogućuje se niz prednosti u poslovanju: mogu brže i lakše pristupiti tržišnim informacijama; postoji mogućnost jednostavnijeg i troškovno efikasnijeg dobijanja specijaliziranih inputa i tehničke podrške; moguće je sudjelovanje zajednički prilikom velikih narudžbi; omogućeno im je jačanje tržišnog razvoja i nižih promocijskih troškova; korištenje grupnog prijevoza u cilju minimiziranja transportnih troškova i podjele troškova za ISO certifikate.

Klasterska inicijativa je prihvaćena u razvijenim i tranzicijskim ekonomijama većinom nakon 2000. godine. Opće prihvaćeno je da klasterski model u hotelijerstvu većinom ovisi o ekonomskim uvjetima u kojima posluje. Rastući potencijal klastera u hotelijerstvu zahtijeva intenzivnija istraživanja i potporu od strane relevantnih regionalnih razvojnih politika.

3.1.1.2. Strateška partnerstva u hotelijerstvu

Jedan od tržišno najprepoznatljivijih i najčešćih oblika dugoročnog strateškog udruživanja u suvremenom poslovanju je strateško partnerstvo. Strateško partnerstvo predstavlja formalni sporazum između dvije ili više strana koje se obvezuju da će međusobno dijeliti

financije, vještine, informacije i/ili druge resurse sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva.[216] Iz prethodno navedenog proizlazi da strateška partnerstva u hotelijerstvu omogućuju hotelskim poduzećima da unaprijede svoje ključne kompentencije s poduzećima ili turističkim subjektima koji imaju komplementarne sposobnosti. Dakle, da bi učinkovita strateška partnerstva bila u ravnoteži i da bi ispunjavala svoje prvotno zadane ciljeve moraju posjedovati kombinaciju sljedećih elemenata:[217]

- Podjela rizika – svaki partner snosi udio u riziku unutar partnerstva (nema disproporcionalnog udjela rizika unutar partnerstva);
- Podjela resursa – prikladnu razinu resursa ulaže svaki partner bilo da je riječ o kapitalu, ljudskim resursima, znanju, tehnologiji i dr.;
- Podjela nagrada – ravnopravno svaki partner sudjeluje u nagradama, te zajednički rade na ostvarenju obostranih uspjeha;
- Zajednička vizija – partneri dijele zajednički pogled na strategiju, ciljeve i rezultate strateškog partnerstva
- Zajedničke vrijednosti – partneri dijele zajednički sustav vrijednosti i zajedničku kulturu koji čine osnovu odnosa. Zbog zajedničke osnove partneri su u stanju rješavati eventualne probleme što u konačnici dovodi do daljnjeg jačanja i učvršćivanja zajedničkih odnosa.

U provedenom istraživanju za potrebe ovog rada u uzorku od 71 malog i srednjeg hotelskog poduzeća 35% se izjasnilo da su u strateškom partnerstvu. Međutim, kod svih je strateški partner navedena turistička agencija s obzirom da se radi o strateškom udruživanju koje je formalnog oblika i podliježe ugovorima. Također su neki ispitanici koji su udruženi u klastere navodili da su strateški udruženi s turističkim agencijama. Potrebno je navesti da je strateško partnerstvo najzastupljenije kod velikih hotelskih poduzeća, dok je kod malih i srednjih hotelskih poduzeća strateško partnerstvo povezano s udruživanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća s turističkim agencijama. Već je prethodno navedeno bilo da turističke agencije najviše prodaju hotelske usluge tako da kod povećanja prihoda u pravilu najviše zarade upravo turističke agencije.

[216] Morić Milovanović, B., op.cit., str. 242.
[217] www.excellenc.com (15. 8. 2013.)

U hotelijerstvu strateško partnerstvo se smatra alatom za povećanje prodaje (turističke agencije), rasta tržišnog udjela i rasta malih i srednjih hotelskih poduzeća.[218] Da bi bilo moguće izgraditi dugotrajan i učinkovit odnos u kojem će sve zainteresirane strane biti zadovoljne potrebno je preispitati elemente kao što su povjerenje među partnerima; definiranje misije i ciljeva hotelskih poduzeća; definiranje hotelskog proizvoda; samoevaluacija; definiranje granica; pravni aspekti; izlazna strategija i dr.[219]

Strateška partnerstva u hotelijerstvu predstavljaju ključni element u različitim poslovnim strategijama.[220] Nijedno hotelsko poduzeće nije u mogućnosti sve raditi samostalno, naročito na turbulentnom tržištu kakvo je turističko tržište. Upravo zbog toga, strateška partnerstva u hotelijerstvu odnosno između malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih poslovnih subjekata vezanih za uslužnu djelatnost postaju značajni načini uz pomoć kojih se nude bolja rješenja i ostvaruje veća vrijednost za goste, bolji pristup novim turističkim tržištima, te razvoj znanja, sposobnosti i hotelskih poduzeća u cjelini.

Za hotelska poduzeća najvažnija prednost ulaska u strateško partnerstvo jest mogućnost natjecanja u onim poslovnim prilikama u kojima se inače ne bi bila u stanju samostalno natjecati. Mala poduzeća, pa i srednja poduzeća zbog manjka kapitala nisu u mogućnosti samostalno nastupati na emitivnim tržišta pa stoga stupaju u strateška partnerstva upravo s turističkim agencijama koje im dovode i „pune“ njihova hotelska poduzeća.

Tržišne prilike nastaju na turističkom tržištu uslijed nesigurnosti, nedosljednosti, krivog tempiranja, zaostajanja ili vođenja u razvoju turističkog tržišta, tehnološkog razvoja i inercije. Da bi se krenulo u osvajanje tržišnih prilika, često je potrebno dodati vještine u hotelsko poduzeće, a to je najjednostavnije napraviti strateškim udruživanjima s drugim poduzećima. Vlasnici malih i srednjih hotelskih poduzeća, pa i njihovi menadžeri koji su u stanju prepoznati tržišne prilike prije konkurencije u mogućnosti su identificirati potencijalne partnere koji će im pomoći pri sastavljanju najboljeg tima za ostvarivanje navedene prilike.

[218] Lundberg, H., Strategic networks for increased regional competitiveness: two Swedish cases, *Competitiveness Review*, Vol. 20, No. 2, 2010, str. 155.
[219] Gurrieri, A.R., op.cit., str. 194.
[220] Predić, B., Stošić, D., op.cit., str. 319.

Tablica 17. Prednosti i nedostaci ulaska u strateška partnerstva

PREDNOSTI	NEDOSTACI
- Udruživanje s turoperatorima i turističkim agencijama - Lakši ulazak na nova tržišta - Veći tržišni udio - Izvor konkurentskih prednosti - Razvoj znanja i sposobnosti - Ostvarivanje dugoročnih ciljeva - Potpisivanje ugovora	- Manjak kapitala - Kombiniranjem pojedinih resursa stječu konkurentske nedostatke - Individualne mogućnosti pojedinih hotelskih poduzeća partnera - Gubitak samostalnosti - Ovisnost o poslovanju s članovima partnerima - Obveza ulaska u strateška partnerstva s turističkim agencijama

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

Jedan od primjera strateškog partnerstva u hrvatskom hotelijerstvu je TUI a.g., najveća svjetska putnička kompanija koja je u strateškom partnerstvu s Karisma Hotels Adriatic (KHA). Njezin svjetski uspjeh potvrđuje prisutnost u 180 zemalja diljem svijeta, čak 30 milijuna gostiju godišnje, vodeća pozicija na preko 30 svjetskih turističkih tržišta i upravljanje avio prijevoznikom s čak 141 zrakoplovom.[221] U lipnju 2013. na javnoj dražbi za 36,4 milijuna kuna Karisma Adratic Hotels su kupili hotelsko poduzeće Koločep koje raspolaže sa 150 soba, a u drugoj fazi projekta planirano je proširenje za 70 smještajnih jedinica. Time ovo srednje hotelsko poduzeće stupa u strateško partnerstvo s ostalim uslužnim poduzećima.[222] KHA će im promijeniti ime u Kalamota island resort i podići ih na kategoriju 4+ zvjezdice.

Za zaključiti je da su strateška partnerstva u hotelijerstvu narasla po iznimno visokoj stopi u posljednjih dvadeset godina. Hotelska poduzeća se strateški udružuju u strateška partnerstva da bi lakše ušla na nova tržišta i povećala tržišni udio nego da djeluju samostalno. Uspješna mala i srednja hotelska poduzeća će svoje poslovne strategije okrenuti ka udruživanju u strateška partnerstva kao izvoru konkurentskih prednosti. Iako u hotelijerstvu bilježe stalan rast, strateška partnerstva također bilježe stalan rast i u svim

[221] www.dalmacijanews.com (13. 9. 2013.)
[222] www.dubrovniknet.hr, (8. 8. 2013.)

drugim industrijama. Međutim, važno je naglasiti da resursi koje donose sinergijski učinci kroz udruživanje u strateška partnerstva kada se kombiniraju postaju izvori konkurentskih prednosti za mala i srednja hotelska poduzeća. Svi resursi koje strateška partnerstva donose u udruženje ne moraju imati sinergijske učinke, pa će kombiniranjem nekih od njih hotelska poduzeća stjecati konkurentske nedostatke. Stoga hotelska poduzeća moraju učinkovito sagledati prosperitet poduzeća s kojima će se udružiti u strateško partnerstvo. Bez obzira na neke nedostatke sinergijski učinci koji su rezultat kombiniranja resursa trebali bi biti superiorniji u odnosu na individualne mogućnosti pojedinih hotelskih poduzeća i njihovih konkurenata.

3.1.1.3. Strateški savezi u hotelijerstvu

Strateški savezi predstavljaju koalicije poduzeća stvorene sa svrhom ostvarivanja strateških poslovnih ciljeva.[223] Strateški savezi se razlikuju od drugih oblika strateškog udruživanja zato što nastaju u funkciji ostvarivanja dugoročnih ciljeva i planova poduzeća, i što su usmjereni na poboljšanje konkurentskog položaja na domaćem i međunarodnom tržištu.[224]

U strateškim savezima poduzeća udružuju svoje resurse, tehnološke i financijske, kako bi ostvarili zajedničke poslovne ciljeve, a da pri tome ne dolazi do njihovog spajanja. Sa strateškog stajališta, strateški savezi predstavljaju kooperativne sporazume između sadašnjih i budućih konkurenata na tržištu. U njima se često opseg veza i kooperativne aktivnosti ograničuju detaljno razrađenim ugovornim odnosima.[225]

Za većinu poduzeća, strateški savezi pokazali su se učinkovitima kod ubrzanog razvoja, prodora na nova tržišta, povećanja produktivnosti i smanjenja rizika ulaganja.[226] Starteški savezi također su pridonijeli većoj proizvodnosti, učinkovitosti i kvaliteti, dok su u isto vrijeme, umanjili pritiske glede potrebnog vremenskog plasmana na tržište i vremena potrebnog za ostvarivanjem profita. U strateškim savezima, obje strane žele zajedničkom

[223] Tipurić, D., Markulin, G., *Strateški savezi: Suradnjom poduzeća do konkurentskih prednosti*, Sinergija, Zagreb, 2002, str. 11.
[224] Pizam, A., op.cit., str. 204.
[225] Chand, M., Katou, A.A., Strategic determinants for selection of partner alliances in the Indian tour operators industry: A cross-national study, *Journal of World Business*, Vol. 47, No. 2, 2012, str. 171.
[226] Morić Milovanović, B., op.cit., str. 244.

suradnjom pridobiti određenu prednost, kao što je pristup novim geografskim tržištima i resursima, podjela troškova ili rizika i razmjena tehnologije.[227]

U širem smislu, strateški savezi omogućuju kombiniranje odgovarajućih snaga svih partnera i unaprjeđuju njihov konkurentski položaj. Savez također omogućuje poduzećima bržu reakciju na dinamične tržišne uvjete stavljajući partnere na pravi put ostvarenja novih ciljeva.[228] U prijašnjim razdobljima, savezi su se najčešće događali u segmentima zajedničkog istraživanja i razvoja, tehničke razmjene, sporazuma o transferu tehnologija te ugovora o prodaji i distribuciji.

Jedna od četiri osnovne klasifikacije strateških saveza je funkcionalni savez. Funkcionalni savez integrira određene osnovne funkcije između dviju strana kako bi se ostvarili specifični ciljevi i kako bi se uspostavili funkcionirajući menadžerski odnosi. Funkcionalni savezi obično se koriste kako bi se nastavili ili unaprijedili istraživački i razvojni projekti, podijelili troškovi, osigurao geografski pristup tržištu, te općenito, uanprijedile distribucijske ili prodajne aktivnosti.[229] Prema navedenim karakteristikama funkcionalni savez najbolje odgovora strateškim savezima u hotelijerstvu.

Na domaćem i stranom turističkom tržištu, strateški savezi u hotelijerstvu su ograničeni što pokazuju i rezultati ankete provedene za potrebe istraživanja, gdje je vidljivo da je samo 6% malih i srednjih hotelskih poduzeća udruženo u strateški savez. Strategije ulaska na turistička tržišta kroz udruživanje u strateške saveze, razvili su hotelski lanci poput Holiday Inn-a i Hiltona okupljeni oko ugovora o franšizi, zajedničkim marketinškim aktivnostima i upravljačkim ugovorima.

U hotelijerstvu dugi niz godina postoje strateški savezi koji su prvenstveno bili usmjereni na franšizne ugovore. Mnogi primjeri franšiznih ugovora između smještajnih objekata i restauraterstva postoje u hotelijerstvu, a koriste se diljem svijeta, dok je izrazito mali broj u RH. Holiday Inn, Best Western, Quality Inn, Sofitel, Hyatt, Cendant, McDonalds i Burger

[227] Lockyer, T.G.L., *Global Cases on Hospitality industry*, Taylor & Francis Group, New York, 2013, str. 397.
[228] Chand, M., Katon, A.A., op.cit., str. 169.
[229] Qiu, L.D., Cross-border mergers and strategic alliances, *European Economic Review*, Vol. 54, No. 6, 2010, str. 824.

King samo su neki od primjera u svijetu udruživanja u strateške saveze, kako bi se poslovanje proširilo kako na domaćem, tako i na inozemnim tržištima.[230]

Nedavni razvoj strateških saveza u ugostiteljstvu obuhvaćaju ugovorni odnosi između hotelskih objekata i restorana, primjer kojeg su Hilton hoteli s restoranima Trader Vic; Benihana; Ruth; Chris Steakhouse i Damon, Four Seasons s Dice Ristorante, Holiday Inn s Damon; Denny; Ruth; Chris Steakhouse, TGI Friday i dr.[231] Hotelski objekti i restorani udružuju se u strateške saveze da bi postali financijski održivi. Restorani time omogućuju hotelskim objektima pozitivne financijske pokazatelje i obrnuto. Udruživanje u strateške saveze ukazuje da će poduzeća u ugostiteljstvu koja su specijalizirana za određene proizvode i usluge po segmentima voditi k cilju dijeljenja resursa i sposobnosti, kako bi se smanjila izloženost riziku.

Udruživanje u strateške saveze u hotelijerstvu postoji između dobavljača opreme za hotelske objekte i samih hotelskih poduzeća. Primjer za to je strateški savez između Marriott i AT&T i Marriott i dizajnera interijera i proizvođača namještaja Steelcase Inc. Rezultat ovog strateškog saveza je opremanje soba s namještajem i ergonomskim radnim jedinicama dizajniranim i prilagodljivim radnim stolicama; stolovima koji osiguravaju veći radni prostor i opremu; dvije utičnice i PC modem priključak na radnoj površini; svjetla koja osiguravaju osvijetlenu cijelu radnu površinu. Ovakve sobe su omogućile hotelskim objektima dodatan prihod od 15-20$ po sobi.[232]

Buduća uspješna poduzeća u hotelijerstvu će zajedno prodavati svoje proizvode i usluge s drugim poduzećima zajedno udruženim u strateške saveze. Primjeri koji pokazuju razvoj kroz strateške saveze su Hotels of the World i Relaise & Chateaux kroz zajedničke marketinške aktivnosti i tehnologiju. Ova hotelska poduzeća „zajednički rade na marketinškim aktivnostima, povezuju vlastite Web stranice, otvaraju Internet portale i međusobno dijele potrebne podatke.“

[230] Shi, X., Liao, Z., op.cit., str. 115.
[231] Ibidem, str. 115.
[232] Zheng, L., Possel-Dölken, F., op.cit., str. 329.

Tablica 18. Prednosti i nedostaci udruživanja u strateške saveze

PREDNOSTI	NEDOSTACI
- sredstvo za implementaciju vlastite strategije - brzina osnivanja saveza - fleksibilnost - manjak rizika - sigurni i stalni distribucijski kanali bez velikih ulaganja - često blokiranje konkurenata	- sukobi između partnera u savezu - neproduktivna povezivanja zbog lošeg izbora partnera - nedostatak kontrole-neslaganje partnera - visok postotak neuspjeha - smanjivanje fleksibilnosti partnera - ovisnost o partneru - značajno ulaganje resursa i vremena

Izvor: Autorica obradila podatke, rujan 2013.

Prema svemu navedenom da se zaključiti da su strateški savezi u hotelijerstvu imali izuzetan porast. Poduzeća u hotelijerstvu koriste strateške saveze da bi lakše ulazili na domaće i inozemna tržišta. Buduće poslovne strategije za hotelska poduzeća gotovo sigurno će se usmjeriti ka udruživanju u strateške saveze kao buduće izvore konkurentskih prednosti. Prvi korak za poduzeća u hotelijerstvu je prepoznati da nijedno hotelsko poduzeće nije u stanju individualno poslovati i biti konkurentno na turističkom tržištu, a da se ne udružuje s drugim poslovnim subjektima s kojima inače posluje bez obzira na udruživanje. Hotelska poduzeća udružena u strateške saveze imat će mogućnost učinkovitijeg povrata uloženih kapitalnih sredstava. Također će zajedničkim korištenjem vlastitih resursa osigurati sinergijske učinke koji će pozitivno djelovati na buduće poslovanje.

3.1.1.4. Ostali oblici strateškog udruživanja

Međusobnim udruživanjem proizvodnje i usluga kroz zadružno poduzetništvo eliminira se ograničenje pojedinačnih subjekata i postižu se optimalni parametri za zadovoljenje zahtjeva suvremenog tržišta. U rješavanju glavnih ograničavajućih čimbenika malih poljoprivrednih gospodarstava upravo je ključna uloga zadruge. Ona je poduzetnički servis

koji svoje članove opskrbljuje potrebnim repromaterijalima pod povoljnim uvjetima nego što to mali poljoprivrednici mogu učiniti pojedinačno i finalizira proizvode zadrugara u prerađivačkim pogonima zadruge te ih uspješno prodaje što u konačnici može pomoći i kod prodaje poljoprivrednih proizvoda hotelskim poduzećima. Time se omogućuje malim i srednjim poljoprivrednicima održavanje konkurentnosti.[233] Zbog navedenih karakteristika može se zaključiti da zadruga predstavlja prikladan okvir za osnivanje strateškog udruženja doduše sa slabim intezitetom povezivanja. Pravni oblik zadruge imaju „Best Western Swiss Hotels“[234] i „Romantik Hotels“[235].

Udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje ovog oblika udruživanja.[236] Za svoje obveze udruga odgovara cijelom svojom imovinom dok članovi odgovaraju samo svojim članskim udjelom koji je određen Statutom, kao temeljnim aktom udruge. Udruga je prikladan pravni oblik za udruživanja sa slabim intezitetom povezivanja. Omogućava jednostavan ulazak zainteresiranih partnera, dok je putem Statuta omogućeno sankcioniranje „neposlušnih“ članova. Ovaj pravni oblik imaju Savez njemačkih hotelskih kooperacija, Minotel Deutchland, Ringhotels (Njemačka), Hotelkooperation Euregio Bodensee (Njemačka), Kidshotels (Švicarska), Minotel Suisse (Švicarska), Swiss Budget Hotels, Swiss Deluxe Hotels te u Hrvatskoj Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela.

Virtualne organizacije predstavljaju kooperativni oblik pravno neovisnih poduzeća, institucija ili pojedinaca koji svoje poslovanje temelje na poslovnom razumijevanju, pridonoseći većinu svojih temeljnih kompetencija horizontalnoj i/ili vertikalnoj kooperaciji, pri čemu se prema okolini pojavljuju kao jedinstvena poslovna jedinica. Virtualne organizacije su dinamični, privremeni i vremenski ograničeni organizacijski savezi jasno identificirani prema klijentima kao potpuna i jedinstvena organizacija.[237] Na virtualne organizacije promatra se kao na geografski disperzirane organizacije koje se

[233] Defourny, J., Nyssens, M., Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector, *Policy and Society*, Vol. 29, No. 3, 2010, str. 233.
[234] www.bestwestern.ch (11. 12. 2012).
[235] www.romantikhotels.com (11. 12. 2012).
[236] Zakon o udrugama, NN, 109/07., članak 2.
[237] Tohidi, H., Jabbari, M.M., The important of Virtual Organization, *Procedia Technology*, Vol. 1, 2012, str. 552.

povezuju korištenjem suvremenih komunikacijskih tehnologija, te zajednički rade na zadovoljenju želja i potreba potrošača. Virtualne organizacije predstavljaju skup poslovnih jedinica u kojima dolazi do interakcije između zaposlenika i radnih procesa kako bi se obavljali poslovi koji su korisni svima.[238] Oblikovanjem virtualne organizacije njeni članovi u mogućnosti su ostvariti bržu reakciju novih proizvoda, smanjiti rizičnost traženja novih prilika, povećati vidljivu veličinu poduzeća, te skratiti proizvodne cikluse, oslanjajući se na sinergije ključnih kompentencija svih njenih članova. Stoga se virtualna organizacija može promatrati kao platforma koja koordinira tijek i procesira informacije i komunikaciju s ciljem omogućavanja kolektivnog djelovanja između određenih skupina. Članovi smatraju da kroz virtualnu organizaciju mogu postići konkurentske prednosti ujedinjavanjem pojedinačnih resursa i različitih kompatibilnih ključnih sposobnosti na učinkovitiji način nego što bi to bili u stanju ostvariti kroz klasične organizacijske oblike.[239]

Pojam sazviježđa partnerstva (alliance constellations) opisuje skupine poduzeća koja su međusobno povezana različitim oblicima partnerstva te koja dijele zajedničke strateške ciljeve.[240] Sazviježđa se razlikuju od jednostavnih, dvočlanih partnerstva zato što ona predstavljaju kolekciju mnoštva takvih partnerstva među igračima u određenoj industriji, dok se bilateralni savezi uglavnom fokusiraju na određenu specifičnu domenu poslovanja.[241] Osnivanjem sazviježđa poduzeća nastoje ostvariti određene osnovne strateške ciljeve, kao što su:[242]

- povezivanje tržišta
- udruživanje vještina
- stvaranje impulsa
- smanjenje troškova
- raspodjela troškova.

[238] Gärtner, M., et.al., The formation of virtual organizations by means of electronic institutions in a 3D e-Tourism, *Information Sciences*, Vol. 180, No. 17, 2010, str. 3161.
[239] Kolaković, M., *Virtualna ekonomija*, Strategija d.o.o., Zagreb, 2010, str. 28.
[240] Corsaro, D., et.al., The impact of network configurations on value constellations in business markets-The case o fan innovation network, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 1, 2012, str. 57.
[241] Kowalkowski, C., Witell, L., Gustafsson, A., Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 1, 2013, str. 24.
[242] Corsaro, D., et.al., op.cit., str. 58.

Udruživanjem raznih specifičnih oblika imovine koju svaki član unosi u sazviježđe te njihovim zajedničkim djelovanjem dolazi se do postizanja sinergijskih efekata unutar sazviježđa. Međutim, navedeni oblik savezništva u literaturi je moguće pronaći u raznovrsnim industrijama, kao što su: izrada osobnih računala i mikroprocesora, telekomunikacije, financijske usluge, te promet i veze.

Iz svega prethodno navedenog proizlazi zaključak da su od ostalih oblika strateškog udruživanja u hotelijerstvu najzastupljenije zadruge i udruge. Što se tiče virtualnih organizacija i partnerskih sazviježđa ona mogu biti prisutna kao ostali oblici udruživanja u hotelijerstvu, ali ne u tolikoj mjeri da bi na osnovu njih mala i srednja hotelska poduzeća mogla profitirati. Ova posljednja dva oblika bi bila više zastupljena kod velikih hotelskih poduzeća odnosno velikih međunarodnih hotelskih lanaca.

Prema navedenim podacima koji su proizašli iz obrade anketnog upitnika i analize prednosti i nedostataka navedenih oblika strateškog udruživanja da se zaključiti da je za mala i srednja hotelska poduzeća najvažniji i najzastupljeniji oblik klaster s obzirom da je veliki postotak poduzeća koja se nalaze u ovom obliku strateškog udruživanja, a i prednosti ovakvog udruživanja su više okrenuta prema malim i srednjim hotelskim poduzećima dok su nedostaci za ista poduzeća gotovo zanemarivi.. Klasteri su strateško udruženje koje najbolje odgovara malim i srednjim hotelskim poduzećima s obzirom na njihovu veličinu i mogućnost udruživanja s različitim turističkim poduzećima i ostalim gospodarskim i negospodarskim subjektima. Također je nekolicina hotelskih poduzeća koja se udružuju u strateška partnerstva prvenstveno su to udruženja s turističkim agencijama i turoperatorima s obzirom da je podloga ovih udruživanja ugovor. Strateški savezi su najmanje prisutni kod malih i srednjih hotelskih poduzeća jer prema karakteristikama ovog oblika strateškog udruženja više pripada velikim hotelskim poduzećima odnosno najzastupljeniji su kod velikih međunarodnih hotelskih lanaca. Od ostalih oblika strateškog udruživanja iz gore navedenog da se zaključiti da su u hotelijerstvu posebno kod malih hotelskih poduzeća najzastupljenije zadruge, a posebno udruge.

3.1.2. Poslovni uzroci povezivanja u klastere u hotelijerstvu

Turizam kao izuzetno dinamična grana, prirodno je utjecajniji za uvođenje fleksibilne politike regionalnog razvoja. Ekonomski oblik koji omogućuje regionalni razvoj kroz postizanje inovativnosti, veće produktivnosti, konkurentnosti i izvozne orijentacije gospodarstva su klasteri. [243] Za postizanje takvih rezultata zadužena je komplementarna grupacija gospodarskih i negospodarskih subjekata i institucija koje povezuje isti interes. Stoga je model klasterizacije u turizmu prihvaćen širom svijeta, kao moćan okvir za održivi razvoj destinacije s ekonomskog, društvenog i ekološkog stajališta. Sposobnost pružanja veće vrijednosti kroz model klastera, omogućava regiji da putem brojnih aktivnosti u „turističkom lancu vrijednosti“ bude konkurentnija i da očekuje bolje poslovne rezultate. Iniciranje, organizacija i implementacija turističkih klastera u razvijenim zemljama Europe i onima u razvoju je bitno različita, kako zbog različite ekonomske razvijenosti, tako i zbog različitog stupnja društvenog kapitala. Tako su se donositelji ekonomskih politika u Europi posebno založili za politiku razvoja klastera, o čemu postoje brojne studije i analize.[244]

Pojam klastera je prilagođen specifičnim karakteristikama turističke djelatnosti čiji se proizvod uspostavlja na razini destinacije u zajedničkoj aktivnosti hotelskih poduzeća i drugih subjekata uključenih u turistički proizvod.[245] Regionalna i nacionalna konkurentnost lokalnih poduzeća u globalnim uvjetima poslovanja, sve više ovisi o sposobnosti međusobne suradnje na lokalnoj razini. Prema tome se konkurentnost jedne turističke destinacije u odnosu na drugu sve više mjeri efikasnošću njenih klastera.

Najšire prihvaćen je Porterov pojam klastera. Porterova analiza je uglavnom usmjerena na tradicionalne djelatnosti, ali tu postoje i reference koje se odnose na turističku djelatnost:[246] “U tipičnom turističkom klasteru, npr., kvaliteta doživljaja posjetilaca ovisi ne samo o privlačnosti primarnih atrakcija (plaže i povijesna mjesta), nego također i o kvaliteti i djelotvornosti komplementarnih poslova kao što su hoteli, restorani, trgovački distributeri i transportni kapaciteti.[247] Zbog toga što su članovi klastera međusobno ovisni, dobre

[243] Lundberg, H., op.cit., str. 153.
[244] Erkuş-Öztürk, H., op.cit., str. 1743.
[245] Ibidem, str. 1747.
[246] Porter, M.E., op.cit., str. 78.
[247] Segarra:Oña, M., et.al., The effects of Localization on Economic Performance: Analysis of Spanish Tourism Clusters, *European Planning Studies*, Vol. 20, No. 8, 2012, str. 1327.

performance jednog, mogu ojačati uspjeh drugih.“ Porteru klasteri obuhvaćaju međusobno povezana poduzeća, zajedno s odgovarajućim dobavljačima, kao i niz institucija, uključujući sveučilišta, granske organizacije i agencije.

Ne postoje standardizirani modeli klastera.[248] Iniciranje, organizacija i implementacija turističkih klastera u razvijenim europskim zemljama i onima u razvoju je bitno različita, kako zbog različite ekonomske razvijenosti, tako i zbog različitih razina društvenog kapitala.

Koristeći klasterski model, gospodarski subjekti jedne regije odnosno destinacije brže se razvijaju, primjenjuju suvremene metode rada i pod suvremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja, a ekonomija regije dobiva konkurentske prednosti u odnosu na druge. Da bi stvorile preduvjete za razvoj konkurentnosti, vlade su širom svijeta razvijale ovaj model.

Klasteri pospješuju konkurentnost na sljedeće načine:[249]

- stimulirajući otvaranje novih poduzeća
- povećavajući produktivnost poduzeća u klasteru
- unoseći inovativnost u djelatnost poslovanja.

Konkurentnost klastera u turističkim destinacijama mora uključivati pored ovih i neke druge karakteristike i ciljeve, a to su ekološka i kulturna održivost i kvaliteta života lokalne zajednice. Zajedničko djelovanje teritorijalnih, institucionalnih i poduzetničkih elemenata, s njihovim posebnim konkurentskim prednostima, rezultira zajedničkom konkurentnošću turističkog klastera.[250] Stoga se turistička konkurentnost klastera može iskazati kao ukupnost kapaciteta stakeholdera iz javnog, poslovnog i civilnog sektora uključenih u turističku aktivnost za dostizanje ciljeva razvoja na dugoročno održiv način, koji bi bili iskazani kroz bogaćenje sadržaja turističkog iskustva, nadprosječne financijske rezultate, socijalna i ekološka dostignuća. S ovog stajališta, uloga hotelskih poduzeća u okupljanju najvitalnijih segmenata svakog gospodarstva za razvoj ukupne ekonomije jedne zemlje vrlo je bitna. Osim toga, ona postaju važni subjekti moguće konkurentske prednosti u

[248] Šarić, S., Competitive Advantage through Clusters: An Empirical Study with Evidence from China, doktorska disertacija, Springer Gabler, Wiesbaden, 2012, str. 49.
[249] Ibidem, str. 49.
[250] Dragičević, M., Obadić, A., *Klasteri i politike razvoja klastera*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2013, str. 27.

okviru prostornog okruženja u kojem djeluju. Kakvo je njihovo djelovanje, kao posljedica raznih udruživanja i integracija, vidi se od kakve je važnosti korištenje modela klastera za stjecanje moći.

Jačanje konkurencije odnosi se na ukupno gospodarstvo EU, ali zbog specifičnosti hotelijerstva, veliki broj sudionika u lancu ponude i prevladavajuće strukture malih i srednjih hotelskih poduzeća, klasteri u ovom sektoru pronalaze sve veću primjenu.[251] Očigledno, hotelska poduzeća su idelan okvir za razvoj klastera. Osnovni model poslovanja u hotelijerstvu uz pomoć klastera je povezivanje ekonomije manjih poduzeća radi osiguranja konkurentnosti u nastupu na turističkom tržištu. Da bi bilo ostvarivo, neophodno je da postoji katalizator, obično poduzeće kao „klaster lider".

Svjetska turistička organizacija zalaže se za Destinacijski menadžment organizacije (DMO), čija je uloga koordinacija i briga o zajedničkom djelovanju svih subjekata koji utječu na formiranje turističkog proizvoda u destinaciji. To mogu biti i regionalne agencije za razvoj, koje su obično angažirane oko malih i srednjih hotelskih poduzeća, kao i regionalne i lokalne turističke organizacije.[252]

Klasteri u hotelijerstvu podrazumijevaju interakciju između različitih igrača, uključujući konkurentska poduzeća iz različitih ili istih djelatnosti, kao primjerice: smještaja, transporta, turističke agencije i turoperatore, sve vrste dobavljača, turističke atrakcije, negospodarske organizacije (banke, osiguravajuća društva i sl.), obrazovne i državne institucije. Interakcija se odnosi na povezanost između hotelskih poduzeća, njihovih dobavljača kao i samih turista. U ovom slučaju radi se o „vertikalnom modelu" povezivanja koji će rezultirati partnerskim odnosom zasnovanim na razmjeni informacija, zajedničkom poslovanju i kao važnoj stavci povjerenju.

Koncentracija u klasteru temelji se na *integriranoj turističkoj ponudi,* koja posluje na principu *stapanja* turističkih atrakcija, fizičke i komunikacijske infrastrukture, smještajnih kapaciteta, transporta, turističkih agencija, poljoprivrednika i ostalih pratećih usluga u jednu prepoznatljivu ponudu.[253] Kako je vertikalno povezivanje hotelskih poduzeća, koje obično uključuje lance turističkih agencija i zračnih prijevoznika jedan od čestih modela

[251] Hsieh, P., Lee, C., op.cit., str. 178.
[252] Cetinski, V., Šugar, V., Perić, M., *Menadžment institucija i destinacija kulture*, Sveučilište u Rijeci Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012, str. 133.
[253] Lee-Ross, D., Lashley, C., op.cit., str. 127.

povezivanja, posebno na internacionalnoj razini, to je njihov utjecaj na istoj toj razini od presudnog značaja za pozicioniranje pojedinih regija odnosno destinacija u razvoju na turističkom tržištu.

Drugi model povezivanja uključuje „horizontalne“ veze između i unutar hotelskih poduzeća (iz turističkih i pratećih djelatnosti) u klasteru, gdje svako poduzeće upravlja dvojnim ciljevima konkurentnosti i suradnje u poslovanju, koji je i predmet zajedničkog interesa i poslovanja (npr. udruživanje snaga u svojim zahtjevima prema vladi za dobivanje određenih beneficija, ili za izbjegavanje nekih negativnih posljedica vladinih aktivnosti). Takvi su zahtjevi povezani s uklanjanjem viznog režima, smanjenja poreznih davanja (PDV-a), osiguravanje statusa *izvoznika* za sektor turizma i sl.

Radi se o mnogobrojnim interakcijama između različitih igrača koji determiniraju sposobnost turističkih klastera da budu konkurentni, da rastu i razvijaju se i pri tom budu svjesni svojih beneficija. Ostali igrači koji su izvan klastera, trebaju prilagođavati svoje uloge principima koji određuju klastersku konkurentnost.

Neminovnošću proširivanja globalizacije, zasigurno je da će proces koncentracije, bilo da je generiran horizontalnom ili vertikalnom integracijom, u budućnosti otežavati položaj hotelskim poduzećima. S tog aspekta razvoj hotelskih poduzeća u zemljama u razvoju uz pomoć klasterskog modela povezivanja preko turističkih agencija i lokalnih poljoprivrednika, predstavlja svakako značajan čimbenik njihova opstanka, kao i povećanja njihove konkurentnosti. **Razvoj klastera regionalni je odgovor na konkurenciju koja se razvila globalizacijom.**[254]

Za zaključiti je da klasterski pristup u hotelijerstvu promovira horizontalnu suradnju i strateška partnerstva. Klasteri u hotelijerstvu ruše granice koje odvajaju hotelska i druga poduzeća, udruženja, institucije i nadležne vlasti i obične ljude. Klasteri se fokusiraju na jačanje ekonomske osnove kao što je infrastruktura i razvoj radne snage, kao i društveni kapital. Klasteri u hotelijerstvu omogućavaju uvođenje inovativnosti, postizanje visokih standarda poslovanja i povećavaju konkurentnost hotelskih poduzeća na turističkom tržištu.

[254] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 29.

3.1.2.1. Udruživanje velikih hotelskih poduzeća u klastere

Inozemna turistička praksa poznaje niz primjera strateškog udruživanja hotelskih poduzeća, osobito horizontalnog karaktera. Tako postoji niz strateških udruživanja internacionalnog karaktera. Zemlje u kojima je poslovna suradnja u obliku klastera između hotelskih poduzeća jako razvijena ističu se Švicarska, Austrija i Njemačka.[255] Iako su klasteri najvećim dijelom povezani s malim, a manjim dijelom s srednjim hotelskim poduzećima nekolicina je i velikih hotelskih poduzeća koja su udružena u klastere. Kod velikih hotelskih poduzeća najzastupljeniji oblik strateškog udruživanja su strateška partnerstva, a kod međunarodnih velikih hotelskih lanaca i strateški savezi posebno s zračnim kompanijama i velikim turoperatorima. Primjerice jedan od većih međunarodnih hotelskih lanaca je „The Leading Hotels of the World“ koji predstavlja najprestižniju grupu horizontalno povezanih individualnih hotelskih poduzeća. Udruženje se osnovano 1928. godine pod nazivom „Luxury Hotels“ i plod je suradnje nekoliko europskih hotelijera. Jedan od osnovnih elemenata uspjeha čine politika izuzetne selekcije (gotovo su svi u rangu 5*) te efikasan sustav rezervacija u realnom vremenu.[256]

U mnogim zemljama djeluje niz sličnih nacionalnih ili regionalnih strateških udruženja. Švicarska predstavlja izuzetan primjer korištenja klastera radi efikasnijeg poslovanja hotelskih poduzeća, iako je najviše klastera među malim i srednjim hotelskim poduzećima (63,9) dok je jako malo velikih hotelskih poduzeća koja su u sustavu klastera.[257] Ovih malo velikih hotelskih poduzeća uključeno je horizontalno u klastere što znači sa svojim konkurentima i to na nacionalnoj razini, a najčešće koriste prednosti udruživanja u klastere u području marketinga, upravljanja nabavom te informacijsko-komunikacijske tehnologije. Francuska grupacija „Accor Group“, čija je osnovna djelatnost hotelijerstvo i restoraterstvo razvila je komplementarne aktivnosti udruženjem s turoperatorima i turističkim agencijama, kao i s poduzećima iz drugih sektora, odnosno vertikalno su se udružili u klaster s rent-a-car poduzećima i zračnim prijevoznicima. Hotelsko poduzeće „Sol Melia“ iz Španjolske 1999. godine potpisalo je ugovor s marokanskom vladom o pridruživanju

[255] Lee-Ross, D., Lashley, C., op.cit., str. 128.
[256] Erkuş-Öztürk, H., op.cit., str. 1749.
[257] Tajeddini, K., Trueman, M., Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 4, 2012, str. 1122.

projektu razvoja hotelijerstva, promocije dostignuća u turističkoj infrastrukturi i prihodima, kao i programima obrazovanja ljudskih potencijala u hotelijerstvu.

U novijim regijama Europe sa stvaranjem novih destinacija, klasteri su dobili najveću potvrdu integriranjem hotelskih poduzeća i drugih subjekata na području Rusije (područje Pjatigorska i Kislorodska), Armenije, gdje su se udružili u klaster armensko hotelsko udruženje i Asocijacija restoratera, Unija turoperatora, Udruženje vodiča, zračne kompanije i privatni sektor.[258]

U Turskoj je poznati Sultanahmet klaster u području Istanbula. To je jedan od najstarijih turističkih centara u Turskoj, a zadataka formiranja klastera bio je unaprijediti i vratiti poziciju Istanbula, čiji je udjel u turizmu Turske bio u opadanju.[259] Kako su posjetitelji ovog klastera uglavnom iz zemalja EU, to su velika hotelska poduzeća, turoperatori, turističke agencije, zračni prijevoznici, autobusni prijevoznici, brodska poduzeća, uvećali svoje udjele na ovom području, a klaster je nastojao pospješiti interakciju s EU, sudjelovanjem u EU programima.

Osim horizontalnog udruživanja velikih hotelskih poduzeća u klastere brojni su primjeri i njihovog vertikalnog povezivanja. Tako u Pescari u Italiji djeluje klaster „Amici del Turista A.T.“ čije je članstvo otvoreno hotelskim i restoraterskim poduzećima. Aktivnosti kojima se ovaj klaster bavi su booking, pomoć gostima koji borave u hotelskim poduzećima, promocijske aktivnosti, sudjelovanje na sajmovima i work-shopovima na području Europe te stvaranje ponude paket aranžmana za kupališni, kulturni i event turizam.[260] Među ostalima još se mogu izdvojiti „P.A.M.“ koji okuplja velika hotelska poduzeća, putničke agencije i turistička poduzeća okupljena u cilju promocije lokaliteta i produljenja sezone.

Za zaključiti je da se velika hotelska poduzeća s obzirom na gore spomenuto strateški ne udružuju u velikom broju u klastere kao što je to primjer s malim i srednjim hotelskim poduzećima s obzirom na njihovu veličinu. Nekoliko je europskih zemalja koje prednjače

[258] Lockyer, T.L.G., *Global Cases on Hospitality Industry*, Taylor & Francis Group, New York, 2013, str. 406.
[259] Erkuş-Öztürk, H., op.cit., str. 1748.
[260] Shi, X., Liao, Z., op.cit., str. 116.

u udruživanju u klastere hotelskih poduzeća s drugim velikim hotelskim poduzećima kao i ostalim turističkim, gospodarskim i negospodarskim subjektima iako također u manjem broju. Velika hotelska poduzeća s obzirom na veličinu kapaciteta koja nude u mogućnosti su udruživati se u strateške saveze odnosno partnerstva udruženja vezana ugovorom, a ne klastere koje svojim članovima omogućuju ulazak u udruženje putem usmene predaje, jer je klaster inače dobrovoljno udruženje koje se ne mora temeljiti na ugovoru. Upravo iz tog razloga da se zaključiti zašto je mali broj velikih hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster.

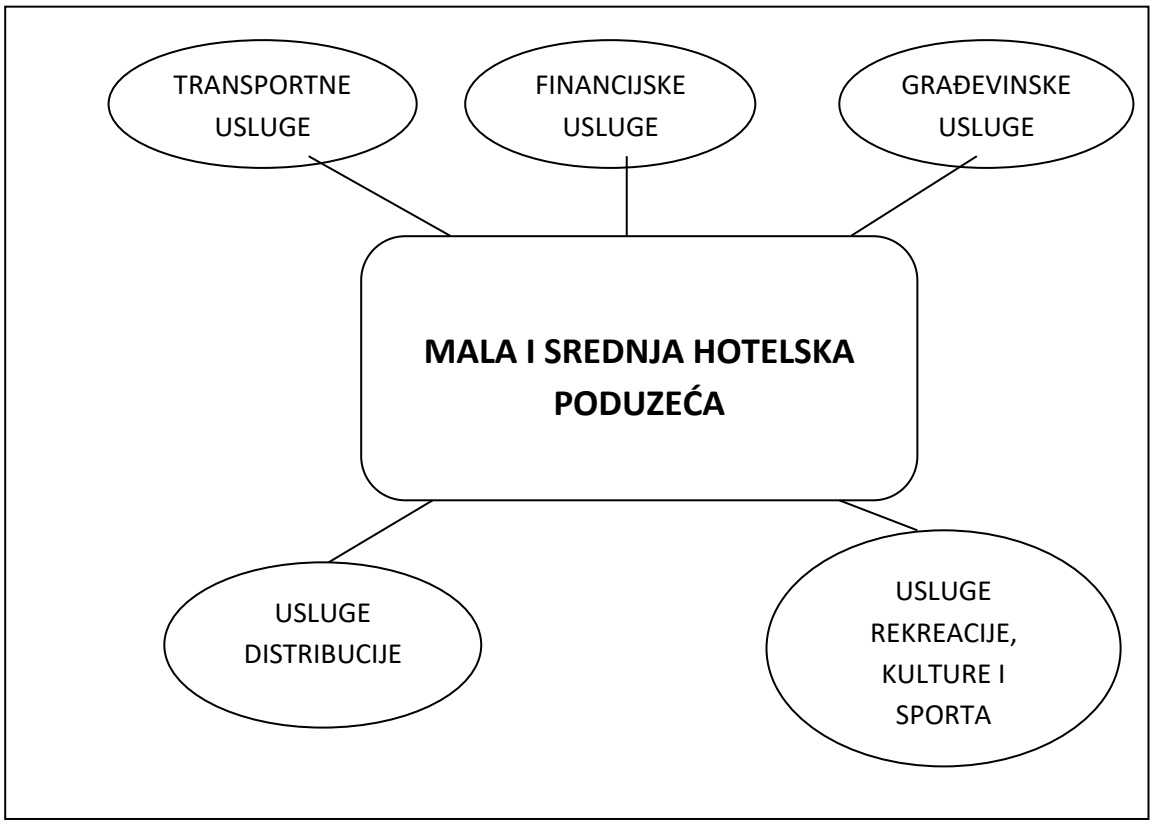
3.1.2.2. Udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere

Poslovna suradnja s lokalnim poslovnim subjektima u okviru klastera smatraju se neophodnima za razvijanje turističkih aktivnosti, stoga mala i srednja hotelska poduzeća stupaju u klastere s lokalnom industrijom da bi lakše implementirala zajedničke programe.[261] U ovom slučaju dolazi se do djelomičnog preklapanja usluga navedenih učesnika u okviru klastera, kojima nije dominantna djelatnost turizam i ugostiteljstvo, te uspjeh zavisi od njihove sposobnosti da prihvate dio odgovornosti koje im donosi određena poslovna suradnja unutar klastera.

S obzirom da su u hotelijerstvo uključene brojne prateće usluge, koje u pravilu potiču iz različitih djelatnosti, postavlja se pitanje pristupa klasifikaciji tih djelatnosti u okviru klastera, iako oni samo jednim svojim dijelom sudjeluju u klasterskom poslovanju, dok im često osnovna djelatnost pripada drugoj branši. Prema prethodno rečenom napravljena je mapa za osnivanje klastera malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih subjekata prikazana na slici 1.

[261] Hsieh, P., Lee, C., op.cit., str. 175.

Slika 1. Mapa za moguće osnivanje klastera malih i srednjih hotelskih poduzeća s ostalim subjektima



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, kolovoz 2013.

Slika 1. prikazuje mala i srednja hotelska poduzeća, koja su direktno ili indirektno povezana s drugim uslužnim djelatnostima. Mala i srednja hotelska poduzeća mogu ostvariti poslovnu suradnju odnosno osnovati klaster u kojem će sve ove djelatnosti moći sudjelovati s ciljem poboljšanja poslovanja kako malih i srednjih hotelskih poduzeća tako i djelatnosti koji su uključeni u sustav klastera.

Udruživanje u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća od izuzetne je važnosti zbog jačanja njihove tržišne pozicije domaćeg proizvoda te njegovog očuvanja na tržištu, unapređenja kvalitete kroz lakši tržišni nastup te povećanje tržišne prepoznatljivosti.[262] Zbog toga je važno i za ova hotelska poduzeća radi jačanja njihove konkurentnosti potrebno ojačati i suradnju regija te kroz klastere tržištu ponuditi raznovrsne i zanimljive turističke proizvode. Jedan od primjera horizontalnog klastera je poslovna suradnja dvaju malih hotelskih poduzeća „More“ iz Dubrovnika i „San Rocco“ iz Brtonigla u Istri.

[262] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 33.

Rekordne brojke fizičkog turističkog prometa ostvarene su u 2012. Na području Klastera sjeverozapadne Istre koji je prošlu godinu zaključio s rastom noćenja od 4%. Naime, ukupno je ostvareno 3.843.114 noćenja što je za oko 150.000 noćenja više nego 2011. Povećan je i broj turista koji su boravili u regiji pa jetako ostvaren 659.281 turistički dolazak odnosno 3% više nego godinu ranije. Najviše je gostiju stiglo iz Slovenije.[263] Rezultat svega je dizanje konkurentnosti same destinacije te malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su članovi ovog klastera.Također je ovaj klaster Sjeverozapadne Istre najviše učinio po pitanju gourmet proizvoda po kojima je itekako prepoznatljiv zbog svojih dobrih restorana, ali i vinarija te maslinarskih itinerera na čiju se ponudu dobro uklapaju i mala hotelska poduzeća sa svojom ponudom te ruralne kuće za odmor.

Srednje hotelsko poduzeće Istraturist te Laguna iz Novigrada koji su u klasteru u 2013. godini namjeravaju uložiti značajan novac u poboljšanje usluge i izgleda svojih kapaciteta.[264] Ulaganja se odnose na daljnje podizanje kvalitete kampa – Park Umag, u obnovu smještaja i podizanje kvalitete usluga u hotelu Sol Umag, te ostale projekte kojima će se poboljšati turistička infrastruktura, kao što su plaže, tenis centar i nogometna igrališta.

Moderna organizacija i jednostavniji nastup na turističkom tržištu, a sve u cilju efikasnijeg poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća osnove su klastera u kojem sa zadovoljstvom participira čitav niz poslovnih subjekata vezanih za hotelijerstvo. Međutim, razvoj klastera relativno je složen proces posebno za mala i srednja hotelska poduzeća jer istovremeno iziskuje suradnju predstavnika vlasti, malih i srednjih hotelskih poduzeća, jedinica lokalne samouprave, sindikata, financijskih institucija, obrazovnih institucija te različitih drugih poduzeća vezanih za turizam i hotelijerstvo. Kod malih i srednjih hotelskih poduzeća od svih oblika kalstera najzastupljeniji je regionalni klaster, horizontalni i vertikalni klasteri.

Zasigurno se može reći da mala i srednja hotelska poduzeća sudjelovanjem u klasterima mogu ostvariti različite prednosti.[265] To može uključivati povećanje zauzetosti smještajnih objekata odnosno produljenje sezone za mala i srednja hotelska poduzeća, povećanje zaposlenosti posebno mladih kadrova, inovacije, jačanje stručnosti i know-howa,

[263] Juričić, A., Broj turističkih noćenja veći za 4%, *Turistički list Sjeverozapadne Istre*, Vol. 1, br. 1, 2013, str. 7
[264] Ibidem, str. 7
[265] Morić Milovanović, B., op.cit., str. 246.

poboljšanje kvalitete postojećih usluga i proizvoda unutar malih i srednjih hotelskih poduzeća, povećanje produktivnosti, bolje korištenje potencijala malih i srednjih hotelskih poduzeća i dr.

Iz svega gore razmatranog da se zaključiti da su mala i srednja hotelska poduzeća podložna sudjelovati u klasterima zbog svoje veličine i fleksibilnosti koju im ta veličina omogućuje. Udruživanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća potiču rast i razvoj svog poslovanja, potiču nova zapošljavanja, potiču inovativnost i konkurentnost, te jačaju međuregionalnu suradnju. Iz prethodno navedenog primjera klastera razvidno je da klasteri povećavaju broj noćenja turista i prihode malih i srednjih hotelskih poduzeća čime se također povećava i njihova konkurentnost na turističkom tržištu. Problem hrvatskih malih i srednjih hotelskih poduzeća leži u tome što je samo Istarska županija prepoznala važnost njihova udruživanja u klastere radi daljnjeg poslovanja istih i opstanka na turističkom tržištu. Sve druge županije na području Hrvatske nisu dovoljno prepoznale važnost klasterizacije iako se i po tom pitanju počelo nešto pomicati naprijed. Sveukupno gledajući upravo su mala i srednja hotelska poduzeća u odnosu na velika hotelska poduzeća podložnija se strateški udruživati u klastere. Velika hotelska poduzeća su većim dijelom povezana s strateškim savezima i strateškim partnerstvima upravo zbog njihove veličine i mogućnosti prilagođavanja s obzirom da klasteri se mogu osnovati i bez postojanja ugovora što za velika hotelska poduzeća može stvarati veliki problem. Velika hotelska poduzeća su zastupljenija u međunarodnim hotelskim lancima koja se bitno razlikuju od klastera.

3.2. Izvori konkurentske prednosti udruživanja u klastere u malim i srednjim hotelskim poduzećima

U kontekstu globalizacije potreba za razvojem konkurentnosti malih i srednjih poduzeća postala je od velike važnosti za socio-ekonomsku stabilnosti i prosperitet razvijenih ali isto tako i zemalja u razvoju.

Nužna pretpostavka je da mala i srednja poduzeća mogu surađivati unutar klastera, a da im je i dalje omogućena specijalizacija, kreativnost i inovativnost dok u isto vrijeme mogu

koristiti beneficije udruženja kojega su članovi. Drugim riječima, mala i srednja poduzeća i dalje mogu održavati snagu manjih poduzeća dok u isto vrijeme kao članovi klastera mogu konkurirati velikim poduzećima.[266] Većina poduzeća je zapravo i rasla i razvijala se unutar pojedinih klastera nego je to primjer poduzeća koja su izolirana sama za sebe. Nekoliko je razloga koji čine klastere pogodnima za razvoj poslovanja malih i srednjih poduzeća. Prije svega, poslovanje pojedinog poduzeća unutar klastera može istom tom poduzeću olakšati prepoznavanje tržišnih mogućnosti i zadovoljenje potreba svojih kupaca nego što bi poduzeće prepoznalo i ostvarilo da posluje individualno. Vještina radne snage, potrebite druge vještine, know-how, inputi i imovina već su dostupni u regiji i mogu se lakše uklopiti u nove poslovne forme. Financijske institucije i investitori su već upoznati s prirodom poslovanja klastera i mogu očekivati, prema Porteru, manje rizike u odnosu na uloženi kapital.[267] Nadalje, vlasnik malog ili srednjeg poduzeća može iskoristiti udruživanje, odnosno poslovni odnos i suradnju s drugim poduzećima i istraživati centre koji su već osnovani. Pozitivne povratne informacije mogu veoma utjecati na nove poslovne kreacije unutar klastera. Razvojem i prosperitetom klastera pojavljuje se više mogućnosti i konkurentskih resursa koji će bezrezervno koristiti u daljnjem poslovanju svih članova klastera.

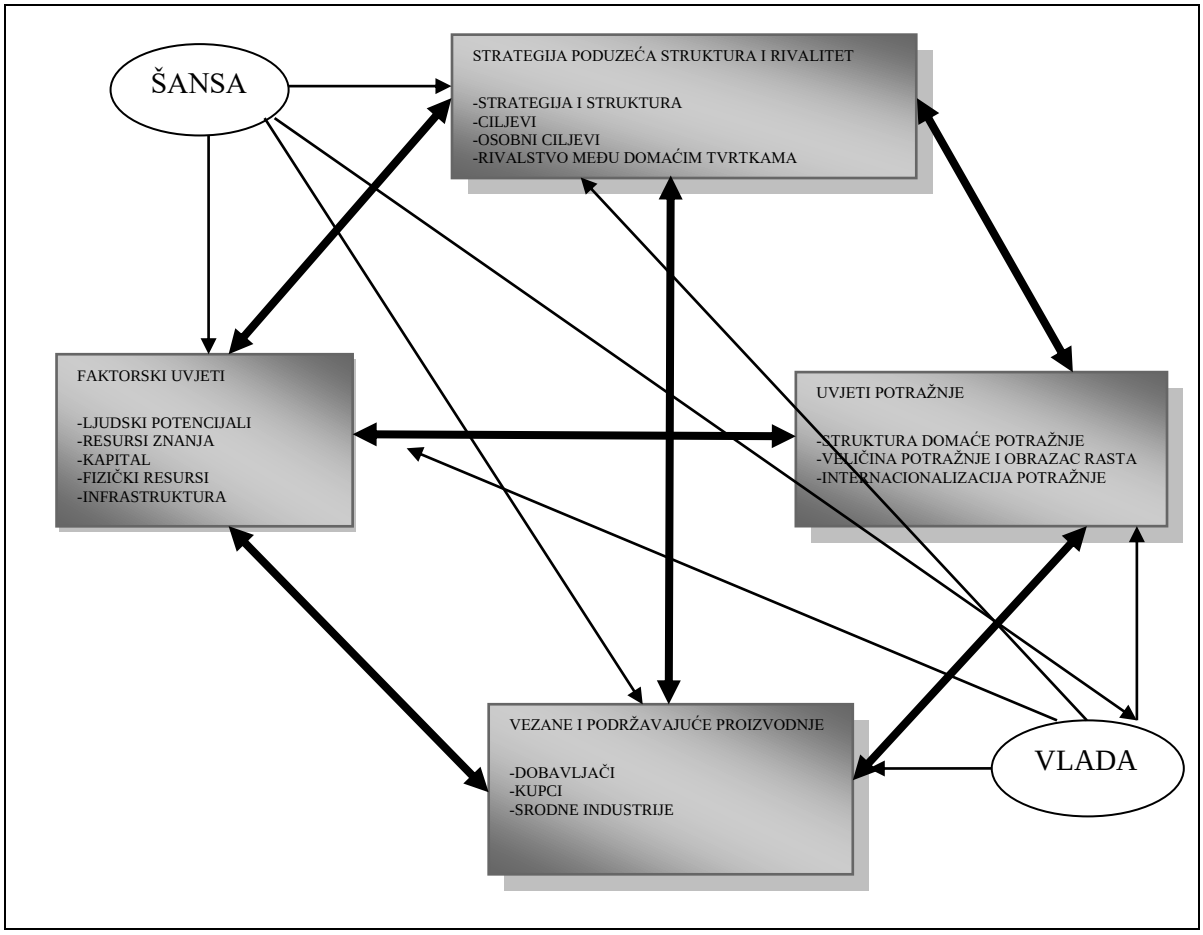
U uvjetima suvremenog poslovanja, mala i srednja hotelska poduzeća moraju svakodnevno pronalaziti nova rješenja kako bi održala i povećala svoju konkurentnost, koja je osnova za uspjeh ili neuspjeh svakog hotelskog poduzeća.[268] Suvremena konkurencija ovisi o produktivnosti, a ne o inputima ili veličini hotelskog poduzeća. Produktivnost počiva na načinu *kako* se danas poduzeća natječu, a ne o pojedinačnim područjima na kojima konkuriraju. Ostvariti konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća, pa i gospodarski razvoj područja na kojima djeluju, moguće je projektima koji se temelje na novim znanjima, vještinama i inovacijama.[269] To je moguće međusobnim povezivanjem hotelskih poduzeća, njihovih dobavljača i transportnih poduzeća, turističkih agencija i u manjem dijelu turoperatora. Za kooperaciju između ovih subjekata karakteristična su sljedeća obilježja: stvaranje određene koristi, usmjerenost na jake strane hotelskih poduzeća,

[266] Lundberg, H., op.cit., str. 160.
[267] Spithoven, A., Knockaert, M., The role of business centre sin firms' networking capabilities and performance, *Science & Public Policy*, Vol. 38, No. 7, 2011, str. 573.
[268] Porter, M.E., *Konkurentska prednost*, Masmedia, Zagreb, 2009, str. 5
[269] Kolaković, M., Sisek,B., Morić Milovanović, B., op.cit., str. 30.

zadržavanje funkcionalne autonomije malih i srednjih hotelskih poduzeća koja ulaze u kooperaciju i nastajanje novih sustava odnosa.[270]

Prethodno rečeno može se sažeti kroz Porterov sustav čimbenika konkurentskih prednosti tzv. Porterov „dijamant“ prikazan na slici 2.

Slika 2. Porterov sustav čimbenika konkurentskih prednosti



Izvor: Iz Porter, E.M., The competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990, str. 34.

Na osnovu Porterovog modela konkurentskih prednosti treba istaknuti sljedeće:[271]

- sva četiri čimbenika „dijamanta“ su promjenjiva
- sva četiri čimbenika su međuovisna

[270] Predić, B., Stošić, D., op.cit., str. 316.
[271] Porter, E.M., op.cit., str. 35.

Porter je dijamant konkurentskih prednosti definirao međusobnim utjecajem četiri komponente na konkurentnost. Zaključio je da se može biti konkurentan samo ukoliko su mala i srednja hotelska poduzeća postala konkurentna u sve 4 determinante i ukoliko postoji međusobna interakcija među njima. Nedostatak proizvodnih čimbenika prema njemu može biti prednost odnosno može se pretvoriti u prednost jer utječe na racionalniju i produktivniju uporabu.[272] Konkurencija na domaćem turističkom tržištu potiče na stanje proizvodnih i uslužnih čimbenika kroz iskoristivost i ulaganje u usavršavanje. Time se potiču mala i srednja hotelska poduzeća da ulažu u znanje, tehnologiju, radnu snagu, a i sama radna snaga je osobno zainteresirana čime se automatski poboljšava situacija unutar hotelskog poduzeća. Turističko tržište je poticajno za konkurentnost gdje su jako izraženi efekti ekonomije obujma. Puno važnije od veličine hotelskog poduzeća je zahtjevanost potražnje, gdje je Porter zaključio da veća zahtjevnost potražnje vodi većoj konkurentnosti. Kod vezane i podržavajuće proizvodnje prikazane na Slici br. 2. Porter tu misli na postojanje klastera kao nužnosti za buduće poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i specijalizaciju unutar klastera (primjerice mala hotelska poduzeća povezana s maslinarima i vinarima).[273] Mala i srednja hotelska poduzeća mogu biti konkurentna samo ako je razvijen ukupan klaster međusobno povezanih proizvodnji i usluga.[274] To znači da klaster može biti povezan horizontalno (malo hotelsko poduzeće s malim hotelskim poduzećem) ili vertikalno (malo ili srednje hotelsko poduzeće povezano s poljoprivrednim proizvođačima, kulturnim institucijama i transportnim poduzećima).

Strategija malih i srednjih hotelskih poduzeća, njihova organizacijska struktura i konkurencija važne su s mikroaspekta konkurentnosti, a odnose se na stanje malog i srednjeg poduzetništva u zemlji.[275] To će ovisiti o politici države o poticanju poduzetničke klime, na razvijenost menadžmenta, na intezitet konkurencije na domaćem turističkom tržištu – bitno: veća konkurencija na domaćem tržištu poticajna je za stvaranje konkurentskih prednosti.

---

[272] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 62.
[273] Ibidem, str. 63.
[274] Allen, K.R., *Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach*, South Western, Ohio, 2011, str. 267.
[275] Lundberg, H., op.cit., str. 159.

Može se doći do zaključka da je participacija u klasteru važan činitelj u izgradnji konkurentnosti što navodi i Porter. Klasteri su instrumenti koji mogu potaknuti i doprinositi konkurentnosti i produktivnosti malih i srednjih hotelskih i drugih poduzeća koja posluju na istom geografskom području. Treba napomenuti da prednosti koje klaster pruža svojim poduzećima članovima utječu na njihovo poslovanje isto tako kao što i mala i srednja hotelska poduzeća utječu na poslovanje velikih hotelskih poduzeća. Nekolicina elemenata koji generiraju i poboljšavaju konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su unutar klastera, prikazani su u nastavku. Ukratko, može se utvrditi da mala i srednja hotelska poduzeća koja su u klasteru su konkurentna jer:

- su usmjerena na uvjete poslovanja, sposobnosti i destinacijske resurse;
- razvijaju sposobnosti i surađuju za brzo i primjereno rješavanje problema;
- potpomognuti su zajedničkim resursima, inače nedostupnima ukoliko posluju individualno;
- posluju u poticajnom okruženju, obogaćeni konkurentskim pritiscima i rivalstvom, informacijama i primjerima;
- posluju u kontekstu povjerenja, u kojem čak i manja hotelska poduzeća i proizvođače unutar klastera štite i poštuju.

Čimbenik generiranja konkurentnosti je niska cijena informacija i diferencijacije proizvoda zbog prisutnosti većeg broja kooperanata i sastavnih proizvođača kao i mogućnost da učinkovito upravljaju proizvodnim i uslužnim procesima.

3.2.1. Prednosti udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere

Klasterima se ostvaruje povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s trgovcima, proizvođačima sirovina i ostalih dijelova, a time je sustav otvoreniji prema okruženju, omogućen je brži protok informacija i brža prilagodba promjenama, učinkovitije je upravljanje u takvom sustavu, a ljudski resursi se efikasnije koriste.[276] Povezivanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća imaju mogućnost povećanja konkurentnosti, omogućuje im se izlazak na nova i veća turistička tržišta, pristup novim sredstvima financiranja poslovanja (fondovima, povoljnijim kreditima itd.). Razvojem klastera stvaraju se pozitivni efekti za sama hotelska poduzeća članove i za šira područja u kojima

[276] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 9.

se klasteri nalaze. Na taj način smanjuju se transakcijski troškovi i stvaraju specijalizirana lokalna tržišta.[277]

Klasteri potiču konkurenciju na način da poboljšavaju produktivnost poboljšanim pristupom dobavljačima i informacijama, poduzeća u međusobnoj suradnji mogu zadovoljiti potrebu za inovacijama i novim idejama. Poduzeća na taj način ostvaruju bržu međusobnu komunikaciju, imaju mogućnost korištenja materijalnih i ljudskih resursa članova klastera te mogu ostvariti bolju kvalitetu proizvoda odnosno usluga. Mala i srednja hotelska poduzeća članovi klastera, mogu koristiti prednosti udruživanja u klastere koristeći savjetodavne usluge i znanja specijalista iz područja koja im nisu srodna, posebno je tu bitna uloga znanstveno-istraživačkih institucija.[278] Stoga je prema „The European Cluster Memorandum" klaster definiran kao regionalna koncentracija specijaliziranih poduzeća i institucija povezanih kroz više veza, čija će povezanost osigurati okruženje pogodno za inovacije.[279]

Dokazano je da postoji jaka veza između gospodarskog rasta i međusobnog povezivanja poduzeća. Sve je veći broj stručnjaka koji otkrivaju prednosti klastera. Razvoj klastera stimulira stvaranje novih poduzeća i implicitno otvaranje novih radnih mjesta čime se smanjuje nezaposlenost. Prisutnost klastera u određenom području potiče nova ulaganja u postojeću infrastrukturu i otvaranje specijaliziranih poduzeća u uslužnom sektoru. Konkurencija unutar klastera potiče smanjenje cijena proizvoda i usluga, njihovu diverzifikaciju, ali isto tako i poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga malih i srednjih hotelskih poduzeća.[280]

Učinkovitost klastera ogleda se u tome što stimuliraju izvoz i doprinose povećanju konkurentske prednosti pojedine regije.[281] Suradnjom sudionika unutar klastera stvara se **sinergijski učinak** čime se povećava učinkovitosti i konkurentnosti na tržištu te se smanjuje neizvjesnost glede budućnosti. U novije se vrijeme također i u marketing uvodi

[277] Tiftik, H., Zincirkiran, M., Effect of Clustering Activities to Competitive Power in Terms of SME's Innovative Management Approach, *Journal of Alternative Perspectives in the Social Science*, Vol. 5, No. 3, 2013, str. 534.
[278] Erkuş-Öztürk, H., op.cit., str. 1748.
[279] www.proinno-europe.eu (14. 2. 2013.)
[280] Tiftik, H., Zincirkiran, M., op.cit., str. 534.
[281] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 9.

pojam integrirane marketinške komunikacije, koja također za osnovni cilj ima utjecaj na kupca i njegove odluke te integrira komunikacijske taktike i sve elemente marketinškog spleta u cilju povećanja njihova sinergijskog djelovanja.[282]

Mala i srednja hotelska poduzeća koja djeluju unutar klastera mogu koristiti sve raspoložive resurse i dostupne načine proizvodnje i usluživanja učinkovitije nego da djeluju samostalno. Korištenjem relativno jeftinijih resursa klaster potiče rast produktivnosti čime omogućuje svojim članovima da povećaju svoju dobit.[283] Također članovi klastera mogu surađivati i organizirati zajedničku opskrbu klastera i distribuciju svojih zajedničkih proizvoda i usluga. Pozitivan učinak klastera se mjeri pomoću pokazatelja kao što su: proizvodni kapacitet, troškovi, prodaja, broj ostvarenih radnih mjesta, plaće, produktivnost, cijene, broj poduzeća, inovacija, veličina uvoza i izvoza i dr.

Prednosti udruživanja u klastere se ogledaju kroz proizvodnost, inovacije, nove oblike poslovnih subjekata i male, srednje i velike gospodarske subjekte na način da visoki stupanj proizvodnost omogućuje gospodarskim subjektima da postanu globalno konkurentni. Kroz inovacije klasteri stvaraju okruženje tako da osiguraju bolji pristup širem izboru informacija, znanja, kontakata i uvida u tržište, nego što ga imaju pojedinačni gospodarski subjekti. Novi oblici poslovnih subjekata vitalni su za održanje dinamičnoga gospodarstva. Oni su i dobar način za predstavljanje novih proizvoda i usluga i novih načina poslovanja. Klaster maksimizira prilike za mala i srednja hotelska poduzeća pomažući im da prijeđu zapreke koje u roku presudnom za njihovo konkurentno pozicioniranje i opstanak možda sami ne bi mogli prijeći.

Mala i srednja hotelska poduzeća unutar klastera u mogućnosti su svoje ograničene resurse usmjeriti ka jednom cilju – jedan proizvod/usluga, jedan dio proizvodnog ciklusa ili lanca vrijednosti.[284] To je lako moguće jer mala i srednja hotelska poduzeća mogu uskladiti i specijalizirati resurse oko sebe, čime im je ulazak na tržište jeftiniji i manje rizičan. Istovremeno, ističu se njihove sposobnosti naspram proizvoda ili usluge, procesne tehnologije i prakse, prema potrebama turista u njihovom jedinstvenom poslovanju. To je u

[282] Jakovljević, M., op.cit., str. 72.
[283] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 27.
[284] Ibidem, str. 10.

osnovi sposobnost malih i srednjih hotelskih poduzeća unutar klastera da rješavaju probleme, poboljšavaju kvalitetu i kontinuirano vode ka porastu inovacija.

Iz svega prethodno navedenog u slijedećoj tablici date su prednosti koje udruživanjem u klastere dobivaju mala i srednja hotelska poduzeća.

Tablica 19. Prednosti udruživanja u klastere za mala i srednja hotelska poduzeća

PREDNOSTI
- bolji pristup specijaliziranim dobavljačima i gostima - bolji pristup investitorima - niži transakcijski troškovi - veća otpornost na krize na turističkom tržištu - rast konkurentnosti - jačanje utjecaja prelijevanja na druge sudionike tržišne utakmice - sustav je otvoreniji prema okruženju - brži protok informacija - brža prilagodba promjenama - efikasnije korištenje ljudskog kapitala - izlazak na nova i veća turistička tržišta - poboljšana produktivnost - bolja kvaliteta hotelskog proizvoda i usluge - osnivanje novih malih ili srednjih hotelskih poduzeća - otvaranje novih radnih mjesta - ulaganja u postojeću infrastrukturu - otvaranje specijaliziranih hotelskih poduzeća i ugostiteljskih objekata - smanjenje cijena hotelskog proizvoda i usluge - stimuliranje izvoza - zajednička opskrba klastera - konsolidacija sektora eksternih ekonomija - sinergijski učinci

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

Kada klaster dosegne određenu razinu razvoja, mala i srednja hotelska poduzeća mogu iskoristiti zajedničke prednosti zbog njihove lokalne koncentracije. Regija u kojoj je klaster lociran postaje sve privlačnija za turiste, dobavljače, nove tehnologije, proizvođače, poljoprivrednike i druge.[285] Poduzeća unutar razvijenijih i bogatijih klastera mogu koristiti specijaliziranu i iskusnu radnu snagu koju osiguravaju visokoobrazovne ustanove ili sveučilišta koja djeluju unutar tog područja. Osim toga, kada klaster postane vrlo bitan u regiji, lokalna samouprava i privatna poslovna udruženja koncentriraju svoju pozornost puno više na specifične sektorske probleme i potrebnu financijsku ili drugu potporu

[285] Tiftik, H., Zincirkiran, M., op.cit., str. 541.

poduzećima.[286] Čini se da bi se cijela zajednica trebala uključiti i doprinijeti uspješnosti klastera. To dovodi do konsolidacije sektora eksternih ekonomija (specifične infrastrukture, imidža destinacije i hotelskih poduzeća i sektora orijentirane usluge) za mala i srednja hotelska poduzeća.

Prema podacima dobivenim kroz anketno istraživanje ispitanici su bez obzira na stupanj obrazovanosti kao prednost udruživanja u klastere vrlo zadovoljavajuće ocijenili udruživanje s poljoprivrednim proizvođačima kao jednom od glavnih prednosti udruživanja u klaster jer omogućuje i malim i srednjim hotelskim poduzećima, ali i poljoprivrednim proizvođačima učinkovitije poslovanje i razmjenu roba i usluga. U današnjem poslovnom svijetu klasteri omogućavaju malim i srednjim hotelskim poduzećima određene olakšice koje ne bi imali da rade kao posebni pravni subjekti. Mišljenja ispitanika obuhvaćenih istraživanjem o prednostima udruživanja u klastere gotovo da se i ne razlikuju. Kao jedna od glavnih prednosti udruživanja u klastere ispitanici su naveli sinergijske učinke koji pozitivno utječu na njihovo poslovanje, kao i poslovanje svih ostalih gospodarskih subjekata što je dokazano brojnim studijama. Druga važna prednosti udruživanja u klastere prema mišljenju ispitanika je smanjenje troškova poslovanja. Zatim su tu još i povećanje fleksibilnosti, pristup novim tehnologijama i uspješno upravljanje promjenama.

Na temelju svega napisanog i izrečenog da se zaključiti da su prednosti udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća mnogobrojne. Prednosti udruživanja u klastere ogledaju se u zajedničkom rješavanju problema, poboljšanju postojeće kvalitete proizvoda i usluga i kontinuiranom pomaku ka porastom inovacija. Kao podloga za glavnu prednosti udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća je sinergijsko djelovanje koje u konačnici povećava produktivnost, konkurentnost, a također smanjuje troškove poslovanja i povećava dobit svakog pojedinačnog člana klastera. Na određenoj razini razvoja klastera mala i srednja hotelska poduzeća mogu iskoristiti zajedničke prednosti zbog njihove lokalne koncentracije. Prednost udruživanja u klastere malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su lokalno locirana, pridonosi privlačnosti regije u kojoj se nalaze za

[286] Erkuş-Öztürk, H., op.cit., str. 1745.

turiste, dobavljače, nove tehnologije, poljoprivredne i ine proizvođače i druge gospodarske i negospodarske subjekte.

3.2.2. Nedostaci udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere

Mala i srednja hotelska poduzeća u cilju konkurentnosti na turističkom tržištu, kao rješenje uzimaju strateško udruživanje u klastere. Udružujući se u klastere mala i srednja hotelska poduzeća pokušavaju nadoknaditi ono što svakom poduzeću nedostaje, a to su ljudski potencijali, financije, sirovine i materijali, nova znanja, tehnologije i sl. Međutim, u procesu formiranja klastera bitnu ulogu ima i država. Naime, bez njene podrške u vidu zakona koji stimuliraju razvoj klastera između malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih gospodarskih subjekata, poreznih olakšica, poticaja i sl., budućnost klastera će biti poprilično nesigurna.

Europska komisija prihvatila je koncept klastera kao važan pokretač konkurentnosti i inovativnosti na području cijele Europe, posebno u hotelijerstvu, jer je pomoću klastera lakše postići interakciju između hotelskih poduzeća članova klastera, obrazovnih institucija, istraživačkog i razvojnog sektora, javnog sektora i sl.[287] Upravo iz razloga što klasteri omogućavaju malim i srednjim hotelskim poduzećima stvaranje sinergijskih učinaka između poduzeća članova i pratećih institucija, puno je lakši razvoj inovacija, za razliku od malih i srednjih hotelskih poduzeća koja djeluju samostalno. U tranzicijskim gospodarstvima način nastanka klastera razlikuje se od razvijenih zemalja, iako je zajednički nositelj u svim gospodarstvima isti, a to je nužnost i neizbježnost procesa klasterizacije, kao jedinog puta povećanja konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća i regija u kojima se nalaze.

S obzirom da svaki koncept, ideja, ima svoje prednosti i nedostatke, ni udruživanje u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća nije izuzetak. Udruživanjem u klastere u današnjem poslovnom svijetu malim i srednjim hotelskim poduzećima je omogućeno da posluju uz određene olakšice, koje ne bi imali da rade kao samostalni pravni subjekti. Nasuprot olakšicama postoje i određena ograničenja, naročito ukoliko se koncept klastera

[287] Panetto, H., Jardim-Goncalves, R., Ricardo, M. A., op.cit., str. 287.

shvati kao „lijek protiv svih bolesti“,[288] odnosno kao rješenje svih problema s kojima se mala i srednja hotelska poduzeća suočavaju u poslovanju.

Nedostaci s kojima se mala i srednja hotelska poduzeća suočavaju udružujući se u klastere prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 20. Nedostaci udruživanja u klastere koji utječu na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća

NEDOSTACI
- shvaćanje klastera kao „lijeka protiv svih bolesti“ - nezainteresiranost malih i srednjih hotelskih poduzeća za pomoć vlade pri udruživanju - mala podudarnost organizacijske strukture malih i srednjih hotelskih poduzeća - mala podudarnost poslovne kulture između članova klastera - pravna pomoć - financijske mogućnosti - poduzetnički duh - niski stupanj povjerenja unutar klastera - znanje ljudskih resursa - sposobnost vlasnika odnosno menadžera malih i srednjih hotelskih poduzeća - nedovoljno uključivanje suradnika u udruženje – poslovna funkcija marketinga - neformalna povezanost – sudski sporovi - nerealistična očekivanja članova klastera

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, rujan 2013.

Prema brojnim istraživanjima dokazano je da je vlada ta koja mora pokrenuti udruživanje u klastere jer se pokazalo da klasteri u hotelijerstvu donose mnogobrojne prednosti za buduće poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća. Jako je teško uspostaviti sličnu ili istu organizacijsku strukturu, pa i kulturu poslovanja posebno u malim hotelskim poduzećima s obzirom na njihovu veličinu i broj zaposlenika. Nedostatak pravnih odnosno financijskih mogućnosti je jedan od glavnih nedostataka udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća koja nisu u mogućnosti financijski doprinositi razvoju klastera kao što je to primjerice kod velikih hotelskih poduzeća. Nedostatak poduzetničkog duha može biti jedan od problema, jer većina vlasnika malih hotelskih poduzeća upravlja istima što kod donošenja odluka važnih za poslovanje može predstavljati veliki problem. Kod

[288] www.famns.edu.rs (12. 6. 2013.)

srednjih hotelskih poduzeća poduzetnički duh nije toliko zastupljen kao nedostatak udruživanja u klastere. Nedostatak povjerenja među članovima klastera čini veliki problem. Istraživanje koje je provedeno, za potrebe ovog rada, pokazalo je da je glavni nedostatak udruživanja u klastere kod malih i srednjih hotelskih poduzeća manjak povjerenja među članovima-što je gotovo svaki ispitanik naveo kao glavni nedostatak. Pokazalo se da udruživanjem u klastere mala hotelska poduzeća odnosno njihovi vlasnici sprječavaju ulazak dodatnog znanja svojim mišljenjem da su uvijek u pravu s obzirom da su vlasnici i da su oni ti koji raspolažu najvećim znanjem. To se dokazalo i u anketnom upitniku gdje je nekolicina ispitanika navela da je jedan od važnijih nedostataka udruživanja u klastere nedostatak znanja vlasnika ili menadžera naročito zbog njihova daljnjeg razvoja i efikasnijeg poslovanja članova klastera u kojima se ova poduzeća nalaze. Jedan od manjih nedostataka je nedovoljno uključivanje suradnika s obzirom na financijske mogućnosti srednjih, a posebno malih hotelskih poduzeća za određena područja koji bi im bili od koristi za njihov daljnji razvoj klastera. To se najvećim dijelom odnosi na poslovnu funkciju marketinga. Nedostatak neformalne povezanosti može stvoriti veliki problem malim i srednjim hotelskim poduzećima ukoliko dođe do nekih sporova koji nisu rijetki u ovakvim udruženjima. Povezanost poduzeća s nedostatkom bilo kakvog ugovora može dovesti do razmimoilaženja određenog broja članova i njihovog napuštanja klastera. Nerealistična očekivanja članova tj., poljoprivrednika, gospodarskih i negospodarskih subjekata koji ulaze u klaster. Velika većina onih koji ulaze u klaster razmišljaju na način da će im klaster biti „lijek“ za njihove probleme vezane za poslovanje hotelskih poduzeća i da će im klaster omogućiti da se izvuku iz problema u kojima su se našli jer nisu bili u stanju samostalno poslovati.

Razvidno je iz svega izrečenog da su nedostaci udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća manji nego što su to prednosti. Više su nedostaci udruživanja nađeni u nepovjerenju, nedostatku znanja i neformalne povezanosti. U svijetu je drukčija poduzetnička klima i povjerenje je veće između članova klastera u malim i srednjim hotelskim poduzećima, pa upravo iz tog razloga klasteri u razvijenim zemljama opstaju, razvijaju se i pridonose pozitivno svojim članovima i regijama u kojima se nalaze. Pokazalo se da su klasteri u hotelijerstvu pridonijeli razvoju regija u kojima se nalaze npr., Austrija koja ima s obzirom na svoju veličinu najveći broj malih hotelskih poduzeća i veliki broj klastera bilježi velike prihode od hotelijerstva. U Republici Hrvatskoj dosada su

nedostaci ti koji su prevladali prednosti udruživanja u klastere jer je jedino Istra prepoznala koristi od udruživanja u klastere za gospodarske subjekte i samu regiju.

3.2.3. Očekivane koristi udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća

Značaj klastera je u tome što omogućuju malim i srednjim hotelskim poduzećima da postanu produktivniji, inovativniji i konkurentniji. Atmosfera u klasteru je vrlo konkurentna, ali većina članova direktno ne konkurira, nego preko horizontalno povezanih subjekata iz iste djelatnosti, ali su pri tom uključeni na različita tržišta, što ih stavlja u poziciju da su globalno konkurentni. Dakle, radi se o vrijednosno izraženim rezultatima komplementarnih djelatnosti. Značaj lokacije postaje čimbenik diferencijacije između konkurenata, a klasteri su dobar primjer kako konkurentska prednost u globalnoj ekonomiji može postojati i u lokalnim okvirima, u području znanja, veće motiviranosti, transakcijiskih prednosti, koje „udaljeni“ konkurenti ne mogu prihvatiti i samim tim ne mogu iskoristiti kao svoju konkurentsku prednost.[289]

Cilj malih i srednjih hotelskih poduzeća na turističkom tržištu nije samo stvaranje novih proizvoda i usluga, nego i ostvarenje dodane vrijednosti po jedinici učinka, što im omogućuje daljnji opstanak na tržištu.[290] Sve veći broj malih i srednjih hotelskih poduzeća u svijetu pokušava razumijeti mogućnosti i prednosti udruživanja u klastere i rade na pojačanju domaćih klastera radi povećanja konkurentnosti. Kako je u današnje vrijeme globalizacije svjetske ekonomije, jedini mogući opstanak hotelijerstva pa time i regija upravo u udruživanju u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća na različitim razinama, neophodnih za nastanak turističkog proizvoda i usluge, to se mala i srednja hotelska poduzeća savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju zemlje i njenog širenja na inozemna tržišta.

Porter[291] sugerira da je veza između članova klastera rezultat cjeline koja je jača od zbroja njenih pojedinih dijelova. Kao primjer, autor predstavlja klasični turistički klaster. U turističkom klasteru kvaliteta iskustva posjetitelja ovisit će o kvaliteti i efikasnosti nekolicine dodatnih poduzeća i institucija kao što su, hoteli, barovi, restorani, prijevozna

[289] Tiftik, H., Zincirkiran, M., op.cit., str. 547.
[290] Lundberg, H., op.cit., str. 159.
[291] Porter, M.E., op.cit., str. 84.

sredstva, bolnički objekti, shopping centri i drugi.[292] Budući da su članovi klastera međusobno ovisni jedni o drugima, dobre performanse jednoga će koristiti produktivnošću i performansama drugoga što će u konačnici utjecati na konkurentnost klastera. Štoviše, Porter tvrdi da privatna ulaganja, kao što su programi obuke zaposlenika, razvoj infrastrukture, kvalitetni centri i drugo se često rade zajednički, jer članovi klastera prepoznaju potencijal zajedničkih pogodnosti koje doprinose poboljšanju produktivnosti, a time i konkurentnosti koji se ne bi mogli pojedinačno postignuti.

Regionalni klasteri smatraju se žarišnom točkom poduzetništva, ulaganja i novih poslovnih aktivnosti.[293] Fleksibilnost koju mala i srednja hotelska poduzeća zajedno održavaju unutar klastera s prednostima koje oni stječu komunicirajući i surađujući s brojnim poduzećima i institucijama unutar klastera im pruža sposobnost i prilagodljivost da brzo djeluju na nove prilike i brže uvođenje inovacija. Osim toga, mala i srednja hotelska poduzeća koja imaju dobre poslovne veze i geografski su blizu prema svojim dobavljačima mogu osigurati brzu isporuku, tehničku podršku, i djelotvornu koordinaciju aktivnosti, pospješujući procese inovacije. Trajne veze i komunikacija između poslovnih subjekata unutar klastera, malim i srednjim hotelskim poduzećima omogućuju saznati sve o novim tehnologijama, uslugama i marketinškim konceptima, čime im je dostupno bolje otvaranje prema turističkim tržištima nego što bi to bio slučaj da nastupaju samostalno kao poduzeća pojedinci.

S obzirom da klasteri također mogu usko surađivati i s vladom, mala i srednja hotelska poduzeća na taj način mogu dobiti i mogućnost većeg utjecaja na unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za poslovanje, otklanjanje administrativnih i drugih barijera, a time i na unapređenje konkurentnosti cjelokupnog gospodarstva.

Klasteru pristupaju samo ona mala i srednja hotelska poduzeća koja su prepoznala svoj poslovni interes koji je definiran kroz jasan cilj, a to je povećanje konkurentnosti domaćih proizvoda uz efikasnije korištenje domaćih resursa kako kadrovskih, tako proizvodnih i prirodnih.[294] Pored povećanja konkurentnosti, klasteri igraju glavnu ulogu u operativnom smislu inovativnih procesa (kao što je smanjenje troškova poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i bolju reakciju na zahtjeve gostiju odnosno potražnje).

[292] Shi, X., Liao, Z., op.cit., str. 116.
[293] Hsieh, P., Lee, C., op.cit., str. 177.
[294] Ibidem, str. 177.

Mala i srednja hotelska poduzeća, kao sastavni dijelovi klastera osigurat će niz očekivanih koristi kroz: lakši i brži pristup tržišnim informacijama; mogućnost dobijanja specijaliziranih inputa i tehničke podrške puno jednostavnije i troškovno efikasnije; participaciju u „konzorcijumima“ prilikom velikih narudžbi; omogućeno jačanje tržišnog razvoja i promocijskih troškova; korištenje grupnog prijevoza u cilju minimiziranja transportnih troškova; podjelu troškova za ISO certifikate i dr.[295] Ukratko, klasteri omogućuju malim isrednjim hotelskim poduzećima da teže ka novoj efikasnosti i da zadrže dodanu vrijednost u okviru vlastitog lanca vrijednosti. Država sa svoje strane, može svoju podršku vrijednosnom lancu unaprijediti kroz promociju i stvaranje poslovnog okruženja donošenjem suvremene zakonske regulative koja će podržavati i olakšavati rad unutar klastera. Kreirajući podršku zahtjevima klastera, država uspostavlja veću povezanost i koordinaciju i osigurava i širi vlastiti monitoring i utjecaj.

Za zaključiti je da su očekivane koristi od udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća prvenstveno u tome što se hotelskim poduzećima omogućava uvođenje inovativnosti, postizanje visokih standarda poslovanja i povećava im se konkurentnost na turističkom tržištu. Klaster također omogućuje malim i srednjim hotelskim poduzećima da posluju sa specijaliziranim lokalnim dobavljačima te na taj način smanje transakcijske troškove. Mala i srednja hotelska poduzeća mogu, dakle, iskoristiti zajedničke prednosti zbog svoje lokalne koncentracije. To smanjuje potrebu za skladištenjem zaliha i zastoje. Malim i srednjim hotelskim poduzećima unutar klastera se pruža kvalitetnija komunikacija među članicama, a također im se nude i specijalizirane dodatne usluge i inputi koji uključuju postojeću tehnologiju. Kada dobavljači i kupci rade u neposrednoj blizini, pregovori i monitoring su učinkovitiji, a time i jeftiniji.

3.2.4. Značaj novih tehnologija i inovacija kao posljedica klasterizacije malih i srednjih hotelskih poduzeća

Dinamika tehnološkog razvoja, posebno informacijskih dostignuća, učinile su dostupnim raznovrsne informacije širokim masama potrošača, koje postaju sve informiranije, a time i

[295] Tiftik, H., Zincirkiran, M., op.cit., str. 546.

zahtjevnije u formuliranju svojih potreba i želja za turističkim putovanjima.[296] To je natjeralo hotelska poduzeća da osiguraju strateške alate koji će im omogućiti da iziđu u susret sve sofisticiranijem ukusu potrošača, a da istovremeno za sebe osiguraju rast, održivi razvoj i povećanje profitabilnosti.

S obzirom da je globalni razvoj zahtjevao geografsku i poslovnu ekspanziju hotelijerstva, informacijsko komunikacijska tehnologija (ICT) postaje njihovo glavno oruđe u strateškom planiranju i razvoju, kako na makro, tako i na mikro planu.[297] Osiguravajući hotelskim poduzećima mnoštvo informacija, ICT im pruža mogućnost da ponajprije istraže, planiraju i implementiraju poslovne koncepte, zatim da proizvedu i prodaju turistički proizvod i uslugu, kao i da kontroliraju svoje nove upravljačke i marketing strategije.[298]

Mala i srednja hotelska poduzeća nailaze na ozbiljne prepreke u usvajanju e-poslovanja. Glavni razlozi potječu od mjerila i nemogućnosti da sebi priušte informacijsku tehnologiju.[299] Dodatno, moguće solucije dizajnirane su za velika, stabilna i internacionalno orijentirana poduzeća, što ne odgovara malim hotelskim lokalno temeljenim poduzećima. Međutim, usprkos ovim izazovima, danas mala i srednja hotelska poduzeća imaju jednak Internet pristup međunarodnom turističkom tržištu, s dobro razvijenim i inovativnim web stranicama, što im omogućuje da se poveća njihova konkurentnost i osigura rast.

U svijetu digitalne ekonomije mala i srednja hotelska poduzeća moraju se udruživati bilo horizontalno bilo vertikalno u klastere, integrirati u opskrbne lance svojih dobavljača, te uvoditi nove direktne i indirektne distribucijske e-kanale i stvarati sustav e-poslovanja koji omogućava sigurnu razmjenu dobara, usluga i informacija te razvoj kooperativnih odnosa koji su uvjet održivosti klastera. Da bi bio djelotvoran i učinkovit, sustav e-poslovanja klastera treba biti interoperabilan na svim razinama kako bi se horizontalno i vertikalno

[296] Mihajlović, I., op.cit., str. 64.
[297] Krželj-Čolović, Z., Cerović, Z., op.cit., str. 7.
[298] Mihajlović, I., Krželj-Čolović, Z., Milić-Beran, I., The Implementation of Marketing Strategies in Travel Agencies' Business in the Republic of Croatia, 1st Dubrovnik International Economic Meeting *„Scientific Conference on Innovative Approaches to the Contemporary Economic Problems"*, University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, 27th-29th September 2013, Dubrovnik, Croatia, str. 60
[299] Pilepić, Lj., Šimunić, M., Applying information technology to business decision-making in the hotel enterprises, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 18, No. 2, 2010, str. 421.

(informacijski) integriralo poslovanje klastera radi zadovoljenja potreba i zahtjeva gostiju te obavljale elektroničke transakcije između svih učesnika e-poslovanja.[300]

Uključivanjem u klastere znanja (eng. knowledge cluster) mala i srednja hotelska poduzeća razvijaju i implementiraju nove tehnologije i stvaraju inovativne proizvode i usluge kojima mogu osvojiti nova turistička tržišta i ostvariti brži rast. Sustav e-poslovanja i korištenje e-dobavnih lanaca te indirektnih i direktnih e-distribucijskih kanala postali su preduvjet opstanka klastera i njegovih članova u uvjetima koji vladaju u digitalnoj ekonomiji, jer djelovanje klastera izvan sustava e-trgovine više nema perspektivu.[301] Na razvoj sustava e-poslovanja klastera utječu model organizacije klastera i kooperacijski odnosi koji vladaju u klasteru, a uspostavljeni sustav e-poslovanja neće omogućiti iskorištavanje svih prednosti klastera dok nije uspostavljen sustav upravljanja znanjem klastera koji obuhvaća inoviranje proizvoda i usluga i procesa kooperacije. Iz definicije e-poslovanja klastera proizlazi da e-poslovanje klastera može obuhvatiti samo ograničen skup aktivnosti i elektroničkih transakcija u razmjeni dobara, usluga i informacija uz potporu ICT koje se obavljaju u skladu s utvrđenim kooperacijskim odnosima u klasteru.[302] Tako klasteri čiji su članovi orijentirani na vlastito poslovanje mogu kao rješenje uvesti samo e-nabavu ili e-prodaju, dok klasteri čiji su članovi orijentirani na kupce mogu koristiti jednostavna rješenja e-prodaje ili sustav upravljanja odnosima s kupcima (CRM). I jedan i drugi slučaj mogu provoditi mala i srednja hotelska poduzeća.

Strategiju razvoja klastera treba zasnivati na prednostima malih i srednjih hotelskih poduzeća unutar klastera i uspostavi kooperacijskih odnosa s onim poduzećima i ustanovama koje imaju resurse koji nedostaju klasteru za izgradnju konkurentnijeg opskrbnog lanca i stvaranje nove dodane vrijednosti. Mala i srednja hotelska poduzeća unutar klastera se tako mogu fokusirati na svoje prednosti, a slabosti klastera se eliminiraju kroz kooperaciju, digitalizaciju procesa i elektroničke transakcije koje smanjuju transakcijske troškove.

[300] Davidović, M., Od sustava e-poslovanja klastera do e-klastera, 36th International convention on information and communication technology, electronics and microelectronics, 20.-24. May 2013, Opatija, Croatia, str.1529
[301] Davidović, M., Poslovni klasteri i e-poslovanje, 11. Konferencija o elektroničkom poslovanju e-biz 2011, Zagreb.
[302] Ibidem.

Ako mala i srednja hotelska poduzeća unutar klastera i ostali članovi klastera formiraju dobavne i distribucijske e-lance u kojima se obavlja razmjena digitalnih proizvoda, informacijskih usluga i informacija uz potporu ICT i u skladu s utvrđenim kooperacijskim odnosima i normama e-poslovanja, onda oni formiraju lanac stvaranja vrijednosti koji se može, zbog isključive primjene elektroničkih transakcija u razmjeni dobara i usluga, nazvati elektroničkim (e-lanac stvaranja vrijednosti). Takav sustav e-poslovanja se može nazvati e-klasterom ako obuhvaća i proces inoviranja digitalnih proizvoda i digitaliziranog procesa kooperacije čiji rezultat su inovacije koje povećavaju produktivnost malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih članova klastera i podupiru budući rast produktivnosti i širenje poslovanja klastera, kao što je po Porteru glavna odlika klastera. S obzirom da se u procesu inoviranja koristi postojeće i stvara novo znanje, te da je za uspješno uvođenje inovativnih proizvoda i procesa potrebno distribuirati potrebna znanja, e-klaster obuhvaća i upravljanje znanjem. Kreiranje znanja obuhvaća kreiranje novih ideja i pogleda, inovacije proizvoda, usluga i procesa unutar hotelskih poduzeća, te oblikovanje tržišnog nastupa kroz individualno i grupno učenje te prikupljanje znanja iz vanjskih izvora.[303] U klasterima proces inoviranja podržava podsustav kreiranja organizacijskog znanja klastera, koji se organizira kao kooperacijski projekt na razini članova klastera ili funkcije razvoja klastera, u suradnji sa znanstvenim i visokoškolskim institucijama i drugim partnerima ili u sklopu klastera znanja. Kroz stalno inoviranje proizvoda spiralno raste organizacijsko znanje klastera koje podržava budući rast klastera i povećanje produktivnosti njegovih članova uz relativno mala ulaganja,[304] što je naročito pogodno za klastere koji raspolažu s vrlo ograničenim resursima, a tiče se upravo malih i srednjih hotelskih poduzeća uključenih u klaster.

Iz svega iznesenog da se zaključiti da su nove tehnologije i inovacije vrlo bitne za razvoj klastera. Udruživanje u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća trebalo bi biti potpomognuto novim tehnologijama da bi se članovima unutar klastera omogućio razvoj vrijednosnog lanca koji se zasniva na prepoznavanju aktivnosti koje donose strategijsku prednost klastera na ciljnom tržištu primjenom sustava upravljanja znanjem na što se nadovezuje unapređenje lanca stvaranja vrijednosti klastera kroz proces inoviranja

[303] Pilepić, Lj., Šimunić, M., op.cit., str. 423.
[304] El-Gohary, H., Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations, *Tourism Management*, Vol. 33, No. 5, 2012, str.

proizvoda i usluga i procesa te stvaranja nove dodane vrijednosti za gosta u što spada i razvoj ICT. Ključnu ulogu u klasterima malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih poslovnih subjekata ima podsustav upravljanja znanjem, jer obuhvaća proces inoviranja proizvoda i usluga i nastupa klastera na turističkom tržištu, dijagnosticiranje konkurentskih vrijednosti na kojima počiva vrijednosni lanac klastera i prioritete u razvoju procesa kooperacije kao lanca stvaranja vrijednosti u klasteru.

Na kraju ovog poglavlja zaključak je da klasteri malim i srednjim hotelskim poduzećima omogućuju da budu produktivniji i inovativniji nego što bi bili da posluju samostalno. Oni također smanjuju prepreke pri ulasku u neku regiju, a bitne koristi koje klaster donosi malim i srednjim hotelskim poduzećima su: bolji pristup zaposlenicima i dobavljačima; pristup specijaliziranim informacijama; komplementarnost; pristup institucijama i javnim dobrima te bolju motivaciju. Koristi od suradnje unutar klastera malim i srednjim hotelskim poduzećima će smanjiti transakcijske troškove, što će dovesti do bržih odluka, veće inovativnosti, kvalitetnije usluge i učinkovitije korištenje resursa. Zatim će im priskrbiti učinkovitije javne odluke o infrastrukturi, obrazovanju i financijskim izvorima.

Suvremena konkurentnost ovisi o produktivnosti, a ne više presudno o pristupima inputima ili veličini hotelskih poduzeća. Produktivnost počiva na načinu konkuriranja, a ne na sektorima jer se konvencionalna paradigma konkurentnosti postupno pomaknula od autarkičnog entiteta logike poslovanja prema mnogostrukim industrijskim i ekonomskim interakcijama. Neprekidna globalna konvergencija među različitim industrijama ili proces klasterizacije očit su primjer za to.

3.3. Klasterizacija-čimbenik kvalitete poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

Poslovanje hotelskih poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja zasniva se na kvaliteti proizvoda i usluga, inovacijama, brzini, fleksibilnosti, povezanosti i proizvodnom odnosno uslužnom potencijalu. Ovaj noviji stil poslovanja zahtjeva timski pristup na lokalnoj razini

odnosno klasterski pristup.[305] Svugdje u svijetu mala i srednja hotelska poduzeća imaju tendenciju da se udružuju u klastere. Naime, mala i srednja hotelska poduzeća nisu izolirana, već u obavljanju svojih aktivnosti ostvaruju interakcije sa svojim dobavljačima, konkurencijom, gostima i javnim institucijama. Kvaliteta povezivanja i sustav odnosa koja mala i srednja hotelska poduzeća uspostavljaju s drugim poslovnim subjektima može bitno utjecati na njihovu konkurentsku prednost. Snažne konkurentske prednosti leže uglavnom u lokalnim stvarima-znanju, motivaciji i kvaliteti proizvoda odnosno usluga koje mala i srednja hotelska poduzeća posjeduju, a koje se najbolje mogu razvijati kroz udruživanje u klastere.[306] Jedna od Porterovih kratkih definicija jest da su klasteri kritične mase poduzeća i institucija na jednom mjestu, neobičnog konkurentskog uspjeha u određenim poljima.[307] Razvoj klastera je najefikasniji put za poticanje razvoja i kvalitete lokalne sredine pa tako i malih i srednjih hotelskih poduzeća koja se nalaze na tom području, a članovi su klastera. SWOT analizom ili analizom unutarnjih čimbenika i na razini članova klastera mogu se utvrditi procesi, proizvodi i usluge koje su snaga ili slabost klastera. Ako se klaster organizira tako da se njegovi članovi odnosno mala i srednja hotelska poduzeća mogu fokusirati samo na procese, proizvode i usluge koji su njegova snaga, a ostale prepustiti drugim članovima klastera, koji to bolje obavljaju od njega, uspostavit će se proces kooperacije koji omogućava rast profitabilnosti i konkurentnosti klastera zbog manjih troškova i veće učinkovitosti u odnosu na situaciju kad bi mala i srednja hotelska poduzeća unutar klastera zajednički nastupali na turističkom tržištu bez izmještanja procesa. Na taj način se smanjuje broj procesa i postupaka koje treba član klastera dokumentirati, a raspoloživi resursi se mogu iskoristiti za realizaciju proizvoda i usluga u kojima je najučinkovitiji i ujedno stvara tržišnu prednost za klaster.[308]

Kvaliteta je ključni čimbenik poslovnog uspjeha klastera na tržištu,[309] te su uspostavljanje različitih sustava upravljanja u klasteru njihova integracija u funkciji stvaranja konkurentske prednosti i održivog rasta klastera i malih i srednjih hotelskih poduzeća unutar njega. Mala i srednja hotelska poduzeća podržat će proces integracije sustava upravljanja klastera samo da imaju izravne koristi od integracije upravljanja u klasteru,

[305] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 27.
[306] Tiftik, H., Zincirkiran, M., op.cit., str. 539.
[307] Porter, M.E., op.cit., str. 78.
[308] Davidović, M., Integracija sustava upravljanja kvalitetom u klasterima, 13. Hrvatska konferencija o kvaliteti i 4. Znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, Brijuni, 9.-11. Svibnja 2013., str. 212.
[309] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 54.

odnosno da članovi, koji su već implementirali integrirani sustav upravljanja, mogu očekivati daljnje uštede i nove koristi od integracije na razini klastera. Integrirani sustav upravljanja klasterom obuhvaća sve implementirane sustave upravljanja kvalitetom, okolinom, zdravljem i sigurnošću, sigurnosti, ljudskim resursima, financijama i dr., i integrira procese i dokumentaciju koja ih opisuje.[310] S obzirom da klasteri ne mogu zadovoljiti sve zahtjeve turista i drugih dionika ako stalno ne poboljšavaju kvalitetu zajedničkih proizvoda i usluga i unapređuju kooperacijske procese u skladu sa zahtijevanim standardima, to ih dovodi u poziciju da moraju integrirati sustave upravljanja i razvijati vlastiti sustav potpunog upravljanja kvalitetom kako bi se mogli nadmetati s vodećim hotelskim poduzećima na tržištu ili uključiti u njihove opskrbne lance. Stoga je upravljanje rizicima jedan od ključnih procesa koji treba provoditi u skladu s normom ISO 31000.[311] Klasteri i njihovi članovi mala i srednja hotelska poduzeća, koriste žigove kvalitete, oznake geografskog podrijetla i izvornosti proizvoda ili žig opskrbnog lanca i primjenjuju norme i postupke kontrole kvalitete za dobivanje i korištenje takvih žigova koje treba također uključiti u opseg integracije sustava. Na primjer, klasteri proizvođača prehrambenih proizvoda s geografskih podrijetlom moraju uspostaviti sustav za praćenje slijednosti proizvoda kroz cijeli proces proizvodnje i isporuke turistu, pa integracija može, osim sustava upravljanja zasnovanih na normama o sigurnosti hrane (ISO 22000, ISO 15161) i zdravstvenoj ispravnosti (HACCP), obuhvatiti i procedure za dokazivanje Halal kvalitete[312] i dobivanje Kosher certifikata[313]. Ovo je vrlo bitno za hotelijerstvo s obzirom da se mora koristiti HACCP, a tu su i Halal kvaliteta koju sve više traže današnji gosti i Kosher certifikat.

Mala i srednja hotelska poduzeća na turističkom tržištu da bi opstali moraju biti usredotočeni na svoje goste na način da im dostave superiorniju vrijednost u odnosu na konkurenciju. Udruživanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća čine veću vrijednost za kompletnu turističku destinaciju. Kao pozitivni razlozi udruživanjem u klastere malim i srednjim hotelskim poduzećima omogućuje se zajednički nastup na tržištu, smanjenje troškova, integriranje ponude, zajednički marketing, edukacija članova,

[310] Davidović, M., Integrirani sistem upravljanja klastera, 8. Naučno-stručni skup s međunarodnim učešćem „KVALITET 2013“, Neum, BiH, 6. - 8. lipnja 2013., str. 8.
[311] Dobson, I., Hietala, J., (Ed.), *Risk management-the open group guide*, Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2011, str. 81.
[312] Lytton, T.D., Kosher Certification: A Model for Improving Private Food Audits, Opinion, Food Safety News, 2013, www.foodsafetynews.com (20. 3. 2013.)
[313] Ibidem.

poboljšanje postojeće kvalitete i veći utjecaj na poslovno okruženje.[314] Kvaliteta usluge u hotelijerstvu važan je čimbenik uspješnog poslovanja. Postojeći trend upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu osigurava postizanje konkurentskih prednosti. Drugim riječima, konkurentske prednosti malih i srednjih hotelskih poduzeća određuju njihovo konkurentsko pozicioniranje.[315] Da bi bila uspješna mala i srednja hotelska poduzeća moraju gostima ponuditi veću kvalitetu svojih proizvoda i usluga od svojih konkurenata. Sposobnost pružanja kvalitetnije usluge, a to će im biti lakše ostvariti unutar klastera, omogućit će malim i srednjim hotelskim poduzećima da povećaju cijene svojih proizvoda i usluga i da očekuju bolje poslovne rezultate i profit. Prema tome, konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća postiže se na lokalnoj razini sposobnošću da se stalno stvara novo, da se poboljšava kvaliteta postojećih proizvoda i usluga i da se svi resursi koriste na najbolji i najodrživiji način.

Konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća zahtjeva od klastera posjedovanje odgovarajućeg „konkurentskog dijamanta“,[316] koji predstavlja poslovnu sredinu koja će poticati stalne procese inovacija i poboljšanja kvalitete hotelskog proizvoda i usluge, visoku razinu produktivnosti u korištenju resursa i visoku poslovnu efikasnost u izvođenju konkurentskih aktivnosti. U istraživanju koje je provedeno za potrebe ovog rada mala i srednja hotelska poduzeća koja su unutar klastera, odnosno ispitanici koji su se izjasnili da su članovi klastera, naveli su da se klasterizacija prema njihovu mišljenju odrazila na njihovo poslovanje kroz kvalitetniju hotelsku ponudu i kroz bolju konkurentnost na tržištu. Ovim je dokazano da mala i srednja hotelska poduzeća udružena u klaster imaju kvalitetniju hotelsku ponudu i da im je klaster omogućio bolju konkurentnost na tržištu što je isto tako odlika njihove kvalitete poslovanja.

Iz svega gore navedenog da se zaključiti da je kvaliteta danas neizostavni dio svakog malog i srednjeg hotelskog poduzeća koje želi opstati na turističkom tržištu i biti konkurentno. S obzirom da se danas na turističkom tržištu nalazi sve veći broj ponuđača, razina kvalitete je nešto što mala i srednja hotelska poduzeća čini boljima od drugih i sposobnima za borbu na sve zahtjevnijem inozemnom turističkom tržištu. Klasterizacija je

[314] Podoljak, S., Razvoj turističkih multisektorskih klastera u RH, Zbornik radova, 2. Hrvatski kongres o ruralnom turizmu „Koncepcija dugoročnog razvoja ruralnog turizma, *Hrvatski farmer* d.d., Zagreb, 2010, str. 432.
[315] Tiftik, H., Zincirkiran, M., op.cit., str. 543.
[316] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 60

proces koji omogućuje malim i srednjim hotelskim poduzećima da ostanu konkurentni na turističkom tržištu i da povećaju kvalitetu već postojećih hotelskih proizvoda i usluga, ali isto tako im omogućuje i stvaranje novih proizvoda i uvođenje novih usluga unutar svojih hotelskih objekata. Kvaliteta proizvoda i usluga unutar hotelskih poduzeća mjeri se zadovoljstvom gostiju, te se za njeno postizanje neprekidno mora ulagati u nju i pronalaziti nove i bolje načine zadovoljstva krajnjeg korisnika, a to je gost jer se njegovi zahtjevi neprestano mijenjaju. Za svako malo i srednje hotelsko poduzeće od izuzetne je važnosti stupanj njihove konkurentnosti na turističkom tržištu. Rast konkurentnosti uz sebe automatski veže i rast kvalitete budući da su u visokom stupnju korelacije, a konkurentnost je jedna od odlika procesa klasterizacije. Povećanje broja hotelskih poduzeća zaoštrava konkurentsku utakmicu, sve veći i raznovrsniji zahtjevi gostiju nameću potrebu za stalnim rastom kvalitete hotelskih proizvoda i usluga što se ostavruje kroz udruživanje u klastere, jer je malim i srednjim hotelskim poduzećima time omogućeno da se nalaze u istom udruženju sa svojim konkurentima.

Mala i srednja hotelska poduzeća moraju definirati model razvoja koji će im osigurati konkurentske prednosti u tržišnoj utakmici. Taj model razvoja ogleda se u klaster pristupu. Na globalnom turističkom tržištu zadovoljstvo gosta strateški je važna komponenta razvoja. Bitno je usmjeriti se prema modelu integralnog upravljanja kvalitetom, pri tome vodeći računa da je važno kombinirati sljedeće činitelje: zadovoljstvo gosta ponuđenim proizvodima i uslugama, zadovoljstvo ostalih interesnih partnera te osiguravanje kvalitete okoliša. Sve ovo ostvarivo je kroz proces klasterizacije.

3.3.1. Klasterizacija-čimbenik poslovne uspješnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća

Uspješnost hotelskog poslovanja temelji se na tržišnoj poziciji, zadovoljenju gostiju, njihovoj lojalnosti, visoko personaliziranoj usluzi i hotelskom profitu. Sinergijskim djelovanjem svih komponenti naglašenija je strategija uspješnosti hotelskog poslovanja.[317] Mala i srednja hotelska poduzeća prilagođavaju se promjenama na turističkom tržištu, koje su brojne i vrlo ih je teško pratiti. Sve veća koncentracija i sve veća konkurencija povlače za sobom i koncentraciju hotelske ponude. Da bi zadržali kontrolu nad proizvodnim,

[317] Hope, J., Player, S., *Beyond Performance Management*, Harvard Business School Publishing, Boston, 2012, str. 207.

uslužnim i distributivnim lancem, mala i srednja hotelska poduzeća moraju svoje poslovne strategije razvijati u smjeru praćenja svjetskih trendova, ali i razvijanju veza s poslovnim partnerima i domaćim stanovništvom što vodi ka regionalnom odnosno lokalnom udruživanju u klastere.[318]

Inputi uključuju čimbenike proizvodnje i usluživanja svih poduzeća, pa tako i malih i srednjih hotelskih poduzeća i to: obrazovanost i vještine zaposlenika, specijaliziranu infrastrukturu i obrazovne institucije. Porter[319] ističe: „Da bi se povećala produktivnost, čimbenici moraju povećavati efikasnost, kvalitetu i specijalizaciju na određenim područjima klastera. Ako su specijalizirani čimbenici raspoloživi samo na jednoj lokaciji, nije vjerojatno da će biti raspoloživi i drugdje“. Blizina, koja proizlazi iz zajedničke lokacije poduzeća, potrošača, dobavljača i drugih institucija, predstavlja poticaj inovacijama i rastu poduzeća.[320] Iz svega navedenog proizlazi da se mala i srednja hotelska poduzeća lokalno moraju udruživati u klastere da bi opstali na turističkom tržištu odnosno da bi se poticali na inovacije u nove proizvode i usluge što će im povećati produktivnost, a time i efikasnost ukoliko zapošljavaju stručni kadar, a u konačnici će mala i srednja hotelska poduzeća poslovati s pozitivnim poslovnim rezultatom. Istraživanje koje je provedeno za potrebe ovog rada dalo je rezultate da je kod malih i srednjih hotelskih poduzeća udruživanje u klaster utjecalo na njihovu uspješnost, jer su gotovo svi ispitanici čija su poduzeća u klasteru dala pozitivan odgovor o utjecaju klasterizacije na njihovu poslovnu uspješnost.

Udruživanjem snaga unutar klastera mala i srednja hotelska poduzeća na lokalnoj razini stječu mogućnost za smanjenjem troškova poslovanja, putem udruženih nabavki roba i usluga, unapređenja vještina zaposlenih kroz razne edukacije i treninge za osoblje, čime uspostavljaju bolju komunikaciju i olakšanje da se njihove ideje lakše prihvaćaju, ali prije svega omogućuju hotelskim poduzećima bolju poslovnu uspješnost nego da sami nastupaju na turističkom tržištu. S druge strane, ovim se može postići i održivost same destinacije na dulji rok u kojoj klaster djeluje.

Isto tako bilo bi dobro da se udruženje proširi i na inozemna poduzeća, u ovom slučaju najbolje na međunarodne agencije, čime bi se omogućilo da lokalna suradnja između

[318] Hsieh, P., Lee, C., op.cit., str. 178.
[319] Porter, M.E., Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly,* Vol. 14, br. 1, 2000, str. 20.
[320] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 63.

nositelja turističke ponude i planiranje bude efikasnije u postizanju očekivanih poslovnih rezultata. Ovo se može ostvariti u situacijama gdje su lokalni fondovi i promocijski kanali nedostatni, udruživanjem između turističkih agencija i malih i srednjih hotelskih poduzeća u klaster, u smislu povezivanja imidža i brand imena turističke agencije će se pomoći u boljem pozicioniranju hotelskih poduzeća na turističkom tržištu.

Dinamika tehnološkog razvoja učinile su dostupnim raznovrsne informacije širokim masama potrošača, koje postaju sve informiranije, a time i zahtjevnije u formuliranju svojih potreba i želja za turističkim putovanjima.[321] To je natjeralo mala i srednja hotelska poduzeća da osiguraju strategijske alate koji će im omogućiti da se suprostave sve zahtjevnijem ukusu gostiju, a da istovremeno za sebe osiguraju rast, održivi razvoj i povećanje profitabilnosti odnosno pozitivan financijski rezultat. S obzirom da je globalni razvoj zahtjevao geografsku povezanost hotelskih poduzeća i poslovnu ekspanziju općenito hotelijerstva, informacijsko komunikacijska tehnologija postaje njihovo glavno oružje u strateškom planiranju i razvoju, kako na makro tako i na mikro planu.[322] Osiguravajući hotelskim poduzećima mnoštvo informacija ICT im pruža mogućnost najprije da istraže, isplaniraju i implementiraju poslovne koncepte, zatim da proizvedu i prodaju hotelski proizvod, kao i da kontroliraju svoje nove upravljačke i marketing strategije. Sve ovo će im biti lakšeosigurati udruživanjem u klastere jer će im pristup informacijama i uvođenju informacijsko komunikacijske tehnologije biti dosta lakši. Uvjeti potražnje koji je jedan od četiriju Porterovih čimbenika „dijamanta konkurentskih prednosti“, određeni su sofistiranošću gostiju malih i srednjih hotelskih poduzeća, čime će se poticati mala i srednja hotelska poduzeća na kontinuirano inoviranje svojih proizvoda i usluga. Klastera trebaju surađivati sa svojim gostima da bi mogli zadovoljiti njihove potrebe. Zadovoljavanjem sofisticirane potražnje gostiju klasteri će biti potaknuti da uspješnije konkuriraju na turističkom tržištu. Razvoj klastera također stvara i pozitivne učinke za sve članove klastera i za šira područja u kojima se klasteri nalaze.[323]

Mala i srednja hotelska poduzeća međutim, mogu naići na prepreke u usvajanju e-poslovanja. Glavni razlozi potiču od mjerila nemogućnosti da sebi priušte informacijsku tehnologiju. Ipak, danas mala i srednja hotelska poduzeća imaju jednak Internet pristup međunarodnom turističkom tržištu, s dobro razvijenim i inoviranim web stranicama, što

[321] Mihajlović, I., op.cit., str. 61.
[322] Galičić, V., Šimunić, M., op.cit., str. 281.
[323] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 34.

omogućava malim i srednjim hotelskim poduzećima proširenje njihove konkurentnosti i osiguranja rasta odnosno u konačnici i poslovnu uspješnost. Prema UN izvješću,[324] „nije trošak biti na 'online' tržištu, trošak je ne biti tamo“. Prema tome, prihvaćanje digitalnih komunikacija i informacijske tehnologije nije više opcija, već potreba malih i srednjih hotelskih poduzećina u njihovom udruživanju u klastere i poboljšanju poslovne uspješnosti.

S obzirom da priroda poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća podrazumijeva potrebu povezivanja turističke potražnje i turističke ponude, uloga distributivnih kanala, a posebno uloga novih tehnologija u procesu omogućavanja tog povezivanja, sve više dobiva na značenju. Nove tehnologije su omogućile i olakšale distribuciju kroz pružanje informacija i olakšavanje transakcija. Mala i srednja hotelska poduzeća su učinile elektronskim i dovele do pojave novih igrača u samoj distribuciji i to:[325]

- kompjutorskih rezervacijskih sustava (CRS);
- globalnih distribucijskih kanala (GDS);
- destinacijskih upravljačkih sustava (DMS).

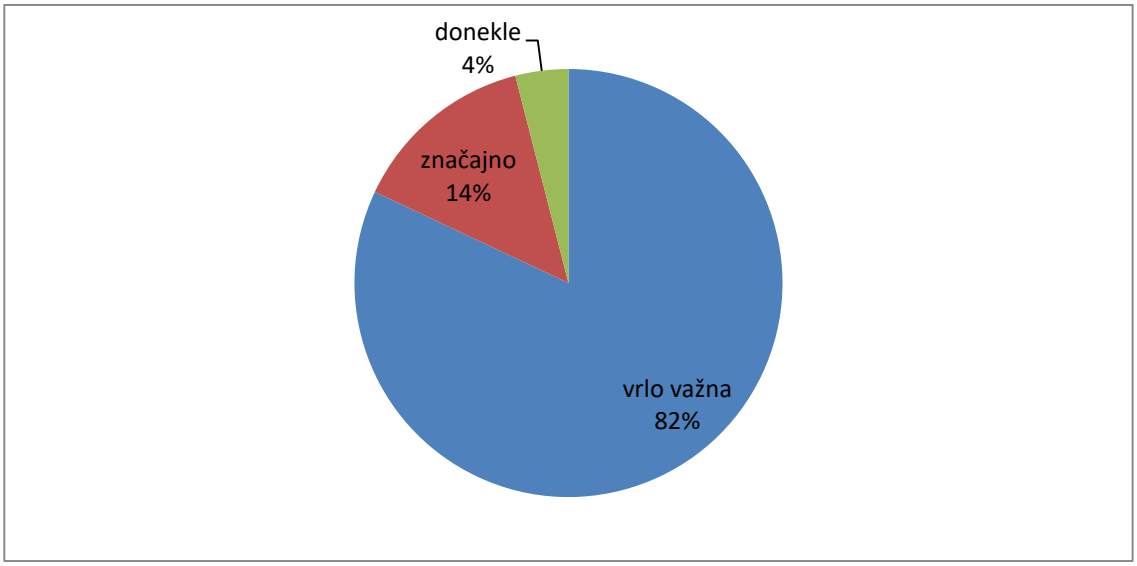
Elektronske komunikacije malim i srednjim hotelskim poduzećima pružaju četiri koristi:[326]

- mogućnost da mala i srednja hotelska poduzeća budu u direktnoj vezi s gostima;
- troškovno najefektivnije poslovanje, uz veliko sniženje troškova distribucije i rezervacija;
- mogućnost pogodnog, efektivnog i redovnog kontakta s gostima i
- brzinu obavljanja komunikacija.

U anketnom istraživanju provedenom za potrebe ovog rada ispitanici su bili zamoljeni da ocijene važnost klasterizacije kao čimbenika uspješnog poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Sljedeći grafikon prikazuje rezultate dobivene analizom anketnog upitnika.

[324] www.pnu.ac.ir/archive (10. 2. 2012.)
[325] Berne, C., Garcia-Gonzalez, M., Mugica, J., How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels, *Tourism Management*, Vol. 33, No.1, 2012, str. 207.
[326] Edvardsson, I.R., Durst, S., The benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 81, 2013, str. 352.

Grafikon 11. Važnost klasterizacije kao čimbenika uspješnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća obuhvaćenih anketnim istraživanjem



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, listopad 2013.

Ispitanici su mišljenja da je klasterizacija kao čimbenik uspješnog poslovanja je značajna jer je 82% onih koji smatraju da je vrlo važna i 14% je onih koji smatraju da je značajna klasterizacija stoga se da zaključiti da je klasterizacija kao čimbenik za uspješno poslovanje važna za mala i srednja hotelska poduzeća. U istraživanju o važnosti klasterizacije u 30% zemalja obuhvaćenih istraživanjem (30 zemalja je sudjelovalo u istraživanju), srednje važnom smatra 40% europskih zemalja dok klasterizaciju manje važnom smatra 30% zemalja.[327] Usporedbom ovih dvaju istraživanja dolazi se do zaključka da je klasterizacija kao čimbenik poslovne uspješnosti vrlo značajna i u Hrvatskoj i u europskim zemljama. Prema stručnoj spremi ispitanici s visokom stručnom spremom su ocijenili vrlo značajnom (32,1%) i značajnom (39,3%) klasterizaciju za poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća, dok su ispitanici sa srednjom stručnom spremom klasterizaciju za poslovanje hotelskih poduzeća ocijenili donekle značajnom (37,5%).

Zaključak je da je klasterizacija kao čimbenik poslovne uspješnosti vrlo važna za mala i srednja hotelska poduzeća jer omogućuje hotelskim poduzećima smanjenje troškova

[327] Sölvell, Ö., *Clusters-Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, 2nd ed., Ivory Tower Publisher, Sweden, 2009, str. 71.

poslovanja, povećanje profitabilnosti, a time i konkurentskih prednosti. Sve ovo vodi ka pozitivnom rezultatu malih i srednjih hotelskih poduzeća udruživanjem u klastere.

3.3.2. Utjecaj klasterizacije na kvalitetu usluge malih i srednjih hotelskih poduzeća

Kvaliteta se počela razvijati od kontroliranja, osiguranja menadžmenta pa do dizajniranja. Kvaliteta se danas u hotelskom poduzeću promatra kao strateški važna komponenta i funkcija.[328] Primjenom modela percepcije kvalitete i sustava za osiguranje usluge kao i sustava za upravljanje kvalitetom usluge, stvara se koncept na kojem funkcija kvalitete treba biti organizirana radi postizanja efikasnosti poslovanja hotelskog poduzeća. Temeljna načela TQM filozofije odnose se na zadovoljstvo gostiju i zaposlenika te kontinuirano poboljšanje kvalitete.

Hotelske usluge sastavljene su od niza procesa kojima se upravlja i koje je potrebno stalno održavati i poboljšavati radi uklanjanja nedostataka i grešaka kako bi gost bio što zadovoljniji. Za procese je ključno da budu efikasni i učinkoviti.[329]

Kvaliteta usluge je kategorija koja je od vitalnog značaja za dugoročne i kratkoročne poslovne rezultate hotelskih poduzeća.[330] Ugostitelji pokušavaju stvoriti zaokružen sustav pružanja svih usluga u ugostiteljstvu, kako bi mogli standardizirati i izmjeriti njihovu kvalitetu. To je naročito težak proces u ugostiteljstvu, jer osim usluga, taj se proces odnosi i na osoblje, koje također treba podvrgnuti procesu standardizacije i mjerenja kvalitete usluga, koje pružaju i čiji su nositelji.[331] Zaposlenici koji dolaze u kontakt s gostima odnosno korisnicima hotelskih usluga u njegovim očima predstavljaju cijelo poduzeće i njegovu vezu s okolinom. Jedan od glavnih čimbenika konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća je kvaliteta hotelska usluge. Iako zvanična kategorizacija doprinosi prepoznavanju očekivane kvalitete usluga, shodno kategoriji i broju zvjezdica, ipak je neophodno propisivanje određenih tehničkih i funkcionalnih standarda.

---

[328] Žilić, I., Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 21, br. 1, 2012, str. 125.
[329] Ibidem, str. 132.
[330] Xie, D., Heung, V.C.S., The effects of brand relationship quality on responses to service failure of hotel consumers, International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, No. 3, 2012, str. 737.
[331] Galičić, V., Laškarin, M., op.cit., str. 119.

Strateški hotelski menadžment treba težiti korištenju seta strategija poslovne izvrsnosti. Njihovom kombinacijom mala i srednja hotelska poduzeća bi ostvarila izvrsnu hotelsku ponudu s ciljem ostvarivanja potpunog zadovoljstva krajnjeg korisnika-gosta. Kako bi se ostvarilo takvo zadovoljstvo, odnosno oduševljenje gosta, potrebno je da hotelski zaposlenici slijede uslužni proces i pružaju visoko personaliziranu uslugu. Teoretičari kvalitete pod poslovnom izvrsnošću podrazumijevaju takav sustav i vođenje poduzeća koje daje optimalne rezultate bez ikakvih odstupanja, nepotrebnih troškova i angažiranih sredstava.[332] Prema Porteru i Tanneru[333] glavne teme poslovne izvrsnosti vodstvo, usmjerenost na gosta, strateško usklađivanje, organizacijsko učenje, inoviranje i poboljšavanje, usmjerenost na ljude, razvoj partnerstva, menadžment procesa temeljen na činjenicama, usmjerenost na rezultate i društvena odgovornost. Iz prethodno navedenog razvidno je da razvoj partnerstva odnosno udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere bitno utječe na poslovnu izvrsnost odnosno kvalitetu hotelske ponude čime je osigurana i budućnost daljnjeg poslovanja.

Gost u današnjem digitalnom svijetu posjeduje ogroman broj informacija o svemu što se nudi na turističkom tržištu, odnosno u malim i srednjim hotelskim poduzećima, i traži izuzetnu kvalitetu proizvoda i usluga koje kupuje odnosno koristi. Zbog sveprisutne konkurencije taj isti gost ima veliku moć i širok asortiman potencijalnih izbora. Mali je broj brzorastućih tržišta jer ih brojni konkurenti degeneriraju u zrela tržišta gdje je prisutan veliki broj sudionika koji se intezivno bore za prednost, a najčešće ta borba dovodi do cjenovne konkurencije ili gubitka za sve aktere. Upravo da ne bi dolazilo do ovakvih situacija mala i srednja hotelska poduzeća i njihovi konkurenti se udružuju u klastere.

Kontinuirano poboljšanje zahtijeva neprekidno praćenje i prilagođavanje promjenama s obzirom na tehnologiju, svjetske trendove, kadrove i poslovanje, a radi lakše praćenja promjena i novih tehnologija mala i srednja hotelska poduzeća udružuju se u klastere koji im omogućuje lakše praćenje nego da posluju samostalno. Kontinuiranim poboljšanjem kvalitete hotelskih usluga oplemenjuju se hotelski procesi i izaziva oduševljenje hotelskih gostiju. Za mala i srednja hotelska poduzeća to znači smanjenje varijacija hotelskih usluga. Kada se dosegne visoka razina kvalitete potrebno je nastaviti i poticati daljnji napredak sljedeći svjetske trendove na turističkom tržištu uz pomoć članova koji su unutar klastera.

[332] Porter, L., Tanner, S., *Assesing Business Excellence*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2012, str. 5.
[333] Ibidem, str. 9.

Rezultati dobiveni istraživanjem za potrebe ovog rada su pokazali da je kvaliteta usluge u malim i srednjim hotelskim poduzećima iz uzorka ocijenjena zadovoljavajućom, s tim da su hotelska poduzeća koja su udružena u klaster, kvalitetu usluge u svojim hotelskim poduzećima ocijenila vrlo zadovoljavajućom što se može pripisati upravo činjenici da udruživanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća povećavaju kvalitetu svojih hotelskih usluga. Time je dokazano da je klasterizacija čimbenik koji utječe na poboljšanje postojeće kvalitete usluge unutar malih i srednjih hotelskih poduzeća članova klastera. Samo je 6,9% malih i srednjih hotelskih poduzeća udruženih u klaster, kvalitetu svoje usluge ocijenilo lošom nakon udruživanja. Sva druga hotelska poduzeća udružena u klaster su kvalitetu usluge u svojim hotelskim poduzećima ocijenili zadovoljavajućom odnosno vrlo zadovoljavajućom. Zadovoljstvo gostiju koji su boravili u malim i srednjim hotelskim poduzećima obuhvaćenih istraživanjem, kvalitetu usluge su ocijenili prosječnom ocjenom vrlo zadovoljavajuće (5-prema Likertovoj skali), dok su gosti koji su bravili u hotelskim poduzećima koja nisu u klasteru kvalitetu usluge ocijenili slabije. Pretpostavka je iz svega prethodno navedenog da su gosti dobili kvalitetniji proizvod i uslugu u hotelskim poduzećima koja su udružena u klaster.

Zaključak je da udruživanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća unapređuju hotelsko poslovanje. Zadovoljstvo gostiju koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima udruženim u klaster je veće nego u hotelskim poduzećima koja nisu udružena. Udruživanjem u klastere hotelska poduzeća poboljšavaju kvalitetu usluga čime je i zadovoljstvo gostiju veće i velika je vjerojatnost njihova povratka u isti hotelski objekt. Bitno je da povećanje kvalitete hotelske usluge ne prati i povećanje cijene kao što je to u tradicionalnom poslovanju bio slučaj. Upravo iz tog razloga potrebno je da se mala i srednja hotelska poduzeća udružuju u klastere koji će im omogućiti poboljšanje postojeće kvalitete, zadovoljstvo gostiju i u konačnici uspješnije hotelsko poslovanje.

3.3.3. Ovisnost kvalitetne hotelske ponude malih i srednjih hotelskih poduzeća o udruživanju u klastere s poljoprivrednim proizvođačima

Gosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima danas teže za drugačijom vrstom hotelske ponude. Moderan način života i sve veća briga za zdravlje zahtijevaju kvalitetnu hotelsku ponudu koja će ponuditi autentičnost samog turističke destinacije u kojoj se mala ili

srednja hotelska poduzeća nalaze. Kako bi se stvorila takva hotelska ponuda, nužno je diferencirati hotelsku ponudu kroz vrijednost, kvalitetu i zadovoljstvo gosta. Uživanje u hrani i pićima sve više dolazi do izražaja stoga hrana predstavlja „kulinarsko-gastronomski doživljaj manje ili više uklopljen u sustav vrijednosti uspostavljen kulturom ishrane svakog pojedinačnog turističkog potrošača“[334] Lokalna gastronomija i njezina tradicija mogu se gledati kao integrirani dio lokalnog identiteta destinacije. Uživanje u kompletnoj ponudi „kako je to nekada bilo“ i u „domaćoj atmosferi“ sve više privlače goste u mala i srednja hotelska poduzeća, ali isto tako od njih zahtijevaju od samih kreatora turističke ponude drugačiji pristup. Ruralni se turizam može smatrati izuzetno značajnom poveznicom dviju gospodarskih grana-poljoprivrede i turizma.[335] Međutim u današnje vrijeme poljoprivreda i turizam ne vežu se samo za ruralni turizam, povezivanjem u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača, postaju i sastavni dio hotelske ponude hotelskih poduzeća i u gradovima i u priobalnim mjestima.

Malim i srednjim hotelskim poduzećima potrebno je povezivanje s poljoprivrednim proizvođačima radi razvoja hotelske ponude, a i promocije brojnih neiskorištenih potencijala od prirodnih do ljudskih resursa, potencijala poljoprivrede, stočarstva, vinogradarstva pa sve do mogućnosti otvaranja novih proizvodnih postrojenja, pa čak i korištenja hidroenergije, solarne energije, vjetroelektrana itd.[336] Za sve navedeno potrebna je i suradnja lokalne zajednice, podrška ekonomske politike i zakonske regulative te manji razmjer birokracije koji inzistira na vertikalnoj hijerarhijskoj strukturi „odozdo prema dolje“.[337] Partnerstvo između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača unutar klastera bi tada značilo udruženi plasman, skladištenje, transport i prodaju finalnih poljoprivrednih prehrambenih proizvoda čime bi se poboljšala kvaliteta hotelske ponude, jer bi to značilo domaći proizvod nasuprot industrijskog proizvoda u ponudi malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Ovisnost o kvaliteti hotelske ponude malih i srednjih hotelskih poduzeća i njihovom razvoju poslovanja i konkurentnosti stimulira se razvojem procesa klasterizacije između

[334] Kim, Y.G., Eves, A., Construction and validation of a scale to measure tourist motivation to consume local food, *Tourism Management*, Vol. 33, No. 6, 2012, str. 1461.
[335] Drvenkar, N., Banožić, M., Regionalna vinska cesta Panonske Hrvatske, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 23, br. 1, 2010, str. 63.
[336] Pillay, M., Rogerson, C.M., Agriculture-tourism linkages and pro-poor impacts: The accommodation sector of urban coastal KwaZulu-Natal, South Africa, *Applied Geography*, Vol. 36, 2013, str. 52.
[337] Ivanov, M., Horizontalno partnerstvo u funkciji lokalnog i regionalnog razvoja, *Economija*, Vol. 19, br. 1, Rifin, Zagreb, 2012, str. 88.

hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača. Ovaj noviji stil poslovanja zahtjeva timski pristup na lokalnoj razini. Svrha klastera je istaknuti dostupnost određenih aktivnosti na jednom mjestu ili regiji i da se malim i srednjim hotelskim poduzećima, koja bi inače poslovala samostalno, omogući poslovna suradnja s poljoprivrednim subjektima i time izgradi uspješan hotelski proizvod i kvalitetna hotelska ponuda. Sposobnost hotelskih poduzeća za stvaranjem koristi od udruživanja u klastere raste ovisno o jačanju lokalnih veza u lancu vrijednosti. Hotelska poduzeća i poljoprivreda imaju potencijal da ostvare sinergijske učinke. Poboljšanjem u transportnom sustavu poljoprivredni proizvođač može imati koristi prvenstveno kroz jednostavniji pristup potencijalnom tržištu. Ovo poboljšanje infrastrukture pomaže ne samo poljoprivrednom proizvođaču, nego omogućuje i gostima koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima da obilaze i vide poljoprivredne pejzaže.[338] Turistička promocija se može fokusirati na poljoprivredne proizvode koji mogu stimulirati potražnju, dok poljoprivredna promocija se može fokusirati na regionalni pejzaž i voditi ka porastu turističke potražnje.

Poljoprivreda se kategorizira na dvije odvojene ali povezane opskrbne vrijednosti za turističku industriju. Prva je direktna opskrba, koja uključuje prodaju poljoprivrednih proizvoda hotelskim poduzećima, dok je druga indirektna opskrba, koja uključuje očuvanje i njegovanje zemlje koja se u ovom slučaju predstavlja kao turistički resurs. [339]

Veza između turizma i poljoprivrede može se također inkorporirati u okviru održivog turističkog razvoja. Primjerice, ako hotelska poduzeća koriste u svojoj ponudi lokalne poljoprivredne proizvode ili proizvode proizvedene u zajednici u kojoj hotelsko poduzeće posluje, to može podrazumijevati održivu putanju ka daljnjem razvoju. Jedan od uspješnijih primjera je u selu Waltensburg na jugoistoku Švicarske gdje su osnovali udruženje kapaciteta 72 kreveta u hotelu Ucliva prema načelima održivog turizma. Hrana koju gosti u hotelu konzumiraju nabavljana je od lokalnih poljoprivrednih proizvođača. U ovom hotelu poljoprivredni proizvodi uzgojeni od lokalnih poljoprivrednika imali su prednost u ponudi od industrijski proizvedenih proizvoda nabavljenih iz trgovačkih centara. Također su se u hotelskom restoranu koristili tradicionalni i regionalni recepti u

[338] Kytzia, S., Walz, A., Wegmann, M., How can tourism use land more efficiently? A model-based approach to land-use efficiency for tourist destinations, *Tourism Management*, Vol. 32, No. 3, 2011, str. 637.
[339] Di Domenico, M., Miller, G., Farming and tourism enterprise: Experiential authenticity in the diversification of independent small-scale family farming, *Tourism Management*, Vol. 33, No. 2, 2012, str. 289.

izradi jela koja su nuđena gostima. Voće i povrće nastojalo se nuditi u kada je sezona branja tog istog voća i povrća. Meniji u kojima je korištena organska hrana su bili predstavljani gostima pomalo tako da bi poljoprivredni proizvođači i ponuđači imali vremena usvojiti tehnike za odgovor na turističku potražnju. Lokalnim poljoprivrednim proizvođačima hotelska poduzeća su pomogla u prihvaćanju novijih metoda u proizvodnji i prodaji organske hrane. U ovu kategoriju najviše su bili uključeni mala, a manjim dijelom srednja hotelska poduzeća. Od davne 1989. godine pa do danas jaja, maslac, mlijeko, meso kao i 70% povrća koje je bilo uključeno u hotelsku ponudu proizveli su lokalni poljoprivrednici.[340]

Nabavkom i kupnjom proizvoda od lokalnih poljoprivrednih proizvođača i lokalnih obrtnika i poduzetnika, mala i srednja hotelska poduzeća potencijalno ojačavaju konkurentnost istih proizvođača na tržištu, kao i konkurentnost samih sebe na turističkom tržištu. Za mala i srednja hotelska poduzeća ekspanzija povezivanja s lokalnim poljoprivrednim proizvođačima prehrambenih proizvoda u klastere predstavlja temelj za izgradnju gospodarskih mogućnosti i poboljšanja lokalnog ekonomskog razvoja i kvalitetnije hotelske ponude.[341] Gosti iz mnogih razvijenijih zemalja imaju veću kupovnu moć i raspolažu većim prihodima nego li prosječni domaći rezident. Potražnja od strane gostiju u malim i srednjim hotelskim poduzećima za lokalno uzgojenom hranom može se smatrati povećanjem konkurentnosti na tržištu i potencijala za daljnji lokalni uzgoj prehrambenih proizvoda od strane domaćih poljoprivrednika.[342]

Torres i Momsen[343] smatraju da ojačavanje udruživanja u klastere između poljoprivrednika i malih i srednjih hotelskih poduzeća je „značajan potencijal za ostvarenje glavnih turističkih ciljeva u manje razvijenim zemljama“. Konkurentniji su lokalni opskrbni lanci i lokalni poljoprivrednici koji opskrbljuju mala i srednja hotelska poduzeća ukoliko su udruženi u regionalne ili lokalne klastere.

Lanac opskrbe hranom od strane lokalnih poljoprivrednih proizvođača je presudan „put“ rastućeg utjecaja na kvalitetniju hotelsku ponudu kao i konkurentnost malih i srednjih

[340] Di Domenico, M., Miller, G., op.cit., str. 291.
[341] Ohe, Y., Kurihara, S., Evaluating the complementary relationship between local brand farm products and rural tourism: Evidence from Japan, *Tourism Management*, Vol. 35, 2013, str. 281.
[342] Di Domenico, M., Miller, G., op.cit., str. 290.
[343] Torres, R., Momsen, J.H., op.cit., str. 311.

hotelskih poduzeća na turističkom tržištu. Asiedu i Gbedema[344] tvrde da je poljoprivreda u mogućnosti da se udružuje u klastere s malim i srednjim hotelskim poduzećima, a njihovo udruživanje bi bilo u ovisnosti o kvalitetnijoj hotelskoj ponudi.

Autentični hrvatski poljoprivredni prehrambeni proizvodi mogu biti u funkciji jačanja autentične hrvatske turističke ponude u segmentu hrane i pića, a time i kvalitetnije hotelske ponude malih i srednjih hotelskih poduzeća. I dalje je udio uvozne komponente u hotelskim poduzećima pretjerano velik. Mala i srednja hotelska poduzeća su postala filijale za prodaju inozemnih prehrambenih proizvoda. Hotelijeri u malim i srednjim hotelskim poduzećima nisu skloni nuditi autentična jela, za koja je s obzirom na rezultate hrvatske poljoprivredne proizvodnje danas skoro nemoguće pribaviti nužne sastojke. Hrvatsko podneblje, može se reći da je ekološki očuvano i stvoreno za poljoprivrednu proizvodnju ekološki čiste hrane, čija bi ponuda mogla biti sastavni dio turističke ponude za ekološki osviještenu i platežno sposobnu turističku klijentelu koja boravi u malim i srednjim hotelskim poduzećima. Upravo iz tog razloga potrebno je udruživati se u klastere s poljoprivrednim proizvođačima jer su njihovi proizvodi cjenovno prihvatljiviji od uvoznih prehrambenih proizvoda, a danas ih gosti najviše i traže.

Tablica 21. Mala i srednja hotelska poduzeća udružena u klaster s poljoprivrednim proizvođačima

UDRUŽENI U KLASTER	**BROJ MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA**
- isključivo udruženi s poljoprivrednim proizvođačima	7
- udruženi s poljoprivrednim proizvođačima i ostalim gospodarskim subjektima	17
UKUPNO	**24**

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, listopad 2013.

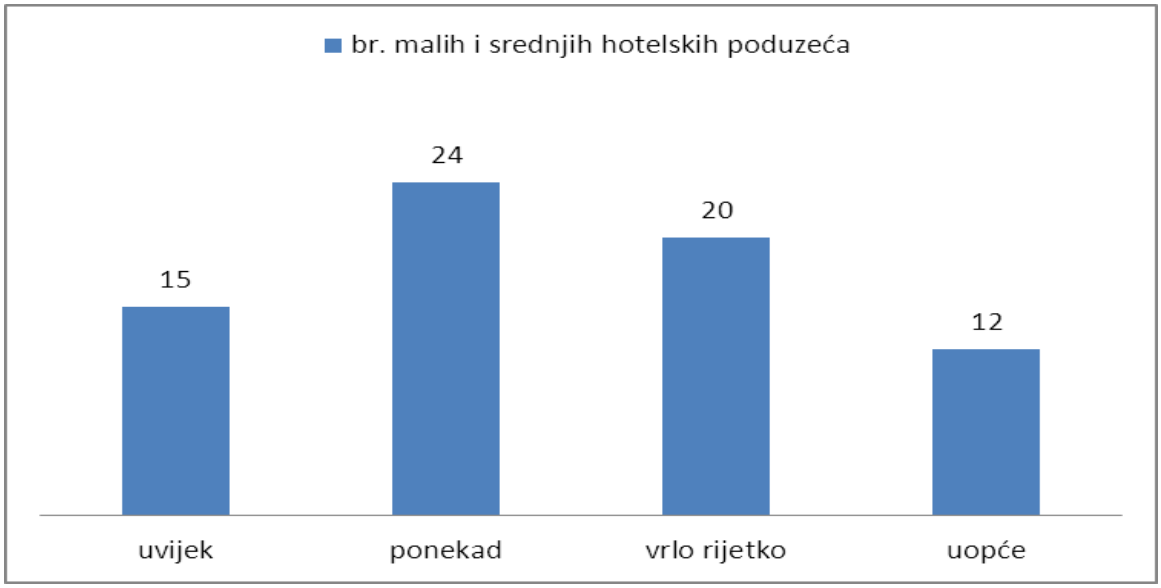
Od ukupnog broja malih i srednjih hotelskih poduzeća 36 ih je udruženo u klaster od čega 24 je udruženo u klaster s poljoprivrednim proizvođačima. Prema rezultatima može se reći

[344] Asiedu, A.B., Gbedema, T.K., The nexus between agriculture and tourism in Ghana: a case of underexploited development potential., 2011, str. 28 preuzeto od Torres, R., Momsen, J., op.cit., str. 39.

da su mala i srednja hotelska poduzeća počela pomalo prepoznavati važnost klasterizacije za kvalitetu svoje hotelske ponude jer je 67% onih koji su udruženi u klaster, a članovi istog tog klastera su poljoprivredni proizvođači.

Međutim, zabrinjavajuća je činjenica što će se pokazati u sljedećem grafikonu da je malo onih hotelijera koji nude autohtone poljoprivredne proizvode prije drugih proizvoda čime osiromašuju hotelsku ponudu. Na pitanje o prioritetu nuđenja autohtonih namirnica malo je ispitanika stavilo autohtone namirnice kao prioritet pred drugim namirnicama.

Grafikon 12. Prioritet autohtonih namirnica u malim i srednjim hotelskim poduzećima obuhvaćenih istraživanjem u odnosu na ostale namirnice



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, listopad 2013.

U prethodnom grafikonu razvidno je da je svijest hotelijera bez obzira na udruživanje u klastere i dalje okrenuta prema industrijskim prehrambenim proizvodima. Tek 15 malih i srednjih hotelskih poduzeća uvijek ima prioritet nuđenja autohtonih prehrambenih proizvoda u odnosu na druge namirnice. Zabrinjavajuća je činjenica da 12 malih i srednjih hotelskih poduzeća uključenih u ovo istraživanje uopće ne nudi autohtone prehrambene proizvode.

Iz svega prethodno navedenog da se zaključiti da je ovisnost kvalitetne hotelske ponude itekako povezana s udruživanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere s

poljoprivrednim proizvođačima posebno lokalnim poljoprivrednim proizvođačima. Doduše nema jednostavne formule za povećanje korištenja lokalnih poljoprivrednih proizvoda u malim i srednjim hotelskim poduzećima odnosno u njihovoj ponudi osim udruživanjem u klastere s poljoprivrednim proizvođačima. Udruživanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća obogaćuju svoju hotelsku ponudu i čine ju kvalitetnijom dok poljoprivredni proizvođači imaju koristi kroz jednostavniji pristup potencijalnom tržištu. Pored toga mala i srednja hotelska poduzeća mogu pomoći u poticanju usluge poljoprivrednih proizvođača kao što su uređenje, razne ture po poljoprivrednim gospodarstvima, obrađivanje poljoprivrednih zemljišta od strane gostiju oji borave u hotelskim poduzećima, kao i agroturizam koji je sve popularniji na međunarodnom turističkom tržištu. Mala i srednja hotelska poduzeća i poljoprivreda imaju veliki potencijal za svoje poslovanje kroz sinergijske učinke.

Na kraju 3. poglavlja da se zaključiti da hotelska poduzeća uslijed tržišnih promjena u poslovanju počinju sve više upotrebljavati strategije partnerskog povezivanja i strateškog udruživanja. Definirajući područja u kojima mogu postići vrhunske svjetske rezultate i fokusirajući na njih svoje poslovanje hotelska poduzeća postaju partneri ovisni jedni o drugima, pa hotelski proizvod i usluga ne mogu biti realizirani bez vještina i metoda dobivenih zajedničkim partnerskim odnosima. Ulaskom u strateško udruženje mala i srednja hotelska poduzeća ostvaruju lakši pristup informacijama, znanju, kvalitetnijem proizvodu odnosno usluzi. U kombinaciji s povećanjem uporabe informacijske i komunikacijske tehnologije mala i srednja hotelska poduzeća dolaze do virtualnog poslovanja, pa fizička nazočnost u obavljanju poslovnih aktivnosti postaje nebitna.

Klasteri u hotelijerstvu imaju važan utjecaj na svoje članove kroz smanjenje troškova poslovanja, podršku javnih i lokalnih institucija, ulaganju stranog kapitala, otvaranju novih poduzeća, zapošljavanju, inovativnosti, konkurentnosti i jačanju međuregionalnih suradnji. Oni mogu kreirati većinu mogućnosti za razvoj regija ili područja na kojima posluju ubrzavajući tehnološki napredak i razvoj zbog sinergijskih učinaka. Prvi korak za hotelska poduzeća je prepoznati da nijedno hotelsko poduzeće nije u stanju individualno poslovati i biti konkurentno na turističkom tržištu, a da se ne udružuje s drugim poslovnim subjektima s kojima inače posluje u jedan od oblika strateškog udruživanja. Klasteri u hotelijerstvu omogućavaju uvođenje inovativnosti, postizanje visokih standarda poslovanja i povećavaju

konkurentnost hotelskih poduzeća na turističkom tržištu, a također je dokazano da mala i srednja hotelska poduzeća udružena u klaster imaju veći broj noćenja i veće prihode poslovanja. Prednosti koje klaster pruža svojim poduzećima članovima utječu na njihovo poslovanje. Prednosti udruživanja u klastere ogledaju se u zajedničkom rješavanju problema, poboljšanju postojeće kvalitete proizvoda i usluga i kontinuiranom pomaku ka porastom inovacija. Kao podloga za glavnu prednosti udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća je sinergijsko djelovanje koje u konačnici povećava produktivnost, konkurentnost, a također smanjuje troškove poslovanja i povećava dobit svakog pojedinačnog člana klastera. Prednost udruživanja u klastere malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su lokalno locirana, pridonosi privlačnosti regije u kojoj se nalaze za turiste, dobavljače, nove tehnologije, poljoprivredne i ine proizvođače i druge gospodarske i negospodarske subjekte. Manje je nedostataka, udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u klastere, nego prednosti. Nedostaci su najvećim dijelom nepovjerenje među članovima klastera, nedostatak znanja i neformalna povezanost.

Ključnu ulogu u klasterima malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih poslovnih subjekata ima podsustav upravljanja znanjem, jer obuhvaća proces inoviranja proizvoda i usluga i nastupa klastera na turističkom tržištu, dijagnosticiranje konkurentskih vrijednosti na kojima počiva vrijednosni lanac klastera i prioritete u razvoju procesa kooperacije kao lanca stvaranja vrijednosti u klasteru.

Udruživanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća poboljšavaju kvalitetu usluga čime je i zadovoljstvo gostiju veće i velika je vjerojatnost njihova povratka u isti hotelski objekt. Potrebno je da se mala i srednja hotelska poduzeća udružuju u klastere koja će im omogućiti poboljšanje postojeće kvalitete, zadovoljstvo gostiju i u konačnici uspješnije hotelsko poslovanje. Pored toga mala i srednja hotelska poduzeća mogu pomoći u poticanju usluge poljoprivrednih proizvođača kao što su uređenje, razne ture po poljoprivrednim gospodarstvima, obrađivanje poljoprivrednih zemljišta od strane gostiju koji borave u hotelskim poduzećima, kao i agroturizam koji je sve popularniji na međunarodnom turističkom tržištu. Mala i srednja hotelska poduzeća i poljoprivreda imaju veliki potencijal za svoje poslovanje kroz sinergijske učinke.

4. POSLOVNI UČINCI STRATEŠKOG UDRUŽIVANJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA S POSLOVNIM OKRUŽENJEM

Sve definicije strateškog menadžmenta upućuju na zaključak da je riječ o postupcima oblikovanja, provedbe i usklađivanja (kontrole) strategije bilo koje organizacije radi postizanja njezine temeljne svrhe. Oblikovanje, provedba i usklađivanje strategije povezan je i međusobno uvjetovan, ali i kontinuiran proces. Strategijski menadžment u suvremenim, socijalnim, političkim, znanstvenim i tehnološkim uvjetima zapravo mora biti svakodnevnica svake racionalne organizacije ako se hoće ostvariti njezina temeljna svrha, misija ili ciljevi.

Prema Cerovići „strateški menadžment je proces, kojim se osigurava spremnost hotelskog poduzeća, na adaptaciju okoline, koja se stalno mijenja. Strateški menadžment ima pogled nad svim aspektima djelovanja hotelskog poduzeća, ali s time da može usmjeravati, hotelsko poduzeće, prema željenom cilju“.[345] Sukladno gore navedenoj definiciji može se reći da je uloga strateškog menadžmenta u malim i srednjim hotelskim poduzećima vrlo bitna, jer je to složen proces koji menadžeru odnosno vlasniku hotela omogućuje da sagleda cjelokupnost hotelskog poduzeća i svih njegovih dijelova.

Strateški menadžment hotelskom poduzeću odnosno njegovim menadžerima ili vlasnicima osigurava spremnost da se dotična hotelska poduzeća mogu prilagođavati promjenama okoline, a to će učiniti kontrolom ostvarenja zacrtanih ciljeva i poduzimanjem korektivnih akcija u planovima, taktikama i samoj strategiji poduzeća.

Strateški menadžment mora se postaviti tako da svoje ishodište ima u kontinuiranoj privlačnosti hotelskog proizvoda. To nije samo obveza malih i srednjih hotelskih poduzeća, nego i svih turističkih čimbenika, dakle razina strateškog menadžmenta, pa tako

[345] Cerović, Z., op.cit., str. 304.

i države, općine, grada, turističke zajednice i poduzeća. Na praktičnoj osnovi to znači da i samu strategiju valja usklađivati i prilagođavati razvojnoj viziji, tržišnim trendovima i preferencijama korisnika usluga, ali isto tako je potrebno i samo turističko tržište prilagođavati novim strateškim promišljanjima.

Bogastvo nastaje na mikroekonomskoj razini, temeljeno na kvaliteti poslovnog okruženja, operativnim praksama i strategijama poduzeća. U takvim uvjetima konkurentnost postaje nužan preduvjet razvoja, na razini poduzeća, sektora i u konačnici zemlje. Koristeći klasterski model, gospodarski subjekti destinacije odnosno regije brže se razvijaju, primjenjuju suvremene metode rada i pod suvremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja. Koncentracija u klasteru temelji se na *integriranoj turističkoj ponudi,* koja posluje na principu *stapanja* turističkih atrakcija, fizičke i komunikacijske infrastrukture, smještajnih kapaciteta, transporta, turističkih agencija, poljoprivrednika i ostalih pratećih usluga u jednu prepoznatljivu ponudu.

4.1. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim poslovnim okruženjem

Razvoj turističkih destinacija i malih i srednjih hotelskih poduzeća, ovisit će o poslovnoj suradnji odnosno strateškom udruživanju malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim poslovnim okruženjem. Mala i srednja hotelska poduzeća orijentirana su na turističko tržište. To znači da je hotelsko poduzeće orijentirano na poslovno okruženje s kojim je u stalnom poslovnom dodiru. Stoga menadžment malih i srednjih hotelskih poduzeća mora stalno pratiti tržišna kretanja u okruženju, a posebno lokalnom poslovnom okruženju gdje je potrebno pravovaljano reagirati. Utjecaj iz mikro okruženja potiče promjenu strukture malih i srednjih hotelskih poduzeća, njihovu kulturu i resurse.

Izravna ulaganja u promociju, velika ulaganja u javni prijevoz, komunalnu infrastrukturu, prometnice (autoceste) ili boravišne pristojbe sastavni su dio turizma.[346] Iz ovoga proizlazi da turizam počiva na poslovnoj suradnji odnosno strateškom udruživanju poslovnih

[346] Cetinski, V., Šugar, V., Perić, M., op.cit., str. 133.

subjekata unutar destinacije, ali i izvan nje. Složenost hotelijerstva traži poslovnu suradnju između malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih gospodarskih subjekata unutar iste djelatnosti ili sličnih djelatnosti.

Poslovna strateška udruživanja ili pak klasteri su izrazito pogodni za primjenu u turizmu, osobito u regionalnim i/ili lokalnim područjima, gdje postoje specifični lokalni i regionalni čimbenici darovanja vlasništva kao i niz industrijskih sektora, poljoprivrede i drugih tržišnih segmenata.[347]

Široko prihvaćena koncepcija klastera od strane Portera[348] je bitna jer hotelskim poduzećima omogućuje da budu produktivnija i inovativnija, daleko više nego što bi bila da posluju samostalno. Poslovna suradnja koja se razvija na nekoj lokaciji ovisit će o poslovnom okruženju. Budući da je ovaj pojam vrlo širok, Porter je 1990. godine uveo „dijamant“ kao analitičko oruđe za objašnjenje poslovnog okruženja.[349] Dijamant se također može upotrijebiti i za analizu opće kvalitete poslovnog okruženja na regionalnoj i lokalnoj razini. Politika vlade utječe na sve elemente dijamanta. Porterova „metoda dijamanta“ usredotočena je na konkurentsku prednost koja proizlazi iz udruživanja. U njegovu modelu dijamanta dinamiku objašnjavaju četiri grupe međusobno povezanih elemenata ili „sila“.[350]

Mala i srednja hotelska poduzeća djeluju, kao i svako drugo poduzeće, u sustavu složenih odnosa između tenzija vlastitih interesa, koje postavljaju vlasnici, izvršitelji i menadžeri, s jedne strane, u odnosu na okruženje, s druge strane. Te dvije osnovne skupine se logično dijele na vanjske i unutarnje skupine utjecaja, koje ponekad snažnije, a ponekad manje snažno, utječu na poslovanje svakog poduzeća pa tako i malih i srednjih hotelskih poduzeća. Zadatak menadžera je trajno traženje sklada između ovih dviju utjecajnih skupina, a jedna je u poduzeću, a druga u okruženju.[351] Menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća u lokalnom okruženju moraju prepoznati da uspješnost poslovanja njihovih poduzeća kao i razvoj destinacije u kojoj su hotelska poduzeća smještena će ovisit

[347] Erkuş-Öztürk, H., op.cit., str. 1735.
[348] Porter, M.E., The economic performance of regions, *Regional Studies*, Vol. 37, br. 6-7, 2003, str. 549.
[349] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 62.
[350] Ibidem, str. 61.
[351] Cerović, Z., op.cit., str. 123.

isključivo o umrežavanju odnosno poslovnoj suradnji između malih i srednjih hotelskih poduzeća, njihovih dobavljača prvenstveno poljoprivrednih proizvođača, turističkih agencija koje „pune“ smještajne objekte kao i drugih turističkih subjekata koji sudjeluju u lokalnoj turističkoj ponudi. Dobrobit strateškog udruživanja na lokalnoj razini je stvaranje kvalitetne baze podataka, unapređenje međusobne komunikacije članova, novi projekti, učinci (prihodi, zapošljavanje i dr.) što vodi ka većem zadovoljstvu gostiju koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima i u konačnici unapređenju kvalitete života lokalnog stanovništva. Također je važno napomenuti da je strateško udruživanje praćeno i određenim poteškoćama. To su prvenstveno nedovoljna informatička obrazovanost, nekorištenje novih tehnologija i nepovjerenje među članovima udruženja mada su sve ove poteškoće manje zastupljene u poslovanju hotelskih poduzeća, a više kod ostalih subjekata koji su članovi udruženja. Stoga se može ustvrditi da je realno očekivati da će poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim okruženjem odnosno gospodarskim i negospodarskim subjektima koji mogu sudjelovati u turističkoj ponudi i koji će osigurati suradnjom kvalitetnu hotelsku ponudu donijeti više koristi i svojim članovima i lokalnoj zajednici kao cjelini.

Gore već spomenuti Porterov „dijamant“ i njegove četiri međusobno povezane sile predstavljaju uvjete čimbenika inputa, uvjete potražnje, vezane djelatnosti i suparništvo hotelskih poduzeća. Ove sile dijamanta predstavljaju četiri osnovna svojstva koja utječu na lokalnu produkivnost i inovativnost, ali isto tako i na uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Lokalna konkurencija prema Porteru stvara poticaj na uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća kroz kvalitetniju ponudu hotelskog proizvoda i usluge i poboljšanu produktivnost te smanjenje troškova poslovanja. Svaka sila dijamanta ima važnu ulogu u lokalnom poslovnom okruženju te zajedno djeluju kao sustav. Porter smatra da korporacije svoje kapacitete često određuju isključivo na osnovu trenutačnih ušteda, na temelju u tom trenutku najjeftinije opcije, što je kratkovidno.[352] Prema njemu, menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća bi morali tražiti lokacije u kojima su okupljeni resursi specifični za pojedinu djelatnost, što bi moglo dovesti do stvaranja klastera. Ovo bi značilo da mala i srednja hotelska poduzeća bi trebala ulaziti u poslovnu suradnju odnosno osnivati klastere na lokalnoj razini čiji članovi bi bila

[352] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 62.

sva ona poduzeća koja sudjeluju u kreiranju turističke i hotelske ponude. Klaster koji se osniva i razvija ovisit će o lokalnom poslovnom okruženju.

Iz svega gore navedenog da se zaključiti da je poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća na lokalnoj razini neizbježna. Bez obzira na poteškoće koje mogu proizaći iz udruživanja realno je za očekivati da poslovna suradnja s lokalnim poduzećima i lokalnom zajednicom će malim i srednjim hotelskim poduzećima omogućiti kvalitetniju ponudu kako hotelsku tako i na razini destinacije. Poslovna suradnja će doprinjeti svojim članovima pozitivne učinke na poslovanje i malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih gospodarskih i negospodarskih subjekata.

4.1.1. Poslovno okruženje za poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća

U svom poslovanju se većina malih i srednjih hotelskih poduzeća u kratkom razdoblju susreće s velikim brojem promjena. Time za menadžment hotelskih poduzeća postaje sve važnije točno predviđati promjene u poslovnom okruženju u vlastitom poslovanju. Predviđanje se može definirati kao prosuđivanje budućnosti, odnosno kao ispitivanje djelovanja vanjskih i unutarnjih čimbenika na buduće poslovanje hotelskih poduzeća. Svrha predviđanja u hotelskom poduzeću jest utvrditi mogući razvitak gospodarskih pojava značajnih za sadašnje poslovne odluke hotelskog poduzeća.[353] Promjene s kojima se mala i srednja hotelska poduzeća suočavaju u svom poslovanju sve se brže odvijaju. Za neka hotelska poduzeća, većinom velika hotelska poduzeća zbog njihove veličine, brzina promjena postaje sve veća prijetnja, i to zbog toga što se sve češće nalaze u situacijama na koje nisu spremna. S druge strane, za neka hotelska poduzeća ta brzina promjena postaje šansa, jer prilagodbom promjenama moguće je samo ako menadžment hotelskog poduzeća unaprijed predviđa promjene, ali i svoju reakciju na novonastalu situaciju, pa je stoga predviđanje neodvojivi dio dugoročnog i strateškog planiranja.

Predviđanje može biti usmjereno na promjene u poslovnom okruženju ili na vlastito poslovanje hotelskih poduzeća. Promjene u okruženje posljedica su kompleksnih utjecaja, istovremeno socioloških, ekonomskih, tehnoloških i političkih promjena, ali i promjena u

[353] Enz, C.A., *Hospitality Strategic Management: Concept and Cases*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010, str. 22.

okolišu uvjetovanih prirodnim procesima ili ljudskom aktivnošću.[354] Promjene u poslovanju rezultat su promjena u okruženju ili vlastitih aktivnosti hotelskih poduzeća, a odražavaju se kao promjene udjela na turističkom tržištu, vrijednosti prodaje smještajnih kapaciteta, troškova i u konačnici financijskih rezultata poslovanja.

Poslovno okruženje je u neposrednoj blizini hotelskih poduzeća. Stoga je i razumljivo što su hotelska poduzeća većim dijelom orijentirana na poslovno okruženje s kojim su u dnevnom dodiru i o kojem imaju puno više informacija i saznanja. Poslovno okruženje čine: konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici i partneri.[355] Kada se govori o poslovnom okruženju malih i srednjih hotelskih poduzeća njega čine: konkurenti (mala i srednja hotelska poduzeća u neposrednoj okolini); kupci (gosti koji odsjedaju u istim tim hotelskim poduzećima); dobavljači (tu spadaju trgovački lanci, poljoprivredni proizvođači, proizvodna poduzeća čija je proizvodnja vezana za opremanje hotelskih objekata); regulatori (vlada i lokalna zajednica); sindikati (manje su prisutni u hotelskom poslovanju); vlasnici (dioničari, vlasnici malih hotelskih poduzeća i vlasnici lanaca hotelskih poduzeća); partneri (turističke agencije, turoperatori, transportna poduzeća i svi oni koji mogu sudjelovati u pružanju hotelske ponude).

Dinamično i kompleksno okruženje rezultira visokim stupnjem neizvjesnosti, a koji je karakterističan po velikom broju različitih čimbenika i komponenti koje su u kontinuiranom procesu promjena. Takvo je, npr., hotelijerstvo gdje su rapidne stope tehnoloških inovacija (rezervacije putem Interneta) i promjena turističkog tržišta (potražnja na turističkom tržištu stalno se mijenja, gosti imaju sve veće zahtjeve), dobavljača i konkurenata (konkurencija kod malihi srednjih hotelskih poduzeća je sve veća jer je velikih broj onih koji otvaraju naročito mala hotelska poduzeća). U ovakvom okruženju menadžment malih i srednjih hotelskih poduzeća mora zahtijevati više. U tom smislu Porter sugerira koncept pet konkurentskih snaga gdje snage malih i srednjih hotelskih poduzeća determiniraju njihovo konkurentsko pozicioniranje. Obilježjem konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća smatra se njihova dugoročna profitabilnost i konkurentnost koje će ovisiti o konkretnoj industrijskoj strukturi (struktura eksterne okoline malih i srednjih hotelskih poduzeća). Pitanje njihove konkurentnosti pitanje je

[354] Jankalová, M., Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 62, 2012, str. 1056.
[355] Buble, M., op.cit., str. 40.

opstanka u poslovnom okruženju koje je spremno reagirati. Da bi mala i srednja hotelska poduzeća bila uspješna, moraju ponuditi turističkom tržištu kvalitetniju ponudu od svojih konkurenata. U skladu s ovim klasteri bi bili najbolji odgovor na poslovno okruženje jer bi mala i srednja hotelska poduzeća poslovno surađivala s okruženjem unutar kojeg posluju čime bi se smanjila stalna borba s konkurentima i omogućio bi im se lakši pristup dobavljačima čime bi i lokalna zajednica mogla napredovati po pitanju turizma kao industrije koja će doprinjeti boljitku.

Kao što je gore navedeno za analiziranje konkurentnosti u strategijskom se menadžmentu koristi tzv., Porterov model pet konkurentskih snaga. Model se temelji na čimbenicima koji utječu na dugoročnu profitabilnost malih i srednjih hotelskih poduzeća, a to su jačina suparništva među hotelskim poduzećima; opasnost od otvaranja novih hotelskih poduzeća u okruženju, te pregovaračka moć dobavljača. Jačina suparništva ovisi o međusobnom natjecanju malih i srednjih hotelskih poduzeća u okruženju. Na poticanje suparništva može utjecati brojnost malih i srednjih hotelskih poduzeća u okruženju. Nadalje, konkurencija utječe na veću diferenciranost ponude malih i srednjih hotelskih poduzeća, koja nastaje ulaskom sličnih hotelskih poduzeća na turističko tržište u okruženju sa sličnom hotelskom ponudom, kao i organiziranje nove i atraktivnije hotelske ponude od postojeće u okruženju. Svako malo ili srednje hotelsko poduzeće mora uložiti vlastite napore kako bi privuklo potencijalne goste. Kao dobavljač proizvoda i usluga za mala i srednja hotelska poduzeća pored standardnih dobavljača mogu se uklopiti i poljoprivredni proizvođači iz okruženja kao i ostali poduzetnici koji mogu sudjelovati u ponudi hotelskog proizvoda ili usluge.

U anketnom istraživanju menadžeri su bili zamoljeni da ocijene vlastitu konkurentsku sposobnost čiji rezultati su prikazani u sljedećem grafikonu.

Tablica 22. Konkurentska sposobnost malih i srednjih hotelskih poduzeća prema mišljenju ispitanika

KONKURENTSKA SPOSOBNOST MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA	OCJENA ISPITANIKA PREMA LIKERTOVOJ SKALI			
	2	**3**	**4**	**5**
Kvaliteta usluge	/	4	37	31
Udio na tržištu	3	17	42	10
Zadovoljstvo gostiju	/	4	35	33
Kvaliteta poslovne suradnje s dobavljačima	/	12	33	27

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, listopad 2013.

Napomena: u tablici su ocjene prema Likertovoj skali (loše-2; osrednje-3; zadovoljavajuće-4; vrlo zadovoljavajuće-5)

Rezultati prikazani u tablici br. 15 pokazuju da su ispitanici jedino kritični prema udjelu na turističkom tržištu. Najbolje su ocijenili zadovoljstvo gostiju njihovom hotelskom ponudom i kvalitetu vlastite usluge. Osrednje su ocijenili kvalitetu poslovne suradnje s dobavljačima i također udio na tržištu. Iz svega proizlazi da su ispitanici svoju konkurentsku sposobnost dosta dobro ocijenili mada udio na turističkom tržištu je najslabije ocijenjen što ukazuje na nelogičnost njihove sposobnosti rasuđivanja o vlastitoj sposobnosti nasuprot konkurenciji.

4.1.2. Okolina kao čimbenik fleksibilnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća

Organizacijska struktura malih i srednjih hotelskih poduzeća jedna je od bitnih komponenti u sposobnosti hotelskih poduzeća da se prilagođavaju okolini u kojoj posluju. Promjene u okolini zahtijevaju i promjenu organizacijske strukture malih i srednjih hotelskih poduzeća. Naime, organiziranje je stalan proces prilagođavanja organizacijske strukture koja je nesumnjivo dinamična kategorija. Sposobnost hotelskih poduzeća da se prilagođavaju promjenama u okolini ovisit će o njihovim dijelovima koji utječu uzajamno

jedni na druge. Hotelska poduzeća sada mogu samostalno stvarati organizacijsku strukturu koja će odgovarati njihovim potrebama i mogućnostima i slobodno kreirati povezanost između svojih podsustava.

Hotelska poduzeća koja posluju na turističkom tržištu pod stalnim su djelovanjem promjena u okolini koja ih okružuje. Ona izaziva i promjene u tehnologiji pružanja usluga.[356] Stoga nije potrebno dozvoliti stvaranje raskoraka u prilagođavanju organizacijske strukture hotelskih poduzeća tržišnim i tehnološkim promjenama. Ovakav zahtjev posebno se potencira primjenom suvremene informacijske tehnologije u poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća, kao i općim tendencijama u kreiranju turističke potražnje (npr., kroz aktivnosti turoperatora) i ponude (povezivanje tržišta, tehnologije i nabave hotelskih i restoraterskih kapaciteta). Isto tako, poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća stvara mogućnost osnivanja poslovnih sustava, kod kojih je izgradnja internih organizacijskih veza i eksternih odnosa s brojnim poslovnim subjektima, jedan od važnih preduvjeta za uspjeh na turističkom tržištu. Neefikasnost u ostvarivanju ciljeva i strategija najčešće je pouzdani pokazatelj da je potrebno prilagođavati organizacijsku strukturu hotelskog poduzeća.

Mala i srednja hotelska poduzeća su u stalnoj interakciji s okruženjem. Ona reagiraju na podražaje okruženja u kojem posluju, a utjecaj okruženja potiče ih na stalnu promjenu organizacijske strukture. Intezitet utjecaja okruženja na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i na njihovu organizacijsku strukturu povezan je s stupnjem kompleksnosti, konkurentskih snaga i turbulentnosti okruženja. Thompson je prvi spoznao važnost okruženja. Prema njegovu mišljenju okruženje poduzeća može se promatrati preko dvije dimenzije: stupnju promjene i stupnju homogenosti.[357] Stupanj promjene je veličina po kojoj je okruženje u kojem posluju mala i srednja hotelska poduzeća stabilno ili relativno dinamično dok je stupanj homogenosti veličina po kojoj je okruženje hotelskog poduzeća relativno jednostavno ili relativno kompleksno. Kao rezultat ovih dvaju dimenzija proizlazi neizvjesnost u poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća unutar okruženja u kojem se nalaze. S obzirom da je turističko tržište vrlo dinamično i turbulentno proizlazi da se mala i srednja hotelska poduzeća nalaze u vrlo dinamičnom i kompleksnom

[356] Čačić, K., op.cit., str. 309.
[357] Buble, M., op.cit., str. 48.

okruženju, koje je karakteristično po velikom broju različitih čimbenika i komponenti koje su u stalnom procesu promjena. U poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća rapidne su stope promjena tržišta turista, dobavljača i konkurenata. Slučaj velikog broja dobavljača, velikog broja gostiju i puno aktivnosti na provođenju prijema gostiju znači da je okruženje vrlo dinamično i to neminovno dovodi do odgađanja aktivnosti za razdoblje kada su promjene stabilnije u vrijeme izvan sezone. Općenito u hotelijerstvu najveća se neizvjesna okolina javlja u slučaju glavne turističke sezone, kada su promjene velike i kada se njihova međusobna interakcija povećava.[358]

U osiguranju temeljnih pogleda na okruženje u kojem mala i srednja hotelska poduzeća posluju, Porter sugerira koncept pet konkurentskih snaga:[359]

- konkurencija unutar grupacije
- ulazak novih konkurenata
- konkurentska snaga supstituta
- konkurentska snaga dobavljača
- konkurentska snaga gostiju.

Rivalstvo između malih i srednjih hotelskih poduzeća najvažnija je konkurentska snaga prema Porteru. Ona determinira izbor strategije čiji bi temeljni cilj bio težnja k postizanju tržišnog uspjeha malih i srednjih hotelskih poduzeća, uz zauzimanje što bolje pozicije. Odgovor na ovu konkurentsku snagu bi bilo povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća međusobno bilo u okruženju bilo u drugim regijama. Jedino na taj način bi mala i srednja hotelska poduzeća mogla kontrolirati poslovanje svojih konkurenata. Također bi bili u mogućnosti osigurati suparništvo čime bi njihova hotelska ponuda bila kvalitetnija, a partnerstvo bi bilo praćeno sniženjem cijena hotelskih proizvoda i usluga.

Ulazak novih malih i srednjih hotelskih poduzeća unutar okruženja predstavlja prijetnju za mala i srednja hotelska poduzeća koja već posluju u istom tom okruženju jer pojava novih konkurenata izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu. Osnivanjem klastera ili nekog drugog oblika udruživanja bi se omogućio ulazak postojećih i osnivanje novih hotelskih poduzeća koja više ne bi bili prijetnja postojećim već bi omogućili prosperitet cjelokupnoj

[358] Cerović, Z. ., op.cit., str. 133.
[359] Čačić, K., op.cit., str. 343.

regiji. Upravo je i Porter ukazao na važnost osnivanja klastera za poslovanje poduzeća kako proizvodnih tako i uslužnih.

Konkurentska snaga supstituta utječe na konkurentsku situaciju između malih i srednjih hotelskih poduzeća. Pojava hotelskih poduzeća u okruženju koja nudi kvalitetniji hotelski proizvod i usluga zahtijeva od drugih hotelskih poduzeća u istom okruženju snižavanje cijena postojećih hotelskih proizvoda i usluga, ali i poboljšanje njihove kvalitete. Važnu ulogu u ovome imaju gosti jer su česte promjene preferencija gostiju prema hotelskom proizvodu odnosno usluzi zbog psihosociološke dimenzije. Iz ovoga se može zaključiti da je udruživanje sa supstitutima također jedino rješenje za mala i srednja hotelska poduzeća jer bi im zbog smanjene cijene i kvalitetnije usluge potražnja za njihovim hotelskim proizvodom i uslugom se smanjila je strateško udruživanje u bilo koji njegov oblik.

Konkurentska snaga dobavljača jedna je od ključnih konkurentskih snaga jer dobavljači znatno utječu na konkurentski položaj malih i srednjih hotelskih poduzeća. Kvalitetom svojih proizvoda i usluga koje nude hotelskim poduzećima i cijenom, utječu na kvalitetu hotelskih proizvoda i usluga, a samim tim i na njihovu cijenu. Dobavljači mogu malim i srednjim hotelskim poduzećima diktirati uvjete poslovanja stoga je hotelskim poduzećima od velike važnosti udruživanje odnosno partnerstvo s dobavljačima.

Konkurentska snaga gostiju koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima zauzima posebno mjesto. Gosti svojim utjecajem su u mogućnosti hotelski proizvod odnosno uslugu dobiti uz povoljnije uvjete i niže cijene. U ovom slučaju veliku ulogu čine turističke agencije i turoperatori koji su u stanju s obzirom da najvećim dijelom „pune“ hotelske kapacitete smanjivati cijene gostima koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima.

Model pet konkurentskih snaga izgrađen je za situacije u okruženju malih i srednjih hotelskih poduzeća, gdje hotelska poduzeća proučavaju sve ove snage i oblikuju odgovarajuće planove kojima će djelovati u okruženju u kojem posluju. Međutim, kako je već gore navedeno u okruženju dolazi do promjena takve vrste koje mogu razorno djelovati na poslovanje i opstanak na turističkom tržištu malih i srednjih hotelskih poduzeća. Iz tog razloga se kaže da je turističko tržište turbulentno tržište jer se na njemu

uslijed različitih promjena i zahtjeva gostiju u poslovanju hotelskih poduzeća stalno nešto mijenja. Stoga se mora stalno voditi računa o uspješnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, a menadžeri koji njima upravljaju moraju pažljivo razmatrati sve relevantne čimbenike pri izboru strategije upravljanja okruženjem, te tako izabranu strategiju implementirati koja će voditi hotelsko poduzeće prema konkurentskim prednostima.

Iz svega izrečenog se može zaključiti da menadžment mora stalno pratiti promjene u okruženju malih i srednjih hotelskih poduzeća i stvoriti interno okruženje odnosno organizacijsku strukturu koja će biti odgovor na poticaje iz okruženja u kojem hotelska poduzeća posluju. Međutim, u glavnoj turističkoj sezoni nije potrebno menadžmentu malih i srednjih hotelskih poduzeća stalno odgovarati na podražaje iz okruženja jer je u tom razdoblju okruženje dinamično i kompleksno pa bi se uslijed visokog stupnja neizvjesnosti došlo do loših reakcija na promjene u okruženju. Stoga menadžment mora biti sposoban pravilno odgovoriti na podražaje iz okruženja kako bi neizvjesnost bila što umjerenija.

4.1.3. Neophodnost i značaj povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća s lokalnim poslovnim okruženjem

Jedan od načina povećanja efektivnosti poslovanja i efikasnosti razvoja malih i srednjih hotelskih poduzeća, a time i njihove konkurentnosti, je stimuliranje povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća s ostalim gospodarskim subjektima. Povezivanjem mala i srednja hotelska poduzeća bi nudila kvalitetniji hotelski proizvod i uslugu uz nižu cijenu jer bi to omogućilo povezivanje s dobavljačima. Konkurentniji bi bili na turističkom tržištu povezivanjem s drugim malim i srednjim hotelskim poduzećima unutar okruženja u kojem posluju ili primjerice povezivanja s hotelskim poduzećima u drugim regijama.[360] Time bi bili na istoj razini s konkurentima jer bi se nalazili u istom udruženju. Povećanjem potražnje za njihovim smještajnim objektima radi kvalitetnije ponude hotelska poduzeća bi bila uspješnija iomogućen bi im bio opstanak na turističkom tržištu i daljnji razvoj poslovanja.

[360] Enz, C., A., op.cit., str. 409.

Poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja zasniva se na kvaliteti, inovacijama, brzini, fleksibilnosti, povezanosti, izgradnji kritične mase kapitala i proizvodnog odnosno uslužnog potencijala.[361] Ovaj noviji stil poslovanja zahtijeva timski pristup na lokalnoj razini što vodi ka povezivanju malih i srednjih hotelskih poduzeća s drugim gospodarskim subjektima radi poboljšanja poslovanja. Svrha povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća je istaknuti dostupnost određenih aktivnosti na jednom mjestu ili regiji i da im se omogući poslovna suradnja s drugim gospodarskim subjektima u okruženju i time izgradi uspješan turistički i hotelski proizvod odnosno usluga.

Povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća stvara značajne mogućnosti za nastup na međunarodnom turističkom tržištu i formiranje vlastitog branda. Sve je izraženiji trend da se hotelska poduzeća povezuju kroz razne oblike strateškog udruživanja, a tome doprinosi sljedeće:[362]

- većina malih i srednjih hotelskih poduzeća postaju aktivna u okviru međunarodne ekonomije;
- financijski gledano, samo Japanci jedini još mogu priuštiti multinacionalne kompanije;
- tehnologija i turistička tržišta se naglo mijenjaju, povezuju, presijecaju i preklapaju.

Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća postaje realnost globalne ekonomije i uspješnog nastupa na turističkom tržištu. Suradnja i partnerstva između malih i srednjih hotelskih poduzeća sve je potrebnija zbog toga što turističko tržište permanentno povećava produktivnost poslovanja hotelskih poduzeća i neprestano generira inovacije u poslovanje.[363]

Smanjivanjem prosječne veličine hotelskih poduzeća dolazi do različitih njihovih međusobnih povezivanja i poslovne suradnje nameđunarodnom turističkom tržištu. Stvaranje raznih oblika strateških udruživanja i povezivanja između hotelskih poduzeća neophodno je i to ne samo za mala i srednja hotelska poduzeća nego i za velika hotelska poduzeća. Mala i srednja hotelska poduzeća povezivanja i poslovnu suradnju ostvaruju kroz razne oblike strateškog udruživanja zasnovane na zajedničkom interesu, kao što su –

[361] Panetto, H., Jardim-Goncalves, R., Molina, A., op.cit., str. 286.
[362] Predić, B., Stošić, D., op.cit., str. 307.
[363] Enz, C., A., op.cit., str. 410.

kvalitetnija hotelska ponuda, povećanje produktivnosti, bolja suradnja s dobavljačima, inovacije, bolje praćenje konkurenata, te zajednički nastup na turističkom tržištu.

Značaj povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća može se podijeliti u nekoliko segmenata:[364]

- istraživanje i razvoj mreža – stvaranje mreža unutar strateškog udruženja (izrada baze podataka hotelskog poduzeća i gostiju, redovni obilasci, adresar dobavljača i pružatelja usluga, Internet stranice, mjesečne informacije o novitetima u hotelijerstvu i poslovnom okruženju, časopisi koji se tiču hotelijerstva i poslovanja hotelskih poduzeća);
- obuka i obrazovanje ljudskih potencijala – analize potreba za specijaliziranim obukama i organizacija redovnih susreta između menadžmenta i ljudskih potencijala hotelskih poduzeća radi razmjene iskustava, kontakata itd.);
- poslovna suradnja – iniciranje i podrška projektima kooperacije između malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih poduzeća, obrazovnih i razvojnih institucija i povezivanje s fondovima za financiranje inovacijskih projekata;
- utjecaj na politiku – lobiranje i kreiranje dijaloga industrije, znanstvene zajednice i vlade;
- inovacije i tehnologija – olakšanje procesa inovacija, praćenje turističkih trendova, nova znanja, uvođenje standarda kvalitete, poboljšanje tehnoloških procesa;
- razvoj strateškog udruživanja – jačanje regionalnog identiteta, izgradnja međunarodnog ugleda i promoviranje investicija kako domaćih tako i stranih u hotelijerstvo.

Značaj i neophodnost strateškog povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća ogleda se u lakšem pristupu institucijama i podacima, kao i brzoj razmjeni informacija, znanja i iskustava zaposlenih i menadžmenta što bi bilo teže obavljati samostalno. Također im se pruža mogućnost za znatno veću produktivnost i inovativnost, smanjenje troškova poslovanja putem zajedničkih nabavki, zajednička obuka zaposlenika, usavršavanje, razvoj, dizajniranje i brandiranje novih hotelskih proizvoda u cilju povećanja konkurentnosti na turističkom tržištu.[365] Povezivanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća s istim ili sličnim djelatnostima omogućeno im je ostvarivati efekte ekonomije obujma.

[364] www.buildmagazine.com (11. 4. 2013.)
[365] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 18.

Pored navedenog, mala i srednja hotelska poduzeća povezivanjem mogu ostvariti veći utjecaj na nositelje ekonomske politike i organe vlasti (regionalne i lokalne) u smjeru prihvaćanja njihovih prijedloga mjera za povećanje efikasnosti poslovanja, poticanja razvoja ili povećanja konkurentnosti na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu. Pored povećanja produktivnosti povezivanjem mala i srednja hotelska poduzeća potiću razvoj i kvalitetu lokalne zajednice.

Iz svega navedenog da se zaključiti da značaj i neophodnost povezivanja za mala i srednja hotelska poduzeća predstavlja opstanak na turističkom tržištu jer povezivanjem mala i srednja hotelska poduzeća ostvaruju povećanje produktivnosti, smanjenje troškova poslovanja, jeftiniju i kvalitetniju nabavu, kvalitetniju hotelsku ponudu čime se utječe na cjelokupnu lokalnu zajednicu i poduzeća koja unutar nje posluju, a ujedno su i u strateškom udruženju.

4.1.3.1. Strateške prednosti poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača

Sudjelovanjem u aktivnostima poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poloprivrednih proizvođača mogu se ostvariti brojne prednosti koje u konačnici mogu pridonijeti njihovom boljem poslovnom rezultatu.[366]

Međutim, povećanje korištenja lokalnih poljoprivrednih proizvoda, što zbog sezonalnosti što zbog nedostatka svijesti kuhara/menadžera prema prehrambenim sklonostima gostiju u malim i srednjim hotelskim poduzećima i općenito u hotelijerstvu nije jednostavno primjeniti, stoga nema jednostavne formule za povećanje poslovne suradnje između poljoprivrednika i malih i srednjih hotelskih poduzeća.[367]

Sljedeća tablica dat će prikaz strateških prednosti poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača.

[366] Sidali, K.L., Spiller, A., Schulze, B., *Food, Agri-Culture and Tourism: Linking Local Gastronomy and Rural Tourism: Interdisciplinary Perspectives*, Springer-Verlag, Berlin, 2011, str. 94.
[367] Berno, T., Sustainability on a plate: linking agriculture and food in the Fiji Islands tourism industry, 2011, str. 90 preuzeto od Torres, R., Momsen, J., Tourism and agriculture: *New geographies of production and rural restructuring*, Routledge, London, 2011, str. 97.

Tablica 23. Strateške prednosti poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača

PREDNOSTI
- sinergijski učinci - poboljšan transportni sustav - jednostavniji pristup poljoprivrednika potencijalnom tržištu - prirodno uzgojene i „freške“ namirnice za goste - organizirani obilazak poljoprivrednih gospodarstava na kojima se uzgajaju namirnice za goste koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima - mogućnost konzumiranja domaćih proizvoda na „licu mjesta“ - direktna ponuda namirnica - indirektna ponuda turističkih resursa-očuvanje i njegovanje okoliša - veća potražnja u sezoni za domaćim autohtonim poljoprivrednim proizvodima - jačanje poslovne suradnje utječe na poslovnu uspješnost poljoprivrednih proizvođača i malih i srednjih hotelskih poduzeća - povećanje iskorištenosti kapaciteta - kvalitetniji prehrambeni proizvodi u hotelskoj ponudi - raspoređivanje troškova komunikacije i marketinga

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, listopad 2013.

Za zaključiti je da su poslovnom suradnjom mala i srednja hotelska poduzeća i poloprivredni proizvođači u mogućnosti razmjenjivati i nadopunjavati jedni druge s različitim specifičnim kompentencijama. Poslovnom suradnjom omogućeni su im sinergijski učinci koji pozitivno djeluju na njihovo poslovanje što je dokazano i kroz obrađene rezultate ankete u kojima su ispitanici odnosno menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća koji poslovno surađuju s poljoprivrednim proizvođačima naveli da im je glavna prednost sinergijski učinak na njihovo poslovanje kao i kvalitetnija ponuda namirnica koje gosti konzumiraju u njihovim hotelskim poduzećima.

4.1.3.2. Strateški nedostaci poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača

Poslovnom suradnjom malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača oni se obvezuju na određenu razinu privrženosti koja se očekuje od svakog od njih.

Mala i srednja hotelska poduzeća i poljoprivredni proizvođači spremni su ulagati svoje vrijeme i resurse u razvoj dugoročne poslovne suradnje od koje se koristi očekuju u budućnosti međutim, postoji mogućnost da poslovna suradnja propadne prije nego što

poluči ikakve rezultate. Nedostatak poslovne suradnje posebno može doći do izražaja kada jedan od partnera odbija poštovati određene principe uz pomoć kojih se upravlja poslovnom suradnjom, što se posebice odnosi na mala hotelska poduzeća koja su iznimno važan princip reciprociteta.[368]

Tablica 24. Strateški nedostaci poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača

NEDOSTACI
- Ulaganje jednog partnera u poslovni odnos više u odnosu na ostale partnere - Nedostatak specifičnih ciljeva od strane partnera - Nedostatna znanja i vještine - Odbijanje pojedinih partnera za poštivanjem određenih principa za upravljanjem poslovnom suradnjom - Osposobljavanje i nacionalnost šefova kuhinje mogu rezultirati visokom stopom uvoza prehrambenih proizvoda - Narav lokalnih poljoprivrednih sustava - Visoke cijene domaćih proizvoda - Nedosljednost ponude - Nedostatak domaće proizvodnje određenih namirnica - Manjkave distributivne infrastrukture - Veliki prehrambeni dobavljači - Neiskustvo lokalnih marketinških stručnjaka - Nedostatak povjerenja među partnerima - Problem snabdjevanja hotelskih poduzeća od strane poljoprivrednih proizvođača zbog sezonalnosti - Financiranje domaće proizvodnje

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, listopad 2013.

Za zaključiti je da su nedostaci manje prisutni od prednosti. Glavni nedostaci su u pravilu nepovjerenje koje vlada među članovima odnosno poslovnim suradnicima kako su naveli i ispitanici u istraživanju za potrebe ovog rada kao i sezonsko poslovanje što poljoprivrednim proizvođačima može stvarati dodatne probleme jer oscilacije u poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća mogu negativno utjecati na poslovnu suradnju malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača.

Značaj i neophodnost poslovne suradnje između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača je u današnjem turbulentnom poslovanju jedino moguće

[368] Morić Milovanović, B. op.cit., str. 252.

rješenje opstojnosti na turističkom tržištu. Prednosti i nedostaci takve poslovne suradnje nekad čak nisu ni jasno razumljivi te time i teško ostvarivi. Ponekad se oni mogu dogoditi jako brzo pri čemu stvaraju raznovrsne pogodnosti, ali isto tako mogu stvoriti i mnoge probleme za čije je uklanjanje nekad potrebno i nekoliko godina. Usprkos mnogim problemima koji mogu proizaći iz poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača, postojanje daleko više prednosti nego nedostataka potiče mala i srednja hotelska poduzeća da se kontinuirano uključuju u različite oblike poslovne suradnje.

Iz svega navedenog da se zaključiti da s obzirom na karakteristike hotelijerstva kao kompleksnog i otvorenog sustava, mala i srednja hotelska poduzeća nude mnoštvo prilika za suradnju s poslovnim okruženjem i to ne samo u ugostiteljstvu i hotelijerstvu koje čine temelj turističkih aktivnosti pored turističkih agencija, nego i ostalim gospodarskim djelatnostima, prije svega u prometu, poljoprivredi, trgovini, građevinarstvu, kulturi, umjetnosti, financijskim institucijama i sl. Poslovna suradnja s vanjskim okruženjem malih i srednjih hotelskih poduzeća najviše se razvija u području marketinga i prodaje dok u posljednje vrijeme otvaraju se mnogobrojne mogućnosti poslovne suradnje na infrastrukturnim i projektima razvoja turističkog proizvoda i usluge, obrazovanja kadrova, financiranja i ulaganja u razvoj općenito turizma, snažno rastuće industrije. Poslovno okruženje malih i srednjih hotelskih poduzeća je sklono naglim promjenama s obzirom na stalne promjene na turističkom tržištu. Poslovno okruženje utječe na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i stoga menadžment malih i srednjih hotelskih poduzeća se mora neprestano suočavati i vršiti nadzor nad promjenama. Utjecaj poslovnog okruženja za mala i srednja hotelska poduzeća uvijek izaziva neizvjesnost, pa će i odgovor hotelskih poduzeća na podražaje iz okruženja biti neizvjesno.

4.2. Povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća kao posljedica strateškog povezivanja s lokalnim poljoprivrednim gospodarstvom

Globalne mreže strateških udruženja su od posebne važnosti za mala i srednja hotelska poduzeća, jer su preduvjet jakim odnosima s globalnim dobavljačima, kao što su turoperatori, koji su neophodni za privlačenje globalnih turista i održavanja konkurentnosti na međunarodnom turističkom tržištu. U tom kontekstu, različite razine strateškog udruživanja koje postoje između malih i srednjih hotelskih poduzeća trebaju pomno razmotriti da li je većina hotelskih poduzeća relevantna u definiranju strateškog udruživanja.

Tri su osnovna polja na koja mala i srednja hotelska poduzeća moraju obratiti posebnu pažnju, kako bi razinu svoje konkurentnosti podigli na jednu višu razinu:[369]

- bolje razumijevanje potreba gostiju;
- veće oslanjanje na primjenu suvremene tehnologije posebno kada je hotelsko poduzeće član regionalnog udruženja;
- povećanje poslovne suradnje između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača.

Da bi se gore navedeni čimbenici mogli primjeniti bitan uvjet je da mala i srednja hotelska poduzeća imaju visok stupanj fleksibilnosti, koji će im omogućiti opstanak, na sve zahtjevnijem turističkom tržištu. Fleksibilnost je istovremeno uvjet opstanka malih i srednjih hotelskih poduzeća, naročito ako se krene od činjenice da na turističkom tržištu ne opstaju najveći, nego oni koji se najbrže i najuspješnije prilagode promjenama.

Jasan odnos između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača u razvijenom svijetu se smatra višeznačnim, kompleksnim i promjenjivim.[370] To oscilira u

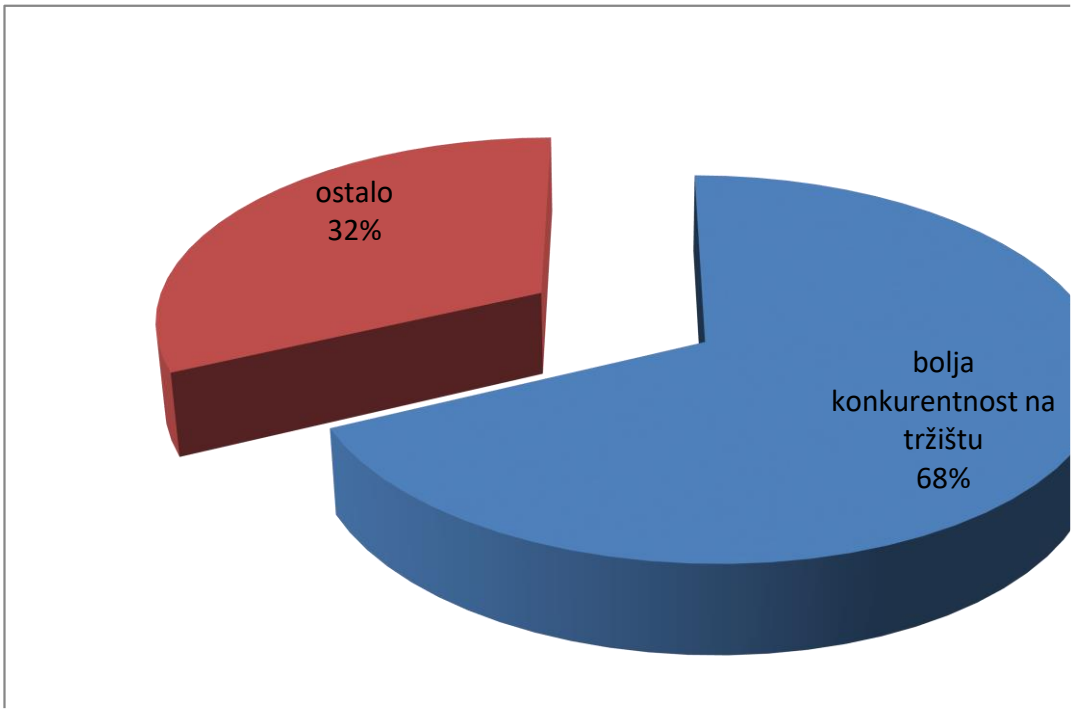
[369] Ciriković, E., Klaster organizacija kao faktor konkurentnosti malih i srednjih poduzeća, *Tranzicija,* Vol. 15, No. 31, 2013, str. 88.
[370] Mak, A.H.N., et.al., Factors influencing tourist food consumption, *International Journal of Hospitality Management,* Vol. 31, 2012, str. 929.

različitim situacijama gdje mala i srednja hotelska poduzeća mogu zajedno konkurirati s poljoprivrednim proizvođačima na način da kupuju njihove domaće poljoprivredne proizvode. Mala i srednja hotelska poduzeća imaju potencijala za poticanje razvoja lokalnog poljoprivrednog gospodarstva odnosno poljoprivrednih proizvođača kroz retrogradne veze koje dozvoljavaju lokalnim poljoprivrednim proizvođačima da opskrbljuju mala i srednja hotelska poduzeća potrebitim prehrambenim proizvodima. U tu svrhu provedeno je nekoliko istraživanja u svijetu koja su dokazala da interes gostiju koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima za lokalnim domaćim poljoprivrednim proizvodima može utjecati na izbor destinacije u kojoj će boraviti.[371] Izbor prehrambenih proizvoda od strane gostiju su prepoznati kao važan pokretač turističke potražnje za lokalnim poljoprivrednim proizvodima koji imaju trenutni utjecaj na hotelsku ponudu i važan utjecaj na ponudu poljoprivrednih proizvođača što pokazuje važnost strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i lokalnih poljoprivrednih proizvođača. Ovo saznanje može biti od presudne važnosti za konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća i lokalnih poljoprivrednih proizvođača kao i za pronalaženje strategije marketinga i pozicioniranja njihove gastronomske hotelske ponude.[372] U koncepciji konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača i strateška povezivanja igraju središnju ulogu jer se u njima generira ekonomska dodana vrijednost. Stoga je njihova izravna i neizravna odgovornost da osiguraju ekonomski napredak. Uspjeh poduzeća, strateškog udruženja i poljoprivrednog proizvođača međusobno je isprepleten i povezan i njime se može upravljati odvojeno. Stoga razumijevanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća, strateških udruženja i poljoprivrednih proizvođača predstavlja daleko više od zbroja konkurentnosti odvojenih jedinica.[373]

Iz provedenog istraživanja za potrebe ovog rada rezultati su pokazali da su ispitanici navodili da je udruživanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača konkurentnost porasla što se vidi u sljedećem grafikonu.

[371] Mak, A.H.N., Lumbers, M., Eves, A., Globalisation and food consumption in tourism, *Annals of Tourism Research,* Vol. 39, No. 1, 2012, str. 172.
[372] Chang, R.C.Y., Kivela, J., Mak, A.H.N., Food preferences of Chinese tourists, *Annals of Tourism Research,* Vol. 37, No. 4, 2010, str. 998.
[373] Dragičević, M., Obadić, A., op.cit., str. 6.

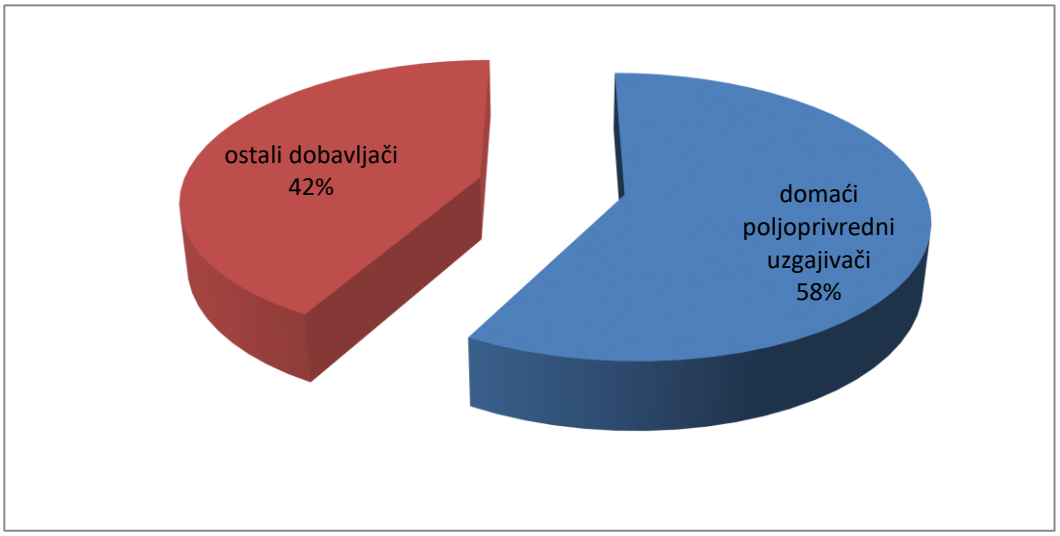
Grafikon 13. Mala i srednja hotelska poduzeća i utjecaj na povećanje konkurentnosti na turističkom tržištu kao uzrok strateškog povezivanja s poljoprivrednim proizvođačima



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, listopad 2013.

Iz grafikona je vidljivo da je povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s poljoprivrednim proizvođačima pozitivno utjecalo na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća. Iz ovoga je razvidno da povezivanje bitno utječe na samo poslovanje i hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača kroz povećanje konkurentnosti i na turističkom tržištu, ali isto tako i povećanje konkurentnosti poljoprivrede općenito. Rezultati su također pokazali da je više od polovice malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su bili uključeni u ovo istraživanje koristilo prehrambene namirnice koje su proizvedene od strane poljoprivrednih proizvođača što se vidi u sljedećem grafikonu 14.

Grafikon 14. Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom uzorku koji koriste domaće poljoprivredne proizvođače kao dobavljače prehrambenih proizvoda



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, listopad 2013.

Prema obrađenim rezultatima ankete u grafikonu br. 14 je razvidno da više od polovice malih i srednjih hotelskih poduzeća u uzorku koristi u svojoj hotelskoj ponudi proizvode koji su proizvedeni od strane poljoprivrednih proizvođača. Oko 42% malih i srednjih hotelskih poduzeća koriste prehrambene proizvode koje dobavljaju iz različitih trgovačkih lanaca, a nekolicina je i onih koji koriste proizvode iz samostalnog uzgoja.

4.2.1. Poticanje lokalnih razvojnih inicijativa i instrumenata razvoja za povezivanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva

Lokalne i regionalne vlasti obično imaju ograničene kapacitete za aktivnosti podrške malim i srednjim hotelskim poduzećima i poljoprivrednom gospodarstvu. Njihovu mogućnost reagiranja zavisit će o nizu ograničenja pravnih, financijskih i kadrovskih. Kod pravnih ograničenja postoji veliki prostor u kome lokalne vlasti mogu utjecati i obavljati

veliki broj usluga za razvoj povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva stvarajući okruženje koje će to podržati u:[374]

- obrazovanju;
- transportu;
- pravnoj regulativi;
- komunikacijama;
- ekonomskom razvoju;
- turizmu.

Potpuno drugačije je stanje s financijskim mogućnostima koje su u pravilu vrlo ograničene. Iako financijska ograničenja na lokalnoj razini mogu biti velika, lokalne i regionalne vlasti nastoje da povezivanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva obogate turističku i hotelsku ponudu, a time i destinaciju.

Kadrovi lokalnih vlasti obično nemaju iskustva s angažiranjem aktivnosti lokalnog ekonomskog razvoja malih i srednjih hotelskih poduzeća i povezivanja s poljoprivrednim gospodarstvom. Potrebna im je značajna izgradnja kapaciteta za unapređenje njihove svijesti, vještina i iskustva. Lokalne vlasti bi trebale posjedovati kapacitet koji će jasno definirati i postaviti razvojne probleme i mogućnosti povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva. Problemi se mogu odnositi na:[375]

- lošu infrastrukturu i okruženje;
- male prihode;
- odlazak mladih i kvalificiranih kadrova izvan sektora;
- slabo kvalificiranu radnu snagu.

Lokalne vlasti mogu donijeti strategiju za lokalni ekonomski i socijalni razvoj koje će se odnositi na povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača, a sve u svrhu lakšeg povezivanja i poslovne suradnje među članovima. To se može odnositi na određivanje prioriteta za lokalni i socijalni razvoj, a koji će se ticati lakšeg povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača.[376] Također

[374] Yang, Z., Cai, J., Sliuzas, R., Agro-tourism enterprises as a formo f multi-functional urban agriculture for peri-urban development in China, *Habitat International*, Vol. 34, No. 4, 2010, str. 376.
[375] Ibidem, str. 376.
[376] Sidali, K.L., Spiller, A., Schulze, B., op.cit., str. 72.

je vrlo bitno utvrditi od strane lokalnih vlasti gdje i kako mogu doprinjeti razvoju povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača i rješavanju problema ukoliko do njih dođe. Zatim se može odrediti i korištenje partnerskog potencijala u cjelokupnoj lokalnoj zajednici, kao i postavljanje strategija za akciju. Sve prethodno navedeno može pomoći u olakšavanju povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva, a sve u svrhu razvoja povezivanja između sektora hotelijerstva i poljoprivrede, jer se pokazalo da je njihovo povezivanje vrlo važno za daljnje pozitivno poslovanje kako hotelskih poduzeća tako i mogućnosti lakšeg plasiranja poljoprivrednih proizvoda. Jedini problem koji se javlja su oscilacije u potražnji za poljoprivrednim proizvodima s obzirom na sezonalnost. Složenost i multidisciplinarnost u turizmu s jedne strane zahtjeva, očekuje, traži suradnju i hijerarhiju, međutim, događaju se i nesporazumi, poput sezonske, zemljopisne ili prostorne redistribucije unutar javnog i privatnog sektora, te među njima. Primjerice, privatni će sektor na svaki način nastojati zadržati osvojena tržišta.[377] Iz svega navedenog kako u povezivanju sektora hotelijerstva i poljoprivrede tako i u povezivanju javnog i privatnog sektora općenito, javljaju se isti problemi.

Najveći broj malih i srednjih hotelskih poduzeća koji započinju s povezivanjem s poljoprivrednim gospodarstvom ne mogu sebi priuštiti plaćanje usluga podrške, posebno u zemljama u razvoju i tranziciji.[378] Oni se nadaju da će njihova osnovna razina znanja i njihova početna sredstva za povezivanje biti dovoljna. To često nije slučaj. Postoji veliki rizik od propasti povezivanja koji se može ublažiti podržavanjem od strane lokalnih vlasti. Lokalne vlasti bi trebale donijeti odluku o ulasku na tržište kako bi prevazišle jaz radeći s davateljima usluga malih i srednjih hotelskih poduzeća i dobavljača iz poljoprivrednog gospodarstva preko agencija za podršku povezivanju ovih dvaju sektora. Pomoć se od strane lokalnih vlasti se mogu pružiti direktno od njih, ili indirektno kroz subvencioniranje povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva i konzultanata iz privatnog sektora. Također, pomoć se može odraziti kroz zajedničke subvencije kojima se razvija povezivanje između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva. Time se omogućuje djelovanje prema povezivanju i

[377] Cetinski, V., Šugar, V., Perić, M., op.cit., str. 133
[378] Sidali, K.L., Spiller, A., Schulze, B., op.cit., str. 73.

njegovo daljnje podržavanje, pružajući usluge od strane lokalnih vlasti za razvoj cijele zajednice.

S gledišta malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva, pomoć kod međusobnog povezivanja im može smanjiti troškove povezivanja, omogućujući im oslobađanje od njihovih sredstava, s ciljem daljnje mogućnosti zarade. Za lokalne vlasti pomoć je opravdana, jer se može smanjiti nezaposlenost, a povećati ekonomski razvoj lokalne zajednice. Interesi lokalnih vlasti u pravilu ne bi trebali zanimati mala i srednja hotelska poduzeća i poljoprivredne proizvođače – njih samo interesira da li će im pružena pomoć putem subvencija pomoći da uz prihvatljivi trošak ostvare svoje ciljeve – povezivanje ova dva sektora u svrhu kvalitetnijeg i uspješnijeg poslovanja.

Iz svega gore navedenog da se zaključiti da je lokalna vlast potrebna kod povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva. Njihovom pomoći ova dva sektora mogu lakše uspostaviti suradnju i smanjiti troškove što će im u budućnosti pomoći jer će im se time otvoriti mogućnosti daljnje zarade. Pomoć lokalnih vlasti kroz različite subvencije je bitna ne samo kod povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva, nego i za razvoj cjelokupne lokalne zajednice, jer razvojem povezivanja dolazi do uspješnijeg poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednog gospodarstva čime cjelokupna lokalna zajednica ima koristi od njihove međusobne suradnje.

4.2.2. Strategija povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača u funkciji povećanja konkurentnosti

Poznavajući specifičnosti hotelijerstva, koje je obilježeno velikim materijalnim vrijednostima, gdje se usluga prodaje na licu mjesta, a u složenim tržišnim uvijetima globalnog turističkog tržišta, gdje su iznenađenja maksimalna, a kvaliteta stalno provjeravana, od strane gosta, na licu mjesta, uz sustav velikog broja sudionika – ljudi, koji sudjeluju u kreaciji hotelske usluge, mogla bi se odrediti sljedeća definicija strategije u

hotelijerstvu. Prema Cerovići definicija strategije u hotelijerstvu glasi:[379] „Strategija u hotelijerstvu je sposobnost određivanja temeljnih ciljeva, kojima se zaobilaze ili smanjuju iznenađenja, koja mogu umanjiti krajnji cilj, a sposobnošću se određuje pravilan izbor uporabe raspoloživih resursa, kojima se postiže tražena razina usluge i, s njima, ostvaruju zacrtani dugoročni ciljevi hotelskog poduzeća.“ Iz ove definicije strategije u hotelijerstvu proizlazi, a vezano za povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača u funkciji povećanja konkurentnosti, da bi se povećala postojeća razina konkurentnosti potrebno je pored raspoloživih resursa tražiti i nove izvore resursa koji će poboljšati kvalitetu postojećih.

Poslovna suradnja je postala realnost globalnog gospodarenja i uspješnog nastupa na turističkom tržištu, jer su imperativ rasta i razvoja malih i srednjih hotelskih poduzeća povećanje produktivnosti i neprestano generiranje inovacija.[380] Poslovno povezivanje omogućuje malim i srednjim hotelskim poduzećima da otklone barijere koje stoje na putu njihovog razvoja, kao i da znatno unaprijede i hotelska poduzeća i poljoprivredni proizvođači svoju konkurentsku poziciju. Koordinacijom aktivnosti ona zajednički ostvaruju efekte ekonomije obujma i optimalnu iskorištenost kapaciteta i uspijevaju da se specijaliziraju u obavljanju svojih temeljnih aktivnosti pri čemu unapređuju efikasnost.

Određivanje strategije povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača u funkciji poboljšanja konkurentnosti vrlo je složen i težak zadatak. Za konačan cilj bi trebalo oformiti tim eksperata iz područja hotelijerstva, a posebno malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednika. Također bi bilo potrebno koristiti iskustva stranih hotelijera i poljoprivrednih proizvođača koji su već poslovno povezani, a dosegli su višu razinu povezivanja odnosno povezivanje im je pomoglo u povećanju prodaje hotelskih usluga i poljoprivrednih proizvoda čime su utjecali na poboljšanje postojeće konkurentnosti. Na taj bi se način izbjegle zapreke samostalnog razvoja koje je u današnje turbulentno vrijeme gotovo nemoguće. Potrebno je naglasiti da konačan uspjeh strategije povezivanja u sektoru malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača prvenstveno ovisi o konsenzusu.

[379] Cerović, Z., op.cit., str. 272.
[380] Montaigne, E., Coelho, A., Structure of the producing side of the wine industry: Firm typologies, networks of firms and clusters, *Wine Economics and Policy*, Vol. 1, No. 1, 2012, str. 47.

Strategija povezivanja može se temeljiti na povezivanju malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača u klastere koji povećavaju konkurentnost svih onih koji se nalaze unutar udruženja.[381] Klasteri obično nastaju kao rezultat spontanog povezivanja poduzeća, s ciljem da se iskoriste efekti sinergije koji proizlaze iz geografske koncentracije potrošača i dobavljača, pristupa kvalificiranim kadrovima i know-how, nižim transakcijskim i komunikacijskim troškovima, dostupnosti prirodnih resursa i infrastrukture, kao i blizine sveučilišta i istraživačkih agencija. Klaster također predstavlja mogućnost za udruživanje različitih gospodarskih i negospodarskih subjekata.

Klasteri su instrumenti koji mogu potaknuti i doprinjeti povećanju konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača.[382] Treba napomenuti da prednosti koje klaster pruža svojim članovima utječu na njihovo poslovanje isto kao što mala i srednja hotelska poduzeća utječu na plasman poljoprivrednih proizvoda dok poljoprivredni proizvođači utječu na povećanje prodaje i kvalitetu proizvoda unutar hotelskih poduzeća.

Na temelju svega izrečenog i napisanog, može se utvrditi da je strategija povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača u funkciji povećanja konkurentnosti usmjerena ka povezivanju poduzeća i prozvođača u klastere. Mala i srednja hotelska poduzeća i poljoprivredni proizvođači članovi klastera povećavaju konkurentnost jer su usmjerena na uvjete poslovanja, sposobnost i destinacijske resurse. U mogućnosti su kroz strategiju povezivanja razviti sposobnosti i suradnju za brzo i primjereno rješenje problema. Velika važnost data je kroz potpomognutost zajedničkim resursima inače nedostupnima ukoliko posluju samostalno. Također je važno da posluju u kontekstu povjerenja, u kojem čak i manja hotelska poduzeća i poljoprivredne proizvođače unutar klastera štite i poštuju. Čimbenik generiranja konkurentnosti je niska cijena i diferencijacija proizvoda zbog moguće prisutnosti većeg broja poljoprivrednih proizvođača. Treba naglasiti da strategija povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača mora biti usmjerena ka povećanju konkurentnosti domaćih poljoprivrednih proizvoda, boljem korištenju domaćih resursa te iniciranju poslovne suradnje među njima.

[381] Laketa, M., Laketa, L., Klasteri kao model povezivanja malih i srednjih preduzeća u funkciji oživljavanja privrede Srbije, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije,* Vol. 3, br. 2, 2013, str. 201.
[382] Erkuş-Öztürk, H., op.cit., str. 1741.

4.2.3. Konkurentske prednosti strateškog povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača

Konkurentska prednost nastaje prvenstveno iz vrijednosti koju su mala i srednja hotelska poduzeća sposobna stvoriti za svoje goste, a koja ne premašuje njihove troškove proizvodnje. Postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti: [383]

- troškovno vodstvo
- diferencijacija.

Troškovno vodstvo je strategija koja će omogućiti malim i srednjim hotelskim poduzećima povezanim s poljoprivrednim proizvođačima da uz niže troškove hotelskog proizvoda i usluge u odnosu na konkurenciju, postignu bolji uspjeh što će dovesti do konkurentskih prednosti na turističkom tržištu. Također mala i srednja hotelska poduzeća kod strategije vođenja troškova moraju voditi računa o tome da neće stalno moći snižavati cijene svojih usluga bez obzira što bi gosti to očekivali.

Diferencijacija naglašava konkurenciju, pomoću posebnosti turističkog programa što u ovom slučaju može biti diferencijacija od konkurencije na način da se mala i srednja hotelska poduzeća povezuju s poljoprivrednim proizvođačima nudeći autohtone proizvode i time hotelska poduzeća postaju prepoznatljiva na turističkom tržištu što im omogućava konkurentsku prednost u odnosu na druga mala i srednja hotelska poduzeća koja nisu poslovno povezana s poljoprivrednim proizvođačima. Mala i srednja hotelska poduzeća koja uspješno provode strategiju diferencijacije imaju mogućnosti u budućnosti održavati višu cijenu diferenciranih turističkih proizvoda i usluga, a time i ostvarenje profita.

Prema Porteru povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača utječe na njihovu konkurentnost na tri načina:[384]

- povećanjem konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača;

[383] Porter, M.E., *Konkurentska prednost - postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008, str. 22
[384] Porter, M.E., *On Competition*, Boston, A Harvard Business Book, 1998, str. 80.

- vodeći i upućujući na put inovacija koje podupiru budući rast produktivnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača;
- stimuliranjem stvaranja novih poslova koji produbljuju i šire povezivanje između poduzeća i proizvođača.

Povezivanje će omogućiti malim i srednjim hotelskim poduzećima i poljoprivrednim proizvođačima korist jer im je opseg mogućeg poslovanja i ostalih aktivnosti veći, zbog toga što su se povezali bez zahtjeva da se odriču svoje fleksibilnosti. Povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača je važno za konkurentsku prednost jer je povezivanje pristup analizi ekonomske konkurentnosti koji ima brojne prednosti pred plansko-sektorskim jer analiza fleksibilnosti nije ograničena samo na unutarnje odnose članova udruženja. Povezivanje kao što je već prethodno navedeno utječe na rast produktivnosti jer suvremena konkurentnost ovisi o produktivnosti, a ne više i presudno o pristupu inputima ili veličini hotelskog poduzeća. Produktivnost počiva na načinu konkuriranja, a ne na sektorima jer se konvencionalna paradigma konkurentnosti postupno pomaknula od autarkičnog entiteta logike biznisa prema mnogostrukim industrijskim i ekonomskim interakcijama. Neprekidna globalna konvergencija među različitim industrijama ili proces klasteriranja očit su primjer za to.[385] Iz svega rečenog da se zaključiti da je povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača jedini pravilan slijed ka konkurentskim prednostima koje povezivanje između sličnih ili istih djelatnosti pridonosi.

Bitno obilježje povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača je stvaranje i širenje kompetencija. Bez obzira što mnogi čimbenici utječu na konkurentsku prednost povezivanja, ni jedan nije toliko važan kao kompentencije. Učenje i znanje o ovoj problematici povezivanja radi kvalitetnijeg hotelskog proizvoda i usluge i plasmana domaćih poljoprivrednih proizvoda su srž povezivanja, jednako kao i posjedovanje i unapređivanje vještina poljoprivrednih proizvođača i hotelskog osoblja. Vještine i znanja hotelskog osoblja bitno je za razvoj udruženja jer dok su ostali inputi poput opreme, dobavljača (pa i poljoprivrednih proizvođača kao jednih od dobavljača) i usluga mogu pronaći drugdje, hotelsko osoblje ostaje lokalni resurs. Kadrovi i njihova

[385] Dragičevič, M., Obadić, A., op.cit., str. 27.

kreativnost čine osnov prednosti hotelskog poduzeća pred konkurencijom te se tretiraju kao bitan „izvor konkurentske prednosti“.[386]

Za zaključiti je da samo povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća vodi ka konkurentskoj prednosti na turističkom tržištu. Hotelska poduzeća koja se udružuju s poljoprivrednim proizvođačima obogaćuju svoju hotelsku ponudu domaćim i kvalitetnim proizvodima dok se poljoprivrednim proizvođačima povećava konkurentnost samim plasiranjem svojih proizvoda na turističko tržište čime im se omogućuje proširenje postojećeg posla i mogućnost plasmana svojih proizvoda na domaćem tržištu.

Iz svega spomenutog na današnjem turbulentnom turističkom tržištu mala i srednja hotelska poduzeća povećanje svoje konkurentnosti mogu tražiti jedino povezivanjem odnosno poslovnom suradnjom s poljoprivrednim proizvođačima. Za takvu suradnju nije dovoljno samo povezivanje između hotelijerstva i poljoprivrede nego je potrebno da se uključe i lokalne vlasti koje će pospješiti poslovnu suradnju i omogućiti što lakše da se subjekti povezuju čime će povećati konkurentnost i cjelokupne lokalne zajednice. Evidentno je da današnje poslovanje se ne smije temeljiti na samostalnom poslovanju turističkih subjekata nego da je jedini način da osiguraju sebi konkurentske prednosti pronaći pravu strategiju odnosno put, a to je poslovna suradnja s poljoprivrednim proizvođačima čime će se omogućiti i jednima i drugima plasman proizvoda i usluga koji će biti prepoznati prvenstveno po svojoj kvaliteti, ali i mogućnossću niže cijene.

Iz svega razmatranog da se zaključiti da je strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača jedno od načina poboljšanja konkurentnosti za sve sudionike u udruženju jer je rast konkurentnosti većinom geografski koncentriran što upućuje na lokalno udruživanje nositelja turističke ponude da bi osigurali sebi i drugima daljnji prosperitet.

Mala i srednja hotelska poduzeća koja su povezana s poljoprivrednim proizvođačima odnosno dobavljaju njihove prehrambene proizvode su naveli da im udruživanjem jača konkurentnost na turističkom tržištu. Mogućnost plasmana domaćih poljoprivrednih proizvoda malim i srednjim hotelskim poduzećima determiniran je promjenama u

[386] Cerović, Z., op.cit., str. 132.

potrebama i navikama gostiju, sezonksim poslovanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća, strukturom i proizvodnim mogućnostima domaćih proizvođača i organizacijom opskrbe i mogućnostima distribucije.

4.3. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća s ostalim gospodarskim subjektima u okruženju – DMC

Destinacijski menadžment je kontinuirani proces u kojem turističko gospodarstvo i ostali zainteresirani subjekti usmjeravaju razvoj destinacije s ciljem ostvarivanja zajedničke željene vizije budućnosti pojedine destinacije. Rezultat je uključivanja različitih sektora, grupa dionika i partnera – poput državnih agencija, lokalnih zajednica, poslovnih klubova i udruženja – koji zajedničkim radom, svaki iz svoje perspektive, realiziraju zajedničke ciljeve pojedine destinacije. Sveobuhvatni destinacijski menadžment podrazumijeva planiranje, implementaciju, redovno revidiranje i ocjenjivanje provedenih aktivnosti.[387]

Efektivnost i efikasnost procesa planiranja, razvoja marketinga određene destinacije zasniva se na istraživanjima i percipiranju potreba gostiju. Proces destinacijskog menadžmenta uvažava čimbenike sa strane potražnje (gost) i ponude (mala i srednja hotelska poduzeća, poljoprivredni proizvođači, transportna poduzeća, kulturni, zabavni i sportski sadržaji – svi subjekti uključeni u isporuku turističkog proizvoda i usluge).[388] Hrvatska koja iz faze tranzicije ulazi u fazu konkurencije mora temeljem aktualnih globalnih procesa u destinacijskom menadžmentu konačno otvoriti i proces promjena sustava turističkih zajednica prema DMC konceptu zbog strateškog interesa stvaranja dodane vrijednosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima.

S obzirom da mala i srednja hotelska poduzeća svoju konkurentnost poboljšavaju prvenstveno na lokalnoj razini za zaključiti je da spadaju pod kategoriju lokalnih DMC. Kako bi se gostima pružile odgovarajuće informacije DMC koje upravljaju marketingom

[387] www.business.croatia.hr/, *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO),* Horwath HTL, Zagreb, str. 2.
[388] Lneniček, T., Karaić, D., Mogućnost upravljanja odnosima s klijentima u razvoju mikroregionalne turističke destinacije na primjeru projekta „Vallis Therme“, *Praktični menadžment*, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 1, No. 1, 2010, str. 59.

turističkih destinacija koriste se različitim oblicima komunikacije i promocije malih i srednjih hotelskih poduzeća. Atraktivnost i kvalitetan proizvod turističke destinacije u suvremenim je turističkim kretanjima najčešće osnovni motiv pri izboru putovanja turista.[389] Iz ovoga je razvidno da za promociju hotelskog proizvoda i usluge veliku ulogu ima DMC jer je izravno povezan s gostima koji borave u ovim hotelskim poduzećima jer im može iz prve ruke dati sve informacije vezane za proizvod i uslugu. Na lokalnoj razini tu se treba uključiti turistička zajednica kao jedna od nositelja DMC i putem promocijskih aktivnosti na emitivnim tržištima promovirati mala i srednja hotelska poduzeća i kvalitetu njihovog proizvoda i usluge. Prilikom upravljanja destinacijom turistička zajednica mora uvažavati i upravljati jedinstvenim prirodnim resursima, kulturnim atributima i interesima cjelokupne lokalne zajednice kao i malih i srednjih hotelskih poduzeća. Razvoj destinacijskog marketinga i strategije pozicioniranja, izgradnje jake online prisutnosti na turističkom tržištu i razvoj sustava informiranja i upravljanja iskustvom posjetitelja su uvjeti bez kojih se niti jedna destinacija ne može održati na turističkom tržištu.

Osnovni model upravljanja destinacijom je povezivanje javnog sektora, tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga i kanala prodaje, najčešće „incoming“ turističkih agencija, odnosno povezivanje ekonomije malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih subjekata bilo na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini, a sve u svrhu poboljšanja konkurentnosti. Na taj način destinacije koristeći komunikacije, kako je gore već spomenuto, tehnologije i ulaganja lokalnih inputa s različitih područja razvijaju svoje poslovanje, a time i poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih gospodarskih subjekata u okruženju i pozicioniraju se globalno. Često u ovome važnu ulogu ima vlastiti brand, prepoznatljivost same destinacije, koja lakše prodaje „hotelski proizvod i uslugu“ koji dolazi iz te destinacije. S druge strane, ovim se gospodarski subjekti brže razvijaju, primjenjuju suvremene metode rada i pod destinacijskim menadžmentom izvlače maksimum iz okruženja, a ekonomija destinacije pa i malih i srednjih hotelskih poduzeća dobija konkurentske prednosti u odnosu na druge.

[389] Jakovljević, M., Promocija turističkih destinacija-oglašavanje i(li) odnosi s javnošću?, *Acta Turistica Nova*, Vol. 6, No. 1, 2012, str. 70.

Partnerski pristup je od temeljne važnosti za dugoročno osiguranje razvoja održive turističke destinacije.[390] Naime, samo kroz aktivno sudjelovanje i koordinaciju između svih zainteresiranih strana, u ovom slučaju malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih gospodarskih subjekata iz okruženja, dominantnost kratkoročnih financijskih interesa nositelja turističke ponude može se spriječiti. Oni su u suprotnosti od dugoročnih interesa lokalne zajednice (domicilnog stanovništva, interesnih skupina), očuvanja prirodnih resursa, pa čak i interesu samih gostiju. Treba naglasiti da takav suradnički pristup nije usmjeren protiv interesa pružatelja turističke ponude (malih i srednjih hotelskih poduzeća) koji se trude povećati svoju dobit. Bez obzira na sve pogodnosti koje DMC nude treba voditi računa da se spriječe nepopravljive štete na prirodnim resursima prvenstveno, pa onda na cjelokupnoj lokalnoj zajednici, koji mogu nastati zbog nekontroliranog razvoja destinacije.

Iz svega spomenutog da se zaključiti da DMC trebaju biti temeljni oblik okupljanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih gospodarskih subjekata iz okruženja. Potrebno je uspostaviti funkcionalnu organizaciju za upravljanje destinacijom (DMC). Takva organizacija mora biti odgovorna za cijeli proces upravljanja destinacijom – od planiranja razvoja, kroz organizaciju raspoloživih resursa, kontrole i nadzora nad primjenom provedenih aktivnosti.

4.3.1. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i DMC-a

Putem DMC-a djelomično se olakšava poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i ostalih gospodarskih i negospodarskih subjekata jer nije potrebno stupati u kontakt sa svakim hotelskim poduzećem, gospodarskim i negospodarskim subjektom pojedinačno, nego se poslovna suradnja može ostvariti preko jedne organizacije destinacijskog menadžmenta. U pravilu su to lokalne ili županijske turističke zajednice. DMC organizacije često obavljaju i jedinstvenu marketing aktivnost za potrebe malih i srednjih hotelskih poduzeća (promocija), a nekada se preko njih vrši rezervacija smještajnih kapaciteta. Pored toga, kod poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća, za

[390] Gržinić, J., Saftić, D., Approach to the development of destination management in Croatian tourism, *Journal of Contemporary Management Issues,* Vol. 17, No. 1, 2012, str. 63.

hotelska poduzeća se može reći da imaju neke zajedničke karakteristike, kao i da se određena pažnja poklanja i kontroli kvalitete u pojedinim hotelskim poduzećima. Danas veliki broj organizatora putovanja u pravilu raspolažu prijevoznim kapacitetima, autobusima, brodovima, pa i zrakoplovima, a pojedini se opredjeljuju i za ulaganje u smještajne kapacitete. Pored osnovnih usluga turistički aranžmani sadrže i niz drugih usluga u zavisnosti od sadržaja programa putovanja. Pribavljanje ovih usluga može se osigurati strateškim udruživanjem s lokalnim restoranima i primjerice muzejima i drugim kulturnim institucijama.

Iznajmljivanje vozila predstavlja djelatnost koja se po karakteru usluga, koje pruža, svrstava u područje prometa, ali koja je sa stanovišta poslovne orijentacije usmjerena najvećim dijelom ka turističkom tržištu. Tržište je zasićeno brojnim konkurentima te se vodi nemilosrdna utakmica između nekoliko desetaka međunarodnih i dvjestotinjak domaćih poduzeća koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila.[391] U takvim uvjetima poslovanja mala i srednja hotelska poduzeća moraju svoju ponudu diferencirati u svakom pojedinom elementu usluge kako bi ojačala svoj položaj u odnosu na neusporedivo jaču konkurenciju. Nekoliko trendova utjecalo je na razvoj tržišta za iznajmljivanje vozila. Primjerice, deregulacija u zračnom prometu i pad cijena u zračnom prijevozu putnika utjecali su na povećani promet u zračnim lukama gdje je smješten veliki broj poslovnica ponuđača usluga iznajmljivanja vozila. Isto je tako velik broj zračnih prijevoznika sklopio neki oblik poslovne suradnje s pojedinim poduzećima koja pružaju usluge iznajmljivanja vozila ali i s malim i srednjim hotelski poduzećima.

Cilj poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća je i osigurati identifikaciju i potporu industrija i grana u području novih i inovativnih tehnologija (npr., u području zaštite okoliša) i time doprinjeti ciljevima održivosti, energetske učinkovitosti i zaštite klime. Važan je cilj i podupirati strukturne promjene u smjeru sektora, proizvoda i tehnologija temeljenih na znanju i visokoj dodanoj vrijednosti.

Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i DMC-a u koje bi trebala biti uključena cijela lokalna zajednica, trebala bi postati poluga za dobivanje financijskih sredstava podrške i poticaja od strane javnog sektora, kojima će se potaknuti privatne

[391] Karlo Marjanović, K., Diferencijacija usluga iznajmljivanja vozila na hrvatskom tržištu, *Tržište*, Vol. 22, br. 1, 2010, str. 115.

inicijative kod malih i srednjih hotelskih poduzeća. Stoga bi skup dionika obuhvaćao ne samo mala i srednja hotelska poduzeća, nego i predstavnike agroturističkih domaćinstava, predstavnike javnosti, jedinice lokalne samouprave, turističke zajednice, gospodarske asocijacije (udruženje obrtnika, gospodarske komore), kulturnih institucija, sportsko-rekreativnih centara, sportskih klubova i drugih.[392] U konačnici treba spoznati ima li lokalna zajednica uopće dovoljno energije i volje da se nosi s promjenama i s razvojem turizma.

Održivi turizam povezuje i uravnotežuje interese lokalne zajednice, turističke i hotelske industrije i turista. Ujedno minimizira štetu za okoliš i kulturološku štetu, optimizira zadovoljstvo turista te dugoročno maksimizira ekonomski i društveni razvoj. Održivi turizam potiče ravnotežu između turističkog rasta i zaštite. Cjelokupna realizacija poslovne suradnje između malih i srednjih hotelskih poduzeća i DMC-a bi trebala počivati na konsenzusu-kompromisu i povjerenju između područja različitih interesa-između javne vlasti svih razina, vlasnika obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, njihovih udruženja, turističkih organizacija, poduzetnika u turizmu, domicilnog stanovništva, te svih ostalih institucija i organizacija izravno ili neizravno uključenih u razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Za zaključiti je da je poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i DMC-a nužna za razvoj cjelokupne destinacije, malih i srednjih hotelskih poduzeća i svih ostalih gospodarskih i negospodarskih subjekata koji sudjeluju u turističkoj ponudi. Nužna je stalna konzultacija s poduzetnicima, javnom upravom, obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, jedinicama lokalne samouprave, turističke zajednice, sustava zaštite prirode i sustava kulturnih i zabavnih djelatnosti. Posebno je važno uključiti i sustav zaštite prirode i sustav kulturnih djelatnosti. Ti sustavi trebaju imati aktivnu ulogu u poslovnoj suradnji malih i srednjih hotelskih poduzeća i DMC-a. Također treba imati za cilj i zaštitu područja posebnih i zaštićenih krajolika te povijesne i kulturne baštine destinacije. Zbog toga treba postići međuovisnost i vezu između konzervatora i turizma, a sve u cilju poslovne suradnje u funkciji poboljšanja konkurentnosti destinacije. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i DMC-a treba poticati marketinške taktike, primjerice diverzifikaciju agroturizma, tradicijske obrte, iznajmljivanje bicikala, proizvodnju lokalne

[392] Krajnović, A., et.al., Strateško upravljanje razvojem ruralnog turizma-problemi i smjernice, *Oeconomica Jadertina*, br. 1, 2011, str. 37

domaće hrane, reorganizaciju javnog transporta u svrhu turizma, nove oblike ugostiteljske ponude i sl. Time se potiče i dodatno zapošljavanje.

4.3.2. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i ponude kulturnih programa

Današnji gosti koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima su zahtjevniji nego ikad prije. Hotelska ponuda i potražnja međusobno se uvjetuju i u značajnoj mjeri sukladno tome mijenjaju. Mnoge destinacije podižu standarde hotelskih poduzeća koja posluju na istom području unapređenjem turističke ponude. Kulturni programi zauzimaju općenito u turizmu svoje posebno mjesto čime se neke destinacije isključivo po kulturi i prepoznaju. Značaj kulture poznat je u kreiranju cjelovitosti sustava turističke ponude i potražnje. Kulturna destinacija predstavlja funkcionalno zaokruženu cjelinu koja svojim kulturnim atrakcijama i uslugama, kulturnom i drugom opremljenošću gostima pruža zaokruženi i jedinstveni kulturni doživljaj/proizvod. Pritom se po drugom opremljenošću podrazumijevaju proizvodi i usluge raznorodnih turističkih i srodnih subjekata (smještaj, prehrana, prijevoz...), kojim se nadopunjuje osnovni/primarni kulturni doživljaj (iskustvo).[393]

S obzirom na karakteristike poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, ona nude mnoštvo prilika za poslovnu suradnju i to ne samo u ugostiteljstvu i turističkim agencijama koje čine temelj turističkih aktivnosti, već i ostalim gospodarskim i negospodarskim djelatnostima poput kulture. To znači da poslovna suradnja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i kulture odnosno raznih kulturnih programa može zaživjeti u okviru navedenih djelatnosti. Kroz poslovnu suradnju malih i srednjih hotelskih poduzeća i kulturnih programa ostvaruju se neizravni učinci poput uspješnijeg i stabilnijeg poslovanja, zapošljavanja vlastitih resursa i unapređenja imidža. Navedeni učinci također utječu na financijsku stranu poslovanja i ostvarene dobiti malih i srednjih hotelskih poduzeća.[394]

[393] Cetinski, V., Šugar, V., Perić, M., op.cit., str. 126.
[394] Ibidem, str. 136.

Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i kulturnih programa može se smatrati javno privatnim partnerstvom koje se definira kao suradnja poduzeća u privatnom sektoru (mala i srednja hoteska poduzeća) i javnom sektoru (razni kulturni programi) s ciljem ostvarenja određene koristi. Poslovna suradnja se može promatrati kroz partnerstvo između malih i srednjih hotelskih poduzeća, kulturnih udruženja, institucija, muzeja, kazališta i dr.

Elementi hotelske ponude koji mogu utjecati na izbor putovanja su i kulturne atrakcije. On su bitan motiv za putovanje i često se njima koristi u promociji i kreiranju imidža hotelskih poduzeća. Područja interesa prilično su različita i uključuju kulturno-povijesne spomenike, umjetnost, kulturne događaje i sl. Samo boravkom u malim i srednjim hotelskim poduzećima u njihovu prirodnu okruženju mogu se vidjeti, osjetiti i u potpunosti spoznati regionalna i nacionalna, prošla i sadašnja kulturna kreativnost, raskoš folklora, izobilje kulturnog i umjetničkog bogatstva u muzejima, povijesnim gradovima i građevinama koje odišu spomeničkim i mitskim duhom (to mogu biti i hoteli kao objekti u spomeničkim građevinama). Originalnost, raznovrsnost i obilje takvih kulturnih resursa određuje razinu kvalitete turističkih atrakcija, što povećava vrijednost sveukupne hotelske ponude.

Za privlačenje gostiju da borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima mogu se koristiti festivali i posebno kulturni programi (glazba, kazališne predstave, književnost, opća kultura, folklor, karneval i sl.). Pored privlačenja gostiju mogu pridonijeti animaciji statičkih kulturnih atrakcija, stvoriti želju za ponovnim dolaskom u hotelsko poduzeće kao i za posjetom destinaciji u izvansezonskom razdoblju. U mnogim destinacijama posebni kulturni događaji predstavljaju važan element turističkog proizvoda, privlače određeni segment potrošača i pomažu u kreiranju boljeg imidža. Posjećivanje muzeja, odlazak na kazališne predstave ili folklorne priredbe upotpunjuju doživljaj gostiju i omogućuje stvaranje potpunije slike o određenoj regiji ili mjestu. Kulturni programi su osnova turističkom pa i hotelskom proizvodu i jedan od važnijih razloga posjete gostiju.

Temeljem novih trendova (društvo snova, učeći odmor, sustav doživljaja), gosti željni odmora ispunjenog programima kulture, ne zadovoljavaju se više samo pasivnom konzumacijom takvih atrakcija, već traže aktivno sudjelovati, učiti, iskusiti, doživjeti nešto

novo i uzbudljivo, izvorno.[395] Iz navedenog je razvidno da mala i srednja hotelska poduzeća u kojima ovi gosti borave moraju poslovno povezivati s kulturnim institucijama koje će omogućiti gostima željnim kulturnih atrakcija programe koji će im biti zanimljivi. Stoga je bitno istražiti koje su to potrebe vezane za kulturne programe (folklor, kulturne manifestacije, kazališne predstave, muzeji odnosno izložbe) koje goste najviše privlače. Da bi se potaknuo interes gostiju za kulturne programe, kulturne se atrakcije moraju održavati, oblikovati i isticati u kontekstu hotelske ponude zajedno s ostalim uslugama. Važno je osigurati djelotvoran hotelski menadžment kulturnih programa i kombinirati različita područja interesa u svakom aranžmanu, te u isto vrijeme gostima osigurati različite pogodnosti, privlačnosti i usluge.[396] Potrebna jeposlovna suradnja koja će kreirati kulturne događaje za goste malih i srednjih hotelskih poduzeća, bilo kao hotelski proizvod ili kao dio sveukupne atrakcije destinacije, vodeći računa o autentičnosti lokalne kulture.

Za uspješan plasman hotelskog poduzeća na turističko tržište potrebno je poznavati motive dolaska gostiju u destinaciju i motive za posjet kulturnim atrakcijama, te raspolagati informacijama jesu li gosti zadovoljni ponuđenim kulturnim proizvodom. Vrlo je važno da se osigura poslovna suradnja između javnog i privatnog sektora odnosno malih i srednjih hotelskih poduzeća i kulturnih institucija. Poslovnom suradnjom će se kreirati kulturni proizvod koji je potrebno formirati kao atrakcijski proizvod koji će se nuditi gostima koji traže da se upoznaju pobliže s prošlim i sadašnjim nasljeđem. Važan je i način interpretacije hotelskog poduzeća, povijesti, umjetnosti i sl., jer se samo tako može stvoriti doživljaj.

4.3.3. Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća i ponude zabavnih programa

U kretanju turističke potražnje događaju se svakodnevne promjene. Profilira se gost s potrebom za novim mogućnostima izbora, za novim doživljajima i za novim iskustvom. Sve to traži od hotelijera prilagodbu koja često nije jednostavna. Upravo iz tih razloga, uz svijest o pojavljivanju iznimno segmentiranog tržišta, a istovremeno osjetljivog na

[395] Cetinski, V., Šugar, V., Perić, M., op.cit., str. 164.
[396] Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., *Festival and Events Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2012, str. 219.

ponuđeno, rađa se jedna nova potreba za stvaranjem vlastitog, osebujnog proizvoda koji će sa svojom ponudom zadovoljiti uvijek pomalo egocentričnog gosta.[397] Pozicioniranje malih i srednjih hotelskih poduzeća na turističkom tržištu moguće je samo u uvjetima prilagodbe brzim promjenama u kojima jednu od ključnih uloga ima implementacija ponude zabavnih programa u sustav hotelske ponude. Pripremanje hotelske ponude je dugotrajan i složen proces koji ima za cilj dostizanje razine kvalitete koja će maksimalno zadovoljiti potrebe i želje gostiju. Zahtjevi gostiju su osnovno polazište prilagođavanja ponude zabavnog programa. Povezanost hotelijerstva i zabavnih programa je i zamišljena zbog želja i potreba gostiju za putovanjima i provodima. Hotelski proizvod ne može više biti kreiran samo od elemenata tradicionalne ponude, koja se sastoji od usluge smještaja i prehrane i drugih sadržaja vezanih prvenstveno za hotelsko poduzeće. Gosti koji borave u malim i srednjim hotelskim poduzećima žele zadovoljiti svoje kulturne, rekreacijske, zabavne, avanturističke i druge potrebe. Shodno tome, poslovna suradnja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i ponude zabavnih programa je neophodna. Samo mala i srednja hotelska poduzeća koja u svojoj ponudi nude široku lepezu zabavnih i drugih programa mogu opstati na turističkom tržištu. To će im omogućiti udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća i nositelja ponuda zabavnih sadržaja. Blagovremeno prepoznavanje šansi u okruženju i efikasno djelovanje menadžmenta malih i srednjih hotelskih poduzeća u smjeru prilagođavanja uvjetima je ključni element opstanka hotelskih poduzeća. U tom smislu, neophodno je da menadžment malih i srednjih hotelskih poduzeća se suoči s izazovima koji stoje pred njima.

Ponuda zabavnih programa u hotelskim poduzećima se može, a i ne mora naplaćivati. Međutim, ukoliko se želi primijeniti kao alat za unapređenje poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u tom slučaju neke ekonomske koristi mora biti. Porast potražnje za zabavom i odmorom leži u tome što stanovništvo ima sve manje vremena za zabavu[398], njihova želja da se zabave postaje sve jača kao i njihove želje da provedu što kvalitetnije osiguranu zabavu više nego ikad prije.

Poslovna suradnja s malim i srednjim hotelskim poduzećima u okviru ponude zabavnih sadržaja može se iskazivati kroz razne elemente zabave. Unutar hotelskog objekta to mogu

[397] Cerović, Z., *Animacija u turizmu,* Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008, str. 129.
[398] Vogel, H.L., *Entertainment Industry Economics*, Cambridge University Press, New York, 2011, str. 33.

biti razne vrste zabavnih sadržaja poput raznih tematskih večera, karaoka, casina ili primjerice u sklopu objekta ukoliko to dozvoljava veličina hotelskog objekta tematski parkovi, kazališne predstave i druge vrste predstava (ako objekt ima dvoranu), golf, utrke automobilima odnosno karting...

Iz svega gore navedenog da se zaključiti da je zabava jedan od ključnih motiva dolaska gostiju u mala i srednja hotelska poduzeća. Poslovna suradnja ponude zabavnih sadržaja i malih i srednjih hotelskih poduzeća je neophodna za daljnji razvoj poslovanja i opsatanak hotelskih poduzeća. Brojne su mogućnosti povezivanja zabavnih sadržaja s hotelskim poduzećima bilo unutar objekata ili u sklopu objekata ili pak u neposrednoj blizini hotelskih poduzeća.

Za zaključiti je da danas niti jedna turistička destinacija ne bi trebala očekivati kvalitetan turistički ili hotelski proizvod bez DMC-a. U današnjem turbulentnom okruženju jednostavno je potrebno da se svi nositelji turističke ponude okupe oko organizacije koja će promovirati i olakšavati poslovanje unutar same destinacije. U svijetu je danas pojam DMC-a opće prihvaćen jer se pokazalo da su destinacije u kojima su svi nositelji turističke ponude vođeni od strane jedne organizacije uspješnije se snalaze unutar promjena koje se stalno događaju na turističkom tržištu zbog sve zahtjevnijih gostiju. Jedni gosti putuju radi kulturnih sadržaja dok drugi pretežito mlađa populacija putuje isključivo radi zabave jer danas s obzirom na stresno životno razdoblje nisu u mogućnosti zabavljati se pa upravo taj vid traže na svom proputovanju. Mala i srednja hotelska poduzeća u tome trebaju sve više sudjelovati i poslovno surađivati s nositeljima ponude kulturnih i zabavnih sadržaja jer će im to u budućnosti osigurati bolju poziciju na turističkom tržištu, ali isto tako i veću konkurentnost u odnosu na druga mala i srednja hotelska poduzeća.

5. MODEL STRATEŠKOG UDRUŽIVANJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA U UVJETIMA PROMJENA

Geografski položaj Republike Hrvatske, u kombinaciji s prirodnim osobitostima istog prostora ukazuje na velike mogućnosti razvoja turizma. Hrvatska je smještena na razmeđu dvaju prostora, te je kroz povijest u prometnom smislu uvijek imala veliki značaj. Prirodne ljepote u kombinaciji s bogatom kulturno-povijesnom i spomeničkom baštinom rezultirala je atraktivnošću Republike Hrvatske kao turističke destinacije. To je stvaralo dodatni prostor za diversifikaciju turističke ponude Hrvatske u ovisnosti o specifičnosti potencijala oko kojih se formira mikroproizvod prihvatljiv specifičnim interesima kupaca. Na taj su način na relativno malom prostoru vidljive i prepoznatljive mikrodestinacije prihvatljive heterogenim interesima potrošača, koji se u svojim preferencijama izuzetno razlikuju, ali koji korištenjem specifičnih usluga i sadržaja proizvoda zadovoljavaju svoje potrebe te pokazuju trend homogenijeg ponašanja unutar skupine.

U promjenjivim uvjetima okruženja, u skladu s kretanjima turista koji pokazuju različite trendove ponašanja, pred mala i srednja hotelska poduzeća stavlja se dodatna odgovornost ali i mogućnost odgovora na pitanje efikasnosti plasmana proizvoda i usluga u skladu sa specifičnim interesima turista posebice imajući u vidu spoznaju o prednostima primjene procesa klasterizacije i strateškog udruživanja u poslovnim procesima. To također predstavlja dodatnu odgovornost za subjekte turističke ponude kao davatelje usluga u destinaciji koji kvalitetom svojih usluga na specifičnom prostoru se nastoje prilagoditi promjenama na turističkom tržištu, te specijalizacijom sadržaja kao mogućim odgovorom pridonositi izgradnji konkurentnog turističkog proizvoda.

5.1. Metodologija istraživanja

Poznata je činjenica o važnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća za razvoj ekonomskog okruženja pojedine zemlje, posebno zbog otvaranja novih radnih mjesta. Vlada Republike Hrvatske također je započela podržavati ulogu malih i srednjih hotelskih poduzeća za opstanak pojedinih regija RH, kao i njihov daljnji razvoj. Stoga su mala i srednja hotelska poduzeća namijenjena da pridonesu širim vladinim ekonomskim i socijalnim ciljevima i općenito održivom razvoju turizma. Mala i srednja hotelska poduzeća imaju glavnu misiju pomoći izgradnju poduzetničkog društva u kojem će mala i srednja poduzeća iz svih djelatnosti pa tako i hotelijerstva, napredovati i ostvarivati daljnji potencijal. Jedan od glavnih ciljeva malih i srednjih hotelskih poduzeća u današnjem dinamičkom turističkom okruženju je strateško udruživanje s poljoprivrednim proizvođačima i ostalim gospodarskim i negospodarskim subjektima, da bi se prevladale barijere za budući razvoj i uspješnost poslovanja i povećali učinci malih i srednjih hotelskih poduzeća, kao i kvalitete hotelske ponude. Također se javlja i interes poljoprivrednih proizvođača za strateškim udruživanjem s malim i srednjim hotelskim poduzećima da bi poboljšali svoju konkurentnost. Unatoč velikom interesu i značenju strateškog udruživanja za razvoj općenito hotelijerstva i poljoprivrede malo je onih koji su napravili studije o njihovom strateškom udruživanju i prednostima i nedostacima koje ono donosi. **Stoga ovaj rad definira, analizira, uspoređuje i ocjenjuje strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća na regionalnoj razini s poljoprivrednom industrijom.**

Za potrebe ovog rada provedeno je anketno istraživanje o utjecaju strateškog udruživanja na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživački upitnik sastoji se od 5 grupa pitanja:

1. Temeljni podaci o subjektu, području poslovanja i načinu njegove organizacije, specifičnosti poslovanja i profilu menadžera (3 pitanja);
2. Analiza konkurencije i sposobnosti ispitanog subjekta i raščlamba unutarnjih snaga, unutarnjih slabosti u okviru turističkog subjekta, te analiza vanjskih prilika i prijetnji u vanjskom okruženju turističkog subjekta (5 pitanja);
3. Primjena strateškog udruživanja unutar turističkog subjekta, važnost primjene strateškog udruživanja na uspješnost poslovanja turističkog subjekta i važnost procesa klasterizacije (9 pitanja);

4. Sigurnost prehrane u turističkim subjektima i prehrambene namirnice koje se konzumiraju (5 pitanja);
5. Oblik umreženosti turističkog subjekta, prednosti i nedostaci takvog umrežavanja i samostalnost u donošenju poslovnih odluka (3 pitanja).

Pitanja su postavljena na tri moguća načina:
1. Pitanja otvorenog tipa
2. Zatvorena pitanja s mogućnošću izbora jednog ili više unaprijed zadanih odgovora kategorijalnog tipa
3. Pitanja zatvorenog tipa s iskazivanjem slaganja s unaprijed zadanim tvrdnjama

Provedeno je pilotno testiranje upitnika, kojim je utvrđen optimalan broj pitanja s ciljem postizanja što veće koncentracije ispitanika uz prikupljanje odgovarajućeg broja podataka u što kraćem vremenskom periodu. Pitanja su posebno pojednostavljena, a neka i dodatno objašnjena radi razumijevanja pojedinih oblika strateškog udruživanja, kao bi anketa bila jasnija ispitanicima, ali uz zadržavanje potrebne razine složenosti koja omogućava nedvosmisleno razumijevanje pitanja. Unos i obrada ankete provedena je primjenom statističkog paketa SPSS ver. 20, pri čemu su korištene metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Temeljem podataka prikupljenih anketnim istraživanjem testirane su hipoteze ovog rada.

Elementarna jedinica anketnog istraživanja, koja se bira u uzorak, definirana je kao poslovna jedinica koja se bavi pružanjem hotelskih usluga turistima. Riječ je o malim i srednjim hotelskim poduzećima. U radu su obuhvaćena mala i srednja hotelska poduzeća različitih obilježja: županije (Kontinentalna Hrvatska, Istra i Primorje i Dalmacija), organizacijski oblici (dionička društva, društva s ograničenom odgovornošću, obrti), prema obliku strateškog udruživanja (klasteri, strateška partnerstva i strateški savezi) i prema načinu udruživanja (horizontalno, vertikalno).

Izvještajne jedinice anketnog istraživanja za potrebe ovog rada su vlasnici i menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća. Ispitanici su osobe upućene u sve aspekte poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Radno mjesto ispitanika bilo je determinirano

prvenstveno veličinom hotelskog poduzeća, te su anketirane osobe na funkciji rukovoditelja ili vlasnika hotelskog poduzeća.

Ciljana populacija za predmetno istraživanje definirana je kao skup malih i srednjih hotelskih poduzeća registriranih u Republici Hrvatskoj koje su objavile rezultate poslovanja za 2012. godinu, a preuzeti iz financijskih podataka agencije FINA. Okvir izbora popis je članova ciljane populacije, a obično predstavlja popise, baze podataka, liste i sl. Za postupak odabira malih i srednjih hotelskih poduzeća u uzorak korišten je popis hotela u Republici Hrvatskoj, dostupan na web adresama.[399] Na navedenim web stranicama je u lipnju 2012. godine pronađeno 350 malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Slučajni uzorak formiran iz definiranog okvira izbora. U uzorak je korištenjem generatora slučajnih brojeva izabrano 250 malih i srednjih hotelskih poduzeća, te je anketa provedena tako da su mala i srednja hotelska poduzeća kontaktirana putem e-maila za spremnost za sudjelovanje u istraživanju, neka su kontaktirana telefonom, a nekolicina malih i srednjih hotelskih poduzeća je anketirana od strane autora osobno. Prikupljena su 72 važeća upitnika (28,8%).Uzorak na kojem je provedeno istraživanje se može smatrati zadovoljavajućim za donošenje relevantnih zaključaka.

Potreba za razumijevanjem utjecaja strateškog udruživanja na konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća od velike je važnosti kao istraživačka tema i kao političko pitanje u okviru regionalnih gospodarstava. Modeli strateškog udruživanja kod tvrtki s visokom tehnologijom i onih tvrtki koje su „svjetske klase“ su dokumentirani. U Republici Hrvatskoj postoji malo dokaza u literaturi o povezanosti malih i srednjih hotelskih poduzeća s poljoprivrednim proizvođačima i ostalim gospodarskim subjektima, u smislu razvoja postojećih i poboljšanja njihove konkurentnosti. Sve više malih i srednjih hotelskih poduzeća treba izravno natjecanje na globalnim tržištima ili pronaći strategije za održavanje tržišnog udjela i razvoja poslovanja s drugim poslovnim subjektima ili subjektima iz inozemstva. Potreba za suradnjom odnosno udruživanjem s drugim gospodarskim subjektima i poljoprivrednim proizvođačima malim i srednjim hotelskim poduzećima daje mogućnost povećanja konkurentnosti, koje se čini kao imperativ.

[399] www.croatiahotelsguide.com, www.omh.hr (16. 6. 2012.)

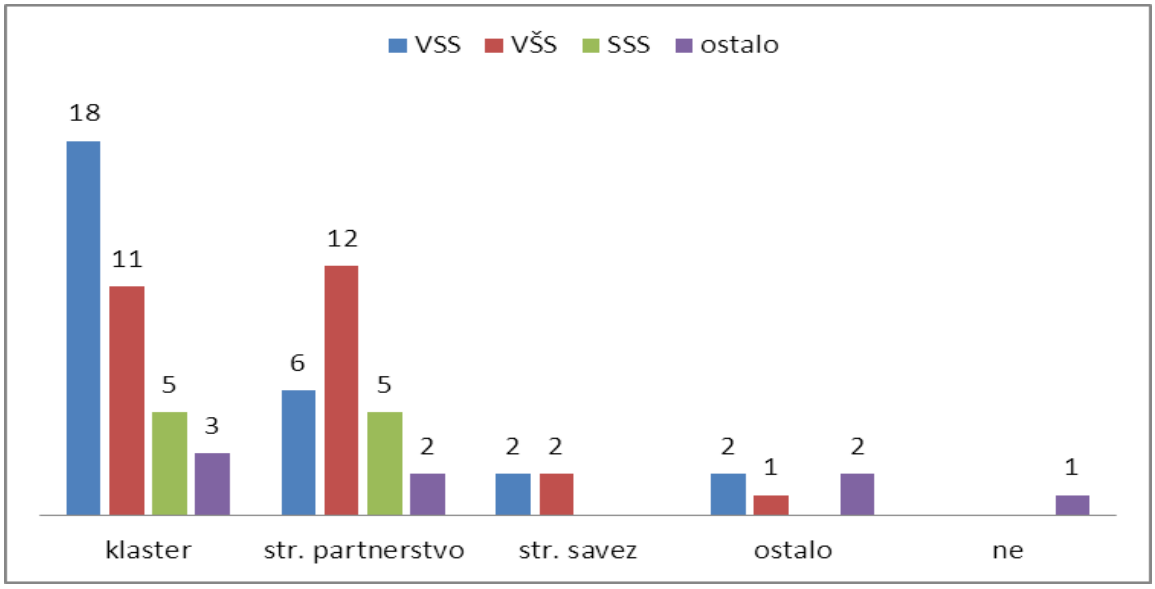
5.2. Rezultati istraživanja o strateškom udruživanju malih i srednjih hotelskih poduzeća

Za potrebe ove doktorske disertacije provedeno je u razdoblju od lipnja do rujna 2011. godine anketno istraživanje o utjecaju strateškog udruživanja i procesa klasterizacije na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća po svim županijama u Republici Hrvatskoj. Elementarna jedinica anketnog istraživanja, koja je birana u uzorak, definirana je kao poslovna jedinica koja se bavi pružanjem usluga smještaja.

U nastavku će se prikazati karakteristike analiziranog uzorka.

Karakteristike menadžerskih sposobnosti kao kombinacija stručne osposobljenosti i kvalificiranosti (pretpostavku utvrđuje udjel od 38,9% ispitanika koji imaju visoku stručnu spremu i 41,7% ispitanika s višom stručnom spremom), te znanja i vještina stečenih kroz iskustvo (pretpostavku potvrđuje udjel od 30,6% ispitanika koji imaju 21-30 godina radnog staža), govore u prilog njihove meritornosti u procjeni važnosti pojedinih elemenata za potrebe ovog istraživanja, a njihove odgovore drži se stoga relevantnima.

Grafikon 15. Stručna sprema ispitanika i pripadnost malih i srednjih hotelskih poduzeća oblicima strateškog udruživanja



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, studeni 2013.

Rezultati istraživanja pokazuju kako su ispitanici s visokom stručnom spremom ravnomjerno udruženi u neki od oblika strateškog udruživanja, iako najviše 18 malih i srednjih hotelskih poduzeća čiji su voditelji ispitanici s visokom stručnom spremom je udruženo u klaster bilo s drugim hotelskim poduzećima, poljoprivrednim subjektima ili drugim gospodarskim i negospodarskim subjektima. U strateško partnerstvo je udruženo 12 ispitanika koji imaju višu stručnu spremu udruženo u strateško partnerstvo s nekim od gospodarskih subjekata. Ispitanici sa srednjom stručnom spremom upravljaju malim i srednjim hotelskim poduzećima koji su udruženi u strateško partnerstvo (5 ispitanika) kao i u klaster također 5 ispitanika s istom stručnom spremom. Zanimljivo je da samo jedan hotel iz uzorka na tržištu nastupa samostalno bez da je udružen u bilo koji oblik strateškog udruženja. Iz prethodno navedenih podataka se može uočiti da je udio malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su udruženi u klaster 51% bilo da je riječ o klasteru na regionalnoj ili na nacionalnoj razini. Na osnovu ovih podataka moglo bi se zaključiti da su učinci klastera na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća prepoznati s obzirom da na uzorku od 72 ispitanika 37 ih je izjavilo da su u klasteru bilo s drugim hotelskim poduzećem konkurentom, poljoprivrednim proizvođačima i drugim gospodarskim i negospodarskim subjektima. Također je zanimljivo da su najviše klasteri i njihova korist za poslovanje prepoznati u unutarnjim dijelovima Republike Hrvatske više nego primjerice u primorskim. Najrazvijeniji klasteri u Republici Hrvatskoj su upravo u unutrašnjosti (Žumberak, Slavonski brod).

Prema podacima Cluster Observatory za 2013. godinu najveći broj poduzeća koja su u klasteru u sektoru turizma i ugostiteljstva u Europi ima Italija koja broji 80.847 poduzeća od ukupnog broja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu (4,845.183) što čini 1,67%. U drugim razvijenim turističkim zemljama kao što je Francuska udio poduzeća koja su udružena u klaster u sektoru turizma i uugostiteljstva je 2,07% dok je primjerice u Španjolskoj udio poduzeća koja su u klasteru 3,11%. Republika Hrvatska prema udjelu turističkih poduzeća koja su u klasteru ne ističe se od većih europskih turističkih zemalja jer je udjel takvih poduzeća 2,03%. Međutim, jedina zemlja koja najviše odudara od drugih europskih zemalja po poduzećima koja su udružena u klaster u odnosu na ukupan broj poduzeća je Austrija čiji je udio poduzeća članica klastera 6,28%.[400]

[400] www.clusterobservatory.eu (15. 7. 2013.)

Transformacija malih i srednjih poduzeća kroz jedan od oblika strateškog udruživanja čini se logičnom posljedicom za opstanak poduzeća kroz sposobnost kontinuiranog praćenja promjena i razvoj poduzeća kroz sposobnost adaptacije poduzeća i stupnja fleksibilnosti njegove organizacijske strukture. Rezultati su pokazali da su ispitanici čija hotelska poduzeća su u klasteru kao unutarnje snage navodili povoljnu mikro i makro lokaciju, ranije stečenu tržišnu prepoznatljivost, originalnu viziju i poznavanje tehnologije hotelskog poslovanja, dok ih je nešto manje navelo kao unutarnju snagu privatizaciju i restrukturiranje. Rezultati su pokazali da 51,7% malih i srednjih hotelskih poduzeća u klasteru kao unutarnju slabost ne smatraju odsustvo sa svjetskog turističkog tržišta, samo je jedno hotelsko poduzeće to navelo kao unutarnju slabost mada nije ni u jednom obliku strateškog udruženja. Dvije trećine (75%) malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su u strateškom partnerstvu i 62,5% hotelskih poduzeća koja su u klasteru odsustvo sa svjetskog turističkog tržišta nisu naveli kao unutarnju slabost. Više od polovice malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su bili obuhvaćeni ovim istraživanjem kao unutarnju slabost navode ispodprosječnu rentabilnost. Međutim, hotelska poduzeća koja su udružena u klaster (58,6%) su imali najmanji postotak u izjavi da im je ispodprosječna rentabilnost unutarnja slabost. Neadekvatan ljudski potencijal 62% malih i srednjih hotelskih poduzeća ne vidi kao unutarnju slabost, iako hotelska poduzeća u klasteru gotovo podjednako vide i kao unutarnju slabost (48,3%) i ne (51,7%). Cjenovnu konkurentnost kao unutarnju slabost navelo je 64,8% ispitanika od kojih najviše onih koji su u klasteru (69%) i onih koji su u strateškom partnerstvu (70,8%). Mala i srednja hotelska poduzeća koja su udružena u klaster, nedovoljnu konkurenciju u istoj kategoriji hotelaskog poduzeća vidi kao vanjsku priliku (75,9%), dok najmanje oni koji su u strateškom partnerstvu (41,7%). Porast individualnog turizma kao vanjsku priliku je navelo 75,9% ispitanika čija su hotelska poduzeća u klasteru. Jednostavnu prilagodbu raznim kategorijama turista kao vanjsku priliku je navelo više od polovice ispitanika od čega su najviše navodili ispitanici čija su hotelska poduzeća u klasteru i strateškom partnerstvu. Kao vanjske prijetnje za mala i srednja hotelska poduzeća koja su udružena u klaster, ispitanici su naveli političke i druge nestabilnosti (65,5%), neadekvatnu makroekonomsku politiku (62,1%), nedovoljne izvore financiranja ulagača (69,0%), dok je samo 51,7% njih navelo neravnotežu turističke ponude i potražnje na štetu ponude. Više od polovice svih hotelskih poduzeća u uzorku bez obzira u koji oblik strateškog udruženja su udruženi naveli su političke i druge nestabilnosti i neadekvatnu makroekonomsku politiku kao vanjske prijetnje. Nešto je

drugačija slika kada su u pitanju nedovoljni izvori financiranja ulagača i neravnoteža turističke ponude i potražnje na štetu ponude kao vanjskih prijetnji gdje jedino ispitanici hotelskih poduzeća u klasteru navode više od 50%.

U slijedećoj tablici dati su podaci o tome kako ispitanici čija su hotelska poduzeća u klasteru ocijenjuju svoju vlastitu sposobnost.

Tablica 25. Ocijenjivanje vlastitih sposobnosti ispitanika koji su u klasteru i njihov stupanj obrazovanosti

SPOSOBNOSTI ISPITANIKA	STUPANJ OBRAZOVANOSTI			
	SSS	VŠS	VSS	MR
Sposobnost komuniciranja s okolinom	5	4	4	5
Sposobnost internog komuniciranja	4	4	5	5
Prihvaćanje novih izazova	4	5	5	5
Mogućnost strateškog udruživanja	4	4	4	3
Mogućnost udruživanja u klastere s poljoprivrednim subjektima	5	4	3	4
Mogućnost udruživanja u klastere s gospodarskim subjektima	5	4	3	3
Prilagodljivost promjenama u ponašanju turista	4	4	4	4
Posjedovanje poslovnog duha	4	5	5	5
Sposobnost predviđanja	5	5	4	4
Sposobnost suočavanja s konkurencijom	5	4	4	5
Prilagodba na promjenjivu okolinu	5	4	4	4
Sposobnost upravljanja ljudskim potencijalom	5	4	4	4
Održavanje imidža i društveno odgovornog ponašanja	5	4	4	4

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, studeni 2013.

Iz prethodne tablice razvidno je da su ispitanici sebe i svoje sposobnosti upravljanja ocijenjivali subjektivno dakle vrlo zadovoljavajuće, a posebno je važno napomenuti da su najbolje ocijenili sposobnost prihvaćanja novih izazova, posjedovanje poslovnog duha i sposobnost predviđanja, dok su najslabije, prosječnom ocjenom loše, ocijenili mogućnost udruživanja u klaster s gospodarskim subjektima. Sposobnost udruživanja u klastere s poljoprivrednim proizvođačima je zadovoljavajuće ocijenjena što znači da su ispitanici bez obzira na stupanj obrazovanosti i oblik strateškog udruživanja prepoznali dobrobit udruživanja s poljoprivrednim proizvođačima što pokazuju i istraživanja koja su provedena u turističkim zemljama koje su prepoznale pozitivne prednosti udruživanja u klastere.

Rezultati dobiveni istraživanjem su pokazali da je kvaliteta usluge u malim i srednjim hotelskim poduzećima iz uzorka ocijenjena zadovoljavajućom s tim da su hotelska poduzeća koja su u nekom od klastera kvalitetu usluge ocijenila gotovo podjednako zadovoljavajuće i vrlo zadovoljavajuće što se može pripisati upravo činjenici da su udruživanjem u klaster poboljšali kvalitetu svojih usluga. Od 37 hotelskih poduzeća koja su u klasteru 6,9% ih je kvalitetu usluge ocijenilo lošom. Hotelska poduzeća koja su udružena u strateško partnerstvo (25 hotelskih poduzeća) također su kvalitetu usluge ocijenili zadovoljavajućom. Samo je jedno hotelsko poduzeće (4,2%) kvalitetu usluge ocijenilo lošom. Sva druga hotelska poduzeća koja su udružena u druge oblike strateškog udruživanja su kvalitetu svojih usluga ocijenili zadovoljavajućom.

Udio na tržištu je kod hotelskih poduzeća koja su udružena u bilo koji oblik strateškog udruženja ocijenjena zadovoljavajućom. Od 41 hotelskog poduzeća (57,7%) ispitanici su dali ocijenu zadovoljavajuću od čega je 19 hotelskih poduzeća u klasteru, a 5 je hotelskih poduzeća u strateškom partnerstvu s drugim gospodarskim subjektom.

Zadovoljstvo gostiju koji su boravili u hotelskim poduzećima koja su u uzorku je zadovoljavajuće. Međutim, hotelska poduzeća koja su u klasteru imaju zadovoljnije goste jer im je prosječna ocjena vrlo zadovoljavajuća (5-prema Likertovoj skali). Pretpostavka je da su gosti dobili kvalitetniji proizvod i uslugu u hotelskim poduzećima koja su udružena u klaster. Zadovoljstvo gostiju je također vrlo zadovoljavajuće u hotelskim poduzećima koja su u strateškom partnerstvu. Većina hotelskih poduzeća koja je u strateškom partnerstvu navodili su turističke agencije kao svoje strateške partnere.

Kvaliteta poslovne suradnje s dobavljačima je zadovoljavajuća jer je od 71 hotelskog poduzeća koja su u jednom od oblika strateškog udruženja 33 ispitanika dala zadovoljavajuću ocijenu što je 46,5% od ukupnog broja onih koji su strateški udruženi. Identični su rezultati dobiveni kod tržišnog potencijala kao jednog od elemenata konkurentske sposobnosti hotelskih poduzeća. Međutim, zanimljiv je podatak da je upravo za ovaj element konkurentske sposobnosti samo jedno hotelsko poduzeće i to ono poduzeće koje je u klasteru dalo nezadovoljavajuću ocjenu. Očito je da to hotelsko poduzeće ne vidi tržišni potencijal udruživanjem u klaster. To može biti posljedica nedovoljne poslovne suradnje među članovima dotičnog klastera.

Na istraživanju i razvoju hotelska poduzeća dosta polažu jer je kao konkurentska sposobnost ovaj element ocijenjen zadovoljavajuće, jer je od 71 hotelskog poduzeća koje je u jednom od oblika strateškog udruživanja 42 ispitanika dalo zadovoljavajuću ocjenu (59,2%), dok ih je 18 (25,4%) dalo lošu ocijenu, a 8 ispitanika se izjasnilo za ovaj element vrlo zadovoljavajućom ocijenom. Kod svih oblika strateškog udruživanja najviše je hotelskih poduzeća koja su dala zadovoljavajuću ocjenu.

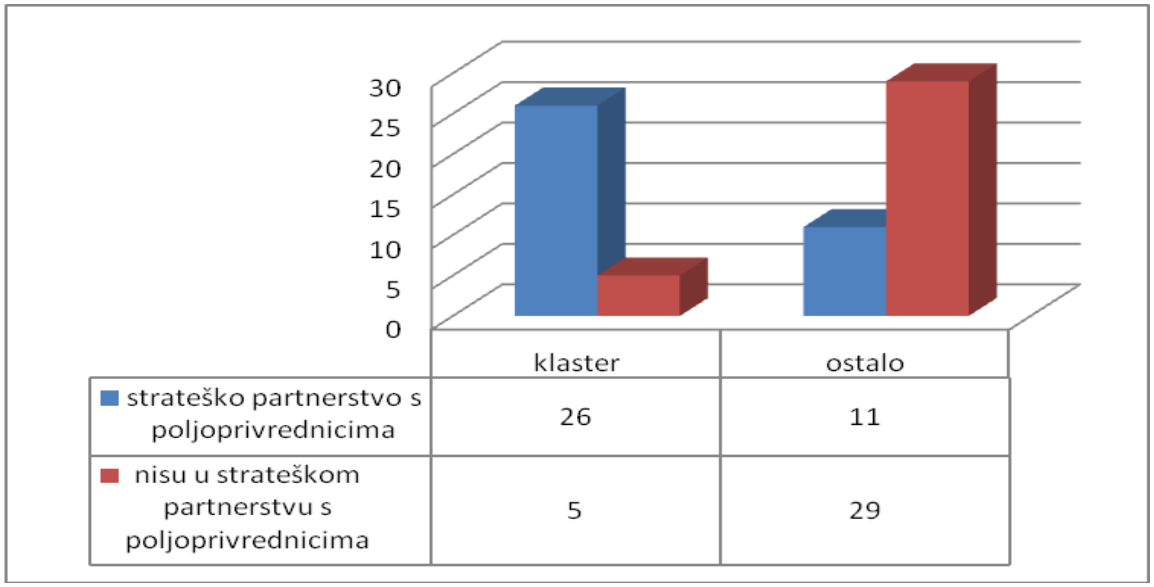
Zadovoljavajuće je praćenje inovativnih strategija kod konkurencije kod svih hotelskih poduzeća. Međutim, kod hotelskih poduzeća koja su u klasteru ovaj element je ocijenjen vrlo zadovoljavajuće. Ipak kod hotelskih poduzeća koja su u klasteru bez obzira na prosječnu ocijenu koja je vrlo zadovoljavajuća kod ovog elementa su ocijene u rasponu od vrlo lošeg gdje su 3 hotelska poduzeća, do vrlo zadovoljavajućeg gdje je 11 hotelskih poduzeća, od ukupno 37 hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster. Činjenica je da hotelska poduzeća koja su u klasteru ovaj element niti ne moraju toliko pratiti jer je glavni razlog udruživanja u klastere poslovanje i izmijenjivanje informacija s konkurentskim hotelskim poduzećima pored drugih gospodarskih subjekata i poljoprivrednih proizvođača. Treba spomenuti i činjenicu da 7% hotelskih poduzeća u uzorku gotovo da i ne prati uvođenje inovativnih strategija kod konkurencije.

U prethodnom dijelu pokazalo se da je većina malih i srednjih hotelskih poduzeća obuhvaćenih anketom udruženo u neki od oblika strateškog udruživanja. Ispitanici su zamoljeni da navedu s kojim subjektima su udruženi. Rezultati dobiveni autorovom obradom pokazuju da je više od trećine malih i srednjih hotelskih poduzeća (37,5%) udruženo s različitim gospodarskim subjektima. Od ukupnog broja malih i srednjih

hotelskih poduzeća koja su udružena 23,6% ih je udruženo i s gospodarskim i s poljoprivrednim subjektima. Na trećem mjestu su hotelska poduzeća koja su udružena s poljoprivrednim subjektima (9,7%). Mala i srednja hotelska poduzeća udružena s poljoprivrednim, gospodarskim i negospodarskim subjektima zajedno čine 5,6% dok s identičnim rezultatom su hotelska poduzeća udružena u kombinaciji s poljoprivrednim i negospodarskim subjektima (5,6%).

Ispitanici koji su naveli da su udruženi samo u klaster zamoljeni su da navedu s kime su se najčešće udruživali. Najbrojniji članovi unutar njihovih klastera su poljoprivredni proizvođači i gospodarski subjekti zajedno (37,9%), dok je njih 6 (20,7%) udruženo samo s poljoprivrednim proizvođačima. Zatim su tu još 4 mala i srednja hotelska poduzeća (13,8%) koja su u udruženju klastera s poljoprivrednim proizvođačima i negospodarskim subjektima.

Grafikon 16. Mala i srednja hotelska poduzeća obuhvaćena istraživanjem koja su u strateškom partnerstvu s poljoprivrednim proizvođačima i ostala hotelska poduzeća koja nisu u strateškom partnerstvu s poljoprivrednim proizvođačima



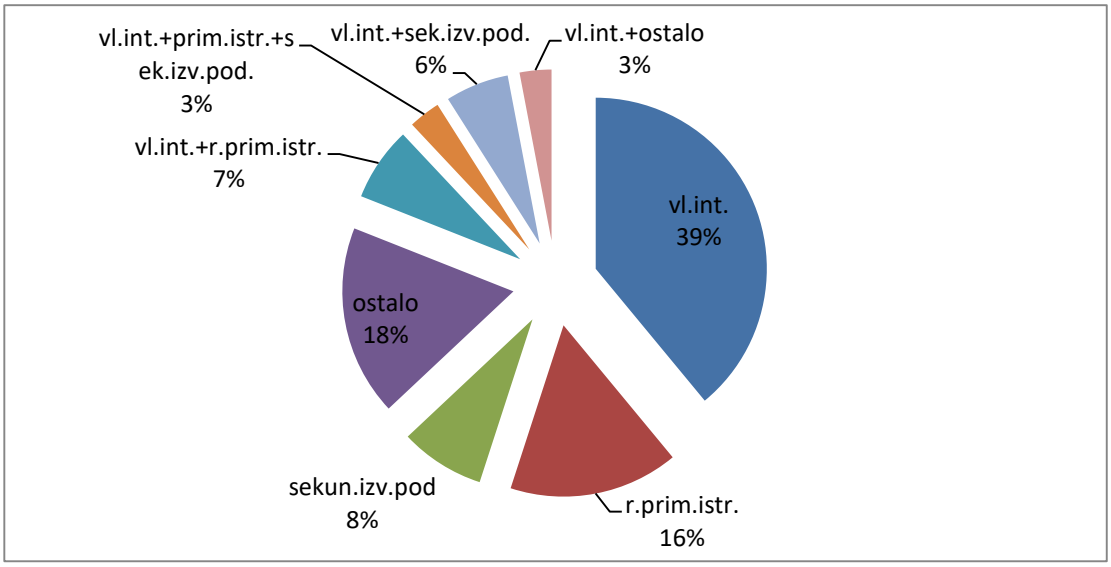
Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, studeni 2013.

Prikazani rezultati u grafikonu 16. pokazuju da postoji značajna razlika u mišljenju ispitanika iz malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su u strateškom partnerstvu s poljoprivrednim proizvođačima u odnosu na one ispitanike koji to nisu. Čak 84% ispitanika iz malih i srednjih hotelskih poduzeća obuhvaćenih ovim istraživanjem, a u

strateškom su partnerstvu s poljoprivrednim proizvođačima, smatra da se strateško partnerstvo odražava kroz bolju konkurentnost na tržištu, kvalitetniju hotelsku ponudu, prihvatljiviju cijenu i inovacije dok samo 27,5% ispitanika iz malih i srednjih hotelskih poduzeća koja nisu u strateškom partnerstvu s poljoprivrednim proizvođačima dijeli to mišljenje.

Pri odabiru strateškog udruživanja mala i srednja hotelska poduzeća obuhvaćena ovim istraživanjem najviše su se koristila vlastitom intuicijom svojih menadžera ili vlasnika. U sljedećem grafikonu dati su rezultati dobiveni anketnim istraživanjem o načinu odabira strateškog udruživanja.

Grafikon 17. Način odabira oblika strateškog udruživanja kod malih i srednjih hotelskih poduzeća



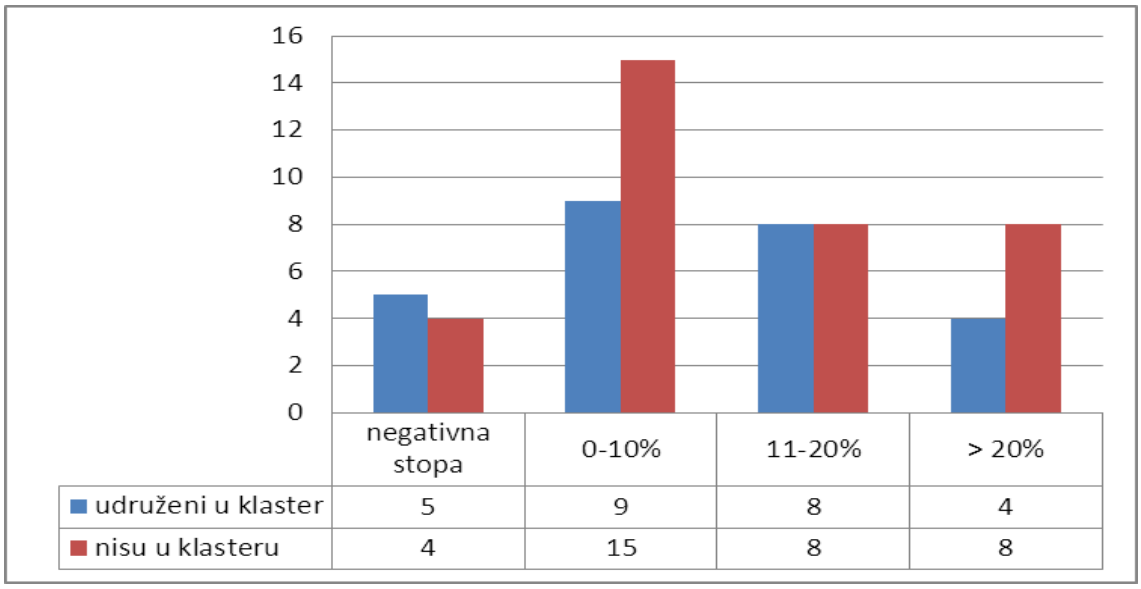
Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, studeni 2013.

Grafikon 17. prikazuje da se najviše ispitanika pri odabiru u koji oblik strateškog udruživanja će se udružiti koristilo vlastitom intuicijom (39%). Nakon njih 18% ispitanika je izjavilo da su se pri načinu odabira strateškog udruženja koristili s drugim načinima odabira osim navedenih u anketnom istraživanju. Ispitanika koji su izjavili da su se koristili rezultatima primarnog istraživanja (podaci dobiveni izravnim ispitivanjem) bilo je 16%. Kod svih ostalih načina odabira koristile su se većinom kombinacije odgovora, a oni koji su tako izjavili bilo ih je manje od 10%. Udruživanje u bilo koji oblik strateškog udruženja pokrenuto je vlastitom intuicijom menadžera i vlasnika. Prema dobi ispitanika

ravnomjerno je raspoređen način odabira oblika strateškog udruživanja vlastitom intuicijom gdje su mlađi ispitanici i stariji ispitanici gotovo isto birali oblik strateškog udruživanja vlastitom intuicijom.

Za 85% anketiranih malih i srednjih hotelskih poduzeća prikupljeni su potrebni podaci za izračunavanje stope produktivnosti i stope ekonomičnosti. Na Grafikonu br. 18 dat je površinski dijagram na kojem se može vidjeti zastupljenost pojedine stope produktivnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su udružena u klastere i onih koji nisu.

Grafikon 18. Zastupljenost stope produktivnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su udružena u klaster i ona koja nisu

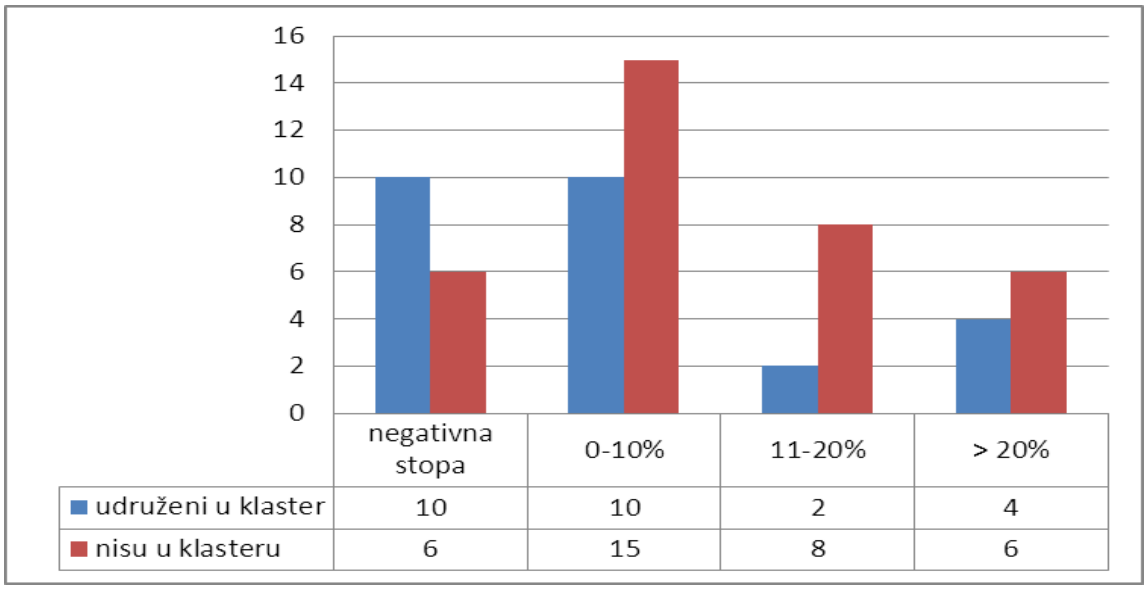


Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, studeni 2013.

Stope produktivnosti prikazane u grafikonu 18. podijeljene su u četiri razreda. Mala i srednja hotelska poduzeća (5 hotela) koja imaju negativnu stopu produktivnosti udružena su u klaster dok 4 mala i srednja hotelska poduzeća s negativnom stopom produktivnosti nisu udružena u klaster. Čak je 15 malih i srednjih hotelskih poduzeća koja nisu udružena u klaster, a spadaju u razred pozitivne produktivnosti (0-10%). Podjednak broj malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster (8 hotela) i onih koja nisu (8 hotela), stopa produktivnosti im se kreće od 11-20%. Najmanji je broj malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster (4 hotela), a imaju stopu produktivnosti veću od 20% dok je 8 hotela koja imaju istu stopu produktivnosti, a nisu udruženi u klaster.

Također je izvršena razdioba malih i srednjih hotelskih poduzeća po stopi ekonomičnosti. Stopa ekonomičnosti je podijeljena u četiri razreda. Mala i srednja hotelska poduzeća koja imaju negativnu stopu ekonomičnosti su u razredu 0, oni hoteli sa stopom ekonomičnosti od 0-10% su u razredu 1, sa stopom od 11-20% su u razredu 2, dok su oni hoteli čija je stopa ekonomičnosti viša od 20% su u razredu 3. U Grafikonu br. 19 dat je površinski dijagram na kojem se može vidjeti zastupljenost pojedine stope ekonomičnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su udružena u klaster i onih koja nisu.

Grafikon 19. Zastupljenost stope ekonomičnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su udružena u klaster i ona koja nisu



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, studeni 2013.

U grafikonu 19. prikazana je zastupljenost stope ekonomičnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su udružena u klaster i ona koja nisu. Negativnu stopu ekonomičnosti više imaju mala i srednja hotelska poduzeća koja su u klasteru nego ona poduzeća koja nisu. Čak 15 malih i srednjih hotelskih poduzeća ima stopu ekonomičnosti između 0% i 10% dok 10 hotelskih poduzeća koja nisu udružena u klaster imaju istu stopu ekonomičnosti. Najmanje je malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster, a imaju stopu ekonomičnosti od 11-20% (2 hotela) dok je 8 malih i srednjih hotelskih poduzeća u istom razredu. Stopu ekonomičnosti višu od 20% ima 4 mala i srednja hotelska poduzeća koja su udružena u klaster i 6 hotela koja nisu udružena u klaster.

Iz dobivenih rezultata i svega gore iznesenog da se zaključiti da je strateško udruživanje u malim i srednjim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj prihvaćeno kao način uspješnijeg poslovanja hotelskih poduzeća. Na osnovu prethodno iznesenih podataka razvidno je da su učinci povezivanja u klastere na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća prepoznati jer je većina hotelskih poduzeća iz uzorka izjavila da je u klasteru s drugim hotelskim poduzećima konkurentima, poljoprivrednim proizvođačima i drugim gospodarskim i negospodarskim subjektima. Posebno je za naglasiti da je najveći broj klastera u unutrašnjosti Republike Hrvatske gdje je i veći broj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Republika Hrvatska prema udjelu turističkih poduzeća koja su u klasteru ne odskače od drugih konkurentnih zemalja, Italije, Španjolske i Francuske. Jedina zemlja koja po udjelu poduzeća u klasteru gotovo trostruko odskače je Austrija. Usporedbom je zaključeno da je prema istraživanjima situacija ista kao u europskim zemljama koje već dugo formiraju razna strateška udruženja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih turističkih subjekata. Ojačavanje strateških udruživanja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača je značajan potencijal za ostvarenje turističkih ciljeva što je razvidno i kroz razmišljanja ispitanika da je proces klasterizacije vrlo važan za poslovanje hotelskih poduzeća. Bez obzira na stupanj obrazovanosti i oblik strateškog udruženja, ispitanici su prepoznali dobrobit udruživanja s poljoprivrednim proizvođačima. Iz dobivenih rezultata da se zaključiti da je kvaliteta usluge u malim i srednjim hotelskim poduzećima poboljšana povezivanjem u klastere jer je većina ispitanika ocijenila vrlo zadovoljavajućom kvalitetu usluge nakon ulaska u članstvo. Poboljšanom kvalitetom usluge i zadovoljstvo gostiju je bolje pod pretpostavkom da su dobili kvalitetniji proizvod i uslugu u hotelskim poduzećima koja su udružena u klastere što je pokazano i dobivenim rezultatima. Značajno je da su se ispitanici kod ulaska u strateška udruživanja vodila vlastitom intuicijom što je i za očekivati s obzirom da je najviše onih s visokom stručnom spremom i višom stručnom spremom udruženo u jedan od oblika strateškog udruženja. Iz rezultata je razvidno da bilo koji oblik strateškog udruživanja je bitan preduvjet za dugoročni kontinuitet poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u konkurentskom okruženju.

5.3. Definiranje sustava hipoteza

Kao što je već ranije istaknuto, razvidan je nedostatak primjera iz prakse bilo kojeg oblika strateškog udruživanja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača, kao i drugih gospodarskih subjekata. Navedeno je poticaj za provedeno istraživanje, kojim se žele ispitati razlozi nedostataka i odrediti daljnji okvir za razvoj strateškog udruživanja između malih i srednjih hotelskih poduzeća, poljoprivrednih proizvođača i ostalih gospodarskih subjekata. Teorijskim razmatranjima, pregledom relevantne literature i anketnim upitnikom nastojali su se dobiti odgovori na pitanja o: strateškom udruživanju i procesu klasterizacije, mogućnostima za daljnji razvoj i uspješnost poslovanja, kao i sklonostima udruživanja s poljoprivrednim proizvođačima, malih i srednjih hotelskih poduzeća.

U literaturi su različiti čimbenici navedeni kao ključni za uspješno poslovanje hotelskih poduzeća. Prvom postavljenom hipotezom želi se istaknuti koji je to čimbenik po mišljenju menadžera malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Od osamdesetih godina 20. stoljeća kvaliteta usluge je značajan problem u turizmu i ugostiteljstvu. Hayes, Ninemeier i Miller[401] tvrde je da je kvaliteta usluge važan čimbenik u doživljaju gosta i njegovom percipiranju sveukupnog iskustva. Dakle, bolje razumijevanje očekivanja kupaca u okviru turizma i ugostiteljstva potencijalno je vrijedno i za praktičare i istraživače. To se posebno odnosi na Hrvatsku gdje je turizam glavni izvor nacionalnog dohotka. U svom su radu Špalek i ostali[402] pokazali da poduzeća u ispitanim sektorima percipiraju kvalitetu kao ključni čimbenik uspješnosti poslovanja, također je empirijski pokazano da tvrtke s višom razinom kvalitete usluga imaju bolje vrijednosti financijskih pokazatelja.

[401] Murasiranwa, E.T., Nield, K., Ball, S., "Hotel Service Quality and Business Performance in five hotels belonging to a UK Hotel Chain" (July 28, 2010). *International CHRIE Conference-Refereed Track.* Paper 11. http://scholarworks.umass.edu

[402] Špalek, J., et.al., Relationship between Quality and Performance: Tourism Companies in the Czech Republic, *Review of Economic Perspectives*, Volume 11, No. 4, 2011, str. 198.

Prva postavljena hipoteza u ovom radu glasi:

H1: Kvaliteta hotelske usluge najvažniji je čimbenik uspješnog poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Da bi se dokazala odnosno opovrgnula prva hipoteza provedeno je izvorno empirijsko istraživanje metodom anketiranja menadžera ili vlasnika malih i srednjih hotelskih poduzeća. Za potrebe dokazivanja odnosno opovrgavanja prve hipoteze istraženo je da li je kvaliteta usluge najvažniji čimbenik uspješnog poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća ili samo jedan od važnijih čimbenika. Osim ocjenjivanja kvalitete usluge, menadžeri su ocjenjivali sljedeće čimbenike: udio na tržištu, zadovoljstvo gostiju, kvalitetu poslovne suradnje s dobavljačima, tržišni potencijal, istraživanje i razvoj, praćenje uvođenja novih strategija kod konkurencije i jakost strategije promjena konkurencije. Na temelju dobivenih podataka ukazano je i na svjesnost menadžera o utjecaju kvalitete usluge na uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća kao i svjesnost o tome da li je kvaliteta usluge najvažniji čimbenik uspješnog poslovanja.

U poglavlju 3.1. obrađena je svrha klasterizacije i strateškog udruživanja u hotelijerstvu i istaknuto da postoje prednosti i nedostaci udruživanja u klastere. Često se ističe da je udruživanje malih poduzetnika u turizmu u klastere osnova za postizanje najučinkovitijeg načina razvoja turističkih destinacija. Turistički klaster malih poduzetnika mogući je model za razvoj malog poduzetništva u turističkim destinacijama u Hrvatskoj i njime se može povećati njihova konkurentnost.[403] Rezultati koji su prikupljeni i analizirani u radu Lade[404] pokazuju da su one regije u kojima je u potpunosti usvojen koncept klasterizacije uspješnije i u potrošnji gostiju i po broju noćenja. Također se dalje ističe da se poslovni klasteri mogu koristiti kao sredstvo poticanja lokalnih poduzeća da pridonesu vlastitom razvoju, a time i podizanju konkurentske prednosti regije. Drugom postavljenom hipotezom želi se utvrditi kakav je utjecaj klasterizacije na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća. Također se usporedio utjecaj procesa klasterizacije, onih malih i srednjih hotelskih poduzeća u uzorku koja su članice klastera, na kvalitetniju hotelsku

[403] Ivaniš, M., General model of small entrepreneurship development in tourism destinations in Croatia, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 17, No. 2, 2011, str. 239.
[404] Lade, C., Developing Tourism Clusters and Networks: Attitudes to Competition Along Australia's Murray River, *Tourism Analysis*, Volume 15, No. 6, 2010, str. 652.

ponudu i koliko je to utjecalo na uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Hipoteza je ispitana prema odgovorima menadžera o tome koliki utjecaj ima klasterizacija na konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća i na kvalitetu njihovog poslovanja.

Druga hipoteza glasi:

H2: Klasterizacija je važan čimbenik u povećanju konkurentnosti i kvalitete poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

Hipoteza H2 ispitana je na osnovu analize malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su članice klastera, a sudjelovali su u anketnom upitniku. Na osnovu toga data je cjelokupna slika o tome da li je klasterizacija jedan od važnijih čimbenika koji utječe na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća na turističkom tržištu čime je i kvaliteta poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća poboljšana. Također se usporedio utjecaj klasterizacije na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća po mišljenju ispitanika o tome da ocijene važnost klasterizacije na poslovanje hotelskih poduzeća, ali i prema njihovu mišljenju da li se klasterizacija odražava na poslovanje kroz bolju konkurentnost na turističkom tržištu.

Pri dokazivanju druge hipoteze doktorske disertacije istražena je poslovna suradnja onih malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su članovi klastera. Zatim je analizirana važnost klasterizacije kao čimbenika u povećanju konkurentnosti i kvalitete poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Također se ispitao intezitet utjecaja klasterizacije na povećanje konkurentnosti kao i intezitet utjecaja klasterizacije na kvalitetu poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Često se navodi da vertikalno udruživanje u klastere odnosno udruživanje različitih sektora uključenih u turizam, utječe na povećanje konkurentnosti. Sinergijskim učincima vertikalnog udruživanja u klastere utječe se na regionalnu konkurentnost što su utvrdili Alberti i Giusti u svom istraživanju.[405] Prema njima povezivanje turizma i kulture u

[405] Alberti, F.G., Giusti, J.D., Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster, City, *Culture and Society*, Vol. 3, No. 4, 2012, str. 268.

vertikalno klastersko udruženje sinergijskim učincima utjecalo je na regionalnu konkurentnost turističke destinacije. Također, vertikalno udruživanje u klastere djeluje kao lokalni razvojni alat koji potiče inovativnost i stvaranje poduzetničke inicijative u cilju preinake i raznolikosti djelovanja poduzeća, što prema Fundeanu i Badelu vodi ka povećanju konkurentnosti samog poduzeća.[406] Hipoteza H3 je ispitana na osnovu pitanja unutar anketnog upitnika o tome koja su mala i srednja hotelska poduzeća vertikalno udružena u klastere s poljoprivrednim proizvođačima. Analizom malih i srednjih hotelskih poduzeća koja poslovno surađuju s poljoprivrednim proizvođačima unutar klastera utvrđeno je da li je takav oblik strateškog udruživanja čimbenik koji dovodi do povećanja konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća. Usporedila su se mala i srednja hotelska poduzeća koja su članovi klastera s poljoprivrednim proizvođačima u odnosu na mišljenje ispitanika koliko se proces klasterizacije odrazio na poslovanje kroz povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća na turističkom tržištu. Na osnovu analize i usporedbe razvidno je koliko vertikalno udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s poljoprivrednim proizvođačima utječe na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Treća hipoteza glasi:

H3 Vertikalno udruživanje u klastere s poljoprivrednim proizvođačima čimbenik je povećanja konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća

Za dokazivanje odnosno opovrgavanje treće hipoteze istražena je poslovna suradnja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača. Na temelju dobivenih podataka ukazalo se da li su mala i srednja hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj primjenjivala strategiju vertikalnog udruživanja s poljoprivrednim proizvođačima, svjesnost menadžera o primjeni vertikalnog udruživanja za razvoj vlastitog poslovanja, koriste li mogućnosti okruženja i kako svoj progam koji po svojoj naravi ima dozu specifičnosti prilagođavaju trendovima turističkog tržišta i oštrim konkurentnim zahtjevima koje nalaže konkurencija. Ispitan je intezitet utjecaja vertikalnog strateškog udruživanja na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća.

[406] Fundeanu, D., Badele, C., The impact of Regional Innovative Clusters on Competitiveness, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 124, 2014, str. 407.

Primjeri horizontalnog povezivanja u hotelijerstvu pronalaze se među najvećim međunarodnim hotelskim lancima, koji su tim putem ostvarili svoj rast i razvoj. Prema Čačiću, horizontalno povezivanje češće ide u dubinu nego u širinu.[407] Za autora su češći slučajevi povezivanja hotelskih poduzeća međusobno, nego s restoraterskim poduzećima. Ekonomija obujma (uštede pri nabavci i prodaji) i poboljšanje ukupne tržišne snage (veća konkurentnost u uslugama i cijenama, razvoj rezervacijskih sustava) glavna su područja na kojima se ispoljavaju prednosti horizontalnog povezivanja hotelskih poduzeća. Prasad pojašnjava kako horizontalno povezivanje infrastrukture, tržišta i uslužnog sektora pojačava tržišnu snagu poduzeća i prednosti.[408] Buduća horizontalna povezivanja prema ovom autoru mogu drastično poboljšati i povećati prednosti ukoliko dođe do heterogenih horizontalnih povezivanja u okolini poduzeća. Važna H4 hipoteza je ispitana na uzorku malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su horizontalno udružena s drugim malim i srednjim hotelskim poduzećima. Analizom je utvrđeno koliko menadžeri čija hotelska poduzeća su horizontalno strateški udružena ocijenjuju vlastitu konkurentsku sposobnost kroz udio na tržištu i tržišni potencijal. Također je analizirano koje su prednosti horizontalnog udruživanja na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća. Na temelju analize razvidno je koliko mala i srednja hotelska poduzeća horizontalno strateški udružena s drugim malim i srednjim hotelskim poduzećima pojačavaju tržišnu snagu na turističkom tržištu i prednosti za svoja hotelska poduzeća kroz povezivanje.

Četvrta hipoteza glasi:

H4 Horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća pojačava tržišnu snagu i prednost

Kod dokazivanja ili opovrgavanja četvrte hipoteze na temelju dobivenih podataka dokazalo se o strategiji udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća s drugim hotelskim poduzećima. Na temelju dobivenih podataka će se dokazati kako i u kojoj mjeri mala i srednja hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj koriste horizontalno udruživanje koji u

[407] Čačić, K., op.cit., str. 147.
[408] Prasad, R., *Future Trends and Challenges for ICT Standardization*, River Publisher, Aalborg, 2010, str. 114.

uvjetima oštre konkurencije treba predstavljati preduvjet razvoja i kontinuirane privlačnosti. Ispitat će se utjecaj horizontalnog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća na povećanje tržišne snage i prednosti koje ovaj oblik udruživanja pridonosi.

5.4. Dokaz i potvrda postavljenih hipoteza o sustavu klasterizacije i povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

Klasterizacija između malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih turističkih subjekata prepoznata je u konkurentnim turističkim zemljama. S obzirom da je RH turistička zemlja i teži iskoristiti sve svoje potencijale za postizanje boljih turističkih rezultata, potrebno je provesti veći broj istraživanja koja bi pokazala i istaknula mogućnost razvoja klasterizacije i drugih oblika udruživanja. Na taj način bi se omogućila bolja poslovna uspješnost malih i srednjih hotelskih poduzeća. Proces klasterizacije i povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća s drugim gospodarskim subjektima, a poglavito poljoprivrednim proizvođačima, zasebno je naveden zbog važnosti za razvoj hotelijerstva i analiziran je kroz širok raspon koji uključuje ekonomske i socijalne aspekte (uključuje poslovnu uspješnost malih i srednjih hotelskih poduzeća i socijalnu ukorijenjenost). U ovom slučaju, važnost i utjecaj različitih razina analize malih i srednjih hotelskih poduzeća i njihovog stanja po pitanju međusobnog strateškog udruživanja s istim ili sličnim gospodarskim djelatnostima, kao i njihov razvoj su stoga i istraženi.

H1: Kvaliteta hotelske usluge najvažniji je čimbenik uspješnog poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

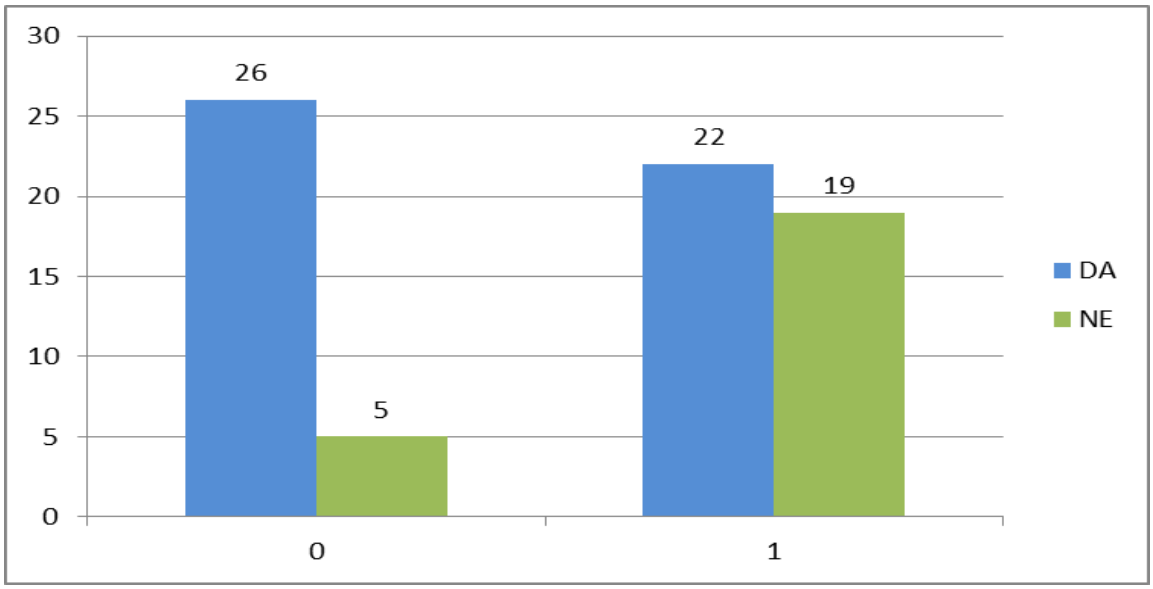
Prema mišljenju 91,7% ispitanika ključni element za uspješno poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća je kvaliteta hotelske usluge te povećanje svih vrijednosti hotelskih poduzeća što uključuje i odgovoran odnos prema socijalnom, političkom i ekološkom okruženju i dugoročno tržišno stabilan položaj na turističkom tržištu uz povećanje profitabilnosti. Na drugom mjestu po važnosti su inovacije i reinženjering ukupnog hotelskog proizvoda i njegova diferencijacija od konkurentskih hotelskih proizvoda sa 66,7%. Na posljednjem mjestu je opredjeljenje k maksimizaciji profita sa udjelom od samo 11,1% ispitanika.

Na pitanje da ocijene vlastitu konkurentsku sposobnost, ispitanici su dali najveće ocjene za kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju i njena prosječna ocjena iznosi 4,4. Iz ovako visoke ocjene i velikog udjela menadžera koji su se izjasnili da je ključni element za uspješno poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća kvaliteta hotelske usluge, može se zaključiti da se hipoteza H1 potvrđuje.

H2: Klasterizacija je važan čimbenik u povećanju konkurentnosti i kvalitete poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća

U svrhu ispitivanja tvrdnje postavljene u hipotezi 2 izvršena je analiza odgovora ispitanika na veći broj pitanja iz anketnog upitnika. Izvršena je statistička obrada odgovora ispitanika na pitanja pod brojem 6, 12, 13, 16 i 17 iz anketnog upitnika. Prvim pitanjem se željelo utvrditi kako ispitanici ocjenjuju važnost utjecaja klasterizacije na poslovanje hotela. Prema analiziranim odgovorima važnost klasterizacije za poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća je vrlo značajna i značajna kod 84% ispitanika, 16% je smatra donekle značajnom, a niti jedan ispitanik ne smatra da ima malo značenje ili da je u potpunosti nevažna. Navedeni rezultati upućuju na zaključak da je klasterizacija vrlo značajna za poslovanje malih i srednjih hotela. Drugom pitanju je namjera ispitati koliki udio ispitanika smatra da se klasterizacija odražava na poslovanje kroz bolju konkurentnost na tržištu. Na ovo pitanje je 84% ispitanika iz malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su u klasterima odgovorilo potvrdno, čime se potvrđuje tvrdnja da je klasterizacija važan čimbenik u povećanju konkurentnosti poslovanja. Na grafikon br. 20. je uočljivo da je čak i u skupini malih i srednjih hotelskih poduzeća koja nisu u klasterima veći udio onih ispitanika koji su mišljenja da se klasterizacija odražava kroz bolju konkurentnost na tržištu.

Grafikon 20. Usporedba mišljenja o utjecaju klasterizacije na povećanje konkurentnosti poslovanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su u klasterima s onima koji nisu



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, 2013.

Na grafikonu se uz pomoć usporednih stupaca može uočiti da je u obje skupine 0 - mala i srednja hotelska poduzeća koja su u klasterima i 1 – mala i srednja hotelska poduzeća koja nisu u klasterima, veći udio onih koji su potvrdno odgovorili na pitanje da li klasterizacija povećava konkurentnost poslovanja. Također, se može zaključiti da je u skupini 0 značajno veći udio onih koji su mišljenja da klasterizacija povećava konkurentnost poslovanja.

Iz razmatranog se može zaključiti da su ispitanici iz malih i srednjih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj svjesni činjenice da klasterizacija omogućuje bolju konkurentnost na tržištu.

Udio ispitanika koji su mišljenja da se klasterizacija odražava na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća kroz kvalitetniju hotelsku ponudu je 61%, 35% je mišljenja da se klasterizacija odražava u prihvatljivoj cijeni proizvoda, a 13% smatra da se odražava u većem broju i kontinuiranim inovacijama, a 26% u originalnosti ponude.

Nadalje, ispitanici su dali visoke ocjene utjecaju strateškog udruživanja na operativne poslove, marketinške performance i upravljanje ljudskim potencijalima. Prosječne ocjene

menadžera koji su zaposlenici malih i srednjih hotelskih poduzeća udruženih u klastere su: za operativne poslove 4,17, za marketinške performance 4,47, a za upravljanje ljudskim potencijalima 4,23. Važno je istaknuti da čak 93,5% menadžera smatra da je strateško udruživanje utjecalo na uspješnost poslovanja.

Prema gore navedenom dolazi se do zaključka da se hipoteza 2 prihvaća i da je klasterizacija važan čimbenik u povećanju konkurentnosti i kvalitete poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća.

H3: Vertikalno udruživanje u klastere s poljoprivrednim proizvođačima čimbenik je povećanja konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća

U svrhu ispitivanja hipoteze 3 primijenjen je hi-kvadrat test kojim se na temelju tabele kontingence ispituje da li postoji značajna razlika u mišljenju ispitanika iz malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su udruženi s poljoprivrednim proizvođačima i ostalih, o utjecaju strateškog udruživanja na konkurentsku prednost Rezultati testa predočeni su u tablici 26. i iz njih je razvidno da postoji značajna razlika u mišljenju dvije skupine ispitanika.

Tablica 26. Rezultati Hi kvadrat testa za H3

Hi-kvadrat Test

	Vrijednost	ss	Vjerojatnost odstupanja.
Pearson Hi-kvadrat	23,175 [a]	2	,000
Omjer Vjerojatnosti	25,146	2	,000
N Slučajeva	72		

najmanja očekivana vrijednost je ,47.

Izvor: Autorova obrada podataka, Dubrovnik, studeni 2013.

Čak 90% ispitanika iz malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su udružena s poljoprivrednim proizvođačima smatra da se vertikalno udruživanje u klastere odražava kroz bolju konkurentnost na turističkom tržištu, kvalitetniju hotelsku ponudu, prihvatljiviju

cijenu i inovacije dok samo 27,5 % ispitanika iz ostalih hotelskih poduzeća dijeli to mišljenje.

Prema gore navedenom i rezultatima testa prikazanim u tablici može se zaključiti da se hipoteza 3 prihvaća i da je vertikalno udruživanje u klastere s poljoprivrednim proizvođačima čimbenik povećanja konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća.

H4: Horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća pojačava tržišnu snagu i prednost

Kako bi se testirala hipoteza 4, analizirani su odgovori menadžera u horizontalno povezanim malim i srednjim hotelskim poduzećima na pitanje da li se povezivanje odražava kroz kvalitetniju hotelsku ponudu. Udio potvrdnih i negativnih odgovora je jednak pa se na temelju njih ne može zaključiti kakav je njihov stav o utjecaju horizontalnog povezivanja na tržišnu snagu i prednost malih i srednjih hotelskih poduzeća. Nadalje je analizirana prosječna ocjena vlastite konkurentske sposobnosti s obzirom na udio na turističkom tržištu i izvršeno je procjenjivanje razlika u prosječnoj ocjeni između horizontalno povezanih malih i srednjih hotelskih poduzeća i onih koji to nisu. Rezultati testa prikazani su u slijedećoj tablici.

Tablica 27. Rezultati t-testa za razlike prosječne ocjene udjela na turističkom tržištu

Nezavisni uzorci Test

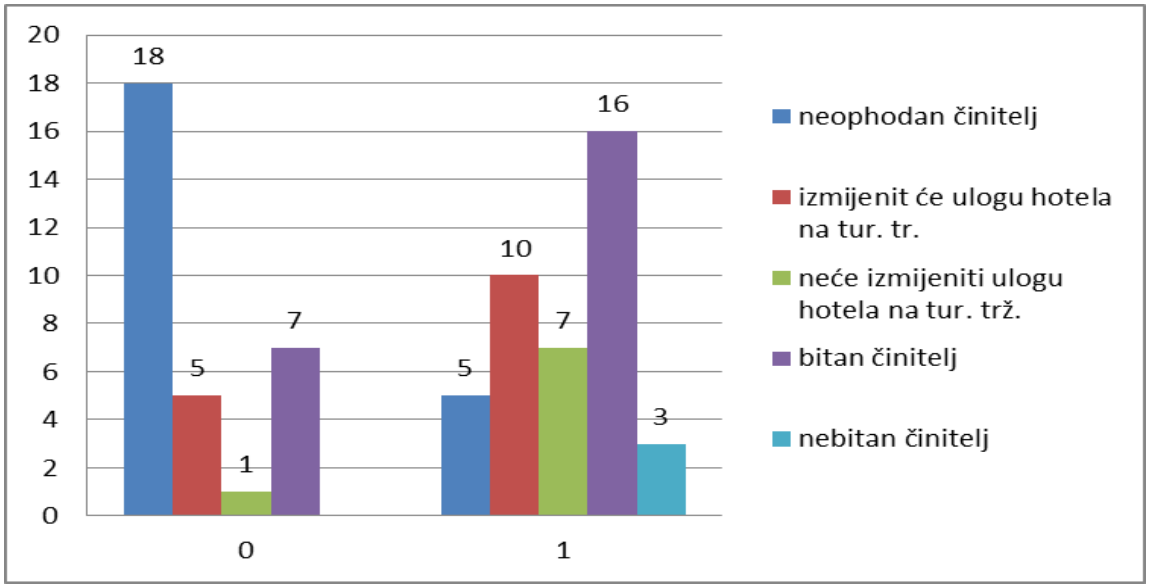
	Levenov Test za jednakost varijance		t-test za Jednakost aritmetičkih sredina						
								95% Interval povjerenja Razlike	
	F	Sig.	t	ss	Sig.	Sredina Razlika	Std. Pogr Razlika	Donja	Gornja
Jednaka varijanca	,283	,597	-,649	70	,518	-,13	,20	-,52	,26
Nije jednaka varijanca			-,693	68,242	,491	-,13	,18	-,49	,24

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, studeni 2013.

Iz tablice je razvidno da ne postoji značajna razlika u prosječnoj ocjeni udjela na turističkom tržištu između navedenih grupa ispitanika pa se hipoteza 4 odbacuje i zaključuje da u Hrvatskoj horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća nije dovoljno iskorišteno u pojačavanju tržišne snage i prednosti.

Osim gore navedenih hipoteza vrlo je važno istaknuti i mišljenje ispitanika o važnosti strateškog udruživanja u budućem poslovanju. Činjenica koju je potrebno posebno istaknuti je da su ispitanici bez obzira da li su iz hotelskog poduzeća koja su u klasteru ili ne, mišljenja da strateško udruživanje u budućem poslovanju smatraju neophodnim činiteljem ili bitnim činiteljem što je prikazano na grafikonu 21.

Grafikon 21. Stavovi ispitanika o strateškom udruživanju u budućem poslovanju hotelskog poduzeća



Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik studeni 2013.

Na grafikonu je s 0 označena skupina ispitanika iz hotela koji su u klasteru, dok 1 označava ispitanike hotela koji nisu u klasteru. U skupini 0, strateško udruživanje u budućem poslovanju hotela smatra neophodnim činiteljem 58% ispitanika, 23% ih smatra bitnim činiteljem dok ni jedan ispitanik nije mišljenja da je nebitni činitelj. U skupini 1 najveći udio ispitanika, njih 39%, smatra da je strateško udruživanje bitan činitelj u

budućem poslovanju hotela, 24% smatra ga činiteljem koji će izmijeniti ulogu hotela na turističkom tržištu, a samo 7% je mišljenja da je nebitan činitelj.

Nadalje, izvršena je SWOT analiza u malim i srednjim hotelskim poduzećima. Originalnu viziju hotelskog poduzeća ispitanici ističu kao najjaču unutarnju snagu, njih 85%. U porast individualnog turizma njih 76,4% prepoznaju vanjsku priliku. Cjenovna konkurentnost je najveća unutarnja slabost, a neadekvatna makroekonomska politika sa 69% najveća vanjska prijetnja. U tablici su dati rezultati SWOT analize snaga, prilika, slabosti i prijetnja u malim i srednjim hotelskim poduzećima.

Tablica 28. SWOT analiza snaga, prilika, slabosti i prijetnji u malim i srednjim hotelskim poduzećima

UNUTARNJE SNAGE	**%**	**UNUTARNJE SLABOSTI**	**%**
-povoljna makro i mikrolokacija	80,6%	-odsustvo sa svjetskog turističkog tržišta	37,5%
-ranije stečena tržišna prepoznatljivost	75,0%	-ispodprosječna rentabilnost	34,7%
-originalna vizija /koncepcija/ hotela	84,7%	-neadekvatan ljudski potencijal	37,5%
-privatizacija i restrukturiranje	47,0%	-korištenje skupog investicijskog kapitala	45,8%
-poznavanje tehnologije hotel. poslovanja	80,6%	-cjenovna konkurentnost	65,3%
VANJSKE PRILIKE		**VANJSKE PRIJETNJE**	
-nedovoljna konkurencija u sl. kateg. hotela	51,4%	-političke i druge nestabilnosti	62,5%
-porast individualnog turizma	76,4%	-neadekvatna makroekonomska politika	69,4%
-jednostavna prilagodba raznim kategorijama turista	69,4%	-nedovoljni izvori financiranja ulagača	50,0%
		-neravnoteža turističke ponude i potražnje na štetu ponude	37,5%

Izvor: Autorica obradila podatke, Dubrovnik, studeni 2013.

Provedeno je i testiranje razlike između malih i srednjih hotelskih poduzeća udruženih u klaster i onih koji nisu po pojedinim stavkama SWOT analize i to posebno za unutarnje snage i slabosti, a posebno za vanjske prilike i prijetnje. Zaključeno je da postoje značajne razlike između ove dvije skupine hotelskih poduzeća samo po pitanju odsustva sa svjetskog turističkog tržišta, dok su po svim ostalim stavkama neovisne o činjenici da li su hotelska poduzeća udružena u klastere ili nisu. Vrlo je mali broj hotelskih poduzeća koja su udružena u klastere i smatraju da je odsustvo sa svjetskog turističkog tržišta njihova slabost.

Iz svega gore navedenog i izrečenog može se zaključiti da klasterizacija i strateško udruživanje utječe na kvalitetu usluge malih i srednjih hotelskih poduzeća. Prema mišljenjima menadžera hotelska usluga je najvažniji čimbenik uspješnog poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Klasterizacija također utječe i na kvalitetu poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća što vodi ka povećanoj konkurentnosti na turističkom tržištu čime ona postaje važan čimbenik za poslovanje hotelskih poduzeća. Vertikalnim udruživanjem s poljoprivrednim proizvođačima mala i srednja hotelska poduzeća dokazano postaju konkurentnija na turističkom tržištu kroz prihvatljiviju cijenu i kvalitetniju hotelsku ponudu. Horizontalno povezivanje prema rezultatima nije dovoljno iskorišteno u Republici Hrvatskoj i takvo povezivanje ne pojačava tržišnu snagu i prednosti.

Usporedio se i utjecaj klasterizacije na uspješnost poslovanja odnosno kvalitetu poslovanja i na osnovu dobivenih podataka o prihodima, rashodima i broju zaposlenika, u malim i srednjim hotelskim poduzećima obrađenim u anketnom upitniku, od agencije FINA. Prema dobivenim rezultatima da se zaključiti da je stopa produktivnosti kod malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster i onih koja to nisu podjednaka s tim da je jedino dosta veći broj malih i srednjih hotelskih poduzeća koja nisu udružena u klaster, a stopa produktivnosti im se kreće u rasponu od preko 20%. Bez obzira na prethodno izrečeni rezultat da se zaključiti da udruživanje u klastere bitno pridonosi pozitivnoj uspješnosti poslovanja za mala i srednja hotelska poduzeća koja su udružena u klastere. Kod stope ekonomičnosti dobiveni rezultati su gotovo isti kao i kod zastupljenosti stope produktivnosti.

Iz gore navedenog da se zaključiti da su menadžeri mišljenja da klasterizacija bitno utječe na konkurentnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster u odnosu na ona koja to nisu. Također se iz analiziranih stavova ispitanika o strateškom udruživanju zaključuje da je strateško udruživanje za buduće poslovanje neophodan činitelj. Iz SWOT analize je zaključeno da ne postoje značajne razlike između hotelskih poduzeća koja su u klasteru i onih hotelskih poduzeća koja to nisu po pojedinim stavkama osim po pitanju odsustva sa svjetskog turističkog tržišta i to u vrlo malom postotku.

6. ZAKLJUČAK I KRITIČKA RAZMATRANJA

Svrha izrade ove doktorske disertacije je analiza stanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj i mogućnosti strateškog udruživanja, bilo horizontalno ili vertikalno, s ostalim turističkim subjektima. Posebno je analizom obuhvaćen sektor poljoprivrede i njezine povezanosti bilo u klastere ili neke druge oblike strateškog udruživanja s malim i srednjim hotelskim poduzećima. U dinamičkom okruženju kakvo je danas, mala i srednja hotelska poduzeća imaju potrebu za strateškim udruživanjem zbog razvoja i poboljšanja rezultata poslovanja. Strateška udruženost malih i srednjih hotelskih poduzeća s poljoprivrednim proizvođačima i ostalim turističkim subjektima leži upravo u činjenici da kao takva mogu kombinirati vlastite prednosti i resurse da bi pozitivno i uspješno poslovali. Mala i srednja hotelska poduzeća ukoliko posluju samostalno bez udruživanja s ostalim poslovnim subjektima, međunarodna istraživanja su pokazala da takvo poslovanje nema budućnosti zbog dinamike tržišta i sve zahtjevnije konkurencije. Strateški udružena mala i srednja hotelska poduzeća ili ona koja će tek postati članovi bilo kojeg oblika strateškog udruženja, moraju posjedovati razvojnu strategiju koja će uključivati ciljeve, misiju i viziju, kao i razrađene izvedbene procedure i alternativna rješenja za sve dinamične promjene u okruženju bilo da je riječ o samom tržištu, tehnologiji ili pak konkurenciji. Stoga je strategiju poslovnog udruživanja potrebno implementirati u mala i srednja hotelska poduzeća i kao takva mora biti sastavnim dijelom njihove poslovne filozofije. Bilo koji oblik strateškog udruživanja je bitan preduvjet za dugoročni kontinuitet poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u konkurentskom okruženju.

6.1. Zaključak

Hotelijersko gospodarstvo kao i sve druge grane ima svoje specifičnosti poslovanja. U današnjem turbulentnom okruženju jedna o važnijih specifičnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća leži u njihovoj sposobnosti prilagođavanja promjenama na tržištu, što im omogućava fleksibilno prilagođavanje potrebama i željama gostiju zbog povoljnijeg odnosa prihoda i troškova i mogućnosti bržeg prilagođavanja. Mala i srednja hotelska poduzeća susreću se i s nizom problema i ograničenja u poslovanju, a to je prvenstveno porast odgovornosti gdje se u istoj osobi ogledaju menadžer i vlasnik. Svaka će odluka ovisiti o spremnosti i znanju menadžera što može činiti jedan o glavnih nedostataka poslovanja i voditi ka zatvaranju hotelskog poduzeća. Problem je i u tome što vlasnici malih i srednjih hotelskih pouzeća ne osjećaju pomanjkanje menadžerskih sposobnosti u vođenju hotelskog poduzeća.

Uspješan početak poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća može narušiti pojava konkurencije. To nije rijedak slučaj s obzirom da je malih i srednjih hotelskih poduzeća sve više pa se ova poduzeća moraju natjecati s boljom hotelskom ponudom i kvalitetom. Shodno tome hotelska poduzeća su primorana usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje, jer kapacitetima uvjetovana nefleksibilnost usluge onemogućuje kratkoročne prilagodbe. Bez obzira na snižavanje kvalitete i opsega usluga ova poduzeća u vrijeme manje potražnje moraju reducirati osoblje zbog visokih troškova.

Udio malih hotelskih poduzeća u pružanju usluga smještaja gostima je 99,1%, srednjih hotelskih poduzeća je 0,7%, a velikih tek neznatnih 0,1%. Iz ovih podataka se zaključuje da su mala hotelska poduzeća glavni pokretači razvoja sektora hotelijerstva. S obzirom da je veliki udio prihoda od smještaja u ukupnom prihodu (50-75%) mala i srednja hotelska poduzeća bi trebala smanjiti alotmanske aranžmane koji najviše štete prihodima jer praktično ova poduzeća rade za turoperatore i turističke agencije. Više bi se stoga trebala orijentirati na zajednički nastup na razini regije ili destinacije te kao takvi nastupiti na emitvnim tržištima. Time će znatno smanjiti troškove prodaje i daleko se kvalitetnije prezentirati. Analizirajući prihode od prodaje hrane i pića dolazi se do zaključka da je Republika Hrvatska daleko ispod prosjeka u odnosu na europske turističke zemlje. Bez obzira što se bilježi stalan rast ukupnih prihoda, što je posljedica rasta prihoda od usluga

smještaja, zabrinjava činjenica opadanja prihoda u ostalim odjeljenjima malih i srednjih hotelskih poduzeća, a posebno je to važno za ova poduzeća jer zbog veličine ostvaruju manje ukupne prihode čime dolazi u pitanje njihova daljnja opstojnost na turističkom tržištu. Mala i srednja hotelska poduzeća moraju snižavati troškove ukoliko žele pozitivno poslovati, a to je moguće boljom organizacijom proizvodnog procesa i nadzorom nad uporabom čimbenika u procesima pripreme i pružanja hotelskih usluga. Najveći problem malim i srednjim hotelskim poduzećima stvaraju fiksni troškovi zbog njihove veličine jer im je teže pratiti ih u odnosu na velika hotelska poduzeća. Jedan od načina smanjenja ukupnih troškova bilo bi strateško udruživanje s ostalim hotelskim poduzećima i drugim gospodarskim i negospodarskim subjektima kroz funkciju nabave i kvalitetniju ponudu čime bi se povećala potrošnja, a time i ukupan prihod. U suvremenom poslovanju sve je češća pojava poslovnog povezivanja nositelja ponude kako bi se poboljšala djelotvornost poslovanja i ostvario veći profit. U osnovi bilo kojeg oblika povezivanja je iskorištavanje potencijala rasta prometa i snižavanja troškova, a sve u cilju postizanja gospodarskog uspjeha malih i srednjih hotelskih poduzeća. Strateška udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća objedinjuju oblike interorganizacijskog povezivanja koji mogu biti geografski određeni, virtualno određeni, te određeni s obzirom na veličinu subjekta u udruženju. U hotelijerstvu najčešći oblici poslovnog povezivanja su horizontalno povezivanje, a tek onda vertikalno poslovno povezivanje.

Uz određene pretpostavke horizontalno strateško udruživanje lako može voditi ka stvaranju monopola na nekom području ili do ispoljavanja monopolskog ponašanja udruženog malog ili srednjeg hotelskog poduzeća u važnim poslovnim domenama naročito nabavi, zatim prodaji i cijenama.

Ojačavanjem vertikalnog udruživanja između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača i drugih gospodarskih i negospodarskih subjekata stvara se značajan potencijal za ostvarenje turističkih ciljeva. Hotelska poduzeća koja su vertikalno udružena s opskrbnim lancima i lokalnim poljoprivrednim prizvođačima, kao i turističkim agencijama i transportnim poduzećima i negospodarskim subjektima primjerice muzejima konkurentnija su na turističkom tržištu. Dokazano je da izvorni lokalni poljoprivredni proizvodi predstavljaju jedan od ključnih utjecaja na razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Mala i srednja hotelska poduzeća uslijed tržišnih promjena u poslovanju počinju sve više upotrebljavati strategije partnerskog povezivanja i strateškog udruživanja. Definirajući područja u kojima mogu postići vrhunske svjetske rezultate i fokusirajući na njih svoje poslovanje hotelska poduzeća postaju partneri ovisni jedni o drugima, pa hotelski proizvod i usluga ne mogu biti realizirani bez vještina i metoda dobivenih zajedničkim partnerskim odnosima. Ulaskom u strateško udruženje mala i srednja hotelska poduzeća ostvaruju lakši pristup informacijama, znanju, kvalitetnijim proizvodom odnosno uslugom. U kombinaciji s povećanjem uporabe informacijske i komunikacijske tehnologije mala i srednja hotelska poduzeća dolaze do virtualnog poslovanja, pa fizička nazočnost u obavljanju poslovnih aktivnosti postaje nebitna. Ovo je najčešći slučaj kod rezerviranja smještaja. S druge strane, to omogućuje udruživanje različitih aktivnosti koje su prije bile razdvojene, te stvaranje udruženja kompatibilnih formalno neovisnih hotelskih poduzeća, dobavljača, potrošača, čak i konkurenata povezanih pomoću suvremene ICT tehnologije u ostvarivanju zajedničkih ciljeva kroz podjelu vještina, troškova, kompentencija i tržišta. Dodavanjem i kreiranjem vrijednosti kroz zajedničku suradnju svi oni postaju stakeholderi zajedničkog konačnog proizvoda ili usluge.

Klasteri u hotelijerstvu imaju važan utjecaj na svoje članove kroz smanjenje troškova poslovanja, podršku javnih i lokalnih institucija, ulaganju stranog kapitala, otvaranju novih poduzeća, zapošljavanju, inovativnosti, konkurentnosti i jačanju međuregionalnih suradnji. Klasteri u hotelijerstvu mogu kreirati većinu mogućnosti za razvoj regija ili područja na kojima posluju ubrzavajući tehnološki napredak i razvoj zbog sinergijskih učinaka. Sinergijski učinci imaju i nekih nedostataka ali bez obzira na njih, sinergijski učinci koji su rezultat kombiniranja resursa trebali bi biti superiorniji u odnosu na individualne mogućnosti pojedinih hotelskih poduzeća i njihovih konkurenata. Prvi korak za hotelska poduzeća je prepoznati da nijedno hotelsko poduzeće nije u stanju individualno poslovati i biti konkurentno na turističkom tržištu, a da se ne udružuje s drugim poslovnim subjektima s kojima inače posluje u jedan od oblika strateškog udruživanja.

Klasteri u hotelijerstvu ruše granice koje odvajaju hotelska i druga poduzeća, udruženja, institucije i nadležne vlasti i obične ljude. Klasteri se fokusiraju na jačanje ekonomske osnove kao što je infrastruktura i razvoj radne snage, kao i društveni kapital. Klasteri u

hotelijerstvu omogućavaju uvođenje inovativnosti, postizanje visokih standarda poslovanja i povećavaju konkurentnost hotelskih poduzeća na turističkom tržištu.

Prednosti udruživanja u klastere ogledaju se u zajedničkom rješavanju problema, poboljšanju postojeće kvalitete proizvoda i usluga i kontinuiranom pomaku ka porastom inovacija. Kao podloga za glavnu prednosti udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća je sinergijsko djelovanje koje u konačnici povećava produktivnost, konkurentnost, a također smanjuje troškove poslovanja i povećava dobit svakog pojedinačnog člana klastera. Prednost udruživanja u klastere malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su lokalno locirana, pridonosi privlačnosti regije u kojoj se nalaze za turiste, dobavljače, nove tehnologije, poljoprivredne i ine proizvođače i druge gospodarske i negospodarske subjekte. Nedostaci su najvećim dijelom nepovjerenje među članovima klastera, nedostatak znanja i neformalna povezanost.
Udruživanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća poboljšavaju kvalitetu usluga čime je i zadovoljstvo gostiju veće i velika je vjerojatnost njihova povratka u isti hotelski objekt. Bitno je da povećanje kvalitete hotelske usluge ne prati i povećanje cijene kao što je to u tradicionalnom poslovanju bio slučaj. Upravo iz tog razloga potrebno je da se mala i srednja hotelska poduzeća udružuju u klastere koji će im omogućiti poboljšanje postojeće kvalitete, zadovoljstvo gostiju i u konačnici uspješnije hotelsko poslovanje.

Udruživanjem u klastere mala i srednja hotelska poduzeća obogaćuju svoju hotelsku ponudu i čine ju kvalitetnijom dok poljoprivredni proizvođači imaju koristi kroz jednostavniji pristup potencijalnom tržištu. Pored toga mala i srednja hotelska poduzeća mogu pomoći u poticanju usluge poljoprivrednih proizvođača kao što su uređenje, razne ture po poljoprivrednim gospodarstvima, obrađivanje poljoprivrednih zemljišta od strane gostiju koji borave u hotelskim poduzećima, kao i agroturizam koji je sve popularniji na međunarodnom turističkom tržištu. Mala i srednja hotelska poduzeća i poljoprivreda imaju veliki potencijal za svoje poslovanje kroz sinergijske učinke.

Poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća na lokalnoj razini je neizbježna. Bez obzira na poteškoće koje mogu proizaći iz udruživanja realno je za očekivati da poslovna suradnja s lokalnim poduzećima i lokalnom zajednicom će malim i srednjim hotelskim poduzećima omogućiti kvalitetniju ponudu kako hotelsku tako i na razini destinacije.

Poslovna suradnja će doprinjeti svojim članovima pozitivne učinke na poslovanje i malih i srednjih hotelskih poduzeća i drugih gospodarskih i negospodarskih subjekata.
Značaj i neophodnost poslovnog povezivanja za mala i srednja hotelska poduzeća predstavlja opstanak na turističkom tržištu jer povezivanjem mala i srednja hotelska poduzeća ostvaruju povećanje produktivnosti, smanjenje troškova poslovanja, jeftiniju i kvalitetniju nabavu, kvalitetniju hotelsku ponudu čime se utječe na cjelokupnu lokalnu zajednicu i poduzeća koja unutar nje posluju, a ujedno su i u strateškom udruženju.

Poslovnom suradnjom su mala i srednja hotelska poduzeća i poljoprivredni proizvođači u mogućnosti razmjenjivati i nadopunjavati jedni druge s različitim specifičnim kompentencijama. Poslovnom suradnjom omogućeni su im sinergijski učinci koji pozitivno djeluju na njihovo poslovanje što je dokazano i kroz obrađene rezultate ankete u kojima su ispitanici odnosno menadžeri malih i srednjih hotelskih poduzeća koji poslovno surađuju s poljoprivrednim proizvođačima naveli da im je glavna prednost sinergijski učinak na njihovo poslovanje kao i kvalitetnija ponuda namirnica koje gosti konzumiraju u njihovim hotelskim poduzećima.

Značaj i neophodnost poslovne suradnje između malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača je u današnjem turbulentnom poslovanju jedino moguće rješenje opstojnosti na turističkom tržištu. Prednosti i nedostaci takve poslovne suradnje nekad čak nisu ni jasno razumljivi te time i teško ostvarivi. Ponekad se oni mogu dogoditi jako brzo pri čemu stvaraju raznovrsne pogodnosti, ali isto tako mogu stvoriti i mnoge probleme za čije je uklanjanje nekad potrebno i nekoliko godina. Usprkos mnogim problemima koji mogu proizaći iz poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača, postojanje daleko više prednosti nego nedostataka potiče mala i srednja hotelska poduzeća da se kontinuirano uključuju u različite oblike poslovne suradnje.

Povezivanje hotelijerstva i poljoprivrede svakako pridonosi povećanju konkurentosti obaju sektora. Mala i srednja hotelska poduzeća koja su povezana s poljoprivrednim proizvođačima odnosno dobavljaju njihove prehrambene proizvode su naveli da im udruživanjem jača konkurentnost na turističkom tržištu. Mogućnost plasmana domaćih poljoprivrednih proizvoda malim i srednjim hotelskim poduzećima determiniran je

promjenama u potrebama i navikama gostiju, sezonskim poslovanjem malih i srednjih hotelskih poduzeća, strukturom i proizvodnim mogućnostima domaćih proizvođača i organizacijom opskrbe i mogućnostima distribucije.

Strategija povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača u funkciji povećanja konkurentnosti usmjerena je ka povezivanju poduzeća i prozvođača u klastere. Mala i srednja hotelska poduzeća i poljoprivredni proizvođači članovi klastera povećavaju konkurentnost jer su usmjerena na uvjete poslovanja, sposobnost i destinacijske resurse. U mogućnosti su kroz strategiju povezivanja razviti sposobnosti i suradnju za brzo i primjereno rješenje problema. Velika važnost data je kroz potpomognutost zajedničkim resursima inače nedostupnima ukoliko posluju samostalno. Također je važno da posluju u kontekstu povjerenja, u kojem čak i manja hotelska poduzeća i poljoprivredne proizvođače unutar klastera štite i poštuju. Čimbenik generiranja konkurentnosti je niska cijena i diferencijacija proizvoda zbog moguće prisutnosti većeg broja poljoprivrednih proizvođača. Treba naglasiti da strategija povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača mora biti usmjerena ka povećanju konkurentnosti domaćih poljoprivrednih proizvoda, boljem korištenju domaćih resursa te iniciranju poslovne suradnje među njima.

Evidentno je da današnje poslovanje se ne smije temeljiti na samostalnom poslovanju turističkih subjekata nego da je jedini način da osiguraju sebi konkurentske prednosti pronaći pravu strategiju odnosno put, a to je poslovna suradnja s poljoprivrednim proizvođačima čime će se omogućiti i jednima i drugima plasman proizvoda i usluga koji će biti prepoznati prvenstveno po svojoj kvaliteti, ali i mogućnošću niže cijene.

Danas niti jedna turistička destinacija ne bi trebala očekivati kvalitetan turistički ili hotelski proizvod bez DMC-a. U današnjem turbulentnom okruženju jednostavno je potrebno da se svi nositelji turističke ponude okupe oko organizacije koja će promovirati i olakšavati poslovanje unutar same destinacije. U svijetu je danas pojam DMC-a opće prihvaćen jer se pokazalo da su destinacije u kojima su svi nositelji turističke ponude vođeni od strane jedne organizacije uspješnije se snalaze unutar promjena koje se stalno događaju na turističkom tržištu zbog sve zahtjevnijih gostiju. Jedni gosti putuju radi kulturnih sadržaja dok drugi pretežito mlađa populacija putuje isključivo radi zabave jer danas s obzirom na

stresno životno razdoblje nisu u mogućnosti zabavljati se pa upravo taj vid traže na svom proputovanju. Mala i srednja hotelska poduzeća u tome trebaju sve više sudjelovati i poslovno surađivati s nositeljima ponude kulturnih i zabavnih sadržaja jer će im to u budućnosti osigurati bolju poziciju na turističkom tržištu, ali isto tako i veću konkurentnost u odnosu na druga mala i srednja hotelska poduzeća.

Poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja zasniva se na kvaliteti usluge, inovacijama, brzini, fleksibilnosti, povezanosti, izgradnji kritične mase kapitala i proizvodnog odnosno uslužnog potencijala. Na temelju podataka o mišljenju menadžera o kvaliteti usluge kao i rezultata dobivenih provedenom anketom na odabranom uzorku malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, postoji dovoljno dokaza da je kvaliteta usluge najvažniji čimbenik uspješnog poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća što znači da se hipoteza 1 ovog rada prihvaća.

Proces klasterizacije može predstavljati jedan od putova povećane ekonomske uspješnosti hrvatskih malih i srednjih hotelskih poduzeća. U ovom radu istražen je utjecaj klasterizacije na kvalitetu poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća koja vodi ka povećanoj konkurentnosti na turističkom tržištu čime ona postaje važan čimbenik poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Iz navedenih mišljenja menadžera da li se klasterizacija odražava kroz bolju konkurentnost na turističkom tržištu dolazi se do stava da menadžeri smatraju da klasterizacija utječe na uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća te na njihovo povećanje konkurentnosti na turističkom tržištu čime se dokazuje i prihvaća hipoteza 2 da je klasterizacija važan čimbenik u povećanju konkurentnost i kvalitete poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Strateška udruživanja su rezultat regionalnih komplementarnih poduzeća, koja ne moraju nužno biti uključena u isti sektor, ali mogu imati koristi od strateškog udruživanja. Sposobnost destinacije za stvaranjem koristi od turističkog gospodarstva raste ovisno o jačanju lokalnih veza u lancu vrijednosti. Potrebno je to u zemljama u razvoju gdje turističko gospodarstvo maksimalno doprinosi dobrobiti lokalnih zajednica kroz kontinuirani rast i konsolidaciju gospodarskih veza. Hotelijerstvo i poljoprivreda kao zasebne grane gospodarstva imaju potencijala da razviju poslovnu suradnju kroz udruživanje u klastere. Za mala i srednja hotelska poduzeća ekspanzija vertikalnog

udruživanja s poljoprivrednim proizvođačima u klastere predstavlja temelj za izgradnju gospodarskih mogućnosti i poboljšanja lokalnog ekonomskog razvoja. Vertikalnim udruživanjem s poljoprivrednim proizvođačima mala i srednja hotelska poduzeća dokazano postaju konkurentnija na turističkom tržištu kroz prihvatljiviju cijenu i kvalitetniju hotelsku ponudu čime se hipoteza 3 prihvaća.

Mala i srednja hotelska poduzeća predstavljaju generator gospodarskog razvoja i zapošljavanja u svim nacionalnim ekonomijama. Ekonomski položaj malih i srednjih hotelskih u uvjetima globalizacije postaje sve složeniji, njihov životni vijek sve kraći, konkurencija iz dana u dan veća, a gosti sve zahtjevniji. Za jačanje gospodarskog značenja malih i srednjih hotelskih poduzeća trebalo bi da se mala i srednja hotelska poduzeća horizontalno povezuju s drugim malim i srednjim hotelskim poduzećima u cilju jačanja konkurentskih prednosti. Horizontalnim povezivanjem mala i srednja hotelska poduzeća povećavaju ekonomsku efikasnost poslovanja, u mogućnosti su podići razinu tehničko-tehnološke opremljenosti, kadrovske stručnosti i menadžerske sposobnosti. Horizontalno povezivanje može predstavljati jedan od putova povećane ekonomske uspješnosti hravtskih malih i srednjih hotelskih poduzeća. Prema rezultatima horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća nije dovoljno iskorišteno u Republici Hrvatskoj te ne pojačava tržišnu snagu i prednosti.

6.2. Polazišta za daljnja istraživanja

Rezultati ovog rada upućuju na potrebu stalne prilagodbe turističkom tržištu, pri čemu razlog prilagodbi nije u prestižu, već u razumnom načinu poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća koje se temelji na unutarnjim i vanjskim promjenama okruženja. Te promjene uključuju promjenu načina poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, specifičan odnos prema strateškom udruživanju i procesu klasterizacije za daljnji održivi razvoj poduzeća, specifične interese vezane za udruživanje u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača, te interese vezane za bolju uspješnost i kvalitetu poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Zbog navedenih promjena traže se bolji uvjeti razvoja poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća kroz vertikalno i horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća s

poljoprivrednim proizvođačima, drugim malim i srednjim hotelskim poduzećima i svim nositeljima turističke ponude. U ovakvim uvjetima sve je „teže“ prodati turistički proizvod čime proces klasterizacije bi trebao biti put ka boljoj uspješnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća i njihovoj konkurentnosti na turističkom tržištu. Temeljem istraživanja i uvažavanja spoznajno-teoretskih mišljenja recentnih znanstvenih predviđanja o daljnjem razvoju malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster može se zaključiti kako je potrebito oblikovati model koji će uvažavati i prilagođavati se tržišnim izmjenama i trendovima, te se u tom smjeru preporuča budući razvoj istraživanja ove izuzetno zanimljive i važne teme za razvoj poslovanja i bolju konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Treba napomenuti da istraživanje na ovu temu strateških udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj nikada nije provedeno stoga bi trebalo polaziti i od toga da bi trebalo s obzirom da je Hrvatska turistička zemlja koja „živi“od turizma takvo sveobuhvatno istraživanje i napraviti. Prema svim primjerima navedenim u ovom radu strateška udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća su neminovna za kvalitetu poslovanja i uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća pa manjak znanstvenih istraživanja za budućnost njihovog poslovanja ne bi bilo dobro. S obzirom na već navedeno da literatura iz ovog područja, kao i praksa hotelskog poslovanja, nisu u dovoljnoj mjeri istražili učinke strateškog udruživanja i procesa klasterizacije na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća, smatra se da je njihova analiza u ovom radu dala odgovarajući doprinos za daljnja istraživanja.

Konačno može se zaključiti da je ovo istraživanje tek „odškrinulo“ vrata ovog kompleksnog fenomena, osobito u području mogućnosti primjene procesa klasterizacije i strateškog udruživanja u sektoru malih i srednjih hotelskih poduzeća, ali isto tako i velikih hotelskih poduzeća. Stoga bi buduća istraživanja mogla identificirati aktivnosti i učinke na uspješnost poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, karakteristike životnog ciklusa klastera te istražiti moguće metode mjerenja efikasnosti poslovanja hotelskih poduzeća koja su strateški udružena ili su članovi klastera.

7. LITERATURA

a) Knjige i poglavlja u knjigama

1. Akhter, M., Origin and role of social networks: A Comparative Study of Born Global Firms of France and Pakistan, Doktorska disertacija, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action, Bordeaux, 2013.
2. Barnhart, C., Smith, B., (Ed.), Quantitative Problem Solving Methods in the Airline Industry: A Modeling Methodology Handbook, Springer Science+Business Media, New York, 2012.
3. Bhatia, A.K., The business of travel agency & tour operations management, Sterling Publishers Pvt., New Delhi, 2012.
4. Boone, L., Kurtz, D.L., Contemporary Marketing, South-Western, Ohio, 2011.
5. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
6. Burton, M., Sadiq, K., Tax Expenditure Management: A Critical Assessment, Cambridge University Press, New York, 2013.
7. Cerović, Z., Animacija u turizmu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008.
8. Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2010.
9. Cetinski, V., Šugar, V., Perić, M., Menadžment institucija i destinacija kulture, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012.
10. Charupat, N., Huang, H., Milevsky, M.A., Strategic financial planning over the lifecycle: A Conceptual Approach to Personal Risk Management, Cambridge University Press, New York, 2012.
11. Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2013.
12. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežec, D., Kesar, O., Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
13. Das, T.K., Strategic Alliances in a Globalizing World, Information Age Publishing, New York, 2011.

14. Daye, M., Chambers, D., Roberts, S., New perspectives in Caribbean tourism, London, Routledge, 2011.
15. Dopson, L.R., Hayes, D.K., Food and Beverage Cost Control, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
16. Dragičevič, M., Obadić, A., Klasteri i politike razvoja klastera, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2013.
17. Enz, C., A., Hospitality Strategic Management: Concept and Cases, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
18. Galičić, V., Laškarin, M., Putevi do zadovoljnog gosta, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2011.
19. Gong, Y., Global Operations Strategy: Fundamentals and Practice, Springer, New York, 2013.
20. Gulin, D. i dr., Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.
21. Hayes, D.K., Miller, A., Revenue Management for the Hospitality Industry, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
22. Hill, C., Jones, G.R., *Essentials of Strategic Management,* South-Western Cengage Learning, Mason-Ohio, 2012.
23. Hope, J., Player, S., Beyond Performance Management, Harward Business School Publishing, Boston, 2012.
24. Kaiser, S., Ringlstetter, M., Strategic Management of Profesional Service Firms, Springer-Verlag, Berlin, 2011.
25. Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V., Analiza finansijskih izvještaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
26. Kolaković, M., Virtualna ekonomija, Strategija d.o.o., Zagreb, 2010.
27. Kramarić, Ž., Uloga malih i obiteljskih hotela u produljenju turističke sezone u Republici Hrvatskoj. Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2010.
28. Kumar, P., Marketing of Hospitality and Tourism Services, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2010.
29. Lee-Ross, D., Lashley, C., Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry, Butterworth Heinemann, Oxford, 2010.
30. Lockyer, T.G.L., Global Cases on Hospitality industry, Taylor & Francis Group, New York, 2013.

31. Medlik, S., Ingram, H., The business of hotels, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2013.
32. Miller, F.P., Vandome, A.F., McBrewster, J., Horizontal Integration, VDM Publishing, Saarbrücken, 2010.
33. Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidum, Beograd, 2010.
34. Mitrović, A., Primena Interneta i Web servisa u turizmu, Master rad, Univerzitet Singidum, 2011.
35. Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Project Technology, Supply Chain & Procurement Management, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
36. Murphy, P.E., Tourism: A community approach, Routledge Library Editions, Oxon, 2013.
37. O'Fallon, M.J., Rutherford, D.G., Hotel Management and Operations, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
38. Page, S., Tourism Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2012.
39. Pizam, A., (Ed.), International Encyclopedia of Hospitality Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2010.
40. Porter, L., Tanner, S., Assesing Business Excellence, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2012.
41. Porter, M.E., The competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.
42. Porter, M.E. (1998). On Competition, Boston, A Harward Business Book.
43. Porter, M.E., Konkurentska prednost-postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.
44. Porter, M.E., Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York, 1998.
45. Pyo, S., (ed.), Benchmarks in Hospitality and Tourism, Routledge, New York, 2012.
46. Prasad, R., Future Trends and Challenges for ICT Standardization, River Publisher, Aalborg, 2010.
47. Robinson, P., Operations Management in the Travel Industry, CAB International, London, 2009.
48. Robinson, P., et.al., Tourism, CAB International, Boston, 2013.

49. Sidali, K.L., Spiller, A., Schulze, B., Food, Agri-Culture and Tourism: Linking Local Gastronomy and Rural Tourism: Interdisciplinary Perspectives, Springer-Verlag, Berlin, 2011.
50. Spann, O., Types of Economic Theory, Routledge Revivals, Oxon, 2011.
51. Šarić, S., Competitive Advantage through Clusters: An Empirical Study with Evidence from China, doktorska disertacija, Springer Gabler, Wiesbaden, 2012.
52. Tesone, D.V., Principles of Management for the Hospitality Industry, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2010.
53. Tipurić, D., Markulin, G., Strateški savezi: Suradnjom poduzeća do konkurentskih prednosti, Sinergija, Zagreb, 2002.
54. Torres, R., Momsen, J., Tourism and agriculture: New geographies of production and rural restructuring, Routledge, London, 2011.
55. Unković, M., Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidum, Beograd, 2010.
56. Villa, A., Managing Cooperation in Supply Network Structures and Small or Medium-sized Enterprises, Springer-Verlag, London, 2011.
57. Vogel, H.L., Entertainment Industry Economics, Cambridge University Press, New York, 2011.
58. Vukonić, B., Čavlek, N., Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2001.
59. Wessels, W.J., Economics, Barron's Business Review Series, New York, 2012.
60. Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Festival and Events Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2012.
61. Zainal, A., et.al., Current Issues in Hospitality and Tourism: Research and Innovations, Taylor & Francis Group, London, 2012.
62. Zheng, L., Possel-Dölken, F., Strategic Production Networks, Springer, New York, 2010.

b) Članci u časopisima

1. Acar, N., Gullu, K., Karamustafa, K., Promotional Activities in Hotels: Applications in the Turkey's Region of Cappadocia, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, 12. October, 2012.

2. Alberti, F.G., Giusti, J.D., Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster, City, Culture and Society, Vol. 3, No. 4, 2012.

3. Andrlić, B., Čimbenici marketinškog okruženja u turizmu, Praktični menadžment, Vol. 2, br. 2, 2011.

4. Andrlić, B., Primjena modela zamjerenje kvalitete web mjesta u elektroničkom marketingu hotela u Republici Hrvatskoj, Poslovna izvrsnost, Vol. 6, br. 2, 2012.

5. Avelini Holjevac, I., Vrtodušić Hrgović, A., Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj, Acta Turistica, Vol. 24, No. 1, 2012.

6. Baković, T., Ledić-Purić, D., Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, Poslovna izvrsnost, Zagreb, Vol. 5, Br. 1, 2011.

7. Bartoluci, M., Budimski, V., Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske, Acta turistica, Vol. 22, br. 2, 2010.

8. Bašan, L., Dlacic, J., Trezner, Ž., Communication with market segments-travel agencies' perspective, Tourism and Hospitality Management, Vol. 19, No. 1, 2013.

9. Benazić, D., Ozretić Došen, Đ., Service quality concept and measurement int he business consulting market, Tržište, Vol. 24, No. 1, 2012.

10. Berne, C., Garcia-Gonzalez, M., Mugica, J., How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels, Tourism Management, Vol. 33, No.1, 2012.

11. Bilandžić, M., Business Intelligence in the Croatian Economy, Poslovna izvrsnost, Vol. 6, No. 1, 2012.

12. Bratkovič, T., Antočić, B., DeNoble, A.F., Relationships between networking, entrepreneurial selfefficacy and firm growth: the case of Slovenian companies, Ekonomska istraživanja, Vol. 25, No. 1, 2012.

13. Budimir, M., The role of new technologies in the decision-making process, Ekonomski vjesnik, Vol. 21, No. 2, 2013.

14. Cernat, L., Gourdon, J., Paths to success:Benchmarking cross-country sustainable tourism, Tourism management, Vol. 33, No. 5, 2012.

15. Chand, M., Katon, A.A., Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operators industry: A cross-national study, Journal of World Business, Vol. 47, No. 2, 2012.

16. Chang, R.C.Y., Kivela, J., Mak, A.H.N., Food preferences of Chinese tourists, Annals of Tourism Research, Vol. 37, No. 4, 2010.

17. Cho, D.W., et.al., A framework for measuring the performance of service quality chain management, Computers & Industrial Engineering, Vol. 62, No. 3, 2012.

18. Christodoulidou, N., Leong, G.K., Raab, C., Strategic sourcing in the Hospitality Supply chain, Journal of Foodservice Business Research, Vol. 15, No. 2, 2012.

19. Ciriković, E., Klaster organizacija kao faktor konkurentnosti malih i srednjih poduzeća, Tranzicija, Vol. 15, No. 31, 2013.

20. Corsaro, D., et.al., The impact of network configurations on value constellations in business markets-The case o fan innovation network, Industrial Marketing Management, Vol. 41, No. 1, 2012.

21. Cvrtnjak, T., Vuković, K., Kedmenec, I., Poticanje samostalnijeg tržišnog nastupa: stavovi hrvatskih poljoprivrednika, Ekonomska misao i praksa, Vol. 22, No. 1, 2013.

22. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D., Pokretači inovacija u turizmu: Neki teorijski i praktični aspekti, Acta Turistica, Vol. 22, No. 2, 2010.

23. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D., Pokretači inovacija u turizmu: Neki teoretski i praktični aspekti, Acta turistica, Vol. 22, No. 2, 2010.

24. Čengić, D., Tipovi hrvatskih poduzetnika, strategije i percipirane granice rasta, Revija za sociologiju, Vol. 40, Br. 2, 2010.

25. Čerović, S., Radović, N., Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu, Singidunum Revija, Vol. 8, No. 2, 2011.

26. Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A., Znanje i kvaliteta – uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske, Poslovna izvrsnost, Vol. 7, No. 2, 2013.

27. Dahlstrom, R., Haugland, S.AQ., Nygaard, A., Rokkan, A.I., Governance structure in the hotel industry, Journal of Business Research, Vol. 62, No. 8, 2010.

28. Davidović, M., Poslovni klasteri i e-poslovanje, 11. Konferencija o elektroničkom poslovanju e-biz 2011, Zagreb.

29. Davidović, M., Integracija sustava upravljanja kvalitetom u klasterima, 13. Hrvatska konferencija o kvaliteti i 4. Znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, Brijuni, 9.-11. svibnja 2013.

30. Davidović, M., Integrirani sistem upravljanja klastera, 8. Naučno-stručni skup s međunarodnim učešćem „KVALITET 2013“, Neum, BiH, 06.-08. lipnja 2013.

31. Davidović, M., Od sustava e-poslovanja klastera do e-klastera, 36th International convention on information and communication technology, electronics and microelectronics, 20.-24. May 2013, Opatija, Croatia.

32. Dečman, N., Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH, Ekonomski pregled, Vol. 63, br. 7-8, 2012.

33. Defourny, J., Nyssens, M., Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector, Policy and Society, Vol. 29, No. 3, 2010.

34. Deković, Ž., Matošin, J., Utjecaj specifičnosti hotelijerske djelatnosti na revenue menadžment hotelijerskih poduzeća, Računovodstvo i menadžment-RiM, 13. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije, Svezak II., Zagreb, 2012.

35. Derado, D., Institucionalni uvjeti internacionalizacije malih i srednjih poduzeća: slučaj Splitsko-dalmatinske županije, Ekonomski pregled, Vol. 62, No. 3-4, 2011.

36. De Salvo, P., Hernández Mogollón, J.M., Territory tourism and local products. The extra virgin oil's enhancement and promotion: a benchmarking Italy-Spain, Tourism and Hospitality Management, Vol. 19, No. 1, 2013.

37. Di Domenico, M., Miller, G., Farming and tourism enterprise: Experiential authenticity in the diversification of independent small-scale family farming, Tourism Management, Vol. 33, No. 2, 2012.

38. Dobrača, I., Primjena e-mail marketinga u hotelijerstvu, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 1, 2011.

39. Doğan, H., et.al., Perceptions of Hotel Top Managers for Opportunities and Strategic Collaboration with a Foreign Partner in Tourism Sector: An Applied Research in Alanya Destination, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, 2012.

40. Dragusin, M., Constantin, D.L., Petrescu, R.M., Clustering in transition economies: the case of Romanian tourism industry, 20th Biennial International Congress Tourism and Hospitality Industry 2010 „New trends in Tourism and Hospitality Management“, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, Croatia, 2010.

41. Drvenkar, N., Banožić, M., Regionalna vinska cesta Panonske Hrvatske, Ekonomski vjesnik, Vol. 23, br. 1, 2010.

42. Dropulić Ružić, M., Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, Vol. 20, No. 1, 2011.

43. Dubelj, N., Domijan-Arneri, I., Rizici nastupa krize u poslovanju poduzeća morskog brodarstva, Naše More, Vol. 58, No. 5/6, 2011.

44. Edvardsson, I.R., Durst, S., The benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 81, 2013.

45. El-Gohary, H., Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations, Tourism Management, Vol. 33, No. 5, 2012.

46. Erkuş-Öztürk, H., Emerging Importance of Institutional Capacity for the Growth of Tourism Clusters: The Case of Antalya, European Planning Studies, Vol. 19, br. 10, 2011.

47. Erkuş-Öztürk, H., Eraydin, A., Factors of global connectivity in antalya's tourism, Annals of Tourism Research, Vol. 38, No. 4, 2011.

48. Fantazy, K.A., Kumar, V., Kumar, U., Supply management practices and performance int he Canadian hospitality industry, International Journal of Hospitality Management, Vol. 29, No. 4, 2010.

49. Fundeanu, D., Badele, C., The impact of Regional Innovative Clusters on Competitiveness, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 124, 2014.

50. Galičić, V., Šimunić, M., Analysis of the Web-site quality of five-star hotel sin the Republic of Croatia, Informatologia, Vol. 43, No. 4, 2010.

51. Gärtner, M., et.al., The formation of virtual organizations by means of electronic institutions in a 3D e-Tourism, Information Sciences, Vol. 180, No. 17, 2010.

52. Grimm, K.E., Needham, M.D., Internet promotional material and conservation volunteer tourist motivations: A case study of selecting organizations and project, Tourism Management Perspectives, Vol. 1, 2012.

53. Gržinić, J., Saftić, D., Approach to the development of destination management in Croatian tourism, Journal of Contemporary Management Issues, Vol. 17, No. 1, 2012.

54. Hrvatin, T., Uloga hotelsko turističkog poduzeća u razvoju istarskog poduzetništva, International Journal of Management Cases, Vol. 15, No. 1, 2013.

55. Hsieh, P., Lee, C., A note on value creation in consumption-oriented regional service clusters, Competitiveness Review, Vol. 22, No. 2, 2012.

56. Ivaniš, M., General model of small entrepreneurship development in tourism destinations in Croatia, Tourism and Hospitality Management, Vol. 17, No. 2, 2011.

57. Ivanov, M., Horizontalno partnerstvo u funkciji lokalnog i regionalnog razvoja, Ekonomija, Vol. 19, br. 1, Zagreb, 2012.

58. Ivanov, M., Horizontalno partnerstvo u funkciji lokalnog i regionalnog razvoja, Ekonomija, Vol. 19, Br. 1, 2012.

59. Jakovljević, M., Odnosi s javnošću-vodeća taktika u promociji turističkih regija, Acta Turistica Nova, Vol. 5, No. 1, 2011.

60. Jakovljević, M. Promocija turističkih destinacija-oglašavanje i(li) odnosi s javnošću?, Acta Turistica Nova, Vol. 6, No. 1, 2012.

61. Jankalová, M., Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 62, 2012.

62. Karlo Marjanović, K., Diferencijacija usluga iznajmljivanja vozila na hrvatskom tržištu, *Tržište*, Vol. 22, br. 1, 2010.

63. Kowalkowski, C., Witell, L., Gustafsson, A., Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs, Industrial Marketing Management, Vol. 42, No. 1, 2013.

64. Krajnović, A. et.al., Strateško upravljanje razvojem ruralnog turizma-problemi i smjernice, Oeconomica Jadertina, br. 1, 2011.

65. Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Prevolšek, D., Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu, Oeconomica Jadertina, Vol. 1, No. 2, 2011.

66. Krželj-Čolović, Z., Cerović, Z. (2013). Implementation of Property Management System in Hotel Industry, 1st Dubrovnik International Economic Meeting: „Scientific Conference on Innovative Approaches to the Contemporary Economic Problems“, University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, 27th – 29th September 2013, Dubrovnik, Croatia.

67. Ku, E.C.S., Wu, W., Lin, A., Strategic alignment leverage between hotels and companies: The buyer-supplier relationship, International Journal of Hospitality Management, Vol. 30, No. 3, 2011.

68. Kude, T., Dibbern, J., Heinzl, A., Why Do Complementors Participate? An Analysis of Partnership Networks in the Enterprise Software Industry, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 59, No. 2, 2012.

69. Kuka, E., Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2, 2011.

70. Kytzia, S., Walz, A., Wegmann, M., How can tourism use land more efficiently? A model-based approach to land-use efficiency for tourist destinations, Tourism Management, Vol. 32, No. 3, 2011.

71. Lade, C., Developing Tourism Clusters and Networks: Attitudes to Competition Along Australia's Murray River, Tourism Analysis, Volume 15, No. 6, 2010.

72. Laketa, M., Laketa, L., Klasteri kao model povezivanja malih i srednjih preduzeća u funkciji oživljavanja privrede Srbije, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Vol. 3, br. 2, 2013.

73. Lneniček, T., Karaić, D., Mogućnost upravljanja odnosima s klijentima u razvoju mikroregionalne turističke destinacije na primjeru projekta „Vallis Therme“, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 1, No. 1, 2010.

74. Lundberg, H., Strategic networks for increased regional competitiveness: two Swedish cases, Competitiveness Review, Vol. 20, No. 2, 2010.

75. Mak, A.H.N., Lumbers, M., Eves, A., Globalisation and food consumption in tourism, Annals of Tourism Research, Vol. 39, No. 1, 2012.

76. Mak, A.H.N., et.al., Factors influencing tourist food consumption, International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, 2012.

77. Martinović, D., Šunjić-Beus, M., Karišik, J., Development of entrepreneurship in BH: Prospects and limitations, with special reference to SME sector, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 21, No. 1, 2012.

78. Mihajlović, I., Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija, Poslovna izvrsnost, Vol. 7, No. 1, 2013.

79. Mihajlović, I., Krželj-Čolović, Z., Milić-Beran, I., The Implementation of Marketing Strategies in Travel Agencies' Business in the Republic of Croatia, 1st Dubrovnik International Economic Meeting „Scientific Conference on Innovative Approaches to

the Contemporary Economic Problems, University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, 27th-29th September 2013, Dubrovnik, Croatia.

80. Miočević, D., Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, Tržište, Vol. 23, br. 1, 2011.

81. Montaigne, E., Coelho, A., Structure of the producing side of the wine industry: Firm typologies, networks of firms and clusters, Wine Economics and Policy, Vol. 1, No. 1, 2012.

82. Moreira, A.C., Silva, P.M., Market orientation, innovation and organizational commitment in industrial firms, Tržište, Vol. 25, No. 2, 2013.

83. Morić Milovanović, B., Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, Ekonomska misao i praksa, Vol. 22, br. 1, 2013.

84. Murasiranwa, E.T., Nield, K., Ball, S., "Hotel Service Quality and Business Performance in five hotels belonging to a UK Hotel Chain" (July 28, 2010). *International CHRIE Conference-Refereed Track.* Paper 11.

85. Nanić, A., Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske Unije, Tranzicija, Vol. 15, No. 31, 2013.

86. Noran, O., Building a support framework for enterprise integration, Computers in Industry, Vol. 64, No. 1, 2013.

87. Ohe, Y., Kurihara, S., Evaluating the complementary relationship between local brand farm products and rural tourism: Evidence from Japan, Tourism Management, Vol. 35, 2013.

88. Panetto, H., Jardim-Goncalves, R., Molina, A., Enterprise Integration and Networking: Theory and practice, Annual Reviews in Control, Vol. 36, No. 2, 2012.

89. Paunović, Z., Prebežac, D., Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća, Tržište, Vol. 22, br. 1, 2010.

90. Perčić, G., Kozina, G., Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu, Tehnički glasnik, Vol. 5, No. 1, 2011.

91. Pilepić, Lj., Šimunić, M., Applying information technology to business decision-making int he hotel enterprises, Ekonomska misao i praksa, Vol. 18, No. 2, 2010.

92. Pillay, M., Rogerson, C.M., Agriculture-tourism linkages and pro-poor impacts: The accommodation sector of urban coastal KwaZulu-Natal, South Africa, Applied Geography, Vol. 36, 2013.

93. Podoljak, S., Razvoj turističkih multisektorskih klastera u RH, Zbornik radova, 2. Hrvatski kongres o ruralnom turizmu „Koncepcija dugoročnog razvoja ruralnog turizma, Hrvatski farmer d.d., Zagreb, 2010.

94. Porter, M., Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Vol. 79, No. 3, 2001.

95. Porter, M.E., Clusters and the new economics of competition, Harward Business Review, Vol. 76, br. 6, 1998.

96. Porter, M.E., Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, Economic Development Quarterly, Vol. 14, br. 1, 2000.

97. Porter, M.E., The economic performance of regions, Regional Studies, Vol. 37, br. 6-7, 2003.

98. Predić, B., Stošić, D., Networking Strategies among Small and Medium-sized Enterprises: The Example from South Serbia, Journal of Balkan & Near Eastern Studies, Vol. 15, No. 3, 2013.

99. Qiu, L.D., Cross-border mergers and strategic alliances, European Ecnomic Review, Vol. 54, No. 6, 2010.

100. Rabar, D., Blažević, S., Ocjenjivanje efikasnosti hrvatskih županija u turizmu primjenom analize omeđivanja podataka, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 21, No. 127, 2011.

101. Rašić, S., Ćurić, D., Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima, *Poslovna izvrnost,* Vol. 5, No. 1, 2011.

102. Rogerson, C.M., Tourism food supply linkages in Zambia: evidence from the African safari lodge sector, Tourism Review International, Vol. 15.

103. Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I., Moliner Velázquez, B., Information and communication technologies in rural hotels, International Journal of Sustainable Economy, Vol. 2, No. 1, 2010.

104. Ruiz Molina, M.E., Gil Saura, I., Moliner-Velázquez, B., Does technology make a difference? Evidence from Spanish hotels, Service Business, Vol. 5, No. 1, 2011.

105. Sedmak, G., Planinc, T., Planinc, S., Unexploited potentials of networking int he hospitality business-Slovenia's case, Tourism and Hospitality Management, Vol. 17, No. 2, 2011.

106. Segarra-Oña, M., et.al., The effects of Localization on Economic Performance: Analysis of Spanish Tourism Clusters, European Planning Studies, Vol. 20, No. 8, 2012.

107. Shi, X., Liao, Z., Managing supply chain relationships int he hospitality service: An empirical study of hotels and restaurants, International Journal of Hospitality Management, Vol. 35, 2013.

108. Spithoven, A., Knockaert, M., The role of business centres firms' networking capabilities and performance, Science & Public Policy, Vol. 38, No. 7, 2011.

109. Stilling Blichfeldt, B., Innovation and Enterpreneurship in Tourism: The Case of a Danish Caravan Site. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 7, br. 3, 2010.

110. Šerić, M., Gil Saura, I., Nove tehnologije i upravljanje informacijama u ugostiteljstvu: analiza visokokategoriziranih hotela u Italiji i Hrvatskoj, Acta Turistica, Vol. 24, No. 1, 2012.

111. Šimunić M., Pilepić, LJ., Šimunić, M., Tourism and e-business: The semantic paradigm as a precondition for success, Informatologia, Vol. 46, No. 1, 2013.

112. Špalek, J., et.al., Relationship between Quality and Performance: Tourism Companies in the Czech Republic, Review of Economic Perspectives, Volume 11, No. 4, 2011.

113. Tajeddini, K., Trueman, M., Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry, International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, No. 4, 2012.

114. Thomas, R., Shaw, G., Page, S.J., Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges, Tourism management, Vol. 32, No. 5, 2011.

115. Tiftik, H., Zincirkiran, M., Effect of Clustering Activities to Competitive Power in Terms of SME's Innovative Management Approach, Journal of Alternative Perspectives in the Social Science, Vol. 5, No. 3, 2013.

116. Tohidi, H., Jabbari, M.M., The important of Virtual Organization, Procedia Technology, Vol. 1, 2012.

117. Tubagus Ismail, M., The development of Enterpreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small and Medium Sized Enterprises, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 65, 2012.

118. Harmoniziranje eksternog i internog financijskog izvještavanja po segmentima poslovanja, Računovodstvo i Menadžment – RiM, 12. međunarodna i stručna konferencija, Zbornik radova, Zagreb-Split, 2011.

119. Turkalj, Ž., Ham, M., Fosić, I., The Synergy of Sustainable Tourism and Agriculture as a Factor of Regional Development Management in Croatia, Ekonomski vjesnik, Vol. 26, No. 1, 2013.

120. Vidoš, I., Utjecaj menadžmenta na razvoj intelektualnog kapitala u malim i srednjim poduzećima, Računovodstvo i menadžment-RiM, 14. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije, Zagreb, 2013.

121. Vrtiprah, V., Sladoljev, J., Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, Ekonomska misao i praksa, Vol. 21, br. 1, 2012.

122. Walls, A., Okumus, F., Wang, R.Y., Kwun, D.J.W., Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels, Journal of Hospitality Marketing&Management, Vol. 20, No. 2, 2011.

123. Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C., The determinants of loyalty in hotels, Journal of Hospitality Marketing&Management, Vol. 19, No. 1, 2010.

124. Xie, D., Heung, V.C.S., The effects of brand relationship quality on responses to service failure of hotel consumers, International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, No. 3, 2012.

125. Yang, Z., Cai, J., Sliuzas, R., Agro-tourism enterprises as a formo f multi-functional urban agriculture for peri-urban development in China, Habitat International, Vol. 34, No. 4, 2010.

126. Žilić, I., Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa, Vol. 21, br. 1, 2012.

c) Ostali izvori

1. Analiza poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj s prijedlozima mjera za unapređenje stanja sektora, Horwath HTL, Zagreb, 01. ožujka 2010.

2. Annual report on European SME's, Database for the Annual report, 2012.

3. Chappell, J., Hotel Year Book 2013 – Europe, Horwath HTL, 2013.

4. Državni zavod za statistiku RH, Strukturne poslovne statistike poduzeća, Godišnji strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća prema NKD-u u 2007. za djelatnosti pružanja usluga smještaja-rasčlamba prema veličini razreda prema obujmu prometa, Zagreb, srpanj 2013.

5. Državni zavod za statistiku RH, Zaposlenost i plaće u 2012., Statistička izvješća, ISSN 1331-5048, Zagreb, 2013.

6. Državni zavod za statistiku, Priopćenje-zaposleni prema djelatnostima, god. L, br. 9.2.1/6., Zagreb, 31. srpnja 2013.

7. Eurostat, Tourism in EU 27: Number of holiday trips made by EU27 residents remained stable between 2008 and 2011, Eurostat Press Office, 28. June, 2012.

8. Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske, Hrvatski turizam i konkurentno okruženje izvještaj 3., Ministratsvo turizma Republike Hrvatske, Institut za turizam, studeni 2011., Zagreb.

9. Juričić, A., Broj turističkih noćenja veći za 4%, Turistički list Sjeverozapadne Istre, Vol. 1, br. 1, 2013.

10. Marušić, Z., et. al., TOMAS ljeto 2010. Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, 2011.

11. Popis kategoriziranih turističkih objekata hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb, 2011.

12. Popis kategoriziranih turističkih objekata, hotela, kampova i marina u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb, 2012.

13. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 48/2002.

14. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 138/2006.

15. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2011., Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2012.

16. Institut za turizam, Strategija razvoja poduzetništva 2013.-2020. – prvi nacrt, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2012.

17. Vlahov Petrović, R., Global Hotel Market Sentiment Survey – South East Europe edition H1, Horwath HTL, Zagreb, 2013.

18. Zakon o računovodstvu, NN, br. 109/2007.

19. Zakon o udrugama, NN, 109/07.

d) Internet

1. www.content.spencerstuart.com (22. 1. 2013.)

2. www.ec.europa.eu/enterprise (14. 11. 2013.)

3. www.ec.europa.eu/enterprise (15. 11. 2013.)

4. www.media.wix.com (25. 6. 2013.)

5. www.bestwestern.ch (11. 12. 2012.)

6. www.bestwestern.com (18. 12. 2012.)

7. www.buildmagazine.com (11. 4. 2013.)

8. www.business.croatia.hr (17. 9. 2013.)

9. www.clusterobservatory.eu (15. 9. 2012.)

10. www.conocimientoytecnologia.org (15. 2. 2012.)

11. www.croatiahotelsguide.com (16. 6. 2012.)

12. www.dalmacijanews.com (13. 9. 2013.)

13. www.dubrovniknet.hr (8. 8. 2013.)

14. www.dzs.hr (7. 3. 2013.)

15. www.excellenc.com (15. 8. 2013.)

16. www.famns.edu.rs/skup1 (12. 6. 2013.)

17. www.foodsafetynews.com (20. 3. 2013.)

18. www.masmedia.hr (12. 5. 2012.)

19. www.mint.hr (15. 12. 2013.)

20. www.minpo.hr (11. 1. 2013.)

21. www.omh.hr (16. 6. 2012.)

22. www.proinno-europe.eu (14. 2. 2013.)

23. www.relaischateaux.com (18. 12. 2012.)

24. www.romantikhotels.com (11. 12. 2012.)

25. www.clusterobservatory.eu (13. 7. 2013.)

Popis grafikona

Broj grafikona	Opis	Stranica
1.	Udio hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima odabranih zemalja	16
2.	Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom broju malih i srednjih poduzeća u odabranim zemljama u 2012.	33
3.	Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom broju malih i srednjih poduzeća u odabranim zemljama u 2013.	34
4.	Struktura prometa ugostiteljstva turističkih makroregija u 2010. godini prema vrsti usluge	46
5.	Struktura prometa pravnih subjekata registriranih u djelatnosti smještaja u 2010. godini prema vrsti usluga	61
6.	Ukupni prihodi u malim i srednjim hotelskim poduzećima u 2011. godini	70
7.	Mala i srednja hotelska poduzeća obuhvaćena istraživanjem i njihov oblik poslovnog povezivanja	73
8.	Dobavljači s kojima posluju analizirana mala i srednja hotelska poduzeća pri nabavi roba u Republici Hrvatskoj u 2012. godini	102
9.	Porijeklo vina koja se koriste u ispitanim malim i srednjim hotelskim poduzećima	103
10.	Oblici strateškog udruživanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima obuhvaćenim istraživanjem	120
11.	Važnost klasterizacije kao čimbenika uspješnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća obuhvaćenim anketnim istraživanjem	171
12.	Prioritet autohtonih namirnica u malim i srednjim hotelskim poduzećima obuhvaćenim anketnim	179

	istraživanjem	
13.	Mala i srednja hotelska poduzeća i utjecaj na povećanje konkurentnosti na turističkim tržištima kao uzrok povezivanja s poljoprivrednim proizvođačima	202
14.	Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u ukupnom uzorku koji koriste domaće poljoprivredne proizvođače kao dobavljače prehrambenih proizvoda	203
15.	Stručna sprema ispitanika i pripadnost malih i srednjih hotelskih poduzeća oblicima strateškog udruživanja	226
16.	Mala i srednja hotelska poduzeća obuhvaćena istraživanjem koja su u strateškom partnerstvu s poljoprivrednim proizvođačima i ostala hotelska poduzeća koja nisu u strateškom partnerstvu s poljoprivrednim proizvođačima	232
17.	Način odabira oblika strateškog udruživanja kod malih i srednjih hotelskih poduzeća	233
18.	Zastupljenost stope produktivnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su udružena u klaster i ona koja nisu	234
19.	Zastupljenost stope ekonomičnosti u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su udružena u klaster i ona koja nisu	235
20.	Usporedba mišljenja o utjecaju klasterizacije na povećanje konkurentnosti poslovanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima koja su u klasterima s onima koji nisu	244
21.	Stavovi ispitanika o strateškom udruživanju u budućem poslovanju hotela.	247

Popis tablica

Broj tablice	Opis	Stranica
1.	Pregled kategorija hotela, broja hotela, smještajnih jedinica i kreveta u Republici Hrvatskoj u 2012. godini	15
2.	Struktura hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj po županijama	24
3.	SWOT analiza specifičnosti poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća	27
4.	Broj poduzeća, zaposlenika i ostvarenih prihoda u 2012. godini u 27 zemalja članica EU	30
5.	Broj malih i srednje velikih poduzeća u šest zemalja članica EU u razdoblju od 2008-2013 godine	32
6.	Ostvareni promet u malim i srednjim hotelskim poduzećima u 2011. godini	39
7.	Struktura prihoda i njihovo iskazivanje u računu dobitka i gubitka na primjeru srednjih hotelskih poduzeća u RH obuhvaćenih anketnim upitnikom	41
8.	Struktura prihoda usluga smještaja, usluga hrane i pića i ostalih prihoda u svijetu	42
9.	Struktura prihoda malih i srednjih hotelskih poduzeća prema uslugama pripremanja hrane i pružanja usluga pića u 2011. i 2012. godini	45
10.	Broj zaposlenih, ukupni prihodi i prihod po zaposleniku u malim i srednjim hotelskim poduzećima u odabranim zemljama EU 2011/2012	53
11.	Udio troškova odjeljenja hrane i pića u ukupnim troškovima malih i srednjih hotelskih poduzeća u 2012.	55
12.	Relativno učešće pojedinih vrsta fiksnih troškova u poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća u europskom i hrvatskom hotelijerstvu	57

13.	Ukupni troškovi malih i srednjih hotelskih poduzeća u europskom hotelijerstvu (u dolarima) u 2012.	66
14.	Osnovne karakteristike horizontalnog strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća	76
15.	SWOT analiza dijagonalnog strateškog udruživanja	78
16.	Prednosti i nedostaci udruživanja u klastere	124
17.	Prednosti i nedostaci ulaska u strateška partnerstva	128
18.	Prednosti i nedostaci udruživanja u strateške saveze	132
19.	Prednosti udruživanja u klastere za mala i srednja hotelska poduzeća	152
20.	Nedostaci udruživanja u klastere koji utječu na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća	155
21.	Mala i srednja hotelska poduzeća udružena u klaster s poljoprivrednim proizvođačima	178
22.	Konkurentska sposobnost malih i srednjih hotelskih poduzeća prema mišljenju ispitanika	189
23.	Strateške prednosti poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača	197
24.	Strateški nedostaci poslovne suradnje malih i srednjih hotelskih poduzeća i poljoprivrednih proizvođača	198
25.	Ocijenjivanje vlastitih sposobnosti ispitanika koji su u klasteru i njihov stupanj obrazovanosti	229
26.	Rezultati Hi kvadrat testa za H3	245
27.	Rezultati t-testa za razlike prosječne ocjene udjela na turističkom tržištu	246
28.	SWOT analiza snaga, prilika, slabosti i prijetnji u malim i srednjim hotelskim poduzećima	248

Popis slika

Broj slike	Opis	Stranica
1.	Mapa za moguće osnivanje klastera malih i srednjih hotelskih poduzeća s ostalim subjektima	143
2.	Porterov sustav čimbenika konkurentskih prednosti	147

PRILOG – Anketni upitnik za menadžere malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj

PREDMET: Zamolba za ispunjavanjem anketnog upitnika

U svrhu izrade doktorske disertacije pod nazivom „Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća“ provodim empirijsko istraživanje stavova menadžera. Budući da ste upravo Vi jedan od njih, ovim Vas putem molim da svojim sudjelovanjem u istraživanju doprinesete kvaliteti i znanstvenom značaju samog rada i to putem ispunjavanja priloženog anketnog upitnika.

Strateška udruživanja u hotelijerskoj industriji u svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj kao turističkoj zemlji, bilježe linearan rast. U suvremenom hotelijerstvu imperativ strateškog udruživanja ključan je za razvoj poslovanja hotela, naročito malih i srednjih hotelskih poduzeća. Temeljem toga cilj ovog rada je ispitati utjecaj strateških udruživanja na poslovanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Podaci o ispitanicima kao i rezultati istraživanja biti će korišteni isključivo za potrebe izrade navedenog znanstvenog rada i neće se koristiti ni u koju drugu svrhu.

Zaključno, molim Vas da ispunjene anketne upitnike vratite na e-mail adresu (navedena u zaglavlju).

Unaprijed zahvaljujem na Vašoj cijenjenoj suradnji!

S osobitim poštovanjem,

Mr.sc. Zorica Krželj-Čolović

TEMELJNI PODACI O SUBJEKTU I PODRUČJU POSLOVANJA

Ime hotela	
Adresa	
Oblik organizacije (d.d., d.o.o.....)	
Spol ispitanika (menadžera)	
Dob ispitanika	
Stručna sprema ispitanika	
Godine staža	
Funkcija koju obavlja u hotelu	

1. Ukoliko ste član jedne od udruga hotelijera navedite njezino ime:

_____

2. Navedite koliko zvjezdica Vaš hotel ima, broj soba i broj kreveta

Zvjezdice	Broj soba	Broj kreveta

3. Navedite s kojih emitivnih tržišta dolaze gosti koji koriste usluge Vašeg hotela (molim procijenite u postotnom iznosu)

Nijemci____%, Englezi___%, Francuzi____%, Talijani___%, Skandinavci___%, ostale zapadnoeuropske zemlje___%, Amerikanci___%, Japanci___%, tranzicijske zemlje___%, domaći____%, ostali____%.

ANALIZA KONKURENCIJE

4. Ocijenite utjecaj konkurencije na poslovanje Vašeg hotela koristeći se skalom (bez ikakvog utjecaja – 1, minimalan utjecaj – 2, srednji utjecaj – 3, veliki utjecaj – 4, vrlo velik utjecaj – 5).

Molim ocijenite utjecaj navedenih varijabli na poslovanje Vašeg hotela

- potencijalna stopa rasta turizma 1 2 3 4 5
- prijetnja ulaska novog poduzeća 1 2 3 4 5
- cjenovna konkurentnost 1 2 3 4 5
- tržišna prilagodljivost konkurencije 1 2 3 4 5
- kvaliteta konkurentskog proizvoda 1 2 3 4 5
- pritisak alternativnih destinacija 1 2 3 4 5
- primjena novih tehnologija i inovacija 1 2 3 4 5
- upravljačka sposobnost 1 2 3 4 5

5. Prema Vašem mišljenju u viziji Vašeg hotela ključni elementi su:

a) Opredjeljenje k maksimizaciji profita, bez obzira na moguće negativne socijalne, ekonomske, tržišne i slične aspekte DA_____ NE____

b) Opredjeljenje k povećanju svih vrijednosti poduzeća što uključuje i odgovoran odnos prema socijalnom, političkom i ekološkom okruženju i dugoročno tržišno stabilan položaj uz povećanje profitabilnosti DA____ NE_____

c) Poboljšanje integralne kvalitete proizvoda, odnosno usluge po postojećim obrascima, bez elemenata inovacije DA_____ NE____

d) Inovacije i reinženjering ukupnog proizvoda i njegova diferencijacija od konkurentskih proizvoda DA____ NE_____

UNUTARNJE SNAGE	**UNUTARNJE SLABOSTI**
-povoljna makro i mikrolokacija da ne	-odsustvo sa svjetskog turističkog tržišta da ne
-ranije stečena tržišna prepoznatljivost da ne	-ispodprosječna rentabilnost da ne
-originalna vizija /koncepcija/ hotela da ne	-neadekvatan ljudski potencijal da ne
-privatizacija i restrukturiranje da ne	-korištenje skupog investicijskog kapitala da ne
-poznavanje tehnologije hotel. poslovanja da ne	-cjenovna konkurentnost da ne

VANJSKE PRILIKE	VANJSKE PRIJETNJE
-nedovoljna konkurencija u sl. kateg. hotela da ne -porast individualnog turizma da ne -jednostavna prilagodba raznim kategorijama turista da ne	-političke i druge nestabilnosti da ne -neadekvatna makroekonomska politika da ne -nedovoljni izvori financiranja ulagača da ne -neravnoteža turističke ponude i potražnje na štetu ponude da ne

6. Swot analiza/snage, prilike, slabosti, prijetnje/

7. Ocijenite vlastite sposobnosti koristeći se skalom (vrlo loše-1, loše-2, osrednje-3, zadovoljavajuće-4, vrlo zadovoljavajuće-5)

- Sposobnost komuniciranja s okolinom 1 2 3 4 5
- Sposobnost internog komuniciranja 1 2 3 4 5
- Prihvaćanje novih izazova 1 2 3 4 5
- Mogućnost strateškog udruživanja 1 2 3 4 5
- Mogućnost udruživanja u klastere s poljoprivrednim subjektima 1 2 3 4 5
- Mogućnost udruživanja u klastere s gospodarskim subjektima 1 2 3 4 5
- Prilagodljivost promjenama u ponašanju turista 1 2 3 4 5
- Posjedovanje poslovnog duha 1 2 3 4 5
- Sposobnost predviđanja 1 2 3 4 5
- Sposobnost suočavanja s konkurencijom 1 2 3 4 5
- Prilagodba na promjenjivu okolinu 1 2 3 4 5
- Sposobnost upravljanja ljudskim potencijalom 1 2 3 4 5
- Održavanje imidža i društveno Odgovornog poslovanja 1 2 3 4 5

8. Ocijenite vlastitu konkurentsku sposobnost koristeći se skalom (vrlo loše-1, loše-2, osrednje-3, zadovoljavajuće-4, vrlo zadovoljavajuće-5)

- Kvaliteta usluge 1 2 3 4 5
- Udio na tržištu 1 2 3 4 5
- Zadovoljstvo gostiju 1 2 3 4 5
- Kvaliteta poslovne suradnje s dobavljačima 1 2 3 4 5
- Tržišni potencijal 1 2 3 4 5
- Istraživanje i razvoj 1 2 3 4 5
- Praćenje uvođenja novih strategija/ inovativnih strategija kod konkurencija 1 2 3 4 5
- Jakost strategije promjena konkurencije 1 2 3 4 5

9. Ukoliko primjenjujete neki od oblika strateškog udruživanja u Vašem poslovanju navedite koji je to oblik

a) Klaster (međusobno povezana skupina nezavisnih poduzeća koja djeluju u istom ili sličnom sektoru.)

b) Strateško partnerstvo (dugoročna suradnja dva ili više poduzeća po osnovi udruživanja kapitala ili po osnovi ugovora o dugoročnoj razvojnoj, proizvodnoj ili poslovnoj suradnji

c) Strateški savez (povezivanje dva ili više poduzeća radi zajedničkog posla i/ili podjele resursa radi zajedničke koristi.)

d) Ostalo _____

10. Navedite s kojim subjektima ste udruženi:

a) Poljoprivredni subjekti_____

b) Gospodarski subjekti_____

c) Negospodarski subjekti_____

d) Ostalo_____

11. Pri odabiru oblika strateškog udruživanja koristite se:

a) Vlastitom intuicijom

b) Rezultatima primarnog istraživanja (podaci dobiveni izravnim ispitivanjem)

c) Sekundarnim izvorima podataka (podaci koji se nalaze na internetu)

d) Ostalo_____

12. Ocijenite važnost klasterizacije na poslovanje Vašeg hotela

a) Vrlo je značajna

b) Značajna je

c) Donekle je značajna

d) Ima malo značenje

e) U potpunosti je nevažna

13. Prema Vašem mišljenju klasterizacija se odražava na Vaše poslovanje

a) Kroz bolju konkurentnost na tržištu

b) Kroz kvalitetniju hotelsku ponudu

c) U prihvatljivijoj cijeni proizvoda

d) U većem broju i kontinuiranim inovacijama

e) U originalnosti ponude

f) Ostalo_____

14. Prema Vašem mišljenju strateško udruživanje u budućem poslovanju hotela smatrate:

a) Neophodnim činiteljem

b) Činiteljem koji će izmijeniti ulogu hotela na turističkom tržištu

c) Činiteljem koji neće izmijeniti ulogu hotela na turističkom tržištu

d) Bitnim činiteljem

e) Nebitnim činiteljem

15. Strateško udruženje unutar kojeg se nalazi Vaš hotel djeluje na:

a) Regionalnoj razini

b) Nacionalnoj razini

c) Međunarodnoj razini

16. Prema Vašem mišljenju da li je strateško udruživanje utjecalo na pokazatelje uspješnosti poslovanja Vašeg hotela:

DA_____ NE_____

17. Ocijenite utjecaj strateškog udruživanja na:

a) Operativne poslove 1 2 3 4 5

b) Marketinške performance 1 2 3 4 5

c) Upravljanje ljudskim potencijalima 1 2 3 4 5

18. Prema Vašem mišljenju razina sigurnosti prehrane u Vašem hotelu je

a) Izuzetno visoka

b) Visoka

c) Osrednja

d) Mala

e) Vrlo niska

19. Najveći dio prehrambenih namirnica koje se konzumiraju u Vašem hotelu dolazi od:

a) Domaćih poljoprivrednih uzgajivača DA_____ NE_____

b) Iz trgovačkih centara DA_____ NE_____

c) Samostalnog uzgoja DA_____ NE_____

d) Iz organskog uzgoja DA_____ NE_____

20. Ukoliko koristite proizvode iz organskog uzgoja navedite koji su:

a) Maslinovo ulje_____

b) Domaća vina_____

c) Mesni proizvodi_____

d) Voće_____

e) Povrće_____

f) Žitarice_____

g) Ostalo_____

21. Ocijenite koliku razinu prioriteta na Vašem jelovniku imaju domaća jela (npr. leća, slanutak, grah...)

a) Uvijek imaju prioritet nad drugim jelima
b) Ponekad imaju prioritet
c) Vrlo rijetko se koriste u prehrani
d) Uopće se ne koriste u prehrani

22. Vina koja su u Vašoj ponudi nabavljate od:

a) Domaćih vinara DA_____ NE_____
b) Iz uvoza DA_____ NE_____
c) Vlastita proizvodnja DA_____ NE_____

23. Da li je Vaš hotel umrežen (ukoliko je horizontalno zaokružite, a ako je vertikalno navedite s kim primjerice hotel-poljoprivredni proizvođač):

a) Horizontalno (hotel-hotel)
b) Vertikalno

_____

24. Prema Vašem mišljenju:

Prednosti strateškog udruživanja su

_____
_____
_____
_____

Nedostaci strateškog udruživanja su

_____
_____
_____
_____.

25. Prema Vašem mišljenju strateško udruživanje utjecalo je na gubitak Vaše samostalnosti u donošenju odluka u poslovanju

a) Izuzetno puno
b) Značajno
c) Donekle je utjecalo
d) Malo
e) Uopće nije utjecalo