

**SVEUCILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET
Poslijediplomski znanstveni studij «Medunarodni turizam u
nacionalnoj ekonomiji»**

SMILJANA PIVCEVIC

**PRIMJENA UMREŽAVANJA U POSLOVANJU
MALIH HOTELA**

MAGISTARSKI RAD

ZAGREB, 2006.

Sadržaj:

1. UVOD	1
1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA	1
1.2. CILJEVI RADA	2
1.3. METODE ISTRAŽIVANJA	3
1.4. IZVORI PODATAKA	3
1.5. STRUKTURA RADA	3
2. TEORIJSKE POSTAVKE UMREŽAVANJA PODUZECΑ	5
2.1. POJMOVNO ODREĐENJE UMREŽAVANJA PODUZECΑ	6
2.1.1. Hibridni organizacijski oblik između tržišta i hijerarhije	9
2.1.2. Istovremeno postojanje kooperacije i konkurenčije	12
2.1.3. Zadržavanje autonomije i međuzavisnosti	13
2.1.4. Fleksibilnost i stabilnost	15
2.2. TEORIJSKA OBJAŠNJENJA NASTANKA I RAZVOJA UMREŽAVANJA PODUZECΑ	16
2.2.1. Teorija transakcijskih troškova	16
2.2.1.1. <i>Pojmovno određenje transakcijskih troškova</i>	17
2.2.1.2. <i>Determinante transakcijskih troškova</i>	19
2.2.1.3. <i>Transakcijski troškovi i oblici koordinacije ekonomskih aktivnosti</i>	22
2.2.1.4. <i>Kritički osvrt</i>	24
2.2.2. Teorija igara	25
2.2.2.1. <i>Dilema zatvorenika i problem kooperiranja</i>	25
2.2.2.2. <i>Put ka kooperaciji – „Tit fot tat“ strategija</i>	26
2.2.2.3. <i>Primjena teorije igara u kontekstu mreža poduzeca</i>	27
2.2.2.4. <i>Kritički osvrt</i>	28
2.2.3. Postavke strateškog menadžmenta	29
2.2.3.1. <i>Model vrijednosnog lanca</i>	29
2.2.3.2. <i>Pristup industrijske organizacije</i>	32
2.2.3.3. <i>Resursna teorija konkurenčke prednosti</i>	33
2.2.3.4. <i>Pristup ključnih kompetencija</i>	35
2.2.3.5. <i>Pristup ključnih kompetencija i kooperacije</i>	36
2.2.3.6. <i>Kritički osvrt</i>	37
2.3. OBLICI UMREŽAVANJA PODUZECΑ	37
2.3.1. Smjer umrežavanja	39
2.3.2. Geografski obuhvat	39
2.3.3. Karakter uspostavljenih veza	40
2.3.4. Intenzitet povezivanja	40
2.3.5. Vrijeme trajanja	41
2.3.6. Struktura moci	42
2.3.7. Područja poslovanja	42
3. SPECIFICNOSTI HOTELSKΕ USLUGE I HOTELSKOG POSLOVANJA	43
3.1. HOTELSKI «PROIZVOD» I NJEGOVE SPECIFICNOSTI	44
3.1.1. Karakteristike hotelske usluge	44
3.1.2. Komplementarnost hotelske usluge	46
3.1.3. Nestabilnost potražnje za hotelskim uslugama	47
3.1.4. Krutost kapaciteta hotelske ponude	48
3.2. PROCESNI MODEL HOTELSKOG POSLOVANJA	49
3.2.1. Primarne aktivnosti – <i>front-stage</i>	50
3.2.2. Podupiruce aktivnosti – <i>back stage</i>	51
3.2.2.1. <i>Vodenje (i planiranje) u hotelu</i>	52
3.2.2.2. <i>Marketing</i>	52
3.2.2.3. <i>Menadžment ljudskih resursa</i>	53
3.2.2.4. <i>Menadžment nabave</i>	53
3.2.2.5. <i>Facility management</i>	54
3.2.2.6. <i>Upravljanje financijama</i>	54
3.3. RAZVOJNI TRENDJOVI HOTELSKOG SEKTORA	55

4. MALI HOTELI - SPECIFCNOŠTI POSLOVANJA I TRŽIŠNOG POLOŽAJA	59
4.1. POJMOVNO ODREĐENJE MALOG HOTELA	60
4.2. OBILJEŽJA POSLOVANJA MALIH HOTELA	61
4.3. RAZVOJ I POLOŽAJ MALIH HOTELA NA SUVREMENOM TURISTICKOM TRŽIŠTU	64
5. UMREŽAVANJE U HOTELIJERSTVU.....	69
5.1. POJMOVNO DEFINIRANJE UMREŽAVANJA U HOTELIJERSTVU	70
5.1.1. Samostalni (nezavisni) hotel.....	70
5.1.2. Hotelski lanci.....	70
5.1.2.1. Potpuno vlasništvo	71
5.1.2.2. Ugovor o franšizi	71
5.1.2.3. Ugovor o menadžmentu.....	72
5.1.2.4. Ugovor o najmu	73
5.1.3. Mreže hotela	74
5.2. POJAVNI OBLICI UMREŽAVANJA U HOTELIJERSTVU	78
5.2.1. Umrežavanje u hotelijerstvu s obzirom na smjer povezivanja	78
5.2.1.1. Horizontalne mreže	78
5.2.1.2. Vertikalne mreže	80
5.2.1.3. Dijagonalne mreže	82
5.2.2. Oblici umrežavanja hotela prema intenzitetu povezivanja.....	83
5.2.2.1. Mreža bez ugovora	84
5.2.2.2. Mreža s djelomnicnim ugovorom	86
5.2.2.3. Mreža s zajednickim poduzećem.....	88
5.2.2.4. Mreža zasnovana na ugovoru o franšizi.....	88
5.2.2.5. Mreža u obliku holdinga	90
5.2.2.6. Fuzija	91
5.2.3. Pravni oblici umrežavanja hotela	91
5.3. CIMBENICI USPJEHA UMREŽAVANJA U HOTELIJERSTVU	94
5.3.1.1. Planiranje mreže	94
5.3.1.2. Ciljni sustav	94
5.3.1.3. Koncentracija na snage.....	95
5.3.1.4. Strukturirano umrežavanje.....	96
5.3.1.5. Kultura povjerenja.....	96
5.3.1.6. Informacijski i komunikacijski sustav	97
5.4. UMREŽAVANJE HOTELA U PRAKSI	97
5.4.1. Inozemni primjeri	97
5.4.2. Domaci primjer: Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela Hrvatske (OMH)	100
6. PRIMJENA UMREŽAVANJA U POSLOVANJU MALIH HOTELA HRVATSKE	104
6.1. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA	105
6.2. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	106
6.2.1. Profil anketiranih hotela i spremnost na kooperiranje	106
6.2.2. Karakteristike kooperacija malih hotela	114
6.2.3. Elementi koji utjecu na odluku o kooperiranju	117
7. ZAKLJUCAK	122
POPIS TABLICA	125
POPIS SLIKA	126
POPIS GRAFIKONA	127
POPIS LITERATURE	128
SAŽETAK	133
KLJUCNE RIJECI	135
PRILOZI	136
ŽIVOTOPIS	148

1. UVOD

1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA

Suradnja medu poduzecima zanimljiv je fenomen koji u globaliziranom svijetu današnjice poprima sve vece razmjere. Posebno se smatra korisnom za mala i srednja poduzeca jer se drži da se medusobnim kooperacijama mogu prevladati problemi velicine te znacajno poboljšati tržišna i konkurentska pozicija.

Uslijed zaoštravanje konkurenčije na medunarodnom turistickom tržištu te sve snažnije uloge velikih poduzeca, mala i srednja turisticka poduzeca, iako *spiritus movens* turisticke ponude, znatno teže opstaju na tržištu. Posebno se to odnosi na male hotele, kao vitalni element turisticke ponude. Opterećeni otežavajucim okolnostima u kojima posluju hoteli, s jedne, te svojom velicinom ili bolje receno «malenkošcu», s druge strane, nalaze se u vrlo delikatnoj poziciji. Istodobno, uslijed promjena preferencija gostiju te «kraha» masovnog turizma, postaju jedan od oslonaca u razvoju novog tzv. *soft turizma*. Ocito je da navedene okolnosti stavljuju dodatan pritisak na njihovu uspješnost te tjeraju menadžment na iznalaženje novih nacija konkurentske borbe.

Zbog toga se u magisterskom radu formulira sljedeci **problem istraživanja**: koriste li i kako mali hoteli kooperacijske mehanizme u tržišnoj i konkurentskoj borbi za goste i opstanak?

Na temelju uocenog problema istraživanja definira se i **predmet istraživanja**. U radu će se teorijski i prakticno istražiti i analizirati vrste kooperacija u koje mali hoteli stupaju, razlozi koji ih u tome motiviraju, efekti koje od kooperacija ocekuju te mogucnosti njihova poticanja. Pritom će se razmotriti kako dosadašnje znanstvene spoznaje tako i konkretni slucajevi iz prakse.

Iz navedenog problema istraživanja proizlazi i **temeljna radna hipoteza**:

Na suvremenom globaliziranom turistickom tržištu, na kojem sve jaci ulogu imaju velika poduzeca, mali hoteli uspostavljanjem kooperacijskih odnosa mogu znacajno nadici problem svoje velicine, smanjiti neizvjesnost i rizik u poslovanju te ojacati svoju konkurentsку poziciju.

Argumenti kojima se potkrjepljuje navedena teza su slijedeci:

- Mali hoteli cine jedan od najznačajnijih i najvitalnijih dijelova turističke ponude.
- Velicina malih hotela predstavlja istovremeno njihovu najznačajniju prednost i najveći nedostatak. Prednost, jer im omogucava izuzetnu fleksibilnost u poslovanju, brže i efikasnije prilagodavanje zahtjevima potražnje te vrlo prisani i neposredan kontakt s gostima. Nedostatak, jer upravo je njihova velicina razlog glavnim problemima s kojima se u poslovanju susreću: ogranicena finansijska sredstva, neadekvatan menadžment, nedovoljno strucno i obrazovano osoblje, nerazvijen marketing, slaba primjena suvremenih komunikacijskih i informacijskih tehnologija itd.
- Umrežavanjem mali hoteli mogu nadvladati znacajan dio navedenih problema, uz istodobno zadržavanje neovisnosti u poslovanju, te tako ojacati svoju poziciju na turbulentnom turistickom tržištu.

Ocekivani znanstveni doprinos ovog istraživanja je prilog razvoju znanstvene misli o umrežavanju poduzeca, osobito u sektoru malog hotelijerstva. Doprinos se ogleda i u cinjenici da postoji relativno malo radova (posebno u domaćoj literaturi) u kojima se navedena problematika istražuje s više razlicitih aspekata i s ovolikom širinom obuhvata, pa provedeno istraživanje može doprinijeti njezinu boljem razumijevanju. Prezentirani i interpretirani rezultati mogli bi biti korisna osnova i poticaj dalnjim istraživanjima za ovu ili slicne teme iz područja kooperacija poduzeca. Doprinos se ogleda i u cinjenici da, po saznanju autorice, dosada nikad nije vršeno empirijsko istraživanje o razmjerima i karakteristikama kooperiranja u sektoru malih hotela u Hrvatskoj te ce navedeno istraživanje dati sliku navedenog fenomena u zemlji i omoguciti medunarodne usporedbe.

1.2. CILJEVI RADA

U cilju davanja odgovora na navedeni problem istraživanja radom će se odgovoriti i na sljedeca pitanja:

- koje su teorijska uporišta u objašnjenju oblika i modaliteta kooperacija i/ili umrežavanja poduzeca
- kakav je položaj i uloga malih hotela na suvremenom turistickom tržištu
- koje su specificnosti njihova poslovanja
- kako procesi kooperacije/umrežavanja utjecu na poboljšanje tržišnog položaja malih hotela.

1.3. METODE ISTRAŽIVANJA

U istraživanju problema, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja ovog magistarskog rada koristit će se kombinacija većeg broja znanstvenih metoda. Osnovne metode koje će se primjenjivati u teorijskom dijelu rada jesu: metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metode analize i sinteze te metode klasifikacije i komparacije. U praktičnom dijelu istraživanja primijenit će se metoda anketiranja, a prikupljeni podaci obraditi će se odgovarajućim statističkim metodama. Na temelju obradenih podataka i cijenica formulirat će se rezultati istraživanja koji će, u cilju bolje usporedivosti, biti grupirani u tablice, a koristi će se i grafički i slikovni prikazi.

1.4. IZVORI PODATAKA

Empirijski dio rada oslanja se na anketno istraživanje koje je u periodu od kraja rujna do sredine prosinca 2005. godine provedeno među malim hotelima Hrvatske. Kriterij velicine koji je korišten jest broj kreveta tako da su u skupinu malih hotela svrstani hoteli sa do 100 kreveta. Takvih hotela u Hrvatskoj ima 249 i svima je odaslan upitnik kojim će se, među ostalim, pokušati doznati:

- jesu li avedeni vec hoteli uključeni u neke kooperacije,
- koji oblici kooperacija su najčešći (horizontalni, vertikalni ili lateralni),
- u kojim područjima/poslovnim aktivnostima se najčešće povezuju,
- koje koristi očekuju (ili vec eventualno imaju),
- koji motivi su poticaj za kooperiranje,
- koji su razlozi za ne ulazak u kooperacijske odnose,
- od koga i kakvu vrstu pomoci očekuju u području poticanja kooperacija.

1.5. STRUKTURA RADA

Rad je konceptualni podijeljen na sedam glavnih dijelova, uključujući uvod i zaključak.

U prvom dijelu, **UVODU**, definirati će se problem, predmet, svrha i ciljevi istraživanja. Nadalje, navesti će se korištene znanstvene metode, izvori podataka te obrazložiti struktura rada.

U drugom dijelu rada, koji nosi naslov **TEORIJSKE POSTAVKE UMREŽAVANJA PODUZECΑ**, definirati će se pojam mreža poduzeca i opisati njegove bitne odrednice. Također će se navesti i opisati pojavnici oblici umrežavanja te istražiti osnovna teorijska polazišta potrebna za

razumijevanje definirane problematike. U tom smislu, analizirat će se transakcijska teorija, teorija igara te pristupi strateškog menadžmenta.

U trećem dijelu rada istraživat će se **SPECIFICNOSTI HOTELSKE USLUGE I HOTELSKOG POSLOVANJA**. Njihovo poznavanje polazište je za razumijevanje specificnih otežavajućih okolnosti u kojima djeluju hotelska poduzeca i koja čine jedan od značajnih impulsa za kontinuirani iznalaženje novih načina konkurenčke borbe, te u tom kontekstu i umrežavanja.

Cetvrti dio nosi naslov **MALI HOTELI – SPECIFICNOSTI POSLOVANJA I TRŽIŠNOG POLOŽAJA**. U njemu će se razmotriti specificnosti poslovanja i položaja malih hotela u svjetlu uocenih trendova suvremenog turističkog tržišta te ukazati na njihove prednosti i nedostatke. Osim toga, pokazati će se njihov položaj na turističkom tržištu Hrvatske i usporediti s onim konkurenčkih zemalja.

Posebna pažnja posvetit će se petom poglavlju, koje nosi naziv **UMREŽAVANJE U HOTELIJERSTVU**. Slijedom zaključaka iz prethodna dva poglavlja, ukazat će se na mogućnosti koje umrežavanje hotelima, osobito malima, nudi za prevladavanje glavnih problema s kojima se u svom poslovanju susreću. Razmotriti će se pojavnii oblici umrežavanja hotela i potkrijepiti primjerima iz inozemne i domace turističke prakse. Također će se ukazati na faktore koji određuju uspjeh umrežavanja u hotelijerstvu.

Šesti dio rada nosi naslov **PRIMJENA UMREŽAVANJA U POSLOVANJU MALIH HOTELA U HRVATSKOJ**. U njemu će se putem anketiranja malih hotela istražiti razmjeri, okolnosti i specificnosti njihova umrežavanja u Hrvatskoj, te, gdje to raspoloživi podaci omogućuju, dati usporedbe s ostalim istraživanjima iz navedenog područja.

U posljednjem dijelu rada, **ZAKLJUCKU**, sustavno će se izložiti svi relevantni zaključci do kojih se obradom navedene tematike i provedbom istraživanja došlo te će se predložiti daljnji istraživački zadaci usmjereni prema rješavanju otvorenih pitanja s područja koje obuhvaca ovaj rad.

2. TEORIJSKE POSTAVKE UMREŽAVANJA PODUZECA

Pojam «mreža» danas se koristi u okviru mnogih ljudskih djelatnosti i za opisivanje niza pojava koje se u susrecu u praksi. Tako se nailazi na pojmove mreže prometnica, kompjuterskih mreža, socijalnih mreža, mreža osoba, mreža poduzeca i sl. Prakticki i ne postoji područje ljudskog djelovanja u kontekstu kojeg se navedeni pojam ne koristi.

Umrežavanje se posljednjih godina sve češće spominje i u gospodarskom kontekstu, osobito u segmentu poslovanja i povezivanja raznih vrsta poduzeca. Međutim, bez obzira na cestu upotrebu pojma i njegovo *a priori* jednostavno razumijevanje, ipak nije sasvim jasno što se pod pojmom umrežavanja, osobito u kontekstu poduzeca, podrazumijeva. Pa i sama, već spomenuta primjedba o širini upotrebe pojma mreže upucuje na problem valjane definicije, dakle takve koja bi obuhvacala sve upotrebe navedenog pojma.

Imajuci na umu to, kao i svrhu i ciljeve ovog rada, prvi zadatak koji se pred njega postavlja jest davanje jasne i nedvojbene definicije pojma mreže poduzeca. Nadalje, potrebno je navesti i opisati bitne karakteristike mreža poduzeca, koje ih razlikuju od ostalih oblika organizacije i koordinacije ekonomskih aktivnosti te definirati pojavnne oblike koje umrežavanje poprima. Konacno, nužan je i prikaz teorijskih koncepata koji objašnjavaju nastanak mrežnih odnosa između poduzeca. Sve su to elementi koje će obraditi ovo poglavlje.

2.1. POJMOVNO ODREĐENJE UMREŽAVANJA PODUZECA

Pojam «mreža» danas je sveprisutan, što i ne cudi. Naime, gotovo svaki empirijski fenomen može se promatrati kao mreža jer «mreža nije ništa drugo nego metodicki konstrukt istraživaca koji odlucuje koji objekt/predmet istraživanja treba promatrati kao mrežu te koje su njegove granice u odnosu na okruženje»¹. Tako širok raspon upotrebe pojma mreža razlog je što se mreže cesto definiraju relativno apstraktno kao što npr. cini Casti definirajući ih kao skupinu objekata (cvorova) i veza koji između njih postoje te kaže da «...apstraktno možemo promatrati mrežu kao ništa više (ili manje) nego sustav: mreža = objekti + veze = sustav»².

Mreža poduzeca ili *network* (engl.)³ je pojam koji se posljednjih godina vrlo cesto koristi u ekonomskoj literaturi i managerskoj praksi⁴. Bez obzira na tako ucestalu primjenu, ne postoji jasno, jednoznačno i opceprihvaceno shvacanje onog što se pod tim pojmom podrazumijeva. Naime, predstavnici razlicitih škola pojam mreže razlicito definiraju, pristupajući mu sa razlicitih aspekata. Tako predstavnici organizacijsko-biheviorističke škole u prvi plan stavljuju socijalni karakter te razmatraju razdiobu uloga i međuovisnosti unutar mreže te povjerenje i norme kao osnove elemente koji određuju ponašanje unutar mreže⁵. U okviru institucionalne ekonomije, mreže poduzeca definiraju se kao hibridni organizacijski oblik između tržišta i hijerarhije⁶. Predstavnici studija industrijske organizacije, pak, vide mreže poduzeca kao samostalan koordinacijski oblik kao suprotnost dihotomiji tržišta i hijerarhije. Predstavnici pristupa strateškog menadžmenta vide mreže poduzeca kao nacin borbe za osvajanje željene tržišne pozicije u kojima se pomocu pristupa «igre nulte sume» pokušava poboljšati vlastita konkurentska pozicija na teret konkurenata⁷.

¹ Sydow J., *Strategische Netzwerke*, Gabler, Wiesbaden, 1992, str. 75.

² Casti, J.L., *The Theory of Networks*, u Batten, D./ Casti, J.L./Thir, R. (Hrsg.), *Networks in Action – Communication, Economics and Human Knowledge*, Berlin, 1995, str. 3.

³ U njemackom jeziku koristi se izraz *Netzwerk*

⁴ Analiza koju su 1998.g. proveli Oliver i Ebers pokazala je da je samo u periodu od 1980 do 1996 u 4 eminentna američka casopisa objavljeno 158 znanstvenih clanaka na temu interorganizacijskih odnosa i mreža. Cf. Merkle, M., *Bewertung von Unternehmensnetzwerken – Eine empirische Bestandsaufnahme mit der Balanced Scorecard*, Dissertation Universität St. Gallen, Nr. 2299, St. Gallen, 1999, str. 4.

⁵ Benhaim, M., *A Comparative Analysis of the Network Concept and Implications Within Three Different Theoretical Frameworks: Industrial Economics, Strategic Management, Organizational Behaviour*, Working Papers, Henley Management College, Henley-on-Thames, 1995, str. 4..

⁶ cf. Williamson, O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, Nr. 2, 1991, str. prema Frey, M., *Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie – Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen*, Dissertation Nr. 2622, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002, str. 24.

⁷ Benhaim, M., op.cit., str. 16.

Zbog toga sve te škole nisu iznjedrile jedinstvenu i opceprihvacenu definiciju mreže poduzeca. Definicija koja će se koristiti u ovom radu je ona koju je dao Sydow. On u prvi plan stavlja strateški znacaj mreže te kaže:

Strateška mreža predstavlja na realizaciju konkurenčkih prednosti usmjeren, policentričan, od jednog ili više poduzeca strateški voden organizacijski oblik ekonomskih aktivnosti između tržišta i hijerarhije, koji se ogleda kroz kompleksno-recipročne, prije kooperativne nego konkurentne te relativno stabilne odnose između pravno samostalnih, gospodarski ipak međuzavisnih poduzeca⁸.

Po Sydowu bitna obilježja mreže poduzeca su da predstavljaju hibridni organizacijski (koordinacijski) mehanizam koji se pozicionira između tržišta i hijerarhije, da u njima koegzistiraju kooperacija i konkurenca te da podrazumijevaju istodobno postojanje autonomije i međuzavisnosti uključenih poduzeca. Te će se karakteristike u nastavku podrobnije objasniti.

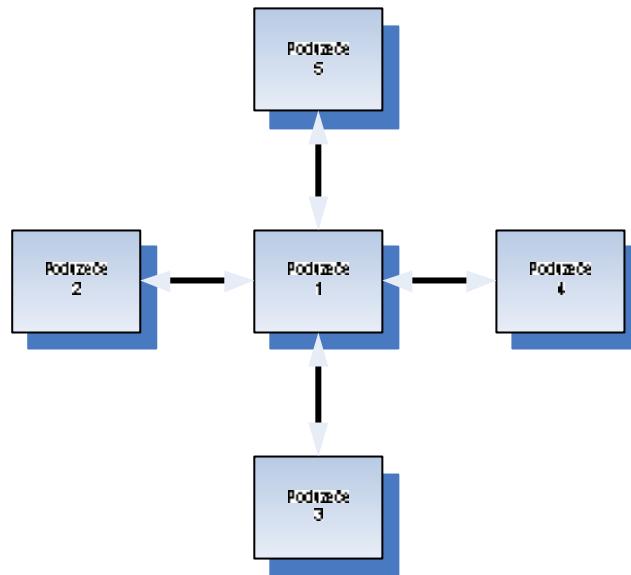
Izucavanje pojma umrežavanja u okviru ekonomskih istraživanja naglašava kooperaciju kao bitan element mreže poduzeca što znači da je tema «umrežavanja» neodvojiva od pojma kooperacije. Sam pojam kooperacija dolazi iz latinskog jezika i označava suradnju,⁹ tj. zajednicki rad ili zajednicko izvršavanje obveza. Kao i pojam umrežavanja, kooperacija je interdisciplinarni termin te se koristi za opisivanje zajednickog rada u raznim područjima ljudskog djelovanja. U ekonomskom smislu kooperacija se definira kao slobodan zajednicki rad neovisnih poduzeca s namjerom da se, uz tek djelomично odustajanje od slobode odlucivanja, postigne veci stupanj ostvarenja zajednickih ciljeva nego u slučaju samostalnog djelovanja¹⁰. Imajuci na umu navedenu definiciju pojma mreže poduzeca, ocito je da su pojmovi kooperacija i mreža poduzeca gotovo identični. Razlika između navedenih pojmove ipak postoji. Naime, kooperacija može biti bilateralna dok mreža zahtijeva minimalno tri uključena poduzeca¹¹. Razlika je osobito evidentna s aspekta teorije sustava. Naime, ako je poduzeće uspostavilo više pojedinacnih bilateralnih kooperacijskih odnosa, ne može se govoriti o mreži poduzeca jer su u tom slučaju pojedine kooperacije zapravo izolirane jedinke između kojih nema nikakvih direktnih kooperativnih veza. U tom slučaju radi se zapravo o portfoliju bilateralnih kooperacija određenog poduzeca, koji se graficki može prikazati kao na slici 1.

⁸ Sydow J., op.cit., str. 82.

⁹ Klaic, B., *Rjecnik stranih rijeci*, Nakladni Zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 2004, str. 737.

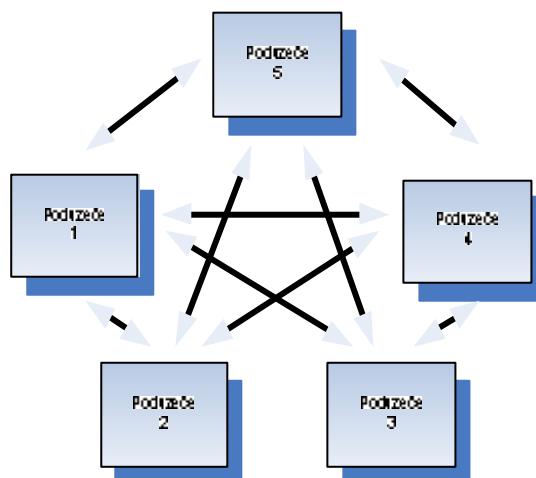
¹⁰ Fontanari, M.L., *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis*. Betriebswirtschaftliche Schriften. Heft 138, Berlin, 1996, str. 36.

¹¹ vidi Riggers, B., *Value System Design – Unternehmenswertsteigerung durch strategische Unternehmensnetzwerke*, Dissertation Nr. 2123, Universität St. Gallen, St. Gallen, 1998, str. 86. i 87.

Slika 1.: Portfolio bilateralnih kooperacija

Izvor: autor

Mreže poduzeca zasnivaju se na spletu medusobnih veza uključenih poduzeca te predstavljaju znacajno kompleksniju kategoriju. Graficki se mreža može prikazati kako slijedi.

Slika 2.: Mreža poduzeca

Izvor: autor

Dakle, svako umrežavanje je određeni oblik kooperacije dok svaka kooperacija nije umrežavanje. Zato je umrežavanje, kao uži pojam, sadržan u pojmu kooperacija. *Ipak, s obzirom na svrhu i ciljeve ovog rada, za njegove potrebe se pojmovi umrežavanje i kooperacija mogu koristiti kao sinonimi. Dakle, osim ako nije izricito drugacije napomenuto, pojam kooperacije i kooperativnih odnosa između poduzeca odnosi se na medupovezanost većeg broja mrežnih partnera.*

Nakon ovih definicija i razgranicenje pojmoveva, vratimo se bitnim obilježjima mreža poduzeca.

2.1.1. Hibridni organizacijski oblik između tržišta i hijerarhije

Bitan element osnovne definicije mreže poduzeca jest njihovo konceptualiziranje kao specifičnog organizacijskog oblika ekonomskih aktivnosti koji kombinira elemente tržišta i hijerarhije¹². Naime, pojedinom poduzecu za nabavku određenog dobra ili usluge na raspolažanju stoe tri solucije. Prva je da ih nabavi na tržištu, druga da ih samo proizvede, i treća, da ih proizvede/nabavi kombiniranjem i udruživanjem resursa s drugim poduzecima, tj. kooperiranjem, dakle, umrežavanjem. Ocito je da preciznije definiranje mreža poduzeca zahtijeva ponajprije pobliže određenje pojmova tržišta i hijerarhije.

Neoklasična teorija definira tržište kao idealan institucionalan oblik sa slobodom ulaska i izlaska na kojem brojčano neograničeni sudionici, koji se u osnovi ponašaju ograniceno racionalno i oportunistički, obavljaju diskretne transakcije razmjenjujući točno specificirana dobra i usluge. Tržišni odnosi su kratkorocni, sporadicni i konkurenčni, a koordinacija aktivnosti vrši se putem cijena koje prenose sve informacije relevantne za transakcije.

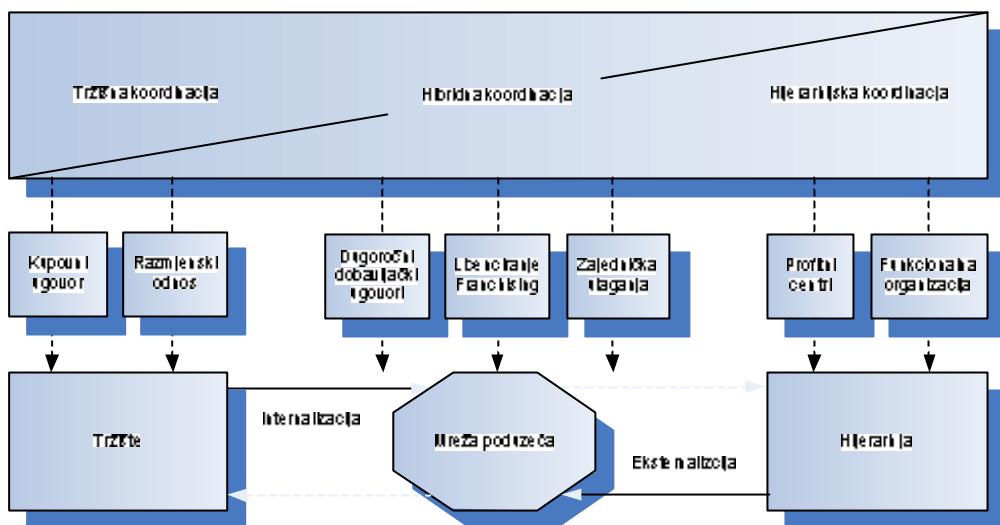
S druge strane, u hijerarhijskim oblicima organizacije ekonomске aktivnosti, tj. poduzecima koordinacija aktivnosti vrši se putem sustava nadredenosti i podredenosti, tj. na osnovi naredbi danih od strane vodstva poduzeca. Hijerarhijski odnosi dugorocnog su karaktera, zasnovani na stabilnosti i kontinuitetu, u idealu su kooperativni te u principu obuhvacaju ogranicen broj članova.

Ovakva konceptualizacija tržišta i hijerarhije kao idealnih oblika institucionalnog uređenja prihvacena je u pristupu transakcijskih troškova razvijenog unutar institucionalne ekonomije. U okviru transakcijske teorije, mreže poduzeca definiraju se kao međuoblik između cisto tržišnog i cisto hijerarhijskog oblika te se nastanak mnoštva razlicitih ekonomskih organizacijskih oblika tumaci razlikom u transakcijskim troškovima koje generiraju. Williamson ih naziva i hibridnim organizacijskim oblicima te kaže da «U usporedbi sa tržištem i hijerarhijom, koji su krajnje suprotnosti, hibridni oblik nalazi se između njih dva...»¹³.

Navedeno transakcijsko poimanje mreža kao hibridnog oblika između tržišta i hijerarhije prikazano je na slici 3. Kako bi se transakcijski teorijski pristup povezao sa managerskom praksom, u rasponu između tržišta i hijerarhije postavljena su organizacijska rješenja koja se koriste u managerskoj praksi.

¹² cf. Sydow, op.cit., str. 98-104; Jarillo, J.C., Ricart, J.E., *Sustaining Networks*, Interfaces, Vol. 17, No. 5, 1987, str. 83-84.

¹³ Williamson, O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, Nr. 2, 1991, str. 281, prema Frey, M., op.cit., str. 26.

Slika 3.: Pozicioniranje mreža poduzeca izmedu tržišta i hijerarhije

Izvor: Sydow, J., op.cit., str. 104.

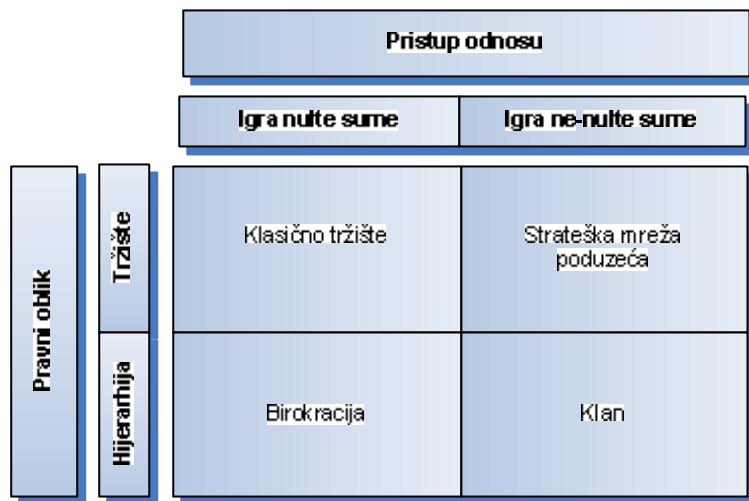
Ocigledno je da mreže poduzeca zauzimaju cijeli spektar institucionalnih organizacijskih oblika, razlicitog intenziteta povezivanja, bez da se spajaju sa krajnjim tockama kontinuma¹⁴. Mreže nastaju intenziviranjem zajednickog rada poduzeca ili uslijed ogranicenog eksternaliziranja funkcija, tj. kroz kvazi-internalizaciju i kvazi-eksternalizaciju¹⁵. Poduzeca biraju izmedu širokog spektra onaj tip organizacije mreže koji najbolje odgovara njihovim aktivnostima i koji im, s obzirom na njihove ciljeve, obecava najviše koristi. Dakle, mreža poduzeca nije sama sebi svrha nego se treba promatrati kao sredstvo za postizanje zacrtanih ciljeva poduzeca.

Pogled na mreže poduzeca koji se oslanja na prethodno Williamsonovo konceptualiziranje mreža kao organizacijskog oblika izmedu tržišta i hijerarhije je onaj kojeg su razvili Jarillo i Ricart¹⁶, koji je prikazan na narednoj slici.

¹⁴ Cf. Sydow, J., op.cit., str. 94; Jarillo, J. C., *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, str. 37.

¹⁵ Sydow, J., op.cit., str. 105.

¹⁶ Jarillo, J.C., Ricart, J.E., op.cit., str. 83.

Slika 4.: Oblici organiziranja ekonomskih aktivnosti

Izvor: Jarillo, J.C., Ricart, J.E., op.cit., str. 83.

Razliciti oblici organiziranja kompleksnih ekonomskih aktivnosti mogu biti kategorizirani pomocu navede matrice odredene putem dviju varijabli: pravnog organiziranja i vrste odnosa koja postoji izmedu poduzeca. Pravni oblik organiziranja može biti putem tržišta ili putem hijerarhije dok pristup odnosu može biti u obliku igre nulte sume,¹⁷ tj. takav da dobitak jednog partnera predstavlja u istoj visini gubitak drugoga ili u obliku igre ne-nulte sume, tj. u kojoj je moguce postizanje obostrane koristi partnera¹⁸. Gornji lijevi kut matrice predstavlja Williamsonovo shvacanje poimanje tržišta, prethodno vec objašnjeno. Lijevi donji kvadrat s formalnog aspekta predstavlja hijerarhijsku organizaciju, ali mnoge karakteristike iste su onima koje obilježavaju slobodno tržište. Dobar primjer su antagonistički odnosi zaposlenika i menadžmenta u poduzecu. Donji desni kvadrat zauzimaju klanovi. U suštini, u realnom životu najbliži su Williamsonovom poimanju hijerarhije. Konacno, gornji desni kvadrat predstavlja mreže poduzeca. U njima središnje poduzece, tzv. *hub firm*, ima poseban odnos sa ostalim članovima mreže.¹⁹ Navedeni odnosi imaju vecinu karakteristika hijerarhijskog uredenja: relativno nestrukturirane zadace, dugorocni pogledi na odnos, relativno nespecificirani ugovori. Također, imaju sve karakteristike investicija jer postoji odredni za transakciju specifican *know-how*. Ipak, «ugovorne strane ostaju neovisne organizacije sa nekoliko ili nijednom dodirnom tockom uzduž mnogih svojih dimenzija»²⁰, što je osnovna *differentia specifica* koja razlikuje mreže poduzeca od ostalih oblika organizacije ekonomskih aktivnosti.

¹⁷ Primjer igara sume nula je nr. poker ili teniski meč.

¹⁸ Odlican primjer igre ne-nulte sume je dilema zatvorenika, cf. točku 2.2.2.1.

¹⁹ Autori ovdje govore o centraliziranim mrežama, tj. mrežama s fokalnim poduzecem. Drugi tip mreža - decentralizirane mreže, ne razmatraju. O ovim dvjema vrstama mreža vidi dalje točku 2.2.5.

2.1.2. Istovremeno postojanje kooperacije i konkurenčije

Meduvisna poduzeca u mreži moraju suradivati radi što uspješnijeg ostvarivanja ciljeva, dakle, kooperacija je neizostavan cimbenik opstanka i uspjeha mreže. Ipak, u mrežama poduzeca teško je odvojiti kooperaciju i konkurenčiju²¹ jer iako su veze između poduzeca unutar njih u osnovi kooperativne, ostavljaju i mogućnost postojanja konkurenčkih odnosa²². Naime, kooperacija se može odnositi samo na pojedina područja djelovanja dok u ostalima poduzeca ostaju konkurenti. Jednako se tako pozicije i odnosi partnera tijekom vremena mijenjaju i područja suradnje proširuju ili sužavaju. Nadalje, mreže poduzeca mogu biti nacin na koji se konkurenčija među partnerima ne eliminira, nego samo modificira njezin oblik. U tom slučaju, kooperacija je igra nulte sume u kojoj se dobitak jednog partnera realizira na teret drugog. Dakle, kooperacija i konkurenčija mogu koegzistirati u mreži poduzeca i ta pojava označava se sintagmom «coopetition», nastaloj spajanjem engleskih riječi *cooperation* (kooperacija) i *competition* (konkurenčija). U hrvatskom jeziku za takvu konstellaciju medusobnih odnosa uvriježlo se termin *koopcija*.²³

Izraz kooperacija dolazi iz latinskog jezika i označava zajednicki rad ili zajednicko izvršavanje zadataca. U ekonomskoj literaturi kooperacija između poduzeca definira se kao uskladeno zajednicko djelovanje dvaju ili više poduzeca ili njihovih pojedinih funkcija radi unapredjenja medusobnih poslovnih odnosa te rješavanja istih ili sličnih zadataka i zajednickih pitanja²⁴. Koordinirani, kooperativni rad može se odnositi na konkretnu proizvodnju dobara ili usluga ili na stvaranje uvjeta za razmjenu dobara i usluga²⁵. Cilj je postizanje rezultata kooperiranja koji ojačava konkurenčku poziciju poduzeca prema poduzećima koja su izvan mreže. Drugim rjecima, udružena poduzeca imaju za cilj proširenje prednosti koje proizlaze iz njihova proizvodnog procesa, dakle, postizanje sinergijskih efekata.

S druge strane, konkurenčija služi kao podstrek za permanentne inovacije i poboljšanja. Naime, partneri u mreži permanentno konkuriraju sa drugim poduzećima unutar i van mreže, koja raspolažu istim kompetencijama te bi potencijalno mogla preuzeti tržišnu poziciju nekog od partnera. Zato «unutar mreža tržišni test ostaje primjenjiv, jer su unutar mreža tržišni pritisci na

²⁰ Jarillo, J.C., Ricart, J.E., op.cit., str. 84.

²¹ "Posao je zajednicki rad (kooperacija, op.a.) kad se radi o pecenju kolaca, a konkurenčija kad se radi o dijeljenju kolaca". Nalebuff, B.J., Branderburger, A.M, *Coopetition - kooperativ konkuriraju: mit der Spieltheorie zum Unternehmungserfolg*, Frankfurt, 1996, str. 16. prema Frey, M., op.cit., str. 28.

²² Sydow, J., op.cit., str. 82, 93-94.

²³ Tipuric, D., Markulin, G., *Strateški savezi, Sinergija-nakladništvo*, Zagreb, 2002.. str. 70.

²⁴ Ferišak, V., *Marketing nabave u uvjetima globalizacije tržišta*, Tržište, Vol 9, br. 12, 1997, str. 83.

²⁵ Riggers, B.: *Value System Design: Unternehmenswertsteigerung durch strategische Unternehmungsnetzwerke*, Dissertation Nr. 2123, Universität St. Gallen, St. Gallen, 1998, str. 110.

efikasnost samo domesticirani²⁶». Osim toga, bitna posljedica prisutnosti konkurenčije jest difuzija znanja unutar mreže. Naime, imitacijom ili supstitucijom znanja dolazi do ubrzane devalvacije ključnih kompetencija, a to sudionike mreže prisiljava na konstantno razvijanje svojih kompetencija.

Medusoban utjecaj kooperacije i konkurenčije unutar mreže poduzeca moguce je sumirati u sljedećim tockama²⁷:

- kooperacija unutar mreže potice konkurentsku sposobnost mreže jer omogućuje efikasnije korištenje zajednickih resursa;
- konkurenčija između partnera unutar mreže najčešće negativno utječe na konkurentnost mreže;
- konkurenčija mreže i poduzeca izvan nje ili mreže i neke druge mreže potice kooperaciju unutar mreže jer spaja partnere u ostvarenju zajednickih ciljeva;
- nasuprot tome, smanjenje eksterne konkurenčije može smanjiti potrebu tvrtki za kooperacijom unutar mreže;
- konacno, konkurenčija između članova mreže, uz smanjenje opće efikasnosti mreže, može dovesti do jakanja pregovaracke pozicije pojedinih poduzeca unutar mreže, odnosno promijeniti odnos snaga u mreži.²⁸

Ipak, konkurenčija između partnera u mreži, iako se pojavljuje, rijetko se zbiva na istom mjestu, u isto vrijeme i u istoj aktivnosti kao i kooperacija.

2.1.3. Zadržavanje autonomije i međuzavisnosti

Mreže poduzeca nastaju od pravno neovisnih, ali gospodarski ovisnih i povezanih poduzeca. Međutim, pravna samostalnost ne isključuje mogućnost postojanja implicitnih i eksplicitnih ugovora između umreženih poduzeca. To što svako poduzece u mreži zadržava svoju pravnu osobnost jest karakteristika po kojoj se mreže poduzeca razlikuju od spajanja poduzeca, koja se ubrajaju u oblike koncentracije poduzeca. Gospodarska samostalnost poduzeca ogleda se u autonomnosti poduzeca u određivanju i postavljanju strateških odluka i iz njih rezultirajućih operativnih mjera.²⁹

²⁶ Sydow, J., op.cit., str. 94.

²⁷ Gomes_Casserres, B.: *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, Boston, 1996, str. 72. prema Tipuric, D., Markulin, G., op.cit., str. 21.

²⁸ Iako navedeni autori ovdje odnos kooperacije i konkurenčije razmatraju u kontekstu strateških saveza, stav je autorice da se navedene relacije mogu generalizirati za razinu mreža poduzeca

²⁹ Sydow, J., op.cit., str. 90.

Autonomija partnera u mreži povezana je s njihovom meduzavisnošcu. Naime, kada poduzece ulazi u mrežne odnose s drugim poduzecima, njegova sloboda odlucivanja i poslovanja se ogranicava. Dakle, ulazak u mrežu zahtijeva od mrežnih partnera djelomicno odustajanje od slobode djelovanja i ulaganje u razvoj i održavanje mrežnih veza. Mjera u kojoj poduzeca prilikom ulaska u mrežu odstupaju od svoje gospodarske samostalnosti, u literaturi se naziva intenzitetom povezivanja. Intenzitet povezivanja u kooperaciji može se, među ostalim, ocijeniti preko broja kooperacijskih funkcionalnih područja, stupnja odlucivanja ili poslovnih veza³⁰, a općenito vrijedi kao mjera mogućnosti poduzeca da, uz odgovarajući gubitak troškovnih i ostalih prednosti, izade iz mreže. Zato je neki autori označavaju i kao mjeru za «reverzibilitet odluke o kooperiranju»³¹. Cilj kooperacije je proširenje mogućnosti poslovanja poduzeca, ali cijena za to jest sužavanje gospodarske autonomije što u konacnici rezultira sužavanjem mogućnosti djelovanja poduzeca. Tu situaciju Boetcher naziva paradoksom kooperacije i kaže da je on to izraženiji što je intenzitet povezivanja unutar kooperacije jaci.³²

Intenzitet povezivanja određuje i radi li se o simetricnoj ili asimetricnoj meduzavisnosti. Simetricnost označava da se partnerstvo zasniva na jednakoj meduzavisnosti. Idealno tako nastaju policentricne, tj. autonomne, na vrijednost orijentirane mrežne strukture. Kompetencije za odlucivanje i koordinaciju, kao i odgovornosti važne za proizvodnju, tj. pružanje usluga, jednakomjerno su raspodijeljene među mrežnim partnerima što zahtijeva redovitu razmjenu informacija. Koordinaciju cijele mreže preuzima jedan gremij³³.

Asimetricna meduzavisnost znači da jedno ili više fokalnih poduzeca provodi direktno ili indirektno moć nad ostalim poduzecima u mreži. Idealno, to vodi ka nastanku centralne, na moć orijentirane mrežne strukture. U pravilu ulogu fokalnog poduzeca preuzima ono poduzece koje je mrežu osnovalo ili ima strateški najvažniju poziciju. To poduzece više od drugih utječe na strateški usmjerjenje mreže kao i na oblik i vrste uspostavljenih interorganizacijskih odnosa.

Problematika autonomije ogleda se u osnovi u svakom ciljno usmjerrenom interorganizacijskom odnosu. Opseg autonomije i meduzavisnosti razlicit je s obzirom na vrstu i način nastanka mreže poduzeca. Tako sloboda ulaska u mrežu ukazuje na visok stupanj autonomije u fazi nastanka mreže. Do jačanja meduzavisnosti u pravilu dolazi kod dugotrajnijih interakcija i kod tendencija zbližavanja partnera u administrativno-struktturnom, tehnološkom i kulturnom pogledu. Zbog toga su sudionici u mreži utoliko autonomiji ukoliko im uspijeva povezivanje

³⁰ Killich, S., *Kooperationsformen*, u Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., Loose, A. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2005, str. 19.

³¹ Tröndle, D., *Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen*, Köln, 1987.

³² Sydow, J., op.cit., str. 90.

³³ gremij, lat. *gremium*, zbor; skup glavara pojedinih odjela u nekoj ustanovi..

svojih aktivnosti organizirati na nacin da osiguraju prošireno korištenje resursa uz istovremeno zadržavanje kontrole nad važnim zonama nesigurnosti.

2.1.4. Fleksibilnost i stabilnost

U uvjetima rastuce dinamika gospodarskog okruženju konstantno se povecava pritisak na fleksibilnost poduzeca. Fleksibilnost se općenito definira kao sposobnost poduzeca da se prilagodava promjenjivim uvjetima tržišnog okruženja. U kontekstu mreža poduzeca, fleksibilnost se može definirati kao «sposobnost poduzeca da se korištenjem organizacijskih i interorganizacijskih potencijala prilagodava promjenjivim uvjetima okruženja, tj. na njih reagira u svom interesu»³⁴. Zato su u tom kontekstu važni tek djelomично specificirani ugovori, struktura i kulturna organizacija mrežnih odnosa u smislu labave povezanosti, u mreži raspoloživ opseg za situacije nezaposlenosti i viška resursa te visina barijera koje sprjecavaju mobilnost, dakle, koje se pojedinačno poduzeca pojavljuju pri ulasku ili izlasku iz mreže.³⁵

Osim fleksibilnosti, neophodan element interorganizacijskih odnosa je stabilnost. Stabilni odnosi su oni koji tijekom određenog vremenskog perioda ostaju konstantni. Stabilnost je relativnog karaktera, ali bezuvjetno se odražava preko svake pojedine transakcije i tako reflektira na cijelu povijest odnosa između subjekata. Stupanj stabilnosti određen je internim faktorima mreže (kao organiziranost, meduzavisnost, sposobnost prilagodavanja, ponašanja sudionika), ali i faktorima izvan mreže kao što je npr. dinamika mrežnog okruženja. U uskoj vezi s aspektom stabilnosti je i norma reciprociteta, koja podrazumijeva da i bez ugovornih obveza postoji obveza trenutne ili naknadne protucinidbe.³⁶ Dakle, i iz nje proizlazi važnost socijalnih veza i tzv. organskih struktura kao što su npr. povjerenje, kultura ili ponašanje sudionika u mrežama poduzeca. Odredena minimalna razina stabilnosti odnosa neizostavan je element ciljne i uspješne suradnje između poduzeca.

³⁴ Sydow, J., op.cit., str. 115.

³⁵ ibidem, str. 85, 116.

³⁶ ibidem, str. 130.

2.2. TEORIJSKA OBJAŠNJENJA NASTANKA I RAZVOJA UMREŽAVANJA PODUZCEA

U literaturi koja tretira fenomen umrežavanja poduzeca ne postoji jedna opceprihvacena teorija mreža. Zbog toga se primjenjuje cijeli niz pristupa kojima se pokušava objasniti nastanak mrežnih meduorganizacijskih odnosa, a koji bacaju svjetlo tek na pojedine aspekte tog kompleksnog fenomena. Korijeni ovih pristupa leže u razlicitim gospodarskim disciplinama te su s razlicitim intenzitetom primjenjivani u mikroekonomskom kontekstu, tj. kontekstu mreža poduzeca. Navedeni pristupi se u pojedinim dijelovima potpuno razilaze, a u drugima je između njih moguce povuci jake paralele i naci dodirne tocke. Pretežan dio novije literature iz područja promatra interorganizacijska povezivanja kroz prizmu strateškog vodenja poduzeca ili se oslanja na pristup institucionalne ekonomije i pristup interorganizacijske teorije.

U nastavku će se izložiti tri teorije koje se najčešće koriste za objašnjavanje nastanka mrežnih odnosa između poduzeca. To su teorija transakcijskih troškova, teorija igara i pristup(i) strateškog menadžmenta

2.2.1. Teorija transakcijskih troškova

Teorija transakcijskih troškova zasigurno nosi primat u ucestalosti i intenzitetu primjene u kontekstu istraživanja evolucije umrežavanja poduzeca. Zbog toga teorijska objašnjenja nastanka i razvoja mrežnih odnosa pocinju upravo njome.

Transakcijska teorija ili teorija transakcijskih troškova obuhvaca širok raspon studija ekonomski organizacije ciji je osnovni cilj ekonomiziranje u području transakcijskih troškova, tj. troškova prijenosa svih vrsta i oblika *inputa* kroz sve faze realizacije do konacnog *outputa* i njegove krajnje distribucije. Ova teorija jedan je od ključnih pristupa studiju industrijske organizacije. Za razliku od klasične teorije savršene konkurenциje, koja se temelji na teoriji cijena i ne razmatra niti rješava probleme interne organizacije poduzeca, transakcijska teorija uzima transakciju kao temeljnu jedinicu analize i istice važnost organizacijske strukture te promovira tvrtke, tržišta i relacijske ugovore u važne institute modernog kapitalizma kojima operira u svrhu optimalizacije transakcijskih troškova. Dakle, može se zaključiti da je transakcijska teorija u sklopu industrijske organizacije usmjerena na ekonomiku transakcijskih troškova i to na nacin da pojedinci koji sudjeluju u razmjeni ocjenjuju transakcijske troškove alternativnih organizacijskih formi te svoje ekonomski aktivnosti organiziraju tako da, pri jednakim troškovima proizvodnje, transakcijski troškovi budu minimalni.

2.2.1.1. Pojmovno određenje transakcijskih troškova

U gospodarskom sustavu s uspostavljenom podjelom rada i okrenutom ka specijalizaciji, između individua na tržištu uspostavlja se mnoštvo raznolikih razmjenskih odnosa. Ti odnosi čine polazišnu točku teorije transakcijskih troškova. Središnji element ove teorije je transakcija, tj. prenošenje prava raspolaganja (vlasničkih prava). Pod transakcijom se dakle ne podrazumijeva prijenos, tj. razmjena dobara i usluga nego prijenos s tim dobrima ili uslugama povezanih, institucionalno legitimnih prava raspolaganja. Kenneth Arrow transakcijske troškove općenito je definirao kao «troškove realizacije ekonomskog sustava»³⁷ dok ih Williamson slikovito opisuje kao ekonomski ekvivalent trenju u fizickim sustavima³⁸. Dakle, sasvim je izvjesno da transakcijski troškovi nisu proizvodni troškovi i od njih se razlikuju po prirodi nastanka. Ipak, za njihovu analizu potrebno je izvesti precizniju definiciju. Polazeci od pojma transakcije definirane kao prijenosa prava raspolaganja, transakcijski troškovi podrazumijevaju troškove povezane s određivanjem, ugovaranjem i provodenjem prava raspolaganja. Dakle, općenito ih se može definirati kao troškove pronalaženja potencijalnih partnera, troškove pisanja i sklapanja ugovora, troškove realizacije ugovora i troškove koji nastaju u slučaju neispunjena ili raskida ugovora³⁹.

U preciznijem opisu Williamson⁴⁰ ih dijeli na:

- *ex-ante* transakcijske troškove
- *ex-post* transakcijske troškove.

Pri tome, *ex-ante* transakcijski troškovi obuhvacaju:

1. troškove pronalaženja potencijalnih partnera
2. troškove pregovaranja
3. troškove pisanja ugovora
4. troškove zaštite sporazuma.

Ex-post transakcijski troškovi obuhvacaju:

1. troškove kontrole provodenja ugovora
2. troškovi koji nastaju ako ugovor ne ide predvidenim tokom
3. troškove cjenjanja ako ugovor ne definira sve situacije koje se *ex-post* pojave
4. troškove rješavanja konflikata i sporova tijekom realizacije ugovora
5. troškove koji nastaju u slučaju prernog prekida ugovora.

³⁷ Vidjeti u Belak, V., *Profitni centri i interna ekonomija poduzeca*, RRIF Plus, Zagreb, 1994, str. 22.

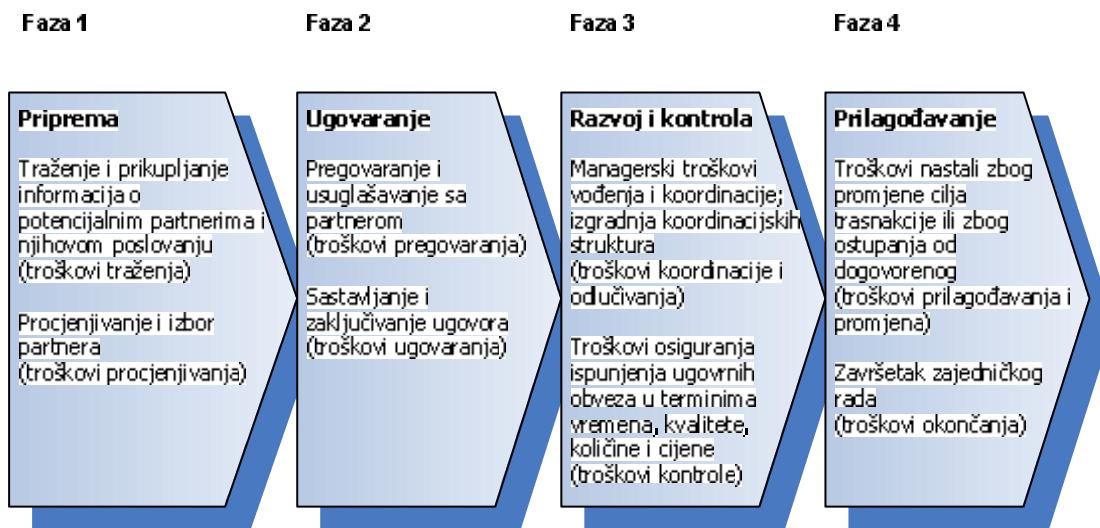
³⁸ Vidjeti u Williamson, O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985, str. 18-19.

³⁹ Belak, V., op.cit., str. 22

⁴⁰ Williamson, O.E., op.cit., 1985, str. 20.

Ako se troškovi promatraju s aspekta pojedinih faza transakcije, po Picotu⁴¹ se razlikuju cetiri vrste transakcijskih troškova koje se u osnovi svode na informacijske i komunikacijske troškove koji nastaju pri pripremi, ugovaranju, razvoju te kontroli i prilagodavanju razmjena dobara i usluga u gospodarskom sustavu (Slika 5.).

Slika 5.: Troškovi u pojedinim fazama transakcije



Izvor: preuzeto i prilagođeno prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 47.

Navedeni troškovi komunikacije i informacija nastaju kod svakog oblika koordinacije ekonomskih aktivnosti. Naime, radi se o troškovima koji nastaju pri organizaciji i poslovanju u gospodarskom sustavu zasnovanom na podjeli rada te se mogu označiti i kao troškovi koordinacije. Minimiziranje tih troškova postiže se izborom odgovarajućeg organizacijskog oblika gdje tržiste i hijerarhija predstavljaju samo krajnje tocke kontinuma mogućih kontrolnih struktura. Osnova pristupa transakcijskim troškovima jest usporedba troškova alternativnih institucionalnih/organizacijskih oblika odvijanja transakcija sa ciljem uspostavljanja takve organizacije ekonomskih aktivnosti koja transakcijske troškove minimizira. Zato se, po ovom pristupu, organizacijska struktura ne određuje na osnovi tehnologije, tj. troškova proizvodnje nego pomoći transakcijskim troškovima, dakle potrebna je komparativna procjena alternativnih tržišnih, hibridnih i internih oblika organizacije nakon koje se primjenom marginalnog principa određuje koji organizacijski oblik je za određenu transakciju najprikladniji.⁴²

⁴¹ preuzeto iz Sydow, J., op.cit., str. 130.

⁴² Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis of Antitrust Implications*, New York, 1975., poglavlje 2., prema Belak, V., op.cit., str. 28

2.2.1.2. Determinante transakcijskih troškova

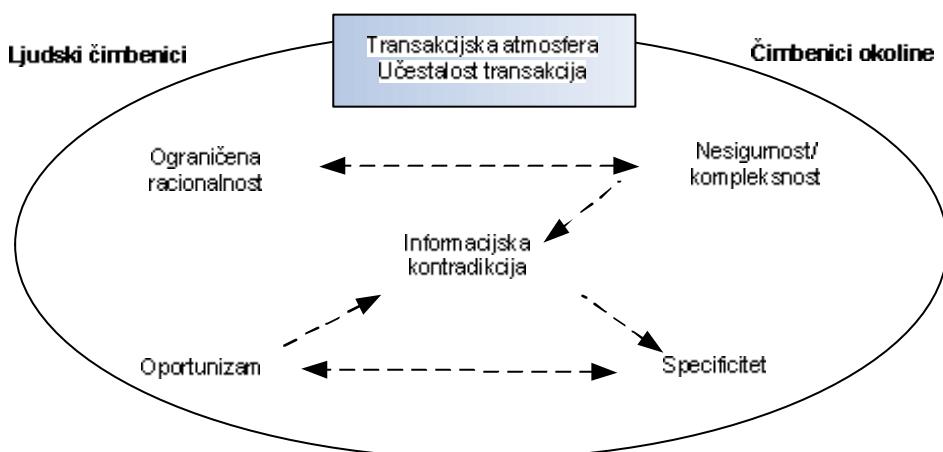
Iako su se mnogi autori bavili cimbenicima koji uzrokuju nastanak transakcijskih troškova, analize su se u većini slučajeva svodile na razmatranje samo pojedinačnih determinanti. Williamson, pak, analizirajući sve relevantne cimbenike koji utječu na pojavu i visinu transakcijskih troškova, posebno istice uzroke koji su vezani uz karakteristike pregovaraca te uzroke vezane uz karakteristike tržišta. Tako kao temeljne karakteristike pregovaraca koje utječu na pojavu i visinu transakcijskih troškova navodi⁴³:

1. ogranicenu racionalnost
2. oportunizam.

a kao karakteristike tržišta:

3. neizvjesnost/kompleksnost tržišta
4. specifičnost (vidjeti Sliku 6.).

Slika 6.: Williamsonov pristup uzrocima transakcijskih troškova (Organizational Failures Framework)



Izvor: Sydow, J., op.cit., str. 132.

Ogranicena racionalnost ocrtava se u činjenici da iako se pojedinci (transakcijski partneri) žele ponašati racionalno i obuhvatiti sve relevantne elemente ugovora, njima to uspijeva tek djelomично zbog nemogucnosti da sagledaju, obuhvate i definiraju sve moguce buduce situacije koje se prilikom ugovaranja (*ex-ante*) i prilikom realizacije ugovora (*ex-post*) mogu pojaviti. Radi se, dakle, o ogranicenom znanju i vještini pisanja ugovora, ogranicenom kapacitetu obrade informacija, komunikacijskim poteškocama i ogranicenoj mogucnosti predviđanja buducih

⁴³ Sydow, J., op.cit., str. 131.

dogadaja. To je rezultat neizvjesnosti okoline uslijed koje racionalnost transakcijskih partnera dostiže svoje granice.

Druga pretpostavka o ljudskom ponašanju odnosi se na potencijalni oportunizam transakcijskih partnera. Po njoj bi oni mogli pokušati maksimizirati vlastite koristi bez da uzmu u obzir koristi (ili eventualne štete) drugih i socijalne norme. Anderson⁴⁴ opisuje oportunizam kao postizanje vlastite koristi obmanom partnera i sinonim pogrešne prezentacije i obmane te navodi da u praksi poprima oblike kao što su:

- pogrešna prezentacija informacija, aktivnosti i postupaka
- iskrivljivanje rezultata
- netocna prezentacija namjera i suprotno ponašanje
- netocno iskazivanje troškova itd.

Kompleksnost tržišta je karakteristika koja podrazumijeva brojnost mogućih tržišnih partnera i složenost procesa tržišne razmjene. Kad na tržištu postoji velik broj mogućih tržišnih partnera koji nude razlike uvjete ugovaranja može biti prilicno teško donijeti odluku o najpovoljnijem izboru. Složenost procesa razmjene, na primjer, može uvjetovati probleme u svezi s procjenom posljedica koje donosi odabrani nacin razmjene. Neizvjesnost tržišta uvjetovana je dinamikom i kompleksnošću transakcijskog okruženja i posljedica je nemogucnosti predvidanja slučajnih dogadaja. Pri tome, ako je tržište općenito mirnije, što je posljedica stabilne ekonomije, neizvjesnost ce biti manja i postojat će manji rizik od ozbiljne pogreške u predviđanjima. Nasuprot tome, ako je ekonomija nestabilna i tržište je turbulentno, neizvjesnost tržišta može biti velika i može veoma nepovoljno utjecati na realizaciju ugovora i visinu transakcijskih troškova. Dakle, neizvjesnost se ogleda u brojnosti i raznolikosti nepredvidljivih promjena zadaca koje otežavaju ispunjenje ugovora te cesto dovodi do njegovih izmjena, a to u konacnici rezultira povećanim transakcijskim troškovima.

Specificnost transakcije odredena je brojem potencijalnih transakcijskih partnera i razvijenom konkurenjom medu njima. Specificnost poprima razlike oblike te se može odnositi na potreban *know-how*, izvršene investicije u ljudski ili materijalni kapital (npr. lokacija, uredaji, postrojenja), povezano ponašanje uvjetovano lokacijom ili druge posebnosti u poslovanju. Stupanj specificnosti transakcije biti će to veci što uzrokuje veci gubitak vrijednosti kada se resursi potrebni za ispunjenje zadaca ne koriste na najbolji nego na *second best* nacin.⁴⁵ Situacije s visokim stupnjem specificnosti transakcije cesto vode do monopolskih

⁴⁴ Anderson, E., *Transaction costs as determinants of opportunism in integrated and independent sales forms*, Journal of Economic Behaviour and Organization, 9, 1988., str. 248. prema Belak, V., op.cit., str. 28.

⁴⁵ Picot, A., Dietl, H., *Transaktionstheorie*, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 19, Nr. 4, 1990, str.179 prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 48.

razmjenskih odnosa, koje Williamson naziva situacijama «malih brojeva»⁴⁶, a tek u kombinaciji s oportunizmom postaju problem.

Sumirajuci efekte navedenih determinanti transakcijskih troškova, može se rezimirati da neizvjesnost i kompleksnost tržišta same po sebi uzrokuju povecanje transakcijskih troškova, ali nužno vode i prema ogranicenoj racionalnosti zbog toga što onemogucuju obuhvat svih relevantnih cimbenika koji mogu utjecati na realizaciju ugovora. Ogranicena racionalnost postaje nepremostiv problem tek spojena s mogucim oportunizmom. Zbog toga su ugovaraci prisiljeni na pisanje «neprobojnih» ugovora koji ih trebaju zaštiti od nelojalnog ponašanja *ex-ante*, te na angažiranje arbitražnog i pravnog mehanizma *ex-post*, što izravno dovodi po povecanja transakcijskih troškova. Nesumnjivo, najutjecajniji cimbenik je specificnost transakcije.

Osim ovih glavnih cimbenika, Williamson navodi i tri dodatna cimbenika koji se trebaju uzeti u obzir prilikom procjene alternativnih koordinacijskih mehanizama: informacijska kontradikcija (*information impactedness*, engl.), transakcijska atmosfera i ucestalost transakcija. One imaju manji, ali ne i zanemariv utjecaj u odnosu na ljudske cimbenike i cimbenike okoline. Informacijska kontradikcija rezultat je sprege oportunizma i nesigurnosti okoline i u suštini predstavlja situaciju asimetričnog raspolaganja informacija.⁴⁷ Tada se javlja opasnost da će transakcijski partner, zbog nesigurnosti i kompleksnosti okoline, svoj izvor informacija koristiti oportunistički što dovodi do porasta stupnja specificnosti. Transakcijska atmosfera obuhvaca sve pravne, socijalne i tehnološke uvjete koji su bitni za koordinaciju poslovnih odnosa.⁴⁸ Tu spadaju ugovorno pravo, vrijednosni stavovi i obostrano povjerenje te moderne informacijske i komunikacijske tehnologije koje olakšavaju interakciju transakcijskih partnera te tako mogu utjecati na snižavanje transakcijskih troškova. Ucestalost transakcija odnosi se na efekt snižavanja transakcijskih troškova koji se kod ponavljajućih transakcija može realizirati preko ekonomije obujma i efekta ucenja.

U novije vrijeme Williamson⁴⁹ kao najvažniji cimbenik razmatra troškove investicija specificnih za transakciju (*asset specificity*, engl.) koji su u prijašnjoj analizi prisutni tek implicitno kroz problem malih brojeva. Pod time podrazumijeva u prvom redu investicije u radni i ljudski kapital koje odredenu transakciju omogucuju. Onaj transakcijski partner koji je ove, ponekad vrlo velike investicije vec izvršio ima monopolsku pregovaracku poziciju zbog fundamentalne

⁴⁶ Cf. Sydow, J., op.cit., str. 132-133.; Frey,M., op.cit., 2002, str. 49.

⁴⁷ Asimtericne informacije razmatraju se u okviru Principal-agent teorije.

⁴⁸ Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T., *Die grenzlose Unternehmung: Information, Organization und Management. Lehrbuch zur Unternehmungsführung im Informationszeitalter*, 3. überarb. Aufl., Wiesbaden, 1998, str. 44. prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 49.

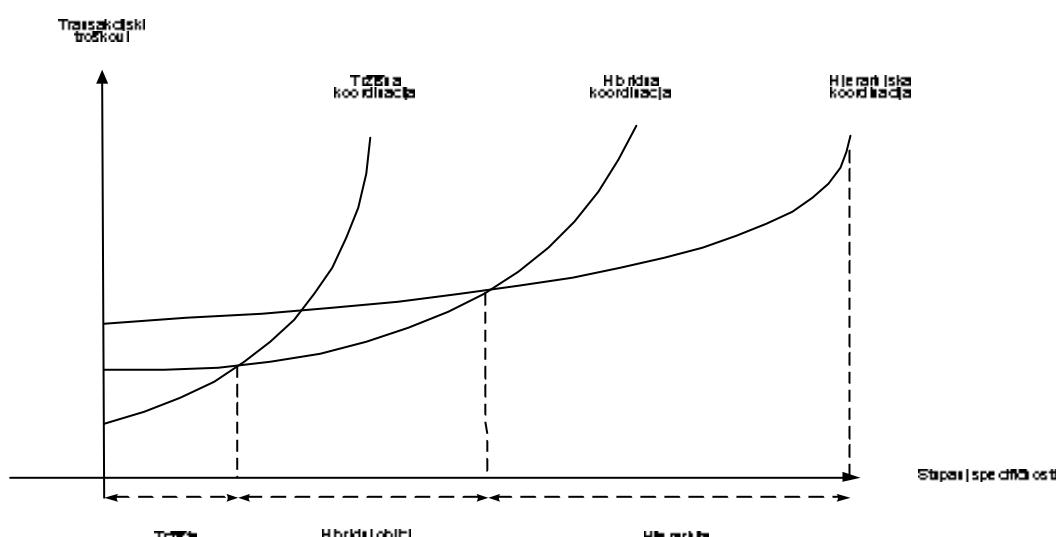
⁴⁹ pogledati u Williamson, O.E., op.cit., 1985, str. 52-63.

transformacije⁵⁰ izlazne situacije koja polaznu konkurenčiju u konacnici "transformira" u bilateralan odnos. Naime, po Williamsonu⁵¹ tada za pobjednickog ponuditelja vrijedi «u mjeri u kojoj je vrijednost visoko specifickog kapitala u drugim upotrebljama, po definicija, manja nego u specijaliziranoj upotrebi za koju je namijenjen, dobavljac je efektivno 'zaključan' u transakciju...». Istovremeno, njegov se partner suočava sa situacijom malih brojeva. Naime, ne može se okrenuti ka alternativnim izvorima i dobiti potrebno dobro po povoljnim uvjetima jer je trošak nabave kod nespecijaliziranog dobavlјaca (kapitala) znatno viši. Ulaganja u investicije specifickne za transakciju postaju problem narocito u kombinaciji s nesigurnošću transakcije.

2.2.1.3. Transakcijski troškovi i oblici koordinacije ekonomskih aktivnosti

Ove polazišne tocke transakcijske teorije osnova su za razmatranje prikladnosti pojedinih alternativnih koordinacijskih oblika u pojedinoj konstelaciji determinanti što je prikazano na Slici 7.

Slika 7.: Ovisnost oblika koordinacije o transakcijskim troškovima i stupnju specificnosti



Izvor: Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, 1975., str. 40. prema Schenk, C., *Theorien für die Existenz von Kooperationen*, Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main, 2002, str. 5.

⁵⁰ Fundamentalna transformacija (*fundamental transformation*, engl.) pociva na razlikovanju *ex-ante* i *ex-post* konkurenčije i označava pojavu kad se velik broj ponuditelja u pocetku pregovora pretvori (transformira) u bilateralni razmjenski odnos. Razlog tome je što je «pobjednicki» ponuditelj za dobra i usluge koje su predmet razmjene izvršio dugotrajne investicije specifickne za transakciju te je stoga zapravo jedini u stanju ponuditi navedena dobra. Vidi u Williamson, O.E., op.cit., 1985, str. 61-63; Williamson, O.E., *Economic Organization – Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books Ltd, Brighton, Sussex, 1986, str. 144.

⁵¹ Williamson, O.E., op.cit., 1986, str. 142.

Iz grafickog prikaza vidljivo je da su hijerarhijski koordinacijski oblici prikladni u situacijama visokih investicija specificnih za transakciju te niskog stupnja transakcijske neizvjesnosti. Nasuprot tome, hibridni koordinacijski oblici ili potpuno cisti tržišni koordinacijski oblici preporucuju se u svim situacijama sa srednjim i niskim investicijama specificnima za transakciju i kod srednje i niske transakcijske nesigurnosti.

Takoder je evidentno da između dvaju ekstremnih oblika koordinacije, tržišta i hijerarhije, postoji širok spektar meduorganizacijskih oblika. Oni, pod određenim prepostavkama, nude prilike za povezivanje prednosti jednog i drugog ekstrema. Izbor svakog od alternativnih koordinacijskih mehanizama povlaci za sobom pragmaticne i normativne posljedice koje prije odabira treba razmotriti. Dakle, nakon što se razmotre specificnost i nesigurnost transakcije, treba uzeti u obzir transakcijsku atmosferu, ucestalost transakcija, strateški znacaj transakcije, raspoloživost kapitala i *know-howa* te odabrati onaj koordinacijski mehanizam koji, u usporedbi s ostalima, uzrokuje najmanje troškove.⁵²

S aspekta transakcijske teorije prednost mrežnih organizacijskih formi, u odnosu na tržišne i hijerarhijske, jest u korištenju kulture povjerenja za snižavanje transakcijskih troškova unutar mreže uz istovremeno vršenje pritiska na tržišnu efikasnost partnera u mreži. Moguce transakcijske prednosti umrežavanja poduzeca u odnosu na koordinacijske mehanizme tržišta i hijerarhije dane su u Tablici 1.

Tablica 1.: Prednosti mreža poduzeca prema teoriji transakcijskih troškova

Prednosti u odnosu na koordinacijski mehanizam tržišta	Prednosti u odnosu na koordinacijski mehanizam hijerarhije
<ul style="list-style-type: none"> • niži troškovi pronalaženja dobavljača i kupaca • niži troškovi sklapanja, provodenja i kontrole ugovora • brži protok informacija uslijed uže povezanosti • prijenos informacija vezanih uz konkurenčiju zbog bolje kontrole upotrebe znanja • niži troškovi osiguranja kvalitete zbog mogućeg izbjegavanja dvostrukih kontrola kvalitete • transfer nekodificiranog znanja • brže provodenje inovacija 	<ul style="list-style-type: none"> • kombinacija koordinacijskih instrumenata tržišta i hijerarhije • smanjenje oportunistickog ponašanja (instrumenti usmjereni ka smanjenju sklonosti ka oportunitetu, tj. investicije u transakcijsku atmosferu) • ciljni funkcionalni zajednicki rad • veća senzibilnost prema okruženju uslijed decentralizacije • veća reverzibilnost odluke o kooperaciji • mogućnost primjene testova tržišta

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Sydow, J., op.cit., str. 143. i Frey, M., op.cit., 2002, str. 52.

Hoće li se i kakvi mrežni odnosi medu poduzecima razviti, ovisi i o vrsti ugovora na kojoj suradnja poduzeca pociva. Za tu svrhu prikladan je Williamson⁵³ transakcijski pogled na Macneil-

⁵² Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T., *Die grenzlose Unternehmung: Information, Organization und Management. Lehrbuch zur Unternehmungsführung im Informationszeitalter*, 3. überarb. Aufl., Wiesbaden, 1998, str. 44. prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 51.

⁵³ cf. Williamson, O.E., op.cit., 1985, str. 68-72; Williamson, O.E., op.cit., 1986, str. 102-105

ovu kategorizacija ugovora iz koje proizlazi da su za uspostavu kooperativnih odnosa najpogodniji racionahi i neoklasicični ugovori.

2.2.1.4. *Kriticki osvrt*

Teorija transakcijskih troškova pokušava objasniti uzroke nastanka organizacijske strukture te interorganizacijske odnose promatra kao moguce sredstvo za snižavanje transakcijskih troškova. Tako po transakcijskom poimanju i kooperacija pod određenim uvjetima može biti korisna, tj. uzrokuje niže transakcijske troškove nego koordinacija gospodarskih aktivnosti putem tržišnih mehanizama ili hijerarhije. Transakcijska teorija ipak zanemaruje neke važne faktore. Njezina polazišna pretpostavka je oportunisticko ponašanje sudionika, tj. postavka da su oni u svom ponašanju uvijek usmjereni na vlastite koristi. Time se ignorira mogucnost ponašanja zasnovanog na povjerenju, iako je povjerenje izmedu kooperacijskih partnera nedvojbeno vrlo važna pretpostavka za nastanak mreža poduzeca.

Daljnja tocka kritike je razdvajanje proizvodnih od transakcijskih troškova. Naime, transakcijska teorija pociva na problematicnoj pretpostavci da je tehnologija proizvodnje, koja u najvećoj mjeri odreduje proizvodne troškove, neovisna od oblika organizacije ekonomskih aktivnosti. Nadalje, ova teorija daje previše na važnosti obima ekstremnim oblicima, tržištu i hijerarhiji, usprkos mogucnosti koordiniranja gospodarskih aktivnosti putem hibridnih oblika. Kao tocka kritike cesto se navodi i nedovoljno uzimanje u obzir tržišne moci, što je donekle razjašnjeno radovima Picot/Dietla, koji tvrde da su, kroz faktore informacijske kontradikcije i stupnja specificnosti, temelji tržišne moci eksplicitno ugradeni u model⁵⁴.

Transakcijskoj teoriji cesto se spominjava i nedovoljan operabilnost. Iako se aspekt korisnosti može lako ocijeniti primjenom principa oportunitetnih troškova, ova primjedba je opravdana jer navedena teorija za usporedbe alternativnih koordinacijskih oblika nudi samo relativne, ali ne i apsolutne velicine.

Usprkos prepostavljenim ogranicenjima⁵⁵, ovaj pristup daje parcijalan, ali vrijedan doprinos razumijevanju institucionalnog razvoja te je od neospornog znacaja kako u mikroekonomskim tako i u managerskim istraživanjima mrežnih fenomena.

⁵⁴ Frey, M., op.cit., 2002, str. 53.

⁵⁵ Detaljnije pogledati Sydow, J., op.cit., str. 166.

2.2.2. Teorija igara

Nastanak i razvoj kooperativnih odnosa u ekonomiji se cesto objašnjava teorijom igara⁵⁶. Ona pokazuje uvjete u kojima sudionicima (u ovom slučaju poduzecima) kooperacija svakom pojedinačno donosi bolje rezultate od autonomnog ponašanja. Za razliku od transakcijske teorije, teorija igara u prvi plan stavlja prinose kooperiranja.

2.2.2.1. Dilema zatvorenika i problem kooperiranja

Polazeci od klasičnog problema znanog kao dilema zatvorenika, može se postaviti slična kooperacijska igra tipa dva igraca/dvije strategije. Igracima su na raspolaganju dvije strategije, «kooperacija» i «ne-kooperacija» te vrijede sljedeće pretpostavke:

1. ishodi odabira odredene strategije su poznati;
2. izbor strategije od strane igraca je istovremen i neovisan jedan o drugom;
3. igra se ponavlja više puta.⁵⁷

Slika 8.: Dilema zatvorenika

		Igrač A	
		Ne-kooperacija	Kooperacija
Igrač B	Ne-kooperacija	Slučaj 1 $A = P = 1$ $B = P = 1$	Slučaj 3 $S = 0$ $T = 5$
	Kooperacija	Slučaj 3 $T = 5$ $S = 0$	Slučaj 2 $A = R = 3$ $B = R = 3$

Izvor: preuzeo i prilagodeno prema Axelrod, R., *The Evolution of Cooperation*, New York, 1984, str. 8

Kada oba igraca odaberu opciju ne-kooperiranja, postižu relativno slab rezultat od 1 jedinice, tj. P⁵⁸ (Slučaj 1). Ako oba igraca kooperiraju, postižu relativno visok rezultat od 3 jedinice, tj. R⁵⁹ svaki (Slučaj 2). U situacijama kad se samo jedan igrac odluci na opciju kooperiranja, a drugi na opciju ne-kooperiranja, kooperativni partner ostvaruje najlošiji rezultat od 0 jedinica dobitka, tj.

⁵⁶ Osnovne postavke teorije igara dali su 1944 John von Neumann i Oskar Morgenstern, dok su se njezinom primjenom u ekonomskom kontekstu bavili, među ostalima, Axelrod, Dollinger, Jarillo, Jarillo/Ricart te u novije vrijeme Aumann i Schelling, dobitnici Nobelove nagrade za ekonomiju 2005.g.

⁵⁷ Sydow, J., op.cit., str. 170.

⁵⁸ P dolazi od Punishment for mutual defection tj. kazna za obostrani defekt.

⁵⁹ R dolazi od Reward for mutual cooperation tj. nagrada za obostranu kooperaciju.

S^{60} dok igrac koji ne kooperira, tj. oportunisticki partner postiže najpovoljniji rezultat dane igre sa 5 jedinca dobitka ili T^{61} (Slučaj 3).

Osim toga, pretpostavka je dileme zatvorenika da vrijedi⁶²

$$T > R > P > S$$

te

$$(T + S) < 2*R.$$

Uzveši u obzir navedene relacije, ocigledno je da je s aspekta svakog pojedinog igraca najracionalnija odluka o ne-kooperiranju, bez obzira na odluku drugog igraca. U žargonu teorije igara, ne-kooperiranje je «dominantna strategija»⁶³ i ona kao rezultat daje ne-kooperaciju za oba igraca, tj. kvadrant P, P, iako je to rezultat koji je za oba igraca lošiji od situacije kada oba kooperiraju i postižu situaciju R, R. Uzrok ovom suboptimalnom ishodu je nepovjerenje. Naime, usprkos ociglednoj prednosti kooperiranja, kod svakog igraca javlja se jako iskušenje za odabiranjem opcije o ne-kooperiranju i tako stjecanja još veće dobiti (T). I, što je još važnije, strah da će biti prevaren (i završiti sa najlošijim rezultatom S) tjeran igraca da reagira prvi i odabere ne-kooperaciju. Pošto oba igraca razmišljaju na isti, racionalan nacin, rezultat je neefikasna točka, tj. nemogucnost kooperiranja.

2.2.2.2. Put ka kooperaciji – „Tit fot tat“ strategija

Ocito je, dakle, da "dilema zatvorenika" isključuje mogucnost kooperiranja. Međutim, ako se igra ponavlja i komunikacija među igracima postane moguća, povećava se vjerojatnost dugorocnog maksimiziranja rezultata putem kooperacije. U ovakvim, proširenim uvjetima kao izlaz iz dileme zatvorenika nameće se strategija *Tit for Tat*⁶⁴ poznata i kao pravilo «Kako ti meni, tako ja tebi». Navedena strategija zasniva se na jednostavnom pravilu: igrac treba poceti s opcijom kooperiranja, a u sljedećim koracima treba ciniti točno ono što je protivnik učinio u prethodnom koraku, tj. kopirati njegovu odluku, bilo o kooperaciji ili ne-kooperaciji. To potice oba igraca da biraju opciju kooperacije (Slučaj 2) i tako pokažu spremnost za suradnju i razvoj povjerenja te da u nastavku biraju uvijek onu opciju koju je izabrao drugi partner u igri. Uspjeh

⁶⁰ **S** dolazi od **Sucker's payoff** ili gubitnikov rezultat.

⁶¹ **T** od **Temptation to defect** tj. iskušenje za defektom

⁶² Jarillo, J.C., Ricart, J.E., op.cit., str. 85.

⁶³ ibidem, str. 86.

⁶⁴ Strategiju je razvio Professor Anatol Rapoport sa University of Toronto. Naime, prof. Axelrod je za potrebe istraživanja najbolje strategije u situaciji dileme zatvorenika organizirao kompjuterski turnir. Mnogi profesionalci iz razlicitih disciplina koji su se bavili teorijom igara pozvani su da predaju kompjuterske programe (strategije) za igru

Tit for Tat strategije Axelrod objašnjava kombinacijom nacelne spremnosti za kooperiranjem, odmazde, oprاشтанаја и јасноце. « Ono што је заслужно за велики успех «*Tit for tat*» стратегије је комбинација лјубазности, осветолјубивости, опраштанаја и јасноце. Нјезина лјубазност спречава улазак у непотребне неволје. Нјена осветолјубивост обештрабује устражанje друге стране у покушајима дефекта. Нјено опраштанаје помаже обнављању обостраног повјеренја. Нјена јасноца сини је разумљивом за другог играча симболом потице дугорочну кооперацију.⁶⁵ »

Услед наведених карактеристика очито је да *Tit for Tat* стратегија има потенцијал за развој reciprocnog односа те може бити основа за изградњу мрежних односа. Такође, дaje објашњење зашто се при изградњи међуорганизацијских веза значајна пажња треба поклонити развоју повјеренја као основном елементу стабилности.

2.2.2.3. Primjena teorije igara u kontekstu mreža poduzeca

Teorija igara у први план ставља ефекте кооперiranja. Због тога је с нјезина аспекта успешна изградња кооперације могућа само када се индивидуална резултативност дјелovanja подузца напушта због повољнијег, zajednickog, dakle, мрежног дјелovanja. Да би до тих промјена дошло нуžно је да подузца препознају да постоје две наведене рazine дјелovanja те да су волjni промјенити перспективу. С тиме је повезан дугорочан процес учења и сазнавања. Наиме, играчи морају препознати да осим конкурената на тржишту постоје и "комплементи", tj. подузца с којима могу изградiti одnose obostrane koristi (tzv. *win-win* ситуације). Желена промјена подручја дјелovanja мора бити подупрта одговарајућим промотивним активностима, tj. нуžno је постојање пionirskog tima који ће на себе преузети различите промотивне и образовне активности за потicanje промјene перспективе⁶⁶. Наиме, што се јасније препознају zajednickе користи, то ће играцима бити лакше издici се из своје индивидуалне у zajednicku перспективу. Промјена перспективе бити ће олакшана када у бранши постоји негативне развојне тенденције које још не нападају способност гospодарског опстanka подузца јер ће дјелovati као impuls за промјenu strateškog promišljanja подузца.

Iz наведених разматранja могу извести заhtjevi cije постојање i поštivanje je neophodno za uspjeh strategije, tj. кооперације. Заhtjevi se postavljaju pred igrače, dakle, подузца, ali i pred «igralište», tj. подручје мрежних aktivnosti.

Igraci морају бити спремni дјелovati u складу s *Tit fot Tat* стратегијом, dakле, заhtijeva se njihova spremnost за kooperiranje. Mogucnost oprаштанаја мора бити integrirana u igru kako nesporazumi

које су онда били medusobno suprostavljene. Игра је поновљена 200 пута, а побједничка стратегија била је стратегија *Tit fot tat*. За детаље видjetи R. Axelrod, op.cit., str. 29-54.

⁶⁵ Axelrod, R., op.cit., str. 56.

i iznimno ponašanje drugog igrača ne bi postalo razlog za propast kooperacije. Gospodarsko zdravlje igrača je prednost jer se u protivnom može steti utisak da poduzeće samo pokušava preživjeti putem kratkorocnog oportunistickog ponašanja. Osim toga, nužna je i otvorena komunikacija između igrača što zahtijeva proaktivnu sustavnu izgradnju i njegu uzajamnog povjerenja (npr. otvoreno izlaganje vlastitih ciljeva, rastojanje za eliminacijom informacijskih asimetrija, odustajanje od pritisaka zbog trenutnih vlastitih prednosti itd.). Axelrod je za igrače dao konkretne savjete za uspješno provodenje *Tit for Tat* strategije koji se daju u narednoj tablici.

Tablica 2.: Savjeti za primjenu *Tit for Tat* strategije

Savjet	Objašnjenje
Nemoj biti zavidan!	Kod kooperacije nije cilj postići bolju poziciju od partnerove, nego postići vlastitu poziciju bolju nego u slučaju samostalnog djelovanja.
Nemoj prvi biti defektan!	Tko se ponaša sebicno i nepovjerljivo dovodi se u opasnost da u jednom trenutku odabere opciju nekooperiranja. Nadanje i prepostavka da će se partner ponašati kooperativno djeluje pozitivno.
Reagiraj recipročno na kooperaciju i defekt!	Ovo osnovno pravilo <i>Tit for Tat</i> strategije kaže da igrač kooperaciju suigraca treba nagraditi kooperacijom, a defekt kazniti defektom.
Nemoj biti prepametan!	Što jednostavnije ponašanje, to transparentniji zajednicki rad i veće obostrano povjerenje.

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Axelrod, R., op.cit., str. 109-123.

Što se tice «igrališta», tj. područja mrežnog djelovanja, ono mora biti ograniceno jednostavnim i jasnim pravilima. Igraci moraju imati, tj. razviti povjerenje u operativnu logiku i u ostale igrače. Također, mrežno područje mora biti tako uređeno da igrači mogu prepoznati mogućnost dugorocnog optimiziranja koristi. Kooperativno ponašanje potrebno je poticati, a oportunističko kažnjavati. S aspekta teorije igara, do kooperativnih rješenja doci će samo onda kada se radi o ponovljenoj igri (*Repeated Game*, engl.). Dakle, što je interakcija duža i što je više rundi, to je vjerojatnost kooperiranja veća.

2.2.2.4. Kritički osvrt

Teorija igara istražuje probleme strateške međuzavisnosti sudionika te pokazuje uvjete u kojima kooperacija svakom sudioniku pojedinacno donosi bolje rezultate nego u slučaju samostalnog djelovanja. Njezin doprinos se, nadalje, ogleda u objašnjenju važnosti povjerenja kao bitnog elementa izgradnje kooperacijskih odnosa. S druge strane, navedena teorija bavi se proučavanjem rezultata kooperacije (interorganizacijske suradnje) dok njezini uzroci i uvjeti

⁶⁶ Millarg, K., *Virtuelle Fabrik: Gestaltungsansätze für eine neue Organisationsform in der produzierenden Industrie*, Dissertation Nr. 2168, Universität St. Gallen, St. Gallen, 1998, str. 171 – prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 56

ostaju neobjašnjeni. Isti je slučaj i s problematikom konkretnе organizacije zajednickog rada. Zato se može se rezimirati da teorija igara daje važan, ali tek parcijalan prilog ekonomskom objašnjenju nastanka kooperativnih aranžmana između poduzeca.

2.2.3. Postavke strateškog menadžmenta

U okviru strateškog menadžmenta mrežne strukture promatraju se kao potencijalni izvor konkurenčkih prednosti za poduzeca sudionike. Jarillo⁶⁷ ih opisuje kao "dugoročna ciljna udruženja između različitih, ali povezanih profitnih organizacija koja im omogućavaju stjecanje ili zadržavanje konkurenčkih prednosti vis-a-vis njihovih konkurenata van mreže". Time implicira da se proaktivnim uspostavljanjem mreža mogu postići konkurenčke prednosti koje se tijekom dužeg vremenskog perioda mogu zaštiti od erozije i imitacije i koje služe stjecanju budućih potencijala. Dakle, mrežni organizacijski oblici promatraju se kao sredstvo za postizanje konkurenčkih prednosti. Kako postoji nekoliko modela kojima se objašnjava nastanak i održanje konkurenčkih prednosti i cimbenika koji je određuju, tretman mrežnih struktura u njima je razlicit i da je se u nastavku.

2.2.3.1. Model vrijednosnog lanca

Zasigurno najpopularniji model objašnjavanja konkurenčkih prednosti je Porterov model konkurenčkih sila⁶⁸. On konkurenčku prednost definira kao «sposobnost kreiranja vrijednosti za kupce koja premašuje troškove njena stvaranja»⁶⁹ te zaključuje kako ju poduzeće može postići sljedeći strategiju najnižih troškova ili strategiju diferencijacije. Sama implementacija konkurenčke prednosti po Porteru se ne može promatrati na razini poduzeca kao cjeline, već na razini obavljanja pojedinacnih aktivnosti koje naziva vrijednosnim aktivnostima. Vrijednosne aktivnosti su fizicki i tehnološki različite aktivnosti koje jedno poduzeće provodi korištenjem resursa i aktiviranjem svojih sposobnosti. Po Porteru se unutar vrijednosnog lanca mogu razlikovati dva općenita tipa vrijednosnih aktivnosti i to s obzirom na njihov doprinos stvaranju dodane vrijednosti. Primarne (ključne) aktivnosti odnose se na direktno stvaranje dodane vrijednosti, tj. na neposredno snabdijevanje tržišta proizvodima i uslugama. Tu spadaju aktivnosti fizičke proizvodnje do distribucije. S druge strane, zadatak je sekundarnih (potpornih)

⁶⁷ Jarillo, J.C., op.cit., 1988, str. 32

⁶⁸ Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.

⁶⁹ ibidem, str. 3.

aktivnosti da snabdijevaju poduzece resursima i tehnologijom potrebnima za izvršenje primarnih aktivnosti kao i za uspostavljanje informacijskog i upravljackog sustava.

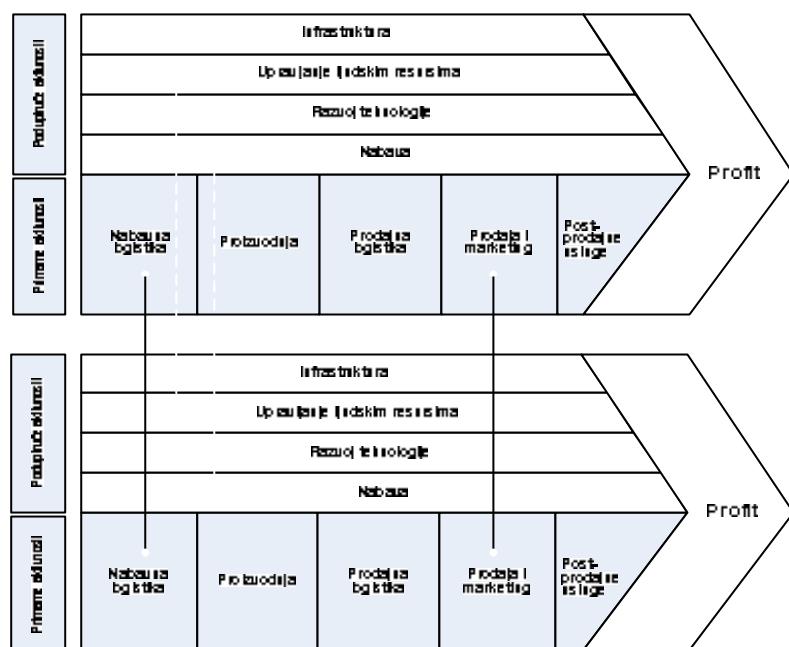
Dinamiku i karakteristike stvaranja dodatne vrijednosti, a time i postizanja konkurentske prednosti, Porter prikazuje lancem slijednih aktivnosti u koje ulaze *inputi* dobavljaca, a koji rezultira *outputom* namijenjenim krajnjim kupcima. Svaka od karika predstavlja određeni korak u transformaciji *inputa* u *output* zbog cega Porter cijeli proces naziva lancem vrijednosti (*value chain*, engl.).

Prva stepenica u analizi vrijednosnog lanca predstavlja istraživanje meduzavisnosti unutar vlastitog vrijednosnog lanca jer vrijednosne aktivnosti same po sebi, ali i nacin na koji su one medusobno povezane mogu predstavljati izvore konkurenčkih prednosti. Te veze mogu postojati izmedu primarnih i sekundarnih aktivnosti, ali i izmedu pojedinih kategorija jedne glavne grupe.

Medutim, konkurenčke prednosti ne nastaju samo iz vlastitog vrijednosnog lanca nego i iz povezanosti sa vrijednosnim lancima drugih gospodarskih subjekata. Naime, vrijednosni lanci pojedinih poduzeca ne stoje u vakuumu vec su povezani i međuvisno s usporednim vrijednosnim lancima te onima prije i poslije njih, tj. s vrijednosnim lancima svojih konkurenata, dobavljaca, distributera i kupaca. Ovakvo shvacanje polazišna je tocka za konstruiranje vrijednosnog lanca cjelokupne industrije koji se uobičajeno naziva sustavom vrijednosti (*value system*, engl.). Sustav vrijednosti može se definirati kao sustav medusobno povezanih lanaca vrijednosti, što pripadaju poduzecima koja suraduju u proizvodnji istog *outputa*. Na ovoj razini promatranja i konkurenčka borba (a time i prednost) poprima drugo značenje, tj. odnosi se na konkurenčiju izmedu industrija, barem u slučaju kada su njihovi krajnji proizvodi supstituti. Naime, u tom slučaju prednost jedne industrije pred drugom postiže se boljim uskladivanjem lanaca vrijednosti pojedinih poduzeca, odnosno poboljšanjem koordinacije izmedu lanaca vrijednosti pojedinih poduzeca, njihovih dobavljaca i distribucijskih kanala.⁷⁰ Ovakvim promišljanjem model vrijednosnog lanca otvara put ka kooperativnim rješenjima. Slika 9. pokazuje primjer povezivanja vrijednosnih lanaca dvaju poduzeca.

⁷⁰ Porter, M.E., op.cit., 1985, str. 51

Slika 9.: Povezivanje dva vrijednosna lanca



koji kao uzrok održivih konkurenčkih prednosti promatra jedinstvenu kombinaciju raspoloživih resursa poduzeca. Specificnosti navedenih modela daju se u nastavku.

2.2.3.2. *Pristup industrijske organizacije*

Neoklasični pristup industrijske organizacije dominirao je dugi niz godina u znanstvenom proučavanju tržišnog uspjeha poduzeca. Polazišna točka je tzv. «SPC model» (*Structure-Conduct-Performance Scheme*, engl.) koji poviše na kauzalnosti odnosa između industrijske strukture, tj. tržišne situacije i ponašanja poduzeca (koje se odnosi na politiku definiranja cijena, strategiju proizvoda, oglašavanje, istraživanje i razvoj te investiranje). Modelom se tvrdi kako industrijska struktura (*Structure*, engl.) određuje ponašanje poduzeca (*Conduct*, engl.) iz čega proizlaze rezultati (*Performance*, engl.) koje poduzeca u određenoj industriji postižu⁷⁴. Dakle, uspjeh poduzeca u prvoj liniji ovisiti će od eksternih faktora (industrije, konkurenata, okruženja) zbog čega je ova istraživačka paradigma poznata i pod nazivom «perspektiva od van prema unutra» (*Outside-in-perspektive*, engl.). Ove postavke početkom 80-ih Porter je ugradio u svoj poznati model konkurenčkih sila. Polazeci od prepostavke o postojanju međuzavisnosti između općeg razina industrijske profitabilnosti i snage djelovanja konkurenčkih sila, Porter definira konkurenčke sile koje određuju položaj poduzeca unutar industrije i prosjecnu razinu povrata na investicije u industriji: prijetnja od ulaska novih konkurenata, snaga pogadanja ključnih kupaca, snaga pogadanja ključnih dobavljača i prijetnja od korištenja supstituta.⁷⁵

Navedena analiza navodi na zaključak kako poduzeca, da bi postizala optimalne (natprosječne) povrate trebaju prvo analizirati svoje industrijsko okruženje te se zatim pozicionirati na način koji im omogućava povoljan utjecaj na navedene konkurenčke sile ili uspješnu obranu od njihova djelovanja. Samo razumijevanje resursa polazi od prepostavke o mobilnosti faktora, tj. mogućnosti njihove kupovine i prodaje na tržištu zbog čega oni nisu prikladna osnova za izgradnju konkurenčkih prednosti.

Glavna kritika ovom pristupu je nesumnjivo premlađa da samo struktura branje određuje performanse poduzeca te da se poduzeće tretira praktički kao «crna kutija».

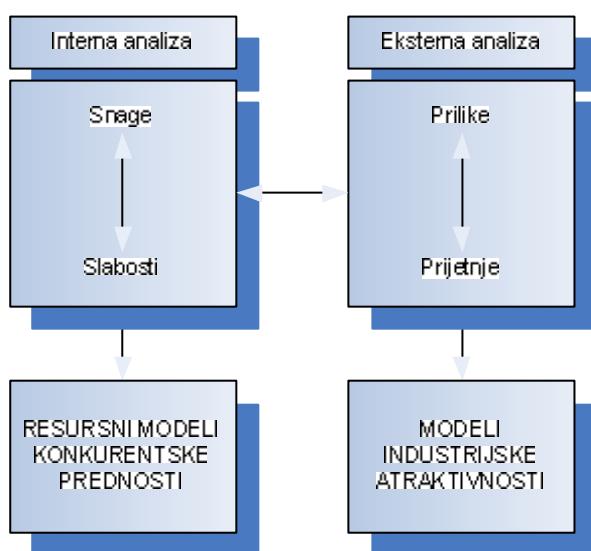
zacetnikom resursne teorije. Ipak, djelo koje se smatra ključnim doprinosom u formuliranju resursnog pristupa analizi konkurenčkih prednosti je članak J.B. Barneya «*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*» iz 1991.g.

⁷⁴ Barney, J.B., 1991. str. 67. prema Alfirević, N., *Konkurenčka sposobnost poduzeca i upravljanje organizacijskim promjenama*, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2003, str. 24.

2.2.3.3. Resursna teorija konkurentске prednosti

Medutim, samo po sebi nameće se pitanje jesu li strukturne determinante pojedine industrije zaista ključni cimbenik postizanja konkurentske prednosti. Alternativni pristup razmatranju konkurentnosti koji daje negativan odgovor na postavljeno pitanje je tzv. resursna teorija konkurentske prednosti (*resource based view*, engl.) koja dovodi do promjene perspektive u korist razmatranja od unutra prema van (*Inside-out-perspective*, engl.). Naime, kao ključni izvor za uspjeh poduzeca promatraju se interni resursi poduzeca te predmet razmatranja i izucavanja postaje samo poduzece, a ne više industrija i njezina struktura. Slika 10. ilustrira razlike u polazištima razmatranih modela konkurentske prednosti.

Slika 10.: Odnos modela konkurentske prednosti zasnovanih na resursima i na procjeni industrijske atraktivnosti



Izvor: Barney, J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, 1991, No.1, str. 100.

Resursna teorija promatra resurse⁷⁶ kao izvorišta konkurentske prednosti poduzeca. Sam pojam resursi poduzeca obuhvaca kako materijalne tako i nematerijalne elemente. U materijalne spadaju takvi resursi koji su materijalne prirode ili se u kratkom roku mogu «pretvoriti» u materijalna dobra, dakle razni materijali, uredaji, kapital informacije, a važan dio cine i ljudski resursi. U nematerijalne resurse ubrajaju se kako duhovni resursi (vlasništvo) kojima se može trgovati kao npr. patenti, koncepti, licence, prava na marku i dizajn, tako i resursi specifični za poduzeca kojima se ne može trgovati kao npr. znanje zaposlenika, sposobnost za inovacije,

⁷⁵ Porter, M.E., *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980., str. 4.

⁷⁶ Sam pojam resursi dolazi iz francuskog jezika i u prijevodu označava sredstva, zalihe, žvore prihoda, izvore privrede (odakle se dobivaju sirovine), Klaic, B., *Rjecnik stranih riječi*, op.cit., str. 1159.

shema odnosa, image i kultura poduzeca. Resursi se općenito promatraju kao izvor za jake strane i slabosti poduzeca te su s toga uzrok razlicitosti.

Po prepostavkama, resursi su neravnomjerno raspoređeni među poduzećima (heterogenost), te ih u kratkom roku nije moguce kupiti, transferirati ili imitirati (imobilnost). Ako poduzeće posjeduje resurse natprosječne kvalitete i taj set resursa koristi i upošljava na pravi nacin, može ostvariti ekonomsku rentu i natprosječne prinose. Ova postavka vrijedi za sva pojedinacna poduzeca, a njegina valjanost proteže se na višu agregiranu razinu, tj. na mreže poduzeca nasuprot konkurentima izvan mreže. Ne samo izgradnja konkurenčkih prednosti nego i njihovo dugorocno održanje jest od odlučujuće važnosti. Da bi se određeni resurs mogao smatrati izvorom održive strateške prednosti, mora zadovoljavati odredene kriterije⁷⁷:

- Vrijednost, koja se definira u smislu neutraliziranja prijetnji ili korištenja mogućnosti u poslovnoj okolini;
- Rijetkost: i to u relativnom smislu, tj. strateški resurs posjeduje zanemariv ili vrlo mali broj postojećih i potencijalnih konkurenata;
- Nepotpuna imitabilnost, što se odnosi na nesposobnost nabavke doticnog resursa na otvorenom tržištu, te
- Ne-supstitutivnost, tj. nepostojanje raspoloživog, a vrijednog resursa koji bi mogao poslužiti kao supstitut promatranom resursu.

Da bi resursi poduzeca mogli biti produktivno aktivirani, poduzeće mora raspolagati sposobnostima. Razlikovanje ovih dviju kategorija reflektira transformacijski karakter resursa.

Sposobnosti se, naime, za razliku od resursa odnose na mogućnost poduzeca da upošljava resurse, obično u kombinaciji, kako bi izvršili određenu zadacu ili aktivnost. To su opipljivi ili neopipljivi procesi zasnovani na informacijama i specifični za poduzeće te razvijeni tijekom vremena kroz kompleksne interakcije među resursima poduzeca.⁷⁸ Dakle, sposobnosti su procesi pomocu kojih se resursi ciljno povezuju i aktiviraju kako bi se postigao određeni cilj poduzeca. U velikom su dijelu specifični za poduzeće i njihova izgradnja je, u pravilu, dugorocnog karaktera. Za razliku od resursa, koji se mogu promatrati kao izolirani i lokalizirani objekti, kod sposobnosti radi se o aktivnostima koje nije moguce izolirati i koje se često odvijaju tiho i bez saznanja o njima.

Resursi i sposobnosti su usporedne velicine koje se medusobno uvjetuju. Resursi su izvori sposobnosti poduzeca, a sposobnosti su glavni izvor konkurenčke prednosti. Predstavljaju u

⁷⁷ Barney, J., op.cit., str. 105-106.

⁷⁸ Amit, R., Schoemaker, P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, str. 35.

određenoj mjeri jezgru strateškog menadžmenta i osnova su za pristup ključnih kompetencija (*core competence*, engl.).

2.2.3.4. *Pristup ključnih kompetencija*

Pristup ključnih kompetencija predstavlja daljnju razradu resursno-orientiranog pristupa. Najzaslužniji autori su Prahalad i Hamel koji su 1990. clankom *The Core Competence of Corporation* dali temelje ovog pristupa. Prahalad i Hamel argumentiraju da se održive konkurentske prednosti ne mogu ostvariti samo korištenjem prilika iz okruženja nego osobito kroz izgradnju specificnih jakih strana poduzeca. Dok je uspjeh poduzeca kratkorocno određen konkurentnošću njegovih proizvoda i usluga, mjeru uspjeha poduzeca dugorocno predstavljaju tzv. ključne kompetencije (*core competence*, engl.). Autori pojam ključnih kompetencija definiraju kao «...sposobnosti konsolidiranja proizvodnih tehnologija i vještina prisutnih širom korporacije u kompetencije koje pojedinim poslovnim područjima omogućavaju brzo prilagodavanje promjenjivoj okolini⁷⁹ ». Na istom mjestu autori pojašnjavaju: «Ključne kompetencije su kolektivno ucenje u organizaciji, osobito o koordinaciji razlicitih proizvodnih vještina i integraciji razlicitih tehnologija(...). Ključne kompetencije su komunikacija, uključenost i duboka predanost radu preko organizacijskih granica»⁸⁰.

Koncept ključnih kompetencija autori objašnjavaju pomocu metafore stabla. Diverzificirana korporacija simbolicki se može prikazati pomocu velikog stabla - deblo i glavne grane su ključni proizvodi, manje ogranci su poslovne jedinice; lišće, cvjetovi i voce su krajnji proizvodi. Sustav korijenja, koji cijelom stablu daje prehranu i stabilnost, predstavlja ključne kompetencije. One se sastoje od kompleksnih povezanosti jedinstvenih resursa sa specificnim sposobnostima poduzeca koje izvan poduzeca nisu transparentne. Da bi određeni atribut poduzeca mogao biti identificiran kao ključna kompetencija mora zadovoljiti sljedeće temeljne kriterije:

- poduzecu otvara ulaz na brojna, medusobno razlicita tržišta proizvoda
- u velikoj mjeri pridonosi percepцији vrijednosti krajnjeg proizvoda
- konkurenti ga ne mogu jednostavno imitirati.⁸¹

Dakle, razumijevanje pojma ključnih kompetencija uključuje kupce, konkurente i prodajna tržišta što ide u prilog tezi da strateški menadžment jake i slabe strane poduzeca promatra uvijek kao relativne u odnosu na konkurenčko okruženje i prilike i prijetnje koje se u njemu pojavljuju.

⁷⁹ Prahalad, C.K., Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Nr.3, May/June, 1990, str. 4.

⁸⁰ ibidem, str. 5.

⁸¹ ibidem, str. 7.

Pristup ključnih kompetencija predstavlja dinamiziranje resursno-orientiranog pristupa na nacin da ključnim kompetencijama daje životni ciklus kojim se može proaktivno upravljati. Tako menadžment ključnih kompetencija uključuje njihovu identifikaciju, izgradnju i razvoj, primjenu, zaštitu i napuštanje (ili predaju).⁸²

2.2.3.5. Pristup ključnih kompetencija i kooperacije

Pristup ključnih kompetencija naglašava znacenje kooperacija kao strateške «...opcije poduzeca za izgradnju, efikasno korištenje i/ili za osiguranje njihovih ključnih kompetencija»⁸³. Misao vodilja kojom ovaj pristup objašnjava meduorganizacijske veze formuliran je u rijecima Hamela, Doza i Prahalada: "Izazov je podijeliti dovoljno vještina kako bi se stekla prednost u odnosu na poduzeca izvan saveza uz sprjecavanje transfera ključnih vještina (*score skills*, engl.) partneru"⁸⁴. Efekti kooperiranja mogu se promatrati na dvije razine: razini pojedinog poduzeca i na razini mreže. Individualna perspektiva u prvi plan stavlja promjene individualne konkurentske pozicije nastalu kao posljedica kooperacije te istražuje efekte koje kooperacija ima na bazu ključnih kompetencija svakog pojedinog kooperacijskog partnera.

Kolektivna perspektiva istice konkurentske efekte kooperacije kao cjeline u odnosu na ostale konkurenente na tržištu. Jezgra argumentacije takvog konceptualiziranja ključnih kompetencija jest potencijalan rast kvalitete, fleksibilnosti i reagibiliteta (kratko vrijeme reakcije, dobra adaptacija na želje klijenata) proizvodnih procesa kao posljedica interorganizacijske povezanosti. Pojedina poduzeca koncentriraju se na vlastite ključne kompetencije koje se koordiniraju u zajednickom, nadredenom procesu. Tako interorganizacijska mreža nudi šansu da se vlastite ključne kompetencije dodatno povežu sa komplementarnima. Pretpostavka za to je sposobnost da se individualne ključne kompetencije pojedinog mrežnog partnera harmoniziraju s obzirom na krajnje proizvode koji prolaze na tržištu i stvaraju korist za kupce. To implicira, medu ostalim, identifikaciju strateških propusta, simetriju ciljeva i interesa u smislu zajednicke vizije, kompetencije u području logistike, koordinacije i komunikacija i povjerenje u sposobnosti partnera.

Kroz koncentraciju na manji broj ključnih kompetencija svaki partner može neposredno postici ekonomiju razmjera i ekonomiju obujma te posredno, kanaliziranjem organizacijskog potencijala za ucenje, povecati stopu rasta svojih ključnih kompetencija. Tako mreža omogucava pristup k

⁸² Hamel, G., *The Concept of Core Competence*, in Hamel, G., Heene, A., (ed.), *Competence-Based Competition*, Chichester, 1994. str. 25, prema Fey, M, op.cit., 2002, str. 66.

⁸³ Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K., *Collaborate with your Competitors and Win*, Harvard Business review, Vol. 67, Br. 1, 1989, str. 135.

⁸⁴ ib.

inace nedostupnim materijalnim i nematerijalnim resursima specijaliziranih partnerskih poduzeca. Usljed jake obostrane meduzavisnosti partnerskih poduzeca oportunisticko ponašanje je za sve strane neracionalno. Potencijali mreže, po shvacanju ove kolektivne perspektive, ne rezultiraju iz kopiranja i internaliziranja kljucnih kompetencija mrežnih partnera, nego su u prvom redu neposredno povezani s kooperativnim korištenjem kompetencijskih potencijala svih mrežnih partnera, tj. zasnovani su u samoj mreži.

2.2.3.6. *Kriticki osvrt*

Pristupi strateškoga menadžmenta pokušavaju dati odgovoriti na pitanje kakvim ponašanjem poduzeca mogu na tržištima intenzivne konkurenčije postici prednost u konkurentskoj poziciji. U prvom redu stoji nacelno kooperativno ili kompetitivno uspostavljanje odnosa sa sustavnim okruženjem, u rasponu od tržišta do hijerarhije. Ipak, u današnjem gospodarstvu obilježenom kompleksnošću i dinamikom, pravno neovisna i nacelno gospodarski neovisna poduzeca sve češće koriste koordinaciju putem kooperacije za postizanje konkurenčke prednosti koju ne bi mogla postici sama ili barem ne u istoj mjeri. Tim slijedom i strateški menadžment promatra izgradnju mreža i kooperativnih aranžmana kao instrument i opciju za postizanje strateške konkurenčke pozicije. Tako Jarillo argumentira « Mreže se konceptualiziraju kao oblik organizacije koji manageri mogu koristiti... kako bi postavili svoja poduzeca u jaku konkurenčku poziciju»⁸⁵.

Postavke strategijskog menadžmenta nude kompleksan i slojevit pogled na prednosti mrežnih interorganizacijskih odnosa. Ipak, ne predstavljaju samodostatnu teoretsku kategoriju za proučavanje fenomena mreža poduzeca nego, kao i ostali navedeni teoretski pristupi, pokazuju samo njihov djelomičan presjek.

2.3. OBLICI UMREŽAVANJA PODUZCEA

Poimanje mreža poduzeca kao oblika organizacije ekonomskih aktivnosti koji se nalazi između tržišta i hijerarhije ukazuje na brojnost oblika koje mogu poprimiti. Zbog toga se u literaturi može naći na različite sistematizacije navedenog «mrežnog kontinuma». Tako Sydow u njega smješta kupoprodajni ugovor, razmjenski odnos, dugorocne dobavljačke ugovore, ugovore o licenciranju i franšizi, zajednicka ulaganja, organizaciju s profitnim centrima i funkcionalnu

⁸⁵ Jarillo, J.C., op.cit., 1988, str. 32.

organizaciju⁸⁶; Killich razlikuje interesno društvo, franšizu, konzorcij, virtualno poduzece, *Supply Chain Management*, strateške alijanse i zajednicko ulaganje⁸⁷; dok Ahlert i Evanschitzky navode kako se s obzirom na tip transakcije mogu razlikovati tržište, dugorocni ugovori, kooperacijske grupe, franchising, zajednicko ulaganje, holding i integracija.⁸⁸

Gotovo se može reci, koliko autora, toliko podjela mrežnih oblika, što zapravo i ne cudi. Naime, iz same definicije mreže poduzeca ocito je da se radi o kompleksnom, višeslojnom fenomenu koji se ne može definirati pomocu jedne karakteristike nego niza njih. Zbog toga se ne može dati ni jedna opca, sve važeca podjela oblika mreža poduzeca jer ih zapravo, ovisno o karakteristici koje se uzme kao kriterij, postoji cijeli niz. Zato se u narednoj tablici daje pregled najvažnijih kriterija i oblika umrežavanja koji iz njih proizlaze, a u nastavku njihovo pojašnjenje.

Tablica 3.: Kriteriji za razlikovanje oblika umrežavanja poduzeca

Kriterij	Vrste mreža
Smjer umrežavanja (tržišni odnos kooperacijskih partnera)	<ul style="list-style-type: none"> Horizontalno (s konkurentima) Vertikalno (s dobavljacima/kupcima) Dijagonalno (s ostalim poduzecima)
Geografski obuhvat	<ul style="list-style-type: none"> Lokalne Regionalne Medunarodne Globalne
Karakter uspostavljenih veza	<ul style="list-style-type: none"> Neformalne mreže Ugovorne mreže Mreže s kapitalnim povezivanjem
Intenzitet povezivanja	<ul style="list-style-type: none"> Mreže bez ugovora Mreže s djelomičnim ugovorom Mreže sa zajednickim poduzecem Franšiza Holding Fuzija
Vremensko trajanje	<ul style="list-style-type: none"> Privremene mreže Vremenski neogranicene mreže
Struktura moci	<ul style="list-style-type: none"> Centralizirane mreže Policentrične mreže
Područja kooperiranja	<ul style="list-style-type: none"> Mreže u području <ul style="list-style-type: none"> istraživanja i razvoja prodaje nabave marketinga proizvodnje

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Killich, S., op.cit., str. 18-20; Frey, M., op.cit., 2002, str. 66; Ahlert, D., Evanschitzky, H., op.cit., str. 45-40; Harland, P.E., *Kooperationsmanagement – Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement*, Fischbachtla, 2002, str. 63-64.

⁸⁶ Sydow, op.cit., str. 104.

⁸⁷ Killich, S., *Kooperationsformen*, str.14-17., u Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., Loose, A. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2005.

⁸⁸ Ahlert, D., Evanschitzky, H., *Dienstleistungsnetzwerke. Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich*, Springer-Verlag, Berlin, 2003, str. 45.

2.3.1. Smjer umrežavanja

S obzirom na smjer umrežavanja razlikuju se horizontalne, vertikalne i dijagonalne mreže. Naime, kvazi-internalizacija i kvazi-eksternalizacija mogu se uspostavljati uzduž razlicitih pravaca vrijednosnog lanca. Horizontalni mrežni odnosi nastaju između poduzeca iste stepenice vrijednosnog lanca, koja pripadaju istoj djelatnosti i koji mogu na tržištu biti cak direktni konkurenti. Kooperacije ovakvog tipa uglavnom imaju za cilj postizanje ekonomije obujma. Ovakvo povezivanje pod posebnom je paskom javnosti jer je, zbog interesa društva kao cjeline, nužno odrediti granice povezivanja i zajednickog djelovanja poduzeca unutra jedne industrije. Zato se u vecini država postoje i posebne institucije sa zadatkom ogranicavanja i sprjecavanja neprihvatljivog ponašanja.⁸⁹

Vertikalni mrežni odnosi nastaju između poduzeca cije aktivnosti se u vrijednosnom lancu nadovezuju jedna na drugu, tj. poduzeca koja su jedna drugima dobavlјaci i/ili kupci. Cilj kooperacija ovog tipa najčešće je optimizacija organizacijskog ustrojstva uključenih poduzeca i djelovanje na minimiziranje transakcijskih troškova. Osim toga, uskladeno djelovanje poduzeca otvara mogućnost nudenja integriranih usluga i uslužnih sustava koji proizlaze iz ekonomije razmjera.

Kroz dijagonalne mrežne odnose (cesto se koriste i termini lateralni odnosi ili konglomerati) povezuju se poduzeca iz razlicitih djelatnosti. Takva povezivanja nude mogućnost ponude širokog raspona usluga, ali i profitiranje po osnovi transfera *know-how-a*, korištenja marke proizvoda i transfera image-a.

2.3.2. Geografski obuhvat

Po geografskom obuhvatu mreže poduzeca mogu biti lokalnog, regionalnog, nacionalnog ili internacionalnog karaktera. Geografski obuhvat kooperacije ovisi o postavljenim ciljevima. Kod lokalnih i regionalnih kooperacija osnova tj. cilj povezivanja je zajednicko korištenje resursa raspoloživih na lokaciji te se razvijaju između poduzeca koja su neposredni ili relativno bliski susjedi. Kod nacionalnih i internacionalnih mreža ovi elementi ocito ne igraju znacajnu ulogu, vec su na snazi su sasvim drugi cimbenici – zajednicki marketing i prodaja, zajednicko obavljanje R&D⁹⁰ aktivnosti, zajednicka proizvodnja, itd.

⁸⁹ U Hrvatskoj je to Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja.

⁹⁰ Research and Development, engl. - istraživanje i razvoj.

2.3.3. Karakter uspostavljenih veza

Mrežni odnosi mogu se promatrati i s aspekta vrste dogovora na kojoj pocivaju. Tako se razlikuju kooperacije zasnovane na usmenom dogovoru, ugovorne kooperacije te kooperacije utemeljene na kapitalnom povezivanju uključenih poduzeca. Usmeni dogovor dolazi u obzir kod «labavih», nisko rizicnih kooperativnih odnosa s ogranicenim brojem partnera. Uže povezivanje koje traži znacajniji angažman poduzeca obično se regulira ugovorom u kojem se definiraju ciljevi kooperacije, razdoba uloga te obracun troškova i prihoda. Pri tom se mora voditi racuna da svaki partner za svoje troškove primi odgovarajuce koristi. Naime, samo onda kada partneri u jednakoj mjeri profitiraju od umrežavanja, ispunjene su pretpostavke za uspješnu suradnju, tj. na snazi je tzv. *win-win* situacija ili situacija u kojoj svi profitiraju. Najintenzivniji oblici povezivanja zasnovani su na kapitalnom povezivanju partnera koje može ici tako daleko da uključena poduzeca potpuno gube svoju samostalnost, tj. spajaju se u novi gospodarski i pravni subjekt. U tom slučaju, ocito je, ne može se više govoriti o kooperaciji. Harland ovu karakteristiku naziva stupnjem obostrane gospodarske ovisnosti te tako razlikuje neformalnu kooperaciju zasnovanu na usmenom dogovoru, kooperaciju na ugovornim osnovama (gdje ubraja franšizu i strateške alijanse) te kapitalno povezivanje poduzeca sa zajednickim ulaganjem.⁹¹

2.3.4. Intenzitet povezivanja

Intenzitet povezivanja može se mjeriti pomocu razlicitih kriterija kao što su npr. broj kooperacijskih područja, stupanj odlucivanja ili vrsta uspostavljenih poslovnih veza. Također, u literaturi se može naci cijeli niz skala za mjerjenja intenziteta povezivanja. Tako Killich⁹² razlikuje nizak, srednji i visok intenzitet povezivanja. Nizak stupanj povezivanja odnosi se na kooperacijske odnose koji pocivaju tek na razmjeni informacija i iskustava o procesima u povezanim poduzecima. Ako poduzeca djelomично uskladuju svoje aktivnosti iz područja u kojima kooperiraju, radi se o srednjem stupnju intenziteta povezivanja, dok situacija uskladivanja svih aktivnosti iz kooperacijskih područja podrazumijeva visok stupanj intenzivnosti povezivanja. Ahlert i Evanschitzky⁹³ koriste pojам stupnja povezivanja (*Bindungsgrad*, njem.) kojeg strukturiraju u tri elementa: vremensko trajanje povezivanja, intenzitet povezivanja i opseg povezivanja.

⁹¹ Harland, P.E., op.cit., str. 63-64

⁹² Killich, S., op.cit., str. 19.

⁹³ Ahlert, D., Evanschitzky, H., op.cit., str. 46.

Na najpotpuniju razdobju mreža po ovom kriteriju nailazi se kod Freya⁹⁴ koji razlikuje šest stupnjeva intenziteta povezivanja umreženih poduzeca koji se navode i ukratko opisuju u narednoj tablici⁹⁵

Tablica 4.: Oblici uspostavljanja mreža s obzirom na intenzitet povezivanja

Ugovorne forme umrežavanja	Opis
Mreža bez ugovora – usmeni dogovor	Labavi zajednicki rad bez ugovorne forme. Zasniva se u velikom dijelu na medusobnom povjerenju partnera.
Mreža s djelomicnim ugovorom	Najvažniji elementi i pravila umrežavanja definiraju se u tzv. kooperacijskom ugovoru. Pogodni za jednostavne, jasno razgranicene zadatke i/ili za provođenje vremenski ogranicenih mjera. Povećavanje povezanosti unutar mreže zbog cega predstavljaju dobru podlogu za postupan, planski razvoj i rast mreže.
Mreža zasnovana na ugovoru o franšizi	Dugoročni, kooperativni prodajni sustav u kojem davalac franšize za određenu naknadu primatelju franšize osigurava ponudu proizvoda, prava i <i>know-how-a</i> . Davalac i primatelj franšize na tržištu nastupaju pod zajednickim imenom kao cjelina, ali su zapravo pravno i gospodarski neovisni.
Mreže s kapitalnim povezivanjem	
Mreža sa zajednickim poduzecem	Osnivanje poduzeca koje preuzima odredene aktivnosti svih mrežnih partnera.
Holding struktura	Gospodarsko spajanje pravno samostalnih poduzeca pod zajednicko vodstvo, a može se opisati i kao društvo (trgovacko) koje upravlja i kontrolira druga pravno samostalna poduzeca putem udjela koja navedena poduzeca u holdingu imaju.
Fuzija	Pravno i gospodarsko spajanje više samostalnih poduzeca u jedno. Predstavlja oblik koncentracije poduzeca.

Izvor: vlastito objašnjenje prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 231-245.

2.3.5. Vrijeme trajanja

S aspekta vremena trajanja, mrežni odnosi mogu biti privremeni, tj. takvi da im je vrijeme trajanja unaprijed ograniceno, te mogu biti trajne prirode. U slučaju privremenog umrežavanja postoji veća vjerojatnost oportunistickog ponašanja partnera, osobito pred kraj suradnje. Kod vremenski neogranicenih oblika umrežavanja partneri su svjesni da će se oportunističko ponašanje koje šteti ostalim partnerskim poduzecima negativno odraziti i na njih u buducnosti te je ono stoga manje vjerojatno.

⁹⁴ Frey, M., op.cit., 2002, str. 232.

⁹⁵ O navedenim stupnjevima intenziteta povezivanja umreženih poduzeca više će biti receno u poglavlju 5.5.2.

2.3.6. Struktura moci

S obzirom na kriterij strukture moci, razlikuju se mreže sa fokalnom, centraliziranom strukturom i policentricne, tj. decentralizirane mreže.

U mrežama sa fokalnom strukturom, centralnu poziciju zauzima jedno ili više poduzeca. U pravilo je to poduzece koje je mrežu osnovalo li ima strateški najvažniju poziciju. Navedeno poduzece ima veci utjecaj od ostalih partnera na strateško usmjerenje mreže kao i na oblik i sadržaj meduorganizacijskih odnosa. Fokalno poduzece svoju ulogu može provoditi samo ako je u stanju resurse od strateškog znacenja, kao što je tehnicko znanje, koordinirati i kontrolirati na nacin da su umrežena poduzeca pod njegovim vodstvom uvjereni da sudjelovanjem u mreži profitiraju.⁹⁶

Mreže poduzeca mogu biti organizirane i vodene kao policentricne, tj. decentralizirane strukture. U tom slučaju nijedno poduzece nema ulogu fokalnog subjekta. Između povezanih poduzeca postoje relativno homogene, obostrane ovisnosti, a kompetencije odlucivanja, koordinacije i odgovornosti relevantne za mrežne aktivnosti u rukama se svih mrežnih partnera. Takva situacija potice redovite kontakte i razmjenu informacija između mrežnih partnera. Koordinaciju cijele mreže obično preuzima jedan gremij koji je odgovoran za uskladivanje osnovnih pitanja vezanih uz proizvodnju krajnjih ucinaka (tj. dobara ili usluga). Policentricne mrežne strukture imaju «demokratski» karakter koji je istodobno i znacajan nedostatak u konkurenčkoj borbi. Naime, u mrežama ovog tipa koordinacija mrežnih aktivnosti dešava se samo na dobrovoljnoj osnovi te za upravljanje ocito glavi sustava nedostaje pravo i moc provodenje odgovarajućih mjera. Taj nedostatak upravljacke strukture mora se nadomještavati dugotrajnim uvjeravanjem, a posljedice su gubici zbog neslaganja te gubici resursa.

2.3.7. Područja poslovanja

Konacno, mreže se mogu razlikovati i s obzirom na područja poslovanja u kojima se umrežena poduzeca udružuju. Tako se najčešće nailazi na kooperacije u područjima istraživanja i razvoja, prodaje, nabave, marketinga i/ili proizvodnje te logistike.⁹⁷

⁹⁶ Merkle, M., *Bewertung von Unternehmensnetzwerken – Eine empirische Bestandsaufnahme mit der Balanced Scorecard*, Dissertation Universität St. Gallen, Nr. 2299, St. Gallen, 1999, str. 28.

⁹⁷Cf. Killich, S., *Kooperationsformen*, op.cit., str. 20 i Harland, P.E., op.cit., str. 63-64.

3. SPECIFICNOSTI HOTELSKE USLUGE I HOTELSKOG POSLOVANJA

Svaka gospodarska djelatnost ima svoje specificnosti koje se nedvojbeno odražavaju na poslovanje poduzeca unutar nje. To je slučaj i sa hotelijerstvom. Jedna od osnovnih posebnosti hotelskog poslovanja jest karakter dobra kojeg hotel nudi, dakle, usluge. Usluge su *specifikacija* "proizvodnja", tj. pružanje i razmjena postavljaju niz posebnih zahtjeva o kojima svaki hotel mora voditi računa. Nematerijalan karakter *outputa*, nemogućnost skladištenja, istovremenost proizvodnje i konzumacije, nužnost direktnog kontakta sa kupcima – sve su to elementi koji nameće posebne zahtjeve na hotelski menadžment. Drugi bitan element jest povezanost hotelske usluge s ostalim elementima turistickog sustava, što hotelsko poslovanje cini ovisnim o nizu elemenata sa kojima nije u izravnoj vezi. Konacno, nezaobilazan cimbenik hotelskog poslovanja cine specificnosti ponude i potražnje u hotelijerstvu, koje se uveliko razlikuju od onih u drugim, osobito proizvodnim djelatnostima.

Svi navedeni elementi održavaju se na organizaciju i sistematizaciju poslovnih funkcija i aktivnosti hotela. Zato je cilj ovog dijela rada identificirati i objasniti specificnosti hotelskog "proizvoda" i poslovanja te pokazati kakve pritiske one stavlju na menadžment hotela. Nadalje će se izložiti procesni model hotelskog poslovanja, kao instrument sustavne dijagnoze hotela koji navedene specificnosti uvažava. U posljednjem dijelu poglavљa razmotrit će se stanje, struktura, odabrani pokazatelji poslovanja i razvojne tendencije hotelskog sektora Hrvatske.

3.1. HOTELSKI «PROIZVOD» I NJEGOVE SPECIFICNOSTI

Osnovna definicija definira hotel kao objekt koji za naknadu nudi smještaj, hranu i pice putnicima i privremenim rezidentima te obroke i osvježenje, i ponekad druge usluge, ostalim korisnicima⁹⁸. Naš zakonodavac definira ga kao smještajni objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i dorucka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.⁹⁹

3.1.1. Karakteristike hotelske usluge

Osnovna djelatnost hotela jest pružanje razlicitih usluga. Usluge, kako hotelske tako i sve ostale, po svojim se bitnim karakteristikama uvelike razlikuju od proizvoda što uvjetuje niz specificnosti hotelskog poslovanja. Cetiri su temeljne takve karakteristike iz kojih se izvode sve ostale:

1. neopipljivost
2. istovremenost proizvodnje i potrošnje
3. direktni kontakt proizvodaca i korisnika
4. važnost ljudskog faktora.¹⁰⁰

Jedna od najvažnijih karakteristika usluga je **neopipljivost**. Kod hotelskih usluga ona se ogleda u cinjenici da gost ne može testirati, kušati uslugu smještaja prije kupnje. Preko raznih medija on može vidjeti ponudeni smještajni objekt i ono što nudi, ali ozracje mesta, doživljaj i uslugu koju će doživjeti nije moguce prenijeti. Zbog toga gost mora vjerovati na rjec pružatelju usluge, tj. hotelu i nalazi se pod rizikom neispunjerenja obecanja. Taj rizik dovodi do porasta troškova traženja. Zbog toga svi faktori koji djeluju na snižavanje troškova traženja i podižu razinu povjerenja gosta u pružatelja usluge znacajno utjecu na konacan odabir gosta. U takve faktore ubrajaju se npr. *image* i marka kao orijentir pri traženju i garancija povjerenja. S toga aspekta mogu se promatrati i kooperacije. Naime, samostalnim hotelima uspostavljanje marke i *image-a* s ciljem snižavanja troškova traženja cesto je vrlo zahtjevna zadaca dok kooperacija nude mogucnost zajednickog izlaska na tržiste i razvijanje zajednicke «krovne marke». Osim toga, putem kooperacija, samostalni hoteli mogu se ukljuciti u integrirane uslužne sustave koji također djeluju pozitivno na snižavanje troškova traženja te povecavaju vjerojatnost izbora od strane gosta.

⁹⁸ Medlik, S., Ingram, H., *The Business of Hotels*, Butterworth Heinemann, 2002., str. 4.

⁹⁹ Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 48/2002., clanak 7.

¹⁰⁰ Rispoli, M., Tamma, M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, CEDAM, Padova, 1996, str. 153-154.

Proces **proizvodnje, tj. pružanja¹⁰¹ i konzumacije usluge odvijaju se istovremeno¹⁰²**, drugim rjecima, dolazi do prostornog i vremenskog spajanja ponude i potražnje. To znači da nije moguce odvojiti trenutak pružanja usluge i trenutak njezine konzumacije, što uvjetuje **nemogucnost skladištenja** usluga, tj. njihovu prolaznost. Naime, hotel neprodane kapacete ne može na nijedan nacin uskladištiti za kasniju prodaju npr. sobu koja nije iznajmljena danas «uskladištiti» za sutra. Zbog toga pad potražnje za uslugama hotela ima znacajne negativne efekte na poslovanje, jer se visoki fiksni troškovi svakako moraju pokriti, dok, s druge strane, u špici sezone hotel neće biti u stanju apsorbirati cijelu novonaraslu potražnju i tako navedene gubitke kompenzirati. Ocito je da nemogucnost skladištenja usluga cini hotelsko poslovanje iznimno neelastичnim na promjene potražnje te nameće potrebu pažljivog planiranja kapaciteta. Osim toga, vremensko podudaranje vremena proizvodnje i konzumacije uvjetuje i **nedjeljivost hotelske usluge od fizicke lokacije hotela¹⁰³**. Naime, hotelsku usluge nije moguce transportirati na neko drugo mjesto jer se razmjena i konzumacija usluge dogadaju na mjestu njezine proizvodnje, tj. u samom hotelu¹⁰⁴. Istovremenost proizvodnje i konzumacije hotelske usluge povlaci za sobom **nužnost direktnog kontakta** izmedu «proizvodaca» usluge - hotela i korisnika – gosta¹⁰⁵. Jednostavnije receno, gost mora biti fizicki prisutan prilikom proizvodnje usluge. Direktan kontakt ne svodi se tek na puku fizicku prisutnost gosta prilikom «proizvodnje» usluge. Upravo suprotno, gost ima aktivnu ulogu u tom procesu. Zbog toga je i doživljena kvaliteta usluge subjektivna kategorija, tj. ne ovisi samo u njenom pružatelju nego i o trenutnom psihickom i fizickom raspoloženju kupca, tj. hotelskog gosta. On naime, istu uslugu može, uslijed promjene psihickog i/ili fizickog stanja, u ponovljenoj konzumaciji doživjeti i ocijeniti potpuno drugacije nego prethodni put.

Karakteristika uslužnih djelatnosti, pa tako i hotelskog poslovanja, jest **važnost ljudskog faktora** jer vecina usluga koje se pružaju gostu sadrže elemente osobnog kontakta. Ti kontakti mogu kod gosta zadovoljiti posebne, socijalne potrebe višeg ranga. Zbog toga i kvaliteta pruženih usluga *u hotelu u velikoj mjeri zavisi o kvaliteti osoblja i to napose onog dijela koji obavlja tzv. front-stage¹⁰⁶ aktivnosti*. Naime, oni su ti s kojima gost stupa u direktan kontakt i

¹⁰¹ U stranoj literaturi se za „proizvodnju“ usluga koristi sinagma *servuction*, nastala spajanjem izraza «service» (usluga, engl.) i «production» (proizvodnja, engl.). Cf. Ruisi, M., *I consorzi alberghieri. Problemi economico-aziendali*, Giuffré editore, Milano, 1999, str. 121.

¹⁰² Švicarska turistica literatura za to obilježje usluga koristi se sintagmom «Uno-Actu-Princip» tj. princip jednog cina. Cf. Frey, M., op.cit., str. 82.

¹⁰³ To se odnosi na općenito svojstvo neprenosivosti usluga tj. njihove neodvojivosti od fizickog mjesta proizvodnje. Cf. Weber, S., Mikacic, V., *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1999, str. 24.

¹⁰⁴ Za razliku od razmjene u proizvodnim djelatnostima kod koje je mjesto razmjene (kupnje) prakticki potpuno nevezano za mjesto proizvodnje.

¹⁰⁵ Za razliku od razmjene proizvoda kod koje nikada ne mora doći do kontakta kupca sa proizvodacem ciji proizvod kupuje.

¹⁰⁶ O «front stage» aktivnostima opširnije se govori u poglavju 3.2.

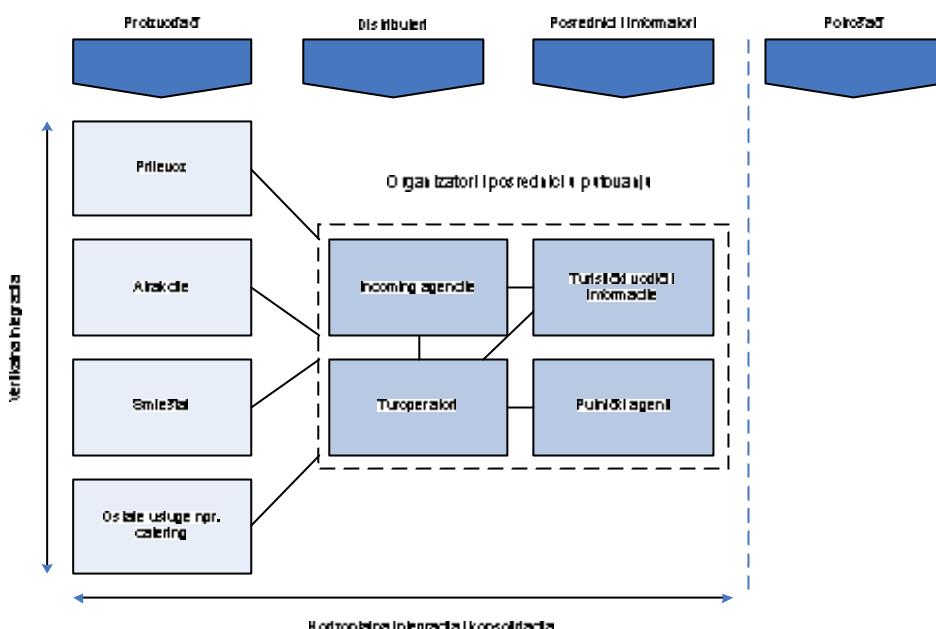
kroz cije djelovanje ocjenjuje kompetencije, strucnost i gostoljubivost cijelog hotela. Zbog toga su upravljanje osobljem i menadžment ljudskih resursa krucijalni elementi o kojima menadžment svakog hotela mora voditi racuna.

3.1.2. Komplementarnost hotelske usluge

Hotelske usluge komplementaran su element ukupne turističke ponude te su višestruko povezane sa ostalim sudionicima turistickog sustava. Zbog toga se hotelsko poslovanje nalazi pod utjecajem niza cimbenika s kojima nije u direktnoj vezi. Naime, potražnja za hotelskim smještajem izvedena je iz sveukupne turističke potražnje jer putovanje turista u pravilu nije potaknuto željom za boravkom u određenom hotelu, nego težnjom za boravkom u određenoj destinaciji bilo zbog odmorišnih ili poslovnih razloga. Dakle, osnovnu ponudu čine prirodne datosti kao geografski položaj, klima, pejzaž, vegetacija; sociokulturni uvjeti kao kultura, tradicija, govor, mentalitet, gostoljubivost te opća infrastruktura. U vecini slučajeva ta osnovna ponuda za gosta je najvažniji i odlučujući element pri odabiru destinacije putovanja.

Osim toga, hotelske usluge su u komplementarnom odnosu s uslugama i poslovanjem drugih pružatelja usluga. Tu se u prvom redu radi o putnickim i turističkim agencijama te ostalim turističkim posrednicima; turističkim organizacijama, uredima i udrugama; rezervacijskim sustavima, marketinškim organizacijama, on-line servisima; pružateljima prijevoznih usluga (avionskim, željezničkim, morskim, rijecnim, gradskim prijevozom, putnickim terminalima); uslugama specifičnima za destinaciju, koje pružaju poduzeca za prehranu i gastronomiju; prijevoznoj infra- i suprastrukturi i poduzeциma u službi turizma; izgradenim turističkim atrakcijama (sportski sadržaji, staze za šetanje i planinarenje), zabavnim sadržajima, kongresnim centrima, servisnim i informacijskim službama. Svi ti cimbenici direktno i/ili indirektno utječu na hotelsko poslovanje jer hotel samo jedan od niza elemenata koji čine turistički sustav, a turistička usluga samo jedan od elemenata turističkog proizvoda.

Navedena međuzavisnost pružatelja turističkih usluga evidentna je iz prikaza model sektora turizma.

Slika 11. Model sektora turizma

Izvor: PricewaterhouseCoopers, 2001., prema European Commission, **Structure, performance and competitiveness of european tourism and its enterprises**, Luxembourg, 2003, str. 7 .

Na slici prikazani subjekti turistickog sustava proizvode, tj. nude pojedinacne, parcijalne, ali komplementarne usluge, koje gost konzumiranjem spaja u turisticki proizvod po svojim prohtjevima. Iz komplementarnosti navedenih usluga proizlazi međuvisnost subjekata turističke ponude, a korelat te ovisnosti je kooperacija. Naime, kooperiranjem u pojedinim područjima pružanja usluga oni mogu osigurati kontinuitet vrijednosnog lanca te osigurati bolji tržišni nastup i poslovni rezultat.

3.1.3. Nestabilnost potražnje za hotelskim uslugama

Potražnja u hoteljerstvu obilježena je viskom stopom volatilnosti. Kako je potražnja za hotelskim uslugama izvedena iz turističke potražnje destinacije, to će pogodenost hotela fluktuacijama potražnje u najvećoj mjeri ovisi o karakteristikama područja u kojem je hotel smješten. Problem sezonske koncentracije potražnje osobito je izražen kod hotela koji posluju u područjima gdje je osnovni motiv dolaska odmor na suncu i moru. Tako na primjer, u primorskim mjestima Hrvatske tijekom cetiri mjeseca (lipanj – rujan) ostvari se 70-80% ukupnih nocenja.¹⁰⁷ Nešto blaže koncentracije turistickog prometa imaju prometna, kulturna i

¹⁰⁷ Vrtiprah, V., Pavlic, I., *Menadžerska ekonomija u hoteljerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005, str. 41.

gospodarska središta gdje su motivi putovanja uglavnom poslovni ili manifestacijski iako se i kod njih mogu primijetiti vrhovi potražnje u pojedinim periodima godine¹⁰⁸.

Osim na godišnjoj razini, oscilacije potražnje za uslugama hotelskog smještaja mogu se promatrati i na tjednoj razini. Tako poslovni hoteli bilježe veće stope popunjenoosti tijekom tjedna dok preko vikenda bilježe pad potražnje. U odmarališnim hotelima situacija je upravo obrnuta. Konacno, kretanje potražnje za uslugama prehrane, kao bitnog elementa hotelskog poslovanja, može se promatrati cak na dnevnoj bazi te je uocljivo da je korelirana s uobicajenim terminima obroka i pozicijom/lokacijom hotela.

3.1.4. Krutost kapaciteta hotelske ponude

Labilna potražnja za hotelskim uslugama suocava se s dodatnim problemom – relativno neelasticnim kapacitetima ponude. Naime, ponuda hotelskih kapaciteta u kratkom roku je potpuno neelasticna na porast potražnje. Uzrok tome s jedne strane je nemogucnost skladištenja hotelske usluge, a s druge, velik udio stalne imovine u ukupnoj vrijednosti imovine ili točnije visok udio fiksnih troškova u ukupnim troškova. Stalna imovina cini cca 80% vrijednosti ukupne imovine u okviru koje prevladavaju gradevinski objekti (oko 90%).¹⁰⁹ Povecanje smještajnih kapaciteta podrazumijeva dugotrajne te kapitalno intenzivne gradevinske radove koji dovode do porasta fiksnih troškova po jedinici ucinka te cesto nisu ekonomski opravdani za zadovoljenje kratkotrajnog sezonskog porasta potražnje. Zbog toga se kao jedna od osnovnih zadaca hotelskog menadžmenta postavlja pažljivo planiranje kapaciteta i marketinški napor usmjereni na ravnomjerniji raspored potražnje.

Navedene specificnosti hotelske usluga postavljaju posebne zahtjeve na hotelski menadžment koje se mogu sumirati u obliku sljedeće tablice.

¹⁰⁸ Gradske hoteli orijentirani na poslovna putovanja te osobito na kongresni turizam u pravilu bilježe natprosjecne stope popunjenoosti u proljeće i na jesen, u vrijeme »špice« kongresne sezone.

¹⁰⁹ Vrtiprah, V., Pavlic, I., op.cit., str. 42.

Tablica 5.: Specificnosti hotelskih usluga

Karakteristike hotelske usluge	Posebnosti	Zahtjevi koji se postavljaju hotelskom menadžmentu
Neopipljivost	<ul style="list-style-type: none"> Netransparentnost Visoki troškovi traženja 	<ul style="list-style-type: none"> Važnost image-a i marke Važnost integriranih uslužnih sustava
Istovremenost proizvodnje i potrošnje	<ul style="list-style-type: none"> Nemogucnost skladištenja Nedjeljivost od lokacije Gost kao element kvalitete 	<ul style="list-style-type: none"> Važnost upravljanja kapacitetima Važnost marketinga i marketing mixa Važnost umrežavanja i osiguranja lokacije Važnost strateškog pozicioniranja (odabir gostiju, koncentracija na snage)
Osobni kontakt	<ul style="list-style-type: none"> Važnost ljudskog faktora 	<ul style="list-style-type: none"> Važnost kulture poduzeca orijentirane na goste Važnost razvoja znanja i kompetencija
Komplementarnost	<ul style="list-style-type: none"> Ovisnost 	<ul style="list-style-type: none"> Važnost umrežavanja
Nestabilnost potražnje	<ul style="list-style-type: none"> Visoka volatilnost 	<ul style="list-style-type: none"> Važnost marketinga Važnost upravljanja informacijama (menadžment informacijski sustav, istraživanje tržišta, prognoziranje, sustavi ranog upozorenja)
Neprilagodljivost ponude	<ul style="list-style-type: none"> Visok udio nekretnina 	<ul style="list-style-type: none"> Važnost planiranja hotelskih kapaciteta

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 85.

3.2. PROCESNI MODEL HOTELSKOG POSLOVANJA

Porterov vrijednosni lanac predstavlja instrument sustavne dijagnoze poduzeca te vrijedi kao osnovni tip procesnog modela poduzeca. Procesi u poduzecu prikazuju se u obliku lanca vrijednosnih aktivnosti te se, na osnovu sveobuhvatne analize, pronalaze tocke za stjecanje strateških konkurenckih prednosti. Kako je izvorni koncept vrijednosnog lanca razvijen za potrebe proizvodnih poduzeca, to se on za primjenu u okviru poslovanja hotela treba modificirati. Glavna razlika je uvrštavanje kupaca u proizvodni proces. Razlog tome s jedne je strane, istovremenost proizvodnje i konzumacije usluge, a s druge, cinjenica da u vrijednosnom lancu hotela prodaja prethodi proizvodnji.¹¹⁰

Glavni cilj hotelskog poduzeca je ispunjavanje zahtjeva kupaca i polazišna je osnova za organiziranje svih aktivnosti hotela. Također, omogucava sistematiziranje primarnih i potpornih aktivnosti u hotelskom poduzecu.

Primarne aktivnosti predstavljaju tzv. *front-stage*¹¹¹ aktivnosti, koje sadrže jaku komponentu interakcije sa stvarnim i potencijalnim klijentima. Usmjerene su na prodajno tržište i neposredno sudjeluju u ispunjenje zahtjeva gostiju. Mogu se podijeliti u tri faze: faza prije dolaska gosta, faza boravka gosta te faza nakon boravka gosta.

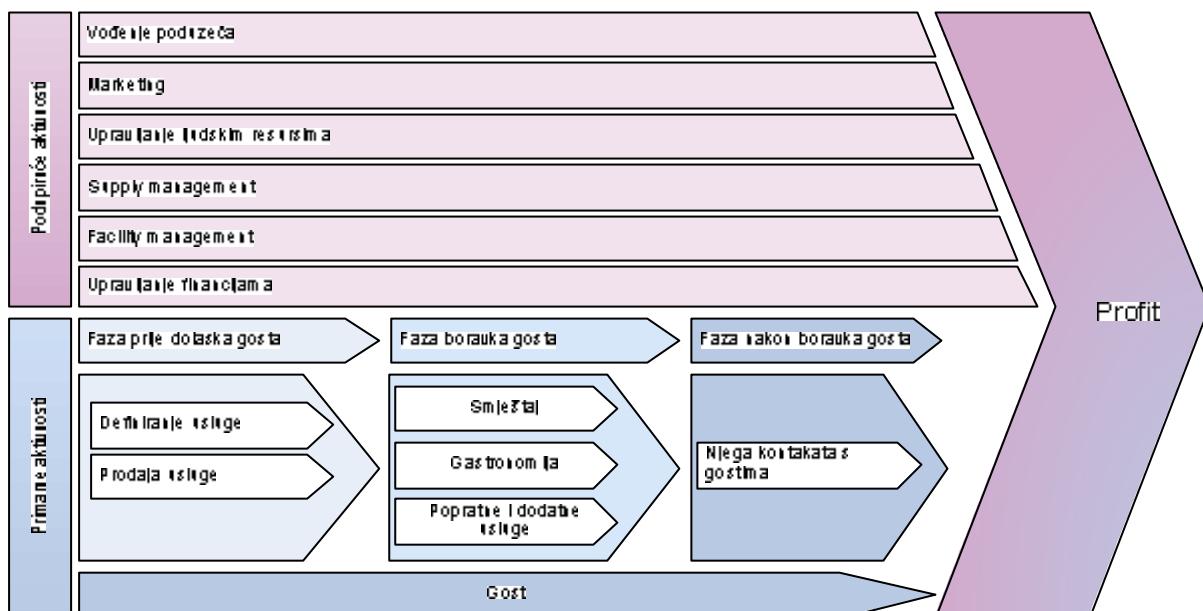
¹¹⁰ Bieger, T., *Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen*. 2. überarb. u. erw. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, 2000, prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 87.

¹¹¹ U doslovnom prijevodu ovaj bi se izraz mogao prevesti kao "prednji dio pozornice". Izraz potiče iz engleskog jezika, a ukorjenio se u strucnoj literaturi diljem svijeta. U hrvatskom jeziku ne postoji adekvatan prijevod, stoga će se u radu ce koristiti u izvornom obliku.

Iza primarnih aktivnosti stoje potporne, tj. tzv. *back-stage*¹¹² aktivnosti. One imaju ulogu snabdijevanja primarnih aktivnosti potrebnim resursima i infrastrukturom te obuhvacaju procese u područjima vodenja poduzeca, strateškog marketinga, upravljanja ljudskim resursima, menadžmenta nabave, *facility managementa* te financija i kontrolinga.

Polazeci od navedenog razlikovanja primarnih i sekundarnih aktivnosti procesni model hotelskog poduzeca može se prikazati kao na slici 12.

Slika 12.: Procesni model hotelskog poduzeca



Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Bouncken, R.B., *Integrierte Kundensegmentierung in der Hotellerie*, Dissertation Nr. 2042, Universität St. Gallen, Wiesbaden, 1997, str. 90; Frey, M., op.cit., str. 87.

Bitno je uociti da i primarne i potporne aktivnosti postoje u svim trima fazama «proizvodnje» usluge. Ipak, razlika je u tome što potporne aktivnosti moraju zahvatiti i djelovati na sve pojedine faze dok primarne aktivnosti uglavnom postoje samo unutar odredene faze na koju se odnose.

3.2.1. Primarne aktivnosti – *front-stage*

Na pocetku uslužnog lanca - ***u fazi prije dolaska gosta*** – nalazi se aktivnost definiranja usluga i njezinih elemenata. Razlikuju se dvije skupine tih elemenata, koje se uvjetno mogu nazvati „hardverom“ i „softverom“ hotelskog poduzeca¹¹³. „Hardver“ se odnosi na materijalnu dimenziju usluga hotela, dakle, obuhvaca cijelokupnu opremu, koja se može razdijeliti na

¹¹² U prijevodu znaci "iza pozornice", ali kako nema odgovarajućeg sinonima u našem jeziku, koristice se u izvornom obliku.

¹¹³ Bouncken, R.B., op.cit., str. 215.; Ruisi, M., op.cit., str. 121.

nekretnine, pokretnu imovinu i opremu, te strojeve i aparate. Drugi dio usluge, „softver“, cine nematerijalne, prvenstveno ljudske dimenzije. Naime, radi se o ljudskim resursima hotela koji, u cilju pružanja usluge stupaju u intenzivnu komunikaciju, kontakte i interakciju sa klijentima te su, kao i hardver, neizostavan dio usluge. Ponuda usluga, kao kombinacija hardvera i softvera, nije fiksna i konacna kategorija jer se, uslijed konstantnog razvoja tržišta i konkurenčije, kontinuirano mora prilagodavati tržišnim promjenama. Po završetku definiranja usluge pristupa se prodaji, u kojoj odlucujući ulogu igraju cjenovna, distribucijska i komunikacijska politika.

Druga faza uslužnog lanca je **faza prisutnosti gosta**, koja obuhvaca sve aktivnosti "proizvodnje" usluge u prisutnosti gosta. Ona uključuje intenzivnu interakciju između gosta i zaposlenika, kao i tih obadviju skupina unutar sebe. Osim toga, ova se faza odlikuje povezanošću hard- i softvera jer se pojedinci i materijalna dobra nalaze u medusobnoj interakciji. Faza prisutnosti gosta zapravo predstavlja stavljanje u promet potencijala hotela prisustvom gosta u odjelima smještaja, hrane, dodatnih i popratnih usluga.

Faza nakon boravka gosta obuhvaca sve aktivnosti njegove kontakata s gostima, dakle, upravljanje pritužbama, casopisi za goste, klubovi gostiju, a od posebne je važnost njegovanje kontakata i veza sa stalnim gostima.

Navedene faze boravka gostiju ne trebaju se shvacati kao sukcesivne, jednosmjerne aktivnosti nego radije kao medusobno povezani procesi. Faza nakon boravka gosta profitira na osnovu informacija i procesa ostalih faza, jednako kao što one profitiraju od *inputa* koje dobivaju od te faze. Zbog toga ona istovremeno predstavlja završnu i pocetnu točku kruga primarnih aktivnosti.

3.2.2. Podupiruce aktivnosti – *back stage*

Podupiruce djelatnosti imaju ulogu snabdijevanja relevantnim informacijama i resursima, osiguranja rentabilnosti i likvidnosti te vodenja brige o zaposlenicima¹¹⁴. Mogu se sistematizirati u obliku poslovnih funkcija vodenja hotela, (strateškog) marketinga, upravljanja ljudskim resursima, menadžmenta nabave (*supply management*, engl.), *facility managementa* te financija i kontrolinga.

¹¹⁴ Bouncken, R.B., op.cit., str. 90.

3.2.2.1. Vodenje (i planiranje) u hotelu

Kao instrument hotelskog menadžmenta, vodenje (i planiranje) hotela predstavlja sustavni, na obradi informacija zasnovan proces kvalitativnog, kvantitativnog i vremenskog uskladivanja buducih ciljeva, sredstava i postupaka za posredno uspostavljanje, povezivanje i razvoj hotelskog poduzeca.¹¹⁵ Proces planiranja pocinje na normativnoj razini formuliranjem vizije i politike poduzeca koje se najčešće konkretiziraju putem nekoliko koncentriranih izjava o ciljevima poduzeca. Zatim se na strateškoj razini odreduje kojim se sredstvima i metodama ciljevi mogu ostvariti te koje se konkretne aktivnosti za to predlažu. Naposljetu, na operativnoj razini se konkretni planovi akcija i mјere provode, u hodu kontroliraju i po potrebi poboljšavaju. Cerovic upravljanje i vodenje smatra osnovnim poslovnim funkcijama hotela pri cemu razlikuje raščlanjene zadatke vlasnika i manegera hotela.¹¹⁶

3.2.2.2. Marketing

Marketing je funkcija menadžmenta koja organizira i usmjerava sve poslovne aktivnosti uključene u procjenjivanje i pretvaranje kupovne snage kupaca u efektivnu potražnju za specifičnim proizvodom ili uslugom i u prebacivanje proizvoda ili usluge krajnjem kupcu ili korisniku, kako bi se postigao ciljni profit ili drugi ciljevi koje je postavilo poduzece¹¹⁷. Drugim rјечima, «marketing je menadžment proces odgovoran za identificiranje, anticipiranje i zadovoljavanje zahtijeva kupaca na profitabilan nacin».¹¹⁸ Hotelski marketing može se promatrati kao krug koji pocinje procjenjivanjem postojećih i potencijalnih tržišta za proizvode hotela, dakle, aktivnošću istraživanje tržišta, nastavlja se fazom formulacije i razvoja proizvoda, zatim promocijom, prodajom te završava fazom monitoringa i revizije. Slikovito se može kazati da je politika proizvoda jezgro, politika cijene senzor, distribucijska politika cjevovod, a komunikacijska politika megafon marketinga kojim se zatvara marketinški krug.

U okviru marketinga osobito znacenje imaju marke proizvoda, tj. *brand*, kao orijentacijska točka i garant kvalitete. Marka ima za cilj postizanje poznatosti i prepoznatljivosti proizvoda u konkurenciji, povezanosti proizvoda s određenom razinom kvalitete i povezanosti određenog

¹¹⁵ Kaspar, C., *Management im Tourismus: Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmung und -organisationen* 2., vollst. überarb. und erg. Aufl., St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, Reife Tourismus, Band 13, Bern/Stuttgart, 1995 prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 82.

¹¹⁶ Cf. Cerovic, Z., *Hotelski management*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 434-440.

¹¹⁷ The British Chartered Institute of Marketing prema Medlik, S., Ingram, H., op.cit., str. 115.

¹¹⁸ Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., *Tourism Principles and Practice*, 3rd edition, Pearson Education Limited, Edinburgh, 2005, str. 555.

identiteta i filozofije sa proizvodom te služi kako bi kod kupaca razvila poseban odnos povjerenja prema proizvodu.¹¹⁹

3.2.2.3. Menadžment ljudskih resursa

Usljed visokog udjela osobnih usluga, hotelsko poduzece je ovisno o kvalitetno obrazovanom i strucnom osoblju. Planiranje ljudskih resursa mora osigurati da hotelu na raspolaganju kratko-, srednje- i dugorocno na raspolaganju pravovremeno stoji radna snaga odgovarajuće kvalitete i kvantitete. To zahtijeva optimalno i efkasno planiranje, traženje i zapošljavanje ljudskih resursa, odgovarajuci brigu i administraciju o njima te njihov kvalitetan razvoj. Zbog toga funkcija upravljanja ljudskim resursima u hotelu obuhvaca sljedeće glavne aspekte¹²⁰:

- analiza poslova, planiranje ljudskih resursa i raspoređivanje poslova;
- regrutiranje, odabir i obuka zaposlenika;
- evaluacija poslova, uvjeti zaposlenja te briga o dobrobiti zaposlenih;
- napredovanje, umirovljenje i završetak radnog odnosa;
- savjetovanje zaposlenih, pregovaranje te rješavanje razmirica.

3.2.2.4. Menadžment nabave

Znacaj poslovne funkcije nabave u hoteljerstvu sadržan je u važnosti velike vrijednosti ulaznih roba, koje su neophodne za pripremu, stvaranje i prodaju hotelijerskih usluga¹²¹. To je skup živežnih namirnica, energenata, sredstava za čišćenje i održavanje higijene, opreme i sitnog inventara te skup procesa nabave, skladištenja, cuvanja te raspodjele navedenih "inputa" unutar hotelskog poduzeca. Cilj upravljanja nabavkama je nabaviti odgovarajuci kolicinu dobara u odgovarajućoj kvaliteti, pravovremeno i uz što niže troškove. Kolicina dobara koja se nabavlja odredena je predvidivim i očekivanim volumenom prodaje, koji se odreduje na osnovu raspoloživih rezervacija, iskustva, kolicine zaliha te plana prodaje. Kvaliteta dobara koja će se nabaviti zavisi od strategije ponude. Efikasno gospodarenje robama zahtijeva, osim određivanja cijene i kolicine, i kontinuirano usporedivanje cijena, kvalitete i uvjeta koje nude pojedini dobavlјaci, ugavarjanje okvirnih uvjeta sa glavnim dobavljacima, odgovarajuci kontrolu ulaza i izlaza te primjerno skladištenje i postupanje s robom.

¹¹⁹ Važnost marke u hoteljerstvu evidentna je i iz cinjenice da se u dokumentu "Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010.g.", koju je izradilo Ministarstvo turizma, kao jedan od 10 strateških ciljeva navodi ulazak međunarodnih hotelskih brandova u Hrvatsku.

¹²⁰ Medlik, S., Ingram, H., op.cit., str. 164.

¹²¹ Cerovic, Z., *Hotelski management*, op.cit., str. 446.

3.2.2.5. Facility management

Pod pojmom *facility managementa*¹²² podrazumijeva se gospodarenje pokretnom i nepokretnom imovinom, strojevima, aparatom i uredajima te uslugama u svrhu podržavanja glavnih poslovnih funkcija hotela.¹²³

Jedan aspekt facility managementa cini optimalno aktiviranje resursa nepokretne imovine u tijeku cijelog njihovog životnog ciklusa. Sustavnom kontrolom i preventivnim mjerama se zgrade, okolne površine, namještaj, strojevi i oprema koriste na nacin da osiguraju dug životni vijek, sigurnost i konkurentnost. Ovisno o teškoci, riziku i kapacitetima, hotel dio ovih usluga ugovorno može prepustiti vanjskim specijaliziranim poduzecima.

Drugi aspekt cine ljudske usluge koje igraju važnu ulogu u stvaranju optimalnih uvjeta za boravak gostiju i zaposlenika u hotelskom objektu. Od osnovnog su znacaja područja sigurnosti, higijene, ekologije i tehnologije.

3.2.2.6. Upravljanje financijama

Usljed visoke kapitalne intenzivnosti, u hotelskom poduzeću je potreba za financijskim sredstvima vrlo visoka što zahtjeva i adekvatnu financijsku politiku. Njome se financijski resursi trebaju upošljavati na nacin da omogucuju pokrivanje tekucih financijskih zahtjeva uz održavanje troškova financiranja na što je moguce nižoj razini, a sve bez dovodenja u pitanje ispunjenja ciljeva i strategije hotelskog poduzeća. Osnove financijskog menadžmenta u hotelu cine racunovodstvo/knjigovodstvo, planiranje financija i likvidnosti (budžetiranje, investicijsko planiranje) i kontroling.

Izložene primarne i sekundarne aktivnosti u hotelskom poduzeću osnova su za kooperativna promišljanja. Pri tome, potraga za odgovarajućim kooperativnim aktivnostima treba poci od specificne strukture djelatnosti i problematike poduzeća koja u njoj posluju.

¹²² Pojam *facility* dolazi iz engleskog jezika i označava uvjet, sredstvo, opremu, uredaj, instalaciju, postrojenje, ustanovu, namještaj. U kontekstu hotelskog managementa, pojam *facility management* mogao bi se prevesti kao «upravljanje i održavanje hotelskih nekretnina», ali kako se internacionalno uvriježio orginalni engleski termin, to će se on koristiti i u ovom radu.

¹²³ Frey, M., op.cit., 2002, str. 96.

3.3. RAZVOJNI TREND OVI HOTELSKOG SEKTORA

Hrvatsku je 2005. godine posjetilo 9.995.070 turista koji su ostvarili 51.420.948 nocenja. Od toga, strani gosti činili su 8.466.886 ili 84,71% i ostvarili su 45.986.517 ili 89,43% nocenja. Najveći broj nocenja ostvaren je u kategoriji hoteli, vile i aparthoteli i to 29,10%; zatim u kućanstvima 26,95% te u kampovima 25,98% ukupnih nocenja¹²⁴. Na kakvu strukturu objekata naši posjetitelji nailaze jest pitanje na koje ce se pokušati dati odgovor u ovom potpoglavlju. Zbog toga se u sljedeće dvije tablice daju podaci o strukturi hotela u Hrvatskoj po velicini i kategoriji iz 2004.g.

Tablica 6.: Struktura hotela u Hrvatskoj po županijama

ŽUPANIJA	Mali hoteli (do 100 kreveta)		Srednji hoteli (101-500 kreveta)		Veliki hoteli (više od 500 kreveta)		Ukupno	
	Broj hotela	Broj kreveta	Broj hotela	Broj kreveta	Broj hotela	Broj kreveta	Broj hotela	Broj kreveta
Istarska	19	849	44	14 002	17	12 569	80	27 420
Primorsko-goranska	29	1 642	44	12 436	4	2 766	77	16 844
Licko-senjska	7	440	5	1 358	/	/	12	1 798
Šibensko-kninska	6	264	7	1 629	3	2 202	16	4 059
Zadarska	12	607	15	4 809	1	608	28	6 024
Splitsko-dalmatinska	35	1 637	32	8 209	6	3 752	73	13 598
Dubrov.-neretvanska	18	817	33	8 633	5	3 365	56	12 815
Grad Zagreb	14	540	7	1 982	2	1 380	23	3 902
Ostale županije	32	1 527	13	2 539	/	/	45	4 066
UKUPNO	172	8 323	200	55 687	38	26 642	410	90 526

Izvor: www.mmtip.hr/UserDocs/Images/hot-kreveti_po_zupanijama.pdf 05.03.2006.

Najveći dio kreveta nalazio se u kategoriji srednjih hotela, cak 61,51%. Veliki hoteli činili su 29,43% kreveta, a mali tek 9,19% ukupnog broja kreveta. Dakle, prosjecna velicina hotelskog objekta iznosila je 220,76 kreveta, što je ukazuje na izrazito nepovoljnu strukturu, osobito ako se usporedi s prosjecnom veličinom objekata u nama konkurenčkim zemljama. Naime, podaci iz 2002.g. pokazuju da je prosjecna velicina hotela u Italiji, Grčkoj i Španjolskoj bila ispod 90 kreveta po objektu, u Turskoj na dvostruko vecoj razini – cca 180 kreveta prosjecno po objektu¹²⁵ – ali, dakle, ipak znacajno manje nego u Hrvatskoj.

Struktura po županijama pokazuje da se najveći broj hotelskih objekata nalazi na području Istarske, Primorsko-goranske te Splitsko-dalmatinske županije, koje zajedno broje 56,1% ukupnih hotelskih objekata. Najveći broj kreveta u hotelima srednje velicine nalazi se u Istarskoj i Primorsko-goranskoj Županiji, dok Istarska Županija ima i daleko najveći broj kreveta u velikim hotelima – cak 47,18% svih na razini Hrvatske. S druge pak strane, po udjelu smještajnih

¹²⁴ <http://www.mmtip.hr> 05.03.2006.

kapaciteta iz reda malih hotela prednjace Primorsko-goranska i Splitsko-dalmatinska županija, svaka sa cca 19% -tним udjelom u navedenoj kategoriji.

Tablica 7.: Pregled hotela po županijama i kategorijama

ŽUPANIJA	Broj hotela					Broj kreveta				
	1*	2*	3*	4*	5*	1*	2*	3*	4*	5*
Istarska	9	30	39	2	/	1 822	9 314	15 233	1 051	/
Primorsko-goranska	5	41	29	1	1	677	6 767	8 941	216	243
Licko-senjska	3	6	3	/	/	197	1 029	572	/	/
Šibensko-kninska	3	4	9	/	/	135	401	3 559	/	/
Zadarska	4	15	7	2	/	573	3 644	1 415	395	/
Splitsko-dalmatinska	9	32	30	2	/	706	4 781	7 741	370	/
Dubrov.-neretvanska	2	22	26	2	4	130	4 271	6 270	900	1244
Grad Zagreb	1	12	6	1	3	38	1 262	445	509	1648
Ostale županije	9	29	6	/	1	644	2 451	919	/	52
UKUPNO	45	191	155	10	9	4 922	33 920	45 095	3 441	3 187

Izvor: www.mmtphr/UserDocs/Images/hot-kreveti_po_kategoriji.pdf 05.03.2006.

Analiza strukture hotelskih objekata s obzirom na kategoriju ukazuju na njihovu nezadovoljavajuću strukturu. Naime, najviše objekata, njih cak 46,56%, nalazilo se u kategoriji dvije zvjezdice i činili su 37,46% ukupnog broja kreveta. Ipak, najveći broj kreveta nalazio se u kategoriji sa tri zvjezdice – 49,79 %. Te dvije kategorije zajedno su činile cak 87,25% raspoloživih kreveta. Osobito je poražavajuća činjenica da su hoteli najviše kategorije brojali znacajno manji broj kreveta nego oni najniže kategorije. Hoteli sa 4 i 5 zvjezdica činili su zajedno tek 7,32 % ukupnih smještajnih kapaciteta u našoj zemlji.

Pogled na strukturu hotelskih kapaciteta u 2005. g. pokazuje pozitivne razvojne tendencije.

Tablica 8.: Pregled hotela po kategorijama - 2005.g.

Kategorija hotela	Broj hotela u kategoriji	Broj kreveta u kategoriji	Udio u ukupnom broju kreveta (%)
Hoteli s *****	13	5 042	4,42
Hoteli s ****	52	10 341	9,07
Hoteli s ***	247	62 453	54,79
Hoteli s **	160	31 465	27,59
Hoteli s *	30	4 710	4,13
HOTELI UKUPNO	502	114 011	100,00

Izvor: Turistički promet u Republici Hrvatskoj u 2005, www.mmtphr 05.03.2006

Naime, udio hotela s dvije zvjezdice u ukupnom broju kreveta smanjio se za 10%, a udio hotela sa 3 zvjezdice povećao za cca 5%. Navedene dvije kategorije nudile su u 2005. 82,38% ukupnih kreveta, dakle, cca 5 % manje nego u prethodno razmatranom razdoblju. S druge pak strane, udio smještajnih kapaciteta u hotelima visoke kategorije je u porastu. Tako 2005. samo hoteli s

¹²⁵ Machiavelli, A., *Voluntary Chains as a way of increasing the productivity of hotels: successes and difficulties u "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism"*, 54th AEST Congress, Petra, Jordan, 2004., str. 201.

4 zvjezdice cine 9,07% smještajnih kapaciteta, dakle 2% više nego su u prethodno razmatranom razdoblju cinali zajedno sa hotelima sa 5 zvjezdica. U 2005. ove dvije najviše kategorije zajedno cine 13, 49% ukupnih kreveta, dakle, udvostrucili su svoj udio u ukupnim kapacitetima u odnosu na prethodno razmatrano razdoblje.

Razmatrani podaci daju uvid u strukturu hotelskog sektora Hrvatske, ali ne u ostvarene rezultate poslovanja. Podaci te vrste dostupni su u studiji «Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj», koju vec osam godina uzastopce izraduje Horwath Consulting Zagreb. Studija daje niz podataka o poslovanju hotela dobivenih na osnovu istraživanja na reprezentativnom uzorku hotelskih objekta u Hrvatskoj, a najvažniji podaci daju se u nastavku.

Tablica 9.: Kljucni pokazatelji poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj

	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005. plan
Prosjecna velicina objekta (sobe)	229	217	232	226	222	222
Prosjecna godišnja zauzetost soba	42,3%	45,1%	45,4%	46,7%	42,5%	45,4%
Prosjecna ostvarena cijena sobe (€)	35,51	36,68	42,67	46,01	45,48	48,65
Uk. poslovni prihod po raspoloživoj sobi (000 €)	9,429	11,148	12,125	12,924	12,093	13,364
Prosjecan broj zaposlenih po sobi	0,46	0,34	0,34	0,34	0,33	0,30
Dobit prije fiksnih troškova (% od poslovnog prihoda)	21,7%	29,3%	26,5%	28,4%	28,0%	33,6%
Dobit/gubitak prije oporezivanja (% od poslovnog prihoda)	-17,7%	-7,8	-7,4%	5,0%	7,1%	10,5%
Domaci gosti	17,5%	12,6%	13,7%	12,4%	12,0%	13,2%
Strani gosti	82,5%	87,4%	86,3%	87,6%	88,0%	86,8%
Prosjecna starost hotela u godinama	32,4	38,1	39,0	42,3	42,7	/
Razdoblje od posljednjeg obnavljanja (godine)	4,5	3,7	4,9	4,3	3,7	

Izvor: Horwath Consulting Zagreb, *Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj*, op.cit., str. 7.

Istraživanje je pokazalo da je kapacitet prosjecnog hrvatskog hotela nešto viši od 200 soba, prosjecna mu je starost oko 44 godine, zadnji put je obnavljan prije cetiri godine, a po kvaliteti je srednjeg ranga, tj. s 3 zvjezdice.

U promatranom razdoblju je prosjecna velicina hotela smanjena sa 229 soba u 2000. na 222 sobe. Također je povećana prosjecna godišnja zauzetost soba s 42 na 45 %. Povećana godišnja zauzetost uz prosjecni godišnji porast cijena smještaja od 8% uvjetovala je porast ukupnih poslovnih prihoda hotela. Tako je prosjecna ostvarena cijena s 35,3 € u 2000. povećana na 48,6 € u 2005. Dobit prije fiksnih troškova u ukupnom je prihodu hotela porasla sa 22 % u 2000. na 33,6 % u 2005., dok se ta dobit po raspoloživoj sobi povećala s oko 2 tisuće eura na nešto više od 4,4 tisuće eura. Istodobno se smanjivao prosjecan broj zaposlenih po sobi, sa 0,46 u 2000. na 0,30 u 2005. Usporedbom hrvatskih hotela s 4 i 5 zvjezdica s onima u Grčkoj i Španjolskoj,

strucnjaci Horwath Consultinga zaključuju da su strani hoteli iskorišteni prosjecno za oko 60 dana više nego hrvatski na godišnjoj razini, kao i da je ostvarena prosjecna cijena sobe za oko 30% veća nego u hrvatskim hotelima.¹²⁶

Pregled ključnih pokazatelja po velicini i kategoriji hotela daje bolji uvid u stanje sektora.

Tablica 10.: Ključni pokazatelji po velicini i kategoriji hotelskih objekata

	Hoteli s 5*	Hoteli s 4*	Hoteli s 3*	Hoteli s 2* i 1*	Do 100 soba	100-200 soba	Preko 200 soba
Prosjecna velicina objekta	255	210	215	249	60	160	327
Prosjecna god. zauzetost soba	50,3%	49,8%	42,9%	31,7%	46,5%	46,1%	41,0%
Prosjecna ostvarena cijena sobe u kn	675,34	423,72	305,62	198,89	376,43	377,92	328,30
Ukupni posl. prihod po raspoloživoj sobi (u 000 kn)	199,91	128,21	80,16	52,59	102,64	97,61	81,54
Dobit prije fiksnih troškova (% poslovnog prihoda)	33,4%	34,6%	26,2%	15,3%	25,1%	30,0%	28,3%
Dobit prije oporezivanja (% poslovnog prihoda)	10,6%	11,2%	8,8%	-17,8%	4,2%	10,1%	6,3%

Izvor: Horwath Consulting Zagreb, op.cit., str. 8-9.

Rezultati pokazuju da najveću popunjenošću imaju hoteli s 5 zvjezdica te mali hoteli, tj. oni do 100 soba. Najveću prosjecnu cijenu po sobi ostvaruju, očekivano, hoteli najviše kategorije, što u spremi s najvećom prosjecnom popunjenošću rezultira i najvećim ukupnim poslovnim prihodom po raspoloživoj sobi. S aspekta velicine, mali hoteli su ti koji ostvaruju najveći ukupni prihod po raspoloživoj sobi. Ipak, to se ne reflektira na dobit koju realiziraju jer i po kriteriju dobiti prije fiksnih troškova i dobiti prije oporezivanja zaostaju za srednjim i velikim hotelima. Glede ove dvije kategorije dobiti, primat nose hoteli s 4 zvjezdice, dok hoteli sa 1 i 2 zvjezdice bilježe visoku stopu gubitka prije oporezivanja.

Kao zaključak navedenih razmatranja može se konstatirati da, iako se u hotelijerskom sektoru Hrvatske posljednjih godina uocavaju pozitivne razvojne tendencije, njegovo stanje je još daleko od poželjnog i znacajno nepovoljnije od stanja hotelijerstva u nama konkurenckim zemljama.

¹²⁶ <http://www.mmtip.hr/default.asp?id=1169> 17.03.2006.

4. MALI HOTELI - SPECIFCNOŠTI POSLOVANJA I TRŽIŠNOG POLOŽAJA

Posljednjih 20-ak godina u gospodarskoj teoriji, politici i praksi mnogo se govori o srednjim i malim poduzecima. Potonja su osobito cesto favorizirana zbog niza pozitivnih karakteristika koje im se pripisuju: poticanje poduzetnicke aktivnosti, povecanje zaposlenosti, pozitivan utjecaj na rast BDP-a, inovativnost, fleksibilnost, itd. Ovakav trend favoriziranja malih poduzeca iznjedrio je i krilaticu *Small is beautiful*.

Ipak, svaka prica, pa i ona o malim poduzecima, ima svoje lice i nalicje. Nalicje ove price moglo bi se, parafrazirajući spomenutu krilaticu, svesti na jednu izjavu *Small is not big*. Drugim rijecima, najveći nedostaci malih poduzeca proizlaze upravo iz njihove velicine zbog koje nisu u stanju koristiti prednosti koje su na raspolaganju velikim poduzecima. To vrijedi za mala poduzeca u svim djelatnostima, pa tako i za ona u hotelijerstvu. Ovaj dio rada pozabavit će se upravo njima i njihovim posebnostima.

Naime, na temelju razmatranja u prošlom poglavlju, koja su ukazala na posebnosti i otežavajuće okolnosti poslovanja hotelijerstva, u nastavku će se sagledati položaj i okolnosti poslovanja malih hotela, specifičnog segmenta hotelijerstva. Sagledat će se njihovo mjesto i uloga u kontekstu suvremenih trendova turističkog tržišta te ukazati na prilike ili prijetnje koje im oni donose. Osobita pažnja posvetit će se razmatranju prednosti i nedostataka koje pokazuju u poslovanju, a koje proizlaze upravo iz cinjenice što su «mali». Posebno će se razmotriti položaj, stanje i karakteristike malih hotela Hrvatske, osobito u odnosu na njoj konkurenčke turističke zemlje, te aktivnosti države usmjerenе na poticanje njihova razvoja.

4.1. POJMOVNO ODREĐENJE MALOG HOTELA

U pokušaju definiranja malih poduzeca nailazi se na brojna razlicita gledišta, tj. na cijeli niz razlicitih kriterija koje se koriste prilikom ocjene i koji, u mnogo slučajeva, variraju od zemlje do zemlje. U vecem se broju zemalja kao glavni kriteriji uzimaju sljedeca tri parametra:

- zbroj bilance nakon odbitka gubitka
- godišnji prihod od prodaje
- godišnji prosjek zaposlenih¹²⁷

s tim da se najviše prednosti daje kriteriju broja zaposlenih.

U Hrvatskoj se u skladu sa Zakonom o racunovodstvu¹²⁸ kao malo poduzece definira ono poduzece koje ne prelazi dva od tri sljedeca kriterija:

1. zbroj bilance nakon odbitka gubitka iskazanog u aktivi bilance u protuvrijednosti od 1 milijun €;
2. prihod od 12 mjeseci prije sastavljanja bilance u protuvrijednosti od 2 milijuna €;
3. godišnje prosjecno 50 zaposlenih.

Osim toga, uslijed specifičnosti pojedinih djelatnosti postoji razlicito definiranje velicine poduzeca vezano uz djelatnost poduzeca. To je slučaj i sa hotelijerstvom. Naime, gore navedeni kriteriji se relativno rijetko koriste dok se najčešće koriste kriterij broja soba ili kreveta kojim hotel raspolaze, a koji najčešće variraju od zemlje do zemlje. Gornja granica kapaciteta za male hotele kreće se od 40 do 70 soba, za srednje od 70 do 200 soba i velike iznad 200 soba.

Tako klasifikacija u Austriji dijeli hotele na¹²⁹:

1. hotelske lance – više od 1000 kreveta
2. velike hotele – više od 150 kreveta
3. srednje hotele – od 70 do 150 kreveta
4. male hotele – do 70 kreveta.

U Njemačkoj se koriste drugaciji rasponi za definiranje velicine hotela pa se, medu ostalima, nailazi na sljedecu podjelu¹³⁰:

1. mali hoteli – od 9 do 29 kreveta
2. srednji hoteli – od 30 do 99 kreveta
3. veliki hoteli – više od 100 kreveta.

¹²⁷ Cetinski, V., *Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeca*, HoReBa, Pula, 2003, str. 4.

¹²⁸ Zakon o racunovodstvu, Narodne Novine, br. 90/92, članak 16.

¹²⁹ Avelini-Holjevac, I., Vrtodusic, A.: *Small Hotels in European Tourism: the Necessity of Reconstruction of Croatian Hotel Industry*, Revue de Tourisme, AIEST, St. Gallen, 1999, 4, str. 43-49.

¹³⁰ ib.

U Švicarskoj se pod male i srednje hotele ubrajaju oni hoteli koji broje do 100 kreveta i oni cine preko 90% hotela u zemlji.¹³¹

Americka kompanija «Horwath and Horwath» dijeli hotele na male do 300 kreveta ili 150 soba, srednje 301-600 kreveta ili 151-250 soba i velike preko 600 kreveta ili preko 250 soba¹³². Takoder, podružnica te kompanije u Hrvatskoj, pri razdiobi hrvatskih hotela po velicini dijeli ih na male sa do 100 soba, srednje od 100 do 200 soba te velike od preko 200 soba¹³³. Misija UN kategorizirala je hotele prema rentabilnosti poslovanja na male hotele 40-80 kreveta, srednje 80-150 kreveta i velike preko 150 kreveta.¹³⁴

Službeni kriteriji za razdiobu hotela na male, srednje i velike u Hrvatskoj ne postoji. Zbog toga pojedini autori koriste razlicite raspone broja kreveta ili soba za definiranje malih, srednjih i velikih hotela¹³⁵. Kriterij koji ce se koristiti u ovom radu jest 100 kreveta, dakle, u male hotele ubrajat ce se hoteli koji raspolažu sa ukljucivo 100 kreveta.

4.2. OBILJEŽJA POSLOVANJA MALIH HOTELA

«Mali hoteli nisu tek manje verzije velikih hotela. Oni su u osnovi drugaciji te su cesto prvo «obitelj», a tek zatim posao», rijeci su Andya Lowea¹³⁶ kojima se možda najbolje opisuje *differentia specifica* malih hotela u odnosu na velike. Naime, priroda hotelskog poslovanja jest pružanje osobnih usluga i to je element iz kojeg mali hoteli crpe svoju snagu jer je jedna od njihovih osnovnih prednosti u odnosu na velike hotele i hotelske lance tzv. «osobna nota» (*personal touch, engl.*), tj. mogucnost pružanja individualizirane, diferencirane usluge. Naime, «vlasnik/manager malog hotela može voditi hotel uz notu osobnosti te tako proizvesti znacajan volumen opetovanih posjeta gostiju. On ili ona u stanju je upravljati hotelom kao individua te generirati lojalnost zaposlenih»¹³⁷.

Prednosti malih hotela višestruke su. Takvi hoteli manje su komplikirani za izgradnju, niži su kapitalni troškovi i treba im manje opreme. Zbog potrebnog relativno malog investicijskog kapitala, privlačni su malim poduzetnicima, posebno domaćim. Ekonomija malih hotela bazira se na velikom godišnjem iskorištavanju kapaciteta (za razliku od srednjih i velikih, osobito

¹³¹ Schweizer Tourismus-Verband et al.: *Schweizer Tourismus in Zahlen*, Bern, 2000 prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 54.

¹³² Avelini-Holjevac, I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turisticki i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 128.

¹³³ Horwath Consulting Zagreb, op.cit.

¹³⁴ Avelini-Holjevac, I. op.cit., 2002, str. 128.

¹³⁵ Cf. Avelini-Holjevac, I., Vrtodušić, op.cit., 43-49; Ružić, D., *Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet Osijek, 1997, str. 32-34.

¹³⁶ Medlik, S., Ingram, H.: op.cit., str. 41.

¹³⁷ ibidem., str. 48.

primorskih hotela), što omogucava veće pokrice fiksnih troškova te optimalno uskladivanje varijabilnih troškova. Naime, zaposleno osoblje cini obično vlasnik i članovi njegove obitelji (uze i šire) te profesionalno osoblje (konobari i kuvari) i to s fleksibilnim radnim vremenom i radnim pravima i obvezama (zapošljavanje u stalni radni odnos, na određeno vrijeme, rad po posebnom ugovoru, zapošljavanje mlađih, umirovljenika i sl.). Budući da je u njima stil rada jednostavniji, lakše je obuciti osoblje i osigurati ucinkovitije poslovanje. Navedeno cini bit fleksibilnosti poslovanja malih hotela jer je hotel u stanju prilagodavati se potražnji, i to kratkorocno, znatno brže od vecih objekata.

Daljnja karakteristika malih hotela je posebnost, osobnost i prepoznatljivost. Mnogo bolje odražavaju lokalnu kulturu i sredinu, bolje se uklapaju u okoliš, u prehrani više koriste domace specijalitete, a i u gastronomiji se lako prilagodavaju zahtjevima gostiju. Manager (ili vlasnik) nije opterecen raznim sastancima i izveštajima, kao u srednjim i posebno velikim hotelima, i može se u potpunosti posvetiti planiranju, organizaciji, kontroli poslovanja i gostima. On ima stalni pregled nad dogadjajima u hotelu i može odmah reagirati i uskladivati stvarno sa potrebnim.

Kvaliteta je u takvim uvjetima osigurana jer je osoblje u stalnom kontaktu s gostima, usluga je personalizirana, a svakom se gostu nastoji pružiti maksimalna pažnja te zadovoljiti potrebe i zahtjeve. Šarm malih hotela je upravo u tome da gost i osoblje nisu anonimni - svatko ima svoje ime. To stvara atmosferu ugodnosti, povjerenja i zadovoljstva, jednom rijecu, obiteljsku atmosferu. Ako je kvaliteta ono što gost želi, traži i očekuje, onda je to ono što mali hotel može ponuditi brže i lakše od velikih hotela.

Dodatna prednost malih hotela je što najčešće imaju stalne goste, posebno u pansion – hotelima u turističkim odmorišnim mjestima. To olakšava spoznaju o onome što gost želi bez velikog ulaganja u marketing i istraživanje tržišta. Sve navedeno upućuje na to da turisti u takvim hotelima dobivaju odgovarajuću vrijednost za novac.¹³⁸

S druge strane, njihova velicina, uzrok je i glavnim poteškocama s kojima se susreću. Naime, mogućnosti rasta malog hotela su ogranicene jer iz svojih finansijskih tokova i eksternih izvora može osigurati ogranicen investicijski kapital. Usljed ogranicenih sredstava, promocijske i marketinške aktivnosti su također ogranicene te se u prodaji usluga mora oslanjati na pojedinacne kupce, a ne na grupe. Predstavlja malog kupca na tržištu te ne može kupovati na veliko i tako ostvarivati povoljnije nabavne cijene. Menadžment malog hotela je u mnogo slučajeva nedovoljno i neadekvatno obrazovan, a sredstva kojima raspolaze nedostatna su za

¹³⁸ Borkovic, V., *Strateški marketing malih i srednjih hotelskih poduzeca u Hrvatskoj*, Tourism and Hospitality Management, God. 2, Br. 2, str.282.

zapošljavanje ili unajmljivanje strucnjaka. Takoder, svojim zaposlenicima nudi ogranicene mogucnosti razvoja karijere cime privlaci kadar niže kvalitete i sposobnosti. Volumen poslovanja je premalen da bi osigurao visok stupanj efikasnosti poslovanja, a ogranicen raspon proizvoda koje nudi cini ga osjetljivim na vanjske pritiske. Drugim rjecima, mali hotel uskracen je za prednosti koje proizlaze iz velicine, tj. njegova najveca prednost ujedno mu je i najveca mana.

Prednosti i nedostaci poslovanja malih hotela mogu se sumirati u sljedecoj tablici:

Tablica 11.: Prednosti i nedostaci malih hotela

Aktivnosti	Prednosti	Nedostaci
Vodenje i planiranje poduzeca	<ul style="list-style-type: none"> • Interna fleksibilnost poduzeca • Direktni interni kanali komuniciranja i odlucivanja • Jednostavnost i preglednost poduzeca • Osobnost i centralna pozicija poduzetnika 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatno srednjorocno i dugorocno planiranje (normativni i strategijski menadžment) • Nedovoljno kvalificiran i obrazovan menadžment • Nedovoljna delegiranost poslova • Nedovoljna organiziranost • Problem nasljedivanja
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Osobni odnosi i kontakti sa kupcima • Mogucnost korištenja tržišnih niša • Kvalitetna ponuda/individualizirana usluga 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljna pažnja posvecena pozicioniranju • Nedostatno sustavno istraživanje tržišta/nedovoljno stjecanje informacija • Ogranicena primjena marketinških instrumenata • Loša prodajna pozicija • Sklonost prihvacanju otežanih okvirnih uvjeta • Niska stopa inoviranja
Menadžment ljudskih resursa	<ul style="list-style-type: none"> • Angažiranost clanova obitelji • Jednostavan <i>team building</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljno razvijeni opisi poslova i profili potrebnih kadrova • Nedovoljno vodenje brige o zaposlenicima (sustavi motivacije i nagradivanja, sustavi radnog vremena) • Neadekvatan razvoj kadrova (doškolovanje i obuka kadrova) • Slaba perspektiva karijere privlaci «lošije» kadrove
Upravljanje nabavkama	<ul style="list-style-type: none"> • Uzimanje u obzir lokalnih proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala tržišna moc
Facility Management	<ul style="list-style-type: none"> • Preglednost objekta i opreme 	<ul style="list-style-type: none"> • Nizak stupanj standardiziranosti • Niska primjena tehnologije
Financije i kontroling	<ul style="list-style-type: none"> • Neovisnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Otežani pristup kapitalu • Nizak udio vlastitog kapitala • Suboptimalna struktura prihoda – veci udio prihoda od hrane i pica • Suboptimalno gospodarenje troškovima • Nedovoljno razvijen kontroling i menadžment informacijski sustavi

Izvor: Frey, M., op.cit ., 2002, str. 134.

4.3. RAZVOJ I POLOŽAJ MALIH HOTELA NA SUVREMENOM TURISTICKOM TRŽIŠTU

Posljednjih godina zamjetne su znacajne promjene u strukturi turisticke potražnje, koje se odražavaju i na ponašanje i poslovanje subjekata turisticke ponude. Naime, uslijed društveno-ekonomskih i tehnicko-tehnoloških promjena u društvu, turizam se postupno transformira iz masovnog, ekstenzivnog, *hard* turizma u intenzivni tzv. *Soft* turizam koji se manifestira kroz cijeli niz specijaliziranih oblika.¹³⁹ Poon, jedna od najistaknutijih komentatorica buduceg razvoja turizma, naglašava da je na snazi smjena starog turizma (masovnog, standardiziranog, baziranog na paket aranžmanima) i nastanak novog turizma (fleksibilnog, segmentiranog, dijagonalno integriranog, obzirnog prema okolišu), i to kao posljedica niza promjena u sferama potrošaca, menadžmenta, tehnologije, proizvodnje i okvirnih uvjeta¹⁴⁰. Turisti današnjice su zreli, hibridni (heterogeni), spontani, zahtjevniji, žele biti drugaciji, imaju razumijevanja i za njih je odmor produžetak njihova života i svakodnevnice.¹⁴¹ Takvi turisti traže fleksibilne, posebne, drugacije smještajne objekte, u kojima se osjecaju kao kod kuće, prijateljski, opušteno, posebno. Ocitno, to je profil malih hotela te ne cudi da je jedno od obilježja suvremene, *soft* turisticke ponude dominacija malih i srednje velikih objekata osobito obiteljskog, tj. kvazi obiteljskog tipa.

Imajuci na umu navedene trendove turisticke potražnje, postavlja se pitanje koliko naša smještajna ponuda njima udovoljava. To je osobito važno razmotriti u odnosu na ostale zemlje koje su naši direktni i/ili indirektni konkurenti. Podaci koji taj odnos pokazuju daju se u sljedećoj tablici.

Tablica 12.: Struktura hotelske industrije Hrvatske u odnosu na odabранe europske zemlje

Zemlja	Prosječan broj soba po hotelu ili sličnom objektu (2002)
Hrvatska	114
Italija	29
Španjolska	43
Francuska	33
Njemacka	23

Izvor: N. Telišman-Košuta, N. Ivandic, *Strategic Partnerships as a key Competitive Factor for SME's*, 54th Congress Aiest "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism", Petra, Jordan, str. 225.

¹³⁹ Cf. Petric, L., *Osnove turizma*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003. str. 83-85.

¹⁴⁰ Poon, A., *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, C.A.B. International, 2003, prema Vanhove, N., *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005, str. 119.

¹⁴¹ Za razliku od turista "nekada" koji su bili neiskusni, homogeni, predvidljivi, jednostavnih prohtjeva, u mnoštvu, ponašali se nadmocno te je za njih odmor predstavljao bijeg iz svakodnevnice. Poon, A., *The future of travel agents*, 2001, prema European Commission, *Structure, performance and competitiveness of european tourism and its enterprises*, Luxembourg, 2003., str. 13.

Ocito je da naša hotelska ponuda znacajno nekonkurentna po ovom kriteriju jer prosjecan objekt ima gotovo 2,6 puta više soba nego prosjecan hotel u Španjolskoj, koja je od navedenih zemalja na drugom mjestu po ovom kriteriju, i cak 5 puta više soba od Njemacke, koja ima najmanji broj soba prosjecno po hotelskom objektu. Što se tice strukture objekata po kriteriju velicine, ona se daje u sljedecoj tablici.

Tablica 13.: Struktura hotelskog sektora u Hrvatskoj po velicini objekata

Velicina hotela	2004.		2005.	
	Broj hotela	Udio (u %)	Broj hotela	Udio (u %)
Mali hoteli (do 100 kreveta)	172	41,95	240	47,43
Srednji hoteli (101-500 kreveta)	200	48,78	230	45,46
Veliki hoteli (više od 500 kreveta)	38	9,27	36	7,11
UKUPNO	410	100,00	506	100

Izvor: www.mmtpr.hr/UserDocs/Images/hot-kreveti_po_zupanijama.pdf (05.03.2006.) te vlastiti izracun prema Popis kategoriziranih hotela od 03.10.2005., www.mmtpr.hr (05.02.2006.)

Navedeni podaci ukazuju na pozitivne strukturne pomake u hrvatskom hotelijerskom sektoru. Naime, udio malih hotela se povecao za nešto manje od 6%, cime oni sada cine najveci dio hotelskih objekata. Taj porast njihova udjela ostvaren je djelomicnim smanjenjem objekata srednje velicine, ali znatno vecim u dijelu velikih hotela. Realna su predvidanja da ce se broj malih hotela i dalje povecavati, kako u apsolutnom tako i u relativnom izrazu te tako hvatati korak s ostalim razvijenim turistickim zemljama.¹⁴²

Tablica koja slijedi daje nam profil malih hotela Hrvatske.

Tablica 14.: Profil malih hotela u Hrvatskoj

Velicina hotela	Broj hotela	%
Do 20 kreveta	21	8,71
21-50 kreveta	129	53,53
51-100 kreveta	91	37,76
Službena kategorija hotela	Broj hotela	%
1*	13	5,39
2*	82	34,02
3*	119	49,38
4*	24	9,97
5*	3	1,24
Lokacija	Broj hotela	%
Sjeverni Jadran	69	28,63
Dalmacija	101	41,91
Grad Zagreb	16	6,64
Kontinentalna Hrvatska	55	22,82
UKUPNO	241	100

Izvor: vlastiti izracun prema Popis kategoriziranih hotela od 03.10.2005., www.mmtpr.hr 05.02.2006.

¹⁴²Anketno istraživanje koje je Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela izvršila na uzorku od 300 privatnih iznajmljivaca pokazalo je da 50% njih ulaskom u program «Poticaj za uspjeh» namjerava prijeti u male hotelijere

Dakle, nešto više od polovice malih hotela spada u kategoriju «srednje malih», tj. onih u rasponu od 21 do 50 kreveta. Znacajan dio, nešto više od trećine, cine «veći» mali hoteli, dok manje od jedne desetine cine «mali» mali hoteli sa manje od 20 kreveta. Najveći dio kreveta, gotovo polovina, nalazi se u kategoriji 3 zvjezdice, dakle, na razini prosjeka hrvatskog hotelijerstva. Zatim slijede kreveti u malim hotelima s dvije zvjezdice, koji raspolažu s cca 1/3 kreveta od ukupnog broja kreveta u malim hotelima, te, daleko iznad njih mali hoteli s 4 zvjezdice s nešto manje od 1/10 ukupnih kreveta. Osobito je nepovoljan udio kreveta u hotelima sa 5 zvjezdica, koji je gotovo 4 puta manji nego udio kreveta sa 1 zvjezdicom u ukupnim kapacitetima malih hotelova. Ako usporedimo ove strukturne udjele po kategorijama malih hotelima sa istima za razinu cijelog hotelskog sektora zemlje¹⁴³, uvida se da je struktura malih hotela znatno nepovoljnija.

Najveći dio malih hotela Hrvatske nalazi se u Dalmaciji i na Sjevernom Jadranu (70,54%), i što je logicno zaključiti, u primorskim mjestima ovih regija. Zato se može naciniti SWOT analiza takvih, najčešćih hrvatskih malih hotela.

Tablica 15.: SWOT analiza malih hotela u destinacijama odmarališnog tipa u Hrvatskoj

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • poduzetnicka aktivnost • uključivanje obitelji u posao • kvalitetna i personalizirana usluga • prijateljsko raspoloženje • dobra i kvalitetna prehrana • prirodni i kulturni resursi • gostoljubivost • ocuvan i kvalitetan okoliš 	<ul style="list-style-type: none"> • marketing • ovisnost o turoperatorima • sezonalnost • ljudski potencijali • finansijski resursi • nedostatak dodatnih sadržaja • prometna dostupnost • urednost okoliša
MOGUCNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • rast turističke potražnje • povecan interes za Hrvatsku kao destinaciju • povecan interes individualnih gostiju • promjene preferencija potražnje – važnost ekološke ocuvanosti okoliša, tj. destinacije • suvremene telekomunikacijske tehnologije 	<ul style="list-style-type: none"> • izuzetno oštra konkurenčija • razvoj selektivne potražnje • poticajne mjere EU usmjerenе na zadržavanje turističkog prometa u EU • nerazvijenost infrastrukture

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Borkovic, V., op.cit., 285.

S koliko ce uspjeha mali hoteli korištenjem vlastitih snaga i eksternih mogucnosti uspjeti prevladati vlastite slabosti i minimizirati eksterne prijetnje, ovisi o poduzetnosti i sposobnosti njihovih vlasnika/managera i zaposlenika, ali i o poticajima koji im stoje na raspolaganju za podizanje konkurentnosti i unaprjedenje poslovanja. Naime, mali hoteli su *specifikum* koji zaslužuje posebnu pažnju države jer u sebi sjedinjuju specificnu problematiku hotelijerske djelatnosti s jedne strane te probleme s kojima se suočavaju sva mala poduzeća s druge. Kada

¹⁴³ Cf. poglavljje 3.3.

se ima na umu cinjenica da predstavljaju temelj repozicioniranja hrvatske turisticke ponude i njezina buduceg razvjeta, jasno je opći gospodarski interes i logika nalaže aktivnu ulogu države u poticanju njihova razvjeta. Tako je i Vlada Republike Hrvatske 2002.g. prihvatala Program zapošljavanja, poticanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva i sprjecavanja sive ekonomije u turizmu pod nazivom «Poticaj za uspjeh», koji se provodio u razdoblju od 01.listopada 2002. do 30.rujna 2005. Znacajan dio mjera usmjeren je na poticanje ulaganja u male obiteljske hotele i pansione. Jedna od ključnih poticajnih mjera je kreditiranje malog obiteljskog poduzetništva u turizmu, temeljena na kreditnim sredstvima banaka i sredstvima za subvencioniranje kamata Ministarstva turizma. Najmanji iznos kredita je 5000 €, a najveći iznos kredita nije određen i ovisi o kvaliteti programa, bonitetu korisnika i kvaliteti ponudenih instrumenata osiguranja. Glede malih hotela, otvorene su dvije opcije:

1. ulaganja u manje objekte vrste hotel, pansion, apartotel s restoranom i kamp kapacitete od 10 do 50 soba, tj. 7 do 20 apartmana, dakle 20 do 100 kamp jedinica;
2. refinanciranje postojećih kredita upotrijebljenih za ulaganja u manje objekte za smještaj vrste hotel i pansion.

Rokovi otplate kredita su od 10 do 20 godina za veca, 6-10 godina za manja ulaganja, uz pocek od 1-2 godine. Kamatna stopa je 2% u prvoj polovini otplate kredita, a u drugoj promjenjiva i subvencionirana s fiksnih 2%. Ova mjera je izuzetno bitna jer je ponudila mnogo povoljnije uvjete financiranja i refinanciranja za male hotelijere u odnosu na dotadašnje neprimjerene kamatne stope koje su dosezale i visokih 16%, uz dužinu otplate kredita od samo 5-7 godina¹⁴⁴.

Koliko su mjere bile dobro programirane pokazuju i izvrsni rezultati programa. U tri godine odobreno je ukupno 255 kredita u vrijednosti od 920 milijuna kuna. Korisnici su 128 obrta te 127 d.o.o.-a, od kojih je 181 ili 71% locirano na priobalju i otocima, a 29% na kontinentu. Navedenim kreditnim sredstvima izvršena su ulaganja u 162 objekta hotelskog tipa i zaposleno je cca 2000 osoba¹⁴⁵. Glede namjene, 90 kredita bilo je u svrhu refinanciranja postojećih kredita, dok su ostala 122 kredita namijenjena izgradnji i adaptaciji smještajnih objekata.

Usljed odlicnih rezultata programa, Vlada RH je na sjednici 02. ožujka 2006. prihvatala nastavak programa u okviru kojeg se očekuje otvaranje još 200 do 300 malih obiteljskih hotela visoke kategorije¹⁴⁶. Nastavak programa namijenjen je:

¹⁴⁴ Interna dokumentacija Udruge malih i obiteljskih hotela Hrvatske.

¹⁴⁵ www.mmtpr.hr/UserDocs/Images/poticaj_uspjeh_2006.pdf 08.03.2006.

¹⁴⁶ www.mmtpr.hr/default.asp?id=1704 08.03.2006.

- objektima hotelskog tipa kapaciteta 10 do 40 soba i kvalitete 3* i više, te kampovima do 100 kamp jedinica;
- proširenju ponude dodatnim sadržajima u objektu (bazeni, *wellness*, igraonice).

Uvjjeti kreditiranja su:

- rok otplate do 20.g. s pocekom od 2 godine, uz prosjecnu kamatnu stopu za krajnjeg korisnika od oko 2%;
- utvrđena fiksna subvencija kamate koja je u prvoj polovici otplate kredita dvostruko veća nego u drugoj polovici;
- veća kvaliteta objekta jamci veći maksimalni iznos kredita pod državnom potporom;
- dodatna subvencija kamate od 1% za izgradnju objekata u manjim mjestima na kontinentu, na otocima i na područjima posebne državne skrbi.

Može se očekivati da će nastavak programa biti uspješan kao i njegov početak.

5. UMREŽAVANJE U HOTELIJERSTVU

U prethodnom poglavlju sagledan je položaj malih hotela na suvremenom turistickom tržištu iz čega je sasvim jasno da im «turisticki vjetrovi» pušu u jedra. Fleksibilnost, posebnost, prilagodljivost, gostoljubivost, familijarnost, posvećenost, autenticnost – sve su to obilježja koja današnji turist traži i koje će u malom hotelu zasigurno naci. Ipak, kao što je vec naglašeno, najveća prednost malih hotela ujedno je i njihova najveća mana, a to je upravo njihova velicina. Dok su zbog velicine u mogućnosti pružiti uslugu posebne razine i kvalitete, ona im istodobno otežava i cini znatno troškovno nepovoljnijim pristup neophodnim resursima (financijama, kadrovima, materijalnim *inputima*) te ih, kao «male igraće», stavlja u nepovoljnu pregovaracku poziciju prema ostalim sudionicima turističke ponude, ali i prema državnim subjektima u turizmu i općenito.

Zbog toga se malim hotelima nameće kao izlaz iz ovakve situacije nužnost iznalaženja strategije koja će im omogućiti prevladavanje navedenih poteškota, uz istodobno ocuvanje, i po mogućnosti ojacavanje, njihovih prednosti. Upravo je to moguce ostvariti umrežavanjem – zajednickim nastupom ojaciati tržišnu i pregovaracku poziciju uz istovremeno zadržavanje samostalnosti i fleksibilnosti u poslovanju. Navedeno predstavlja i temeljnu hipotezu ovog rada, a ovo poglavlje njegovu samu srž. U njemu će se istražiti u kakve oblike umrežavanja hoteli mogu stupiti te kakve efekte od toga mogu očekivati, koje aktivnosti su pogodne za suradnju te koji faktori određuju uspjeh umrežavanja. Razmatranja će biti obogaćena primjerima iz prakse, kako inozemne, tako, gdje je moguce, i domace.

5.1. POJMOVNO DEFINIRANJE UMREŽAVANJA U HOTELIJERSTVU

U ekonomskoj literaturi i praksi, cesto se termin mreža poduzeca koristi u kombinaciji i/ili kao sinonim s nizom pojmove koji su mu slični, ali ipak ne i istoznaci. Zbog toga se kao nužnost nameće potreba razgranicenja i diferenciranja takvih pojmove. Osnovni kriterij koji se koristi za razgranicenje pojma mreže poduzeca u hotelijerstvu je karakter uspostavljenih veza između povezanih hotela. Ako hotel u sustavu zadržava gospodarsku i pravnu samostalnost, može se govoriti o kooperaciji, tj. mreži hotela. Ako, pak, gubi jednu od tih karakteristika, radi se o koncentracijskim procesima, a ne o umrežavanju.

S tog aspekta potrebno je razlikovati samostalne hotele, hotelske lanci i mreže hotela.

5.1.1. Samostalni (nezavisni) hotel

Samostalni (nezavisni) hoteli su pravno i gospodarski neovisni hoteli, hoteli koji nisu vezani uz neki hotelski sustav, već samostalno vode svoju poslovnu politiku¹⁴⁷. Predstavljaju tradicionalan oblik organizacije hotelskog poslovanja i zasnovani su na malim i srednjim hotelima. Obično se radi o objektima u kojima postoji povezanost upravljanja, rizika i vlasništva nad hotelom tako da se u istoj osobi sjedinjuje poduzetnička, vlasnička i managerska funkcija. Ovisno o osobnosti vlasnika, takvi hoteli najčešće se vode na više-manje trgovacki nacin, bez stroge marketinške orijentacije i s koncepcijom obiteljskog poduzeca (hotela) ili pansionskog objekta. Struktura kapitala je najčešće vrlo stabilna, izvori su obično vlastita sredstva obitelji ili šireg kruga obitelji, ponekad pojacani bankarskim kreditima.

5.1.2. Hotelski lanci

Lanac hotela može se definirati kao niz hotela istog imena i istih standarda u raznim mjestima i zemljama, u vlasništvu jedne ugovorne tvrtke ili uz ugovore o franšizi i centraliziranom sustavu rezervacija.¹⁴⁸ Pojedini autori usporeduju hotelski lanac s koncernom ciji se hoteli obično nalaze na razlicitim mjestima.¹⁴⁹

Prvi put u povijesti, povezivanje hotela, tj. hotelski lanac javlja se u Americi 1896. godine, kada se povezano 15 hotela kako bi bili prepoznatljivi na tržištu i potencijalnom gostu jamcili kvalitetu

¹⁴⁷ Cerovic, Z., op.cit., str. 144.

¹⁴⁸ Pažić, M.: *Rjecnik nazivlja u turizmu*, Informator, Zagreb, 1998, str. 52.

ponude. U Europi i ostatku svijeta hotelski lanci razvijaju se kasnije, tj. nakon Drugoga svjetskog rata. Dominacija hotelskih lanaca u SAD-u prisutna je i danas, dok je u Europi njihov udio znatno manji.¹⁵⁰

S aspekta razdvajanja funkcija, hotelski lanci predstavljaju razdvajanje funkcija «vlasništva», «upravljanja» i «marke» i to tako da postoji poduzece koje je vlasnik hotela, poduzece koje posluje hotelom i poduzece koje posjeduje prava marke. Između tih triju poduzeca nastaju razliciti pravni odnosi koji imaju znatan utjecaj na pojedinacne hotele u lancu. U praksi se kao oblici ekspanzije hotelskih lanaca susreću:

1. potpuno vlasništvo
2. ugovor o franšizi
3. ugovor o menadžmentu
4. ugovor o najmu.

5.1.2.1. *Potpuno vlasništvo*

Potpuno je vlasništvo vrsta povezivanja hotela u lanac u kome je korisnik standarda, tj. marke ujedno i njezin potpuni vlasnik te vlasnik hotela u kojem ga primjenjuje. Dakle, radi se o klasičnom obliku poslovanja hotela u kojem hotelski lanac ima pravo raspolaganja nad sve tri funkcije – vlasništvom, poslovanjem i markom navedenog hotela. Menadžment svakog pojedinog hotela prima upute za vodenje te je obligatan slijediti postavljene ciljeve koncerna.

5.1.2.2. *Ugovor o franšizi*

Ugovor o franšizi¹⁵¹ je ugovor koji se sklapa između vlasnika franšize (davatelja franšize ili franšizora), s jedne strane, i hotela koji po ugovoru prima franšizu (franšizanta), s druge. U hotelijersko poslovanje uvodi ga po prvi put Kemmons Wilson (Holiday Inn) u 50-tim godinama prošlog stoljeća kao cvrsti ugovorni oblik s ciljem brze ekspanzije lanca. Franšiza je dugorocni, kooperativno organiziran prodajni sustav u kojem davatelj franšize primatelju daje proizvod, prava i *know-how* u zamjenu za novcano placanje. Franšizant se obvezuje da će, za navedena prava koja je primio, franšizoru platiti naknadu, ali i poštovati sve standarde navedene u

¹⁴⁹ Walterspiel, G., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels*, Wiebaden, 1969, str. 196, prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 195.

¹⁵⁰ Cf. Leidner, R., *The European Tourism Industry – a multi-sector with dynamic markets. Structures, developments and importance for Europe's economy*, European Communities, Luxembourg, 2004, str. 40-41.

¹⁵¹ Riječ franšiza francuskog je podrijetla, *franchise* i može se prevesti kao oslobođen, povlastica, pravo, imunitet, oslobođanje od carine i drugih davanja, preuzeto iz Siropolis, N., C. *Management malog poduzeca*, MATE, Zagreb, 1995., str. 128.

ugovoru. S aspekta hotelskih lanaca *franchising* predstavlja poslovni koncept kojim se na tržište plasira jedinstvena marka pod jedinstvenim imenom i logotipom. Hotelski lanac s najviše ugovora o franšizi danas je Cendant Corporation koja u svom franšiznom sustavu objedinjuje 6.396 hotela u 44 zemlje svijeta.¹⁵²

Osnovno je obilježje ovog ugovornog oblika da, iako se davatelj i primatelje franšize na tržištu nalaze pod istim imenom, oni ipak pravno i gospodarski ostaju samostalna poduzeca. Zbog te vrlo bitne karakteristike franšizu ubrajamo u oblike umrežavanje, stoga ce o njoj biti više riječi u nastavku rada, u poglavlju koje obraduje oblike kooperacija u hotelijerstvu.

5.1.2.3. *Ugovor o menadžmentu*

Ugovor o menadžmentu može se definirati kao pisani ugovor između vlasnika hotela i menadžment kompanije kojom vlasnik vodenje poslova ili određenih procesnih funkcija hotela ugovorom prenosi na menadžment kompaniju, za što ona prima naknadu. Vlasnik stavlja na raspolaganje hotelski objekt, uključujući pripadajuće zemljište, opremu, namještaj, fiksnu imovinu i radni kapital te preuzima potpunu pravnu i financijsku odgovornost za poslovanje. Menadžment kompanija snosi odgovornost za promet i za troškove tekuceg poslovanja te zaraduje na temelju naknade za menadžment (*management fee*, engl.) koja može biti izražena u fiksnom iznosu ili odredena u postotku prometa ili profita prije fiksnih troškova.¹⁵³ Jedna od važnih obveza menadžment kompanije je i izobrazba kadrova te izgradnja prepoznatljive hotelske usluge (hotelskog *branda*). Odgovornost za snošenje poduzetnickog rizika, gubitka ili stecaja nije uključena u obveze menadžment kompanije nego ostaje u domeni vlasnika hotela. Sve će se kao nuditelji menadžment usluga javljaju internacionalni hotelski lanci jer za njih ti ugovori predstavljaju nacin brze ekspanzije uz niska kapitalna ulaganja, što je prednost proizšla iz odvajanja funkcije vlasništva nad nekretninom od funkcije hotelskog menadžmenta.

Prednosti koje ovakav sustav poslovanja nosi vlasnicima ogledaju se prije svega u generiranju određenog profita od hotelskog poslovanja bez nužnosti uplitanja u svakodnevno poslovanje. Sklapanjem ugovora s poznatom menadžment kompanijom, hotel profitira na cijeli niz nacina: pristup *know-howu*, iskustvu, marki proizvoda i rezervacijskom sustavu menadžment kompanije (hotelskog lanca). Osim toga, suradnjom s hotelskim lancem može se profitirati na temelju povezanosti tog lanca s njegovim dobavljacima i kupcima. Nadalje, menadžment ugovor s poznatom kompanijom i/ili hotelskim lancem s poznatom markom i dobrom reputacijom otvara

¹⁵² <http://www.hotelsmag.com/archives/2005/07/biggest -hotel-companies.asp?dt=1> 15.02.2006.

¹⁵³ Za profit prije fiksnih troškova cesto se koristi i internacionalno uvriježen engleski naziv *Gross Operating Profit - GOP*.

hotelu nove, povoljnije mogucnosti financiranja. Konacno, ta kompanija pruža tehnicke usluge kao što su gradnja i dizajn tijekom razvojne faze te usluge pred otvaranje objekta kao što su primjerice kadrovanje te operativne usluge kao što je primjerice vodenje i briga o cijelokupnoj administraciji tijekom poslovanja. Te tehnicke usluge dodatno se placaju. Glavni negativni aspekti ugovora o menadžmentu za vlasnika hotela odnose se na poteškoce oko izbora odgovarajućeg partnera i oko procjene njegova utjecaja na poslovanje hotela. Uz to, zbog velike vrijednosti imovine vlasnici hotela snose i velik rizik poslovanja.¹⁵⁴

Prvi hotel u svijetu koji je započeo s ovakvom vrstom poslovanja je hotelski lanac Intercontinental otvoren 1946. godine. Danas, sa sklopljenim ugovorom o menadžmentu sa 403 hotela, zauzima četvrto mjesto na ljestvici hotela s najvećim brojem hotela s ugovorima o menadžmentu. Na prvom mjestu je kompanija Marriott International koja na temelju ovakvih ugovora upravlja s 889 hotela diljem svijeta.¹⁵⁵ U Europi se posljednjih godina broj i udio ugovora o menadžmentu povecava zahvaljujući ekspanziji američkih lanaca hotela i ekspanziji Accor grupe.

5.1.2.4. *Ugovor o najmu*

Ugovorom o najmu najmodavac prepušta najmoprimcu hotel na korištenje uz odredenu naknadu. Najmoprimac je odgovoran za menadžment i snosi finansijski rizik poslovanja hotela, tj. odgovoran je za prihode i troškove poslovanja. Najmodavac snosi rizik održavanja objekta i u određenoj mjeri rizik *imagea* u slučaju pada kvalitete i srozavanja *imagea* objekta uslijed lošeg poslovanja najmoprimca. Za ustupljeni objekt najmodavac prima određeni iznos najma koji može biti određen kao fiksni iznos, kao postotak odredene kategorije pokazatelja poslovanja (npr. prometa, bruto operativnog profita) ili kao kombinacija fiksног i postotnog iznosa.

Ugovori o najmu obično se sklapaju na duži vremenski period (20 godina) s opcijom produženja ugovora po njegovu isteku. Hotelski lanci posluju unajmljenim hotelom pod svojom markom i za svoj račun, a bitan element je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije vodenja poduzeca, tj. hotela.

¹⁵⁴ Cf. Knowles, T., *Corporate Strategy for Hospitality*, Addison Wesley-Longman, Harlow, 1995, str. 233-238.

¹⁵⁵ [http://www.hotelsmag.com/archives/2005/07/biggest -hotel-companies.asp?dt=1](http://www.hotelsmag.com/archives/2005/07/biggest-hotel-companies.asp?dt=1) 15.02.2006.

5.1.3. Mreže hotela

Mreže hotela nastaju kao rezultat dobrovoljnog zajednickog rada više pravno neovisnih, ali gospodarski povezanih hotela s namjerom postizanja veceg stupnja ostvarenja ciljeva nego u slučaju samostalnog djelovanja. U osnovi takvog povezivanja stoji iskorištavanje potencijala rasta prometa i snižavanja troškova u obliku ekonomije obujma i ekonomije razmjera, a sve u cilju postizanja održivog gospodarskog uspjeha umreženih partnera.

Potencijali za snižavanje troškova iscrpljuju se najčešće zajednickim djelovanjem u *back-stage* aktivnostima, dakle, u područjima vodenja poduzeca, strateškog marketinga, menadžmenta ljudskih resursa, nabave, *facility managementa*, financija i kontrolinga.

Iskorištavanje potencijala za rast prometa vrši se zajednickim djelovanjem u području *front-stage* aktivnosti. U osnovi, radi se o aktivnostima definiranja i uspostavljanja usluga (politika proizvoda), stjecanje kupaca, tj. prikupljanje narudžbi (politika cijena, distribucije i komuniciranja s tržištem), brige o klijentima nakon posjete, ali i zajednickim aktivnostima u područjima smještaja, gastronomije te popratnih i dodatnih usluga. Osim toga, u praksi se cesto nailazi na kombinacije kooperiranja u *back-stage* i *front-stage* aktivnostima.

Mreže s fokusom na *back-stage* aktivnosti imaju cilj snabdijevanje mrežnih partnera potrebnim resursima i infrastrukturom, koji im omogucuju izgradnju novih funkcija kao i jednostavnije i troškovno povoljnije obavljanje postojećih. Na primjer, može se postaviti zajednicki menadžer kvalitete koji će sve partnere opskrbiti isprobanim sustavom kvalitete, implementirati ga i provesti potrebno školovanje i kontrolu. Usporedivost rezultata omogucuje zajednicku diskusiju i razmjenu iskustava te tako i vecu efikasnost vodenja poduzeca. Cilj i sadržaj mreže može biti i sklapanje krovnih ugovora za nabavke, financiranje, osiguranje, usluge održavanja ili uvjete kreditiranja. Prednost leži u veličini grupe iz koje proizlazi veca kupovna i pregovaracka moć prema poslovnim partnerima. To hotelijerima omogucuje izlaz iz situacije u kojoj sve moraju raditi sami te se mogu koncentrirati na svoju ključnu kompetenciju - funkciju gostoprimeca. Ovakve mreže, orijentirane prema «unutra», efikasne su samo u slučaju prostorne blizine mrežnih partnera. To osigurava da se strucno znanje i osobne jake strane pojedinih partnera mogu prenositi na ostale članove mreže. Preduvjet nastanka je i medusobno slaganje vodstva uključenih hotela i njihovo medusobno podržavanje na putu prema zajednickom cilju.

Mreže fokusirane na *front-stage* aktivnosti orijentirane su na prodajno tržište te neposredno na ispunjavanje zahtjeva kupaca. One prije svega preuzimaju marketinške zadace koje pojedinacna uključena poduzeca nisu u stanju sama izvoditi ili financirati. U fokusu je ojacana, koncentrirana i na ciljne grupe usmjerena upotreba marketinških instrumenata. Zajednickim tržišnim nastupom

mogu se nadvladati nedostaci pojedinacnih hotela u odnosu na hotelske lance, tj. umanjiti njihove prednosti u području marketinga i prodaje. Ovakve mreže su jako orijentirane prema «vani» tako da prostorna udaljenost između partnera nije odlučujući element. Ovisno o tipu mreže, veća udaljenost između partnera može cak biti i prednost jer u ponudu unosi razlike lokacije. Miješani oblici suradnje uključuju elemente *back-stage* i *front-stage* aktivnosti i prikladni su za oblike intenzivnije suradnje.

Prilikom promišljanja mogućnosti osnivanja mreže, hotelijeri bi trebali imati na umu sljedeće¹⁵⁶:

- Mreža tek djelomично rješava probleme menadžmenta, troškova i nabavki.
- Snaga mreže ne smije se precijeniti. Politika malih koraka je prednost.
- Zbog kompleksnosti zadaca članovi mreže moraju se cesto susretati. Osobni angažman mrežnih partnera je vrlo visok.
- Prostorna blizina je prednost.
- Povezanost na ljudskoj osnovi olakšava zajednicki rad.
- Informacije se ne zadržavaju nego prosljeđuju i upotrebljavaju u korist svih mrežnih partnera.
- Odlucivanje ne smije trajati dugo vremena. Mreža mora biti u stanju fleksibilno reagirati.
- Slicna ponuda, slicne ciljne grupe, slicni standardi, slicne kategorije i nivo cijena olakšavaju zajednicki rad.
- Veci stupanj intenziteta povezivanja između mrežnih partnera je prednost.

U sljedećoj tablici daje se pregled aktivnosti koje se mogu centralizirati u okviru mreže poduzeca. Navedeno je koje su od njih prikladne općenito za mrežne odnose, a koje se mogu umrežavati samo regionalnim mrežama, tj. umrežavanje u mrežu s prostornom blizinom partnera. Osim toga, u posljednjoj koloni daju se prednosti koje za umrežena poduzeca proizlaze iz centralizacije pojedine funkcije.

¹⁵⁶ Frey, M., op.cit., 2002, str. 204.

Tablica 16.: Moguce zajedничke aktivnosti pri umrežavanju hotela

Aktivnosti	Sve	Reg.	Prednosti za mrežne partnere	
Vodenje poduzeca		Prednosti u know-howu		
Planiranje procesa u hotelu	v	v	Ciljno vodenje poduzeca zahvaljujući jasnoj viziji, politici i strategiji	
Menadžment kvalitete	v	v	Kontinuirano poboljšanje hardvera i softvera (standardi kvalitete, osiguranje kvalitete)	
Marketing		Prednosti u know-howu, troškovima i pristupu tržištu		
Istraživanje tržišta	v	v	Pristup tržišno relevantnim informacijama; optimalne osnove za planiranje i odlucivanje	
Pozicioniranje putem marke	v	v	Profesionalna izgradnja i njega marke; poboljšanje tržišne prisutnosti; privlačenje veće pozornosti; smanjivanje nesigurnosti kod gostiju; lojalnost marci, mrežni partneri kao cimbenici širenja marke; povecanje vlastitog identiteta	
Definiranje ciljne(ih) grupe(a)	v	v	Optimizacija odnosa vrijednost za novac; jace prožimanje tržišta	
Definiranje i razvoj proizvoda	v	v	Osiguranje kvalitete izradom kataloga minimalnih uvjeta i kontrolom njegove primjene u mreži; standardizacija i optimizacija proizvoda; viši ritam inovacija; <i>benchmark</i>	
Sredstva propagande	v	v	Zajednicki prijedlog, logotip, grafika, fotograf; veci broj izdanja, zajednicki katalozi/prospekti/flyeri	
Plan propagande	v	v	Koordinirani ciljno usmjeren plan propagande; uskladivanje sa strategijom mreže; zajednicko provodenje i vrednovanje	
Programi povezivanja kupaca	v	v	Povecanje lojalnosti gostiju; izgradnja i održavanje zajednicke baze podataka o gostima; centralni server	
Mailing akcije	v	v	Povecanje prisutnosti na tržištu; koncepcionska i tehnicka podrška	
Prodajno školovanje za zaposlenike	v	v	Zajednicki programi obuke zaposlenika	
Nastup na sajmovima	v	v	Profesionalan i koordiniran nastup na sajmovima	
Krovni uvjeti s važnjim organizacijama; njegovanje kontakata s posrednicima	v	v	Privlačenje veće pozornosti; niži troškovi održavanja kontakata; veci kapaciteti; povoljniji uvjeti	
Prodaja putem elektronskih rezervacijskih sustava i Internet portala	v	v	Profesionalno predstavljanje; privlačenje veće pozornosti; veca tržišna prisutnost; kompatibilni sustavi <i>front office</i> ; standardizacija	
Njega kontakata s medijima	v	v	Prisutnost u medijima; privlačenje veće pozornosti	
Prodajna putovanja	v	v	Putovanja po zemlji i u inozemstvu	
Menadžment ljudskih resursa		Prednosti u resursima, know-howu, fleksibilnosti, troškovima i pristupu tržištu		
Planiranje zaposlenika (planovi zamjena, sustavi radnog vremena)	v	v	Optimiziranje stupnja spremnosti; postizanje varijabilnosti fiksnih troškova	
Stjecanje zaposlenika (kampanje <i>imagea</i> , burza poslova, baza podataka u zaposlenicima)	v	v	Standardizirani opisi poslova; imidž mreže povećava atraktivnost članova kao poslodavaca; efikasnija potraga; sustavno regrutiranje	
Briga o zaposlenicima (smještaj, prehrana, slobodno vrijeme)		v	Veca fleksibilnost u smještaju i prehrani zaposlenika; uvodenje dodatnih motivacijskih i poticajnih sustava	
Administracija o zaposlenicima		v	Isti softver; atraktivni sustavplaca sa dodatnim uslugama	
Razmjena zaposlenika		v	Optimizacija angažiranosti zaposlenika; premoščivanje špica sezone	
Razvoj zaposlenika	v	v	Zajednicko doškolovanje i obuka; rotacija poslova	
Upravljanje nabavkama		Prednosti u know-howu, troškovima i pristupu tržištu		
Nabavni pool	v	v	Usporedba cijena, kvalitete i uvjeta pojedinacnih dobavljača; jacanje pregovaracke moci	

Facility Management		Prednosti u resursima, know-howu, troškovima i pristupu Tržištu	
Krovni uvjeti sa osiguravateljima, karticnim kucama	v	v	Usporedba cijena, kvalitete i uvjeta pojedinacnih ugovornih partnera; veca pregovaracka moc
Krovni uvjeti za usluge održavanja, čišćenje, struju		v	Usporedba cijena, kvalitete i uvjeta pojedinacnih ugovornih partnera; veca pregovaracka moc
Primjena koncepata sigurnosti, higijene i ekologije	v	v	Standardizacija
Uvodenje tehnoloških promjena	v	v	Standardizacija
Zajednicki «strojni park»		v	Standardizacija
Financije i kontroling		Prednosti u resursima, know-howu, fleksibilnosti, troškovima i pristupu tržištu	
Izgradnja, uvodenje i održavanje centralnog sustava izvještavanja	v	v	Jedinstveni sustavi i zajednicko školovanje i savjetovanje; usporedivost rezultata; brza razmjena relevantnih informacija
Razmjena menadžment informacija	v	v	Priznavanje vlastitih jakih i slabih strana u odnosu na mrežne partnere; optimizacija upotrebe resursa
Proces budžetiranja, usporedba planiranog sa ostvarenim	v	v	Povezivanje aktivnosti; zajednicka analiza odstupanja planiranih od ostvarenih velicina; analiza problema
Financiranje	v	v	Pristup alternativnim instrumentima financiranja; snižavanje troškova kapitala
Smještaj		Prednosti u resursima, know-howu, vremenu, troškovima i pristupu tržištu	
Centralna služba rezervacija	v	v	Upravljanje kapacitetima; povećana dostupnost i mogucnost rezerviranja
Centralna recepcija (Check-in/check-out)		v	Upravljanje kapacitetima; informacijski centar; koordinacija aktivnosti
Briga o gostima		v	Aktivnosti prilagođene ciljnim grupama gostiju; cross-selling; prikupljanje informacija (baza podataka o gostima); lojalnost gostiju
Integracija u uslužni sustav	v	v	Otkrivanje novih i optimizacija postojećih izvora prinosa (podizanje kompetencija); podizanje atraktivnosti; optimizacija organizacijskog ustrojstva
Gastronomija		Prednosti u resursima, know-howu, fleksibilnosti, troškovima i pristupu tržištu	
Pripremna kuhinja		v	Ogranicavanje na kompaktnu završnu kuhinju
Integracija u uslužni sustav	v	v	Otkrivanje novih i optimizacija postojećih izvora prinosa (podizanje kompetencija); podizanje atraktivnosti; optimizacija organizacijskog ustrojstva
Dodatne i popratne usluge		Prednosti u resursima, know-howu, fleksibilnosti, troškovima i pristupu tržištu	
Zajednicka infrastruktura		v	Upravljanje kapacitetima (sport/slobodno vrijeme, zdravlje/wellness, kongres/business, zabava/animacija, kultura)
Prijevozna služba		v	Podizanje uslužne spremnosti
Praonica		v	Podizanje uslužne spremnosti
Integracija u uslužni sustav		v	Otkrivanje novih i optimizacija postojećih izvora prinosa (podizanje kompetencija); podizanje atraktivnosti; optimizacija organizacijskog ustrojstva

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 204.; Wirtschaftsforum Graubünden, **Hotelkooperationen realisieren. Leitfaden für die Realisierung von Kooperationen und Fusionen in der Ferinehotellerie**, Chur, 2003, str. 22.

5.2. POJAVNI OBLICI UMREŽAVANJA U HOTELIJERSTVU

5.2.1. Umrežavanje u hotelijerstvu s obzirom na smjer povezivanja

5.2.1.1. Horizontalne mreže

Horizontalne mreža hotela nastaju kao slobodno udruživanje više pravno neovisnih, gospodarski djelomično povezanih samostalnih hotela radi postizanja veceg stupnja ostvarenja zacrtanih ciljeva nego u slučaju samostalnog tržišnog nastupa i poslovanja. Cilj ovakvog umrežavanja je poboljšanje efikasnosti putem meduorganizacijske suradnje, tj. uskladivanja i optimiziranja poslovnih procesa, što u konacnici rezultira postizanjem ekonomije obujma. Polazite je da povecan broj nocenja, uz istu razinu fiksnih troškova, povecava rentabilnost hotela i istovremeno dovodi do boljeg korištenja postojećih resursa. To se postiže:

- centraliziranjem službi (npr. održavanje, praonica, gastronomija)
- zajednickim korištenjem i obnavljanjem infrastrukture (npr. wellness, parking)
- zajednickim upošljavanjem i korištenjem resursa (npr. osoblje, oprema i uredaji)
- zajednickim tržišnim nastupom.

Na temelju geografskog obuhvata razlikuju se dva tipa horizontalnog povezivanja:

- horizontalne mreže na lokalnoj i regionalnoj razini
- horizontalne mreže na nacionalnoj i internacionalnoj razini.

Lokalne i regionalne mreže nastaju zajednickim radom samostalnih hotela na određenom geografskom području. Cilj im je zajednicko korištenje resursa koje vodi ka poboljšanju troškovne efikasnosti.

Zbog fizicke blizine partnera, mogućnosti kooperiranja protežu se praktički na sva područja poslovanja. Usprkos tome, ovaj tip povezivanja nije narocito raširen, vjerojatno zbog latentnih potencijalno suprotnih interesa kao i psiholoških barijera (strah od iskorištavanja, strah od moguce podredenosti, nepovjerenje zbog nedovoljnog iskustva ili krivog razumijevanja konkurenčije i partnerstva, i sl.)

Ovakve mreže cesto nastaju kad se hotelijeri dobro slažu na osobnoj razini, te izostanak konkurenčije i zavisti dovodi do otvorene komunikacije. U takvim okolnostima mrežni partneri spremni su suradivati na širokom spektru aktivnosti.

Nacionalne i internacionalne mreže nastaju zajednickim radom geografski cesto udaljenih samostalnih hotela na temelju sličnog pravca ponude, sličnih ciljnih grupa i sličnih standarda.

Njihov je cilj poboljšanje tržišne pozicije uključenih hotela putem zajedничke marketinške strategije. Takav tip mreže hotela treba promatrati kao alternativu međunarodnim hotelskim lancima, te se stoga i naziva "dobrovoljnim hotelskim lancem" (*voluntary chain*, engl.)¹⁵⁷.

Kooperativne aktivnosti pružaju se u rasponu od najjednostavnije varijante izrade zajednickog kataloga i upotrebe zajednickog logotipa, preko koordinacije putem zajednickog marketinškog strucnjaka do osnivanja zajednickog poduzeca koje je zaduženo za priključenje u moderni CRS¹⁵⁸, pristup Internet portalu, aktivnu prodaju, redovito ocjenjivanje rezerviranja, analizu strukture gostiju, njegovanje odnosa sa strucnom štampom, osiguranje standarda kvalitete itd. Cesto se mrežne aktivnosti rastežu i na područje nabavki i usluga u području ljudskih resursa i vodenja poduzeca. U tom slučaju, mrežnim partnerima nude se usluge slicne onima koje nudi franšizni sustav.

U mrežama ovog tipa najčešće se primjenjuje orijentacija i obracanje određenoj cilnoj skupini gostiju (npr. KidsHotels, Familotel - hoteli prilagođeni obiteljima s djecom; Golfavita – hoteli sa golf igralištima; Silence Hotels - mirna lokacija; Wellness-Hotels – hoteli s *wellness* sadržajima; E&G Hotels - jednostavnost i ugoda). U središtu razmatranja je marketinški orijentirana i na ciljne grupe usmjerenja uspostava hotelskog hardvera i softvera. Kao preduvjet ulaska u ovakvu mrežu obično se postavljaju određeni minimalni uvjeti kako bi se osiguralo da gost dobije vrijednost i doživljaj koji od navedene marke očekuje. Osim profesionalnog marketinga, za uspjeh ovakve mreže nužno je i usadijanje mrežne filozofije u pojedinacne hotele, članove mreže.

Primjeri takvih hotelskih mreža su brojni, te se osim vec spomenutih mogu navesti još i Alpine Classic Hotels, Best Western, Historic Hotels, Idyll Hotels, Leading Hotels, Minotel, Selection Suisse, Silver Hotels, Sunstar Hotels, Swiss Deluxe Hotels, Swiss International Hotels, Top International Hotels ili Verband Christlicher Hotels.

Pregled karakteristika navedenih oblika horizontalnog umrežavanja daje se u sljedećoj tablici.

¹⁵⁷ Cf. Machiavelli, A., op.cit., str. 208.

¹⁵⁸ Central Reservation System, engl. - Centralni Rezervacijski Sustav.

Tablica 17.: Pregled osnovnih karakteristika horizontalnih hotelskih kooperacija

	Regionalna hotelska kooperacija	Dobrovoljni hotelski lanac
Geografski obuhvat	<ul style="list-style-type: none"> Lokalan/ regionalan 	<ul style="list-style-type: none"> Nacionalan/internacionalan
Obuhvat mrežnih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> Širok spektar mogucih zajednickih aktivnosti <i>Front-stage</i> i <i>Back-stage</i> aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Parcijalan spektar aktivnosti Suradnja u području <i>Front -stage</i> aktivnosti
Broj mrežnih partnera	<ul style="list-style-type: none"> Malen 	<ul style="list-style-type: none"> Srednji do velik
Prednosti/ Prilike	<ul style="list-style-type: none"> Visok potencijal za snižavanje troškova Proaktivni transfer <i>know-howa</i> Profesionalizacija vodenja poduzeca Olašana koordinacija zbog prostorne blizine Brzo mjereno rezultata Rasterecenje hotelijera (ojacana uloga gostoprimeca) 	<ul style="list-style-type: none"> Visok potencijal za rast prometa Redovna razmjena iskustava Profesionalizacija marketinga Olašanje koordinacija pomocu standardizacije Optimizacija odnosa «vrijednost za novac» Visoka prisutnost i prodor na tržište
Nedostaci/ Opasnosti	<ul style="list-style-type: none"> Konflikti interesa zbog lokalno-politickih uvjeta Psihološke barijere Heterogenost partnera (npr. velicina, kategorija) otežava pozicioniranje 	<ul style="list-style-type: none"> Nema brzih rezultata Rezultati nisu jednaki kod svih partnera Problem prodaje rješava se samo djelomично i ne zamjenjuje vlastite marketinške aktivnosti Kod veceg broja mrežnih partnera otežano je osiguranje osnovne filozofije i cilja mreže
Prikladan intenzitet povezivanja	<ul style="list-style-type: none"> Srednji do visok 	<ul style="list-style-type: none"> Srednji

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema M., op.cit., 2002, str. 208 i Wirtschaftsforum Graubünden, op.cit., str. 22.

5.2.1.2. Vertikalne mreže

Vertikalne mreže nastaju dragovoljnom suradnjom više pravno samostalnih gospodarski djelomično ovisnih poduzeca koja su u vrijednosnom sustavu pozicionirana sukcesivno, tj. jedni prije ili poslije drugih, radi veceg stupnja ostvarenja ciljeva nego u slučaju samostalnog nastupa.

Vertikalne mreže usmjerene su na optimiziranje organizacijskog ustrojstva uključenih poduzeca i time na minimiziranje transakcijskih troškova. Povezivanjem medusobno nadopunjujućih djelomičnih usluga mogu se ponuditi integrirani proizvodi i uslužni sustavi. Tako se multiplikativnom upotrebom kljucnih kompetencija unutar mreže postižu novi atraktivni tržišni potencijali. U praksi, vertikalne mreže cesto nastaju nadgradnjom vec postojećih horizontalnih mreža na koje se priključuju poduzeca s prethodnih i sukcesivnih stupnjeva vrijednosnog sustava.

Ovakve kooperacije u prvom redu omogucuju:

- Povecanje zadovoljstva gostiju i optimizaciju vrijednosti po gostu jacanjem dodatnih ponuda i mogucnosti rezerviranja ponude («sve iz jedne ruke»).
- Optimizaciju troškova pripravnosti medusobnim uskladivanjem radnog vremena i pozicioniranjem ponude.
- Optimizaciju troškova investiranja konzistentnim usmjeravanjem ponude prema odredenim ciljnim grupama.¹⁵⁹

Razlikujemo dvije vrste vertikalnih mreža – vertikalne mreže na lokalnoj i regionalnoj razini te vertikalne mreže na nacionalnoj i internacionalnoj razini.

Vertikalne mreže na lokalnoj i regionalnoj razini nastaju zajednickim radom pojedinih hotela – ili vec postojeće horizontalne mreže hotela – s razlicitim davateljima turistickih usluga u destinaciji. S aspekta potrošaca, turisticki proizvod predstavlja zapravo lanac usluga koji se konzumira u odredenom prostoru i koji je pod utjecajem tog prostora. Ovaj, kretanjem gosta, tj. potražnjom omeden i definiran prostor¹⁶⁰ u kojem turist konzumira razlicite turisticke usluge, predstavlja uslužnu i konkurentsку cjelinu u turizmu, tj. turisticku destinaciju. Povezivanjem medusobno nadopunjivljucih, pojedinacnih djelomicnih usluga mogu se ponuditi integrirani proizvode i uslužni ustavi na razini destinacije, i to cini smisao vertikalnih regionalnih mreža. Primjer ovakvog umrežavanju su Amici del Turista A.T. (Italija), P.A.M – Promozione Albergatori Montecatini (Italija), itd.

Vertikalne mreže na nacionalnoj i internacionalnoj razini nastaju suradnjom samostalnih hotela – ili vec postojeće horizontalne mreže – s razlicitim pružateljima turistickih usluga, najčešće iz područja prodaje i transporta, s ciljem ponude integriranih uslužnih sustava i proizvoda.

U najvažnije potencijalne mrežne partnere iz područja prodaje spadaju putnicke agencije i posrednici, turooperatori, eventorganizatori, hotelski predstavnici, turisticke organizacije, marketinške organizacije, elektronicki informacijski i rezervacijski sustavi te *online* servisi. U najvažnije potencijalne mrežne partnere iz segmenta transporta spadaju zrakoplovne kompanije, željeznice, brodske kompanije te autoprijevoznici. Ogledan primjer je Flieg in den Schnee¹⁶¹, udruženje austrijske regionalne horizontalne mreže s *incoming* turooperatorom, dvama prodajnim

¹⁵⁹ Wirtschaftsforum Graubünden, op.cit., str. 14.

¹⁶⁰ Ritchie i Crouch razlikuju nekoliko tipova i razina turistickih destinacija: 1) zemlja; 2) makro regija sastavljena od nekoliko zemalja (npr. Europa); 3) provincija ili drugo administrativno tijelo; 4) lokalizirana regija (npr. Flandrija, Normandija); 5) grad i 6) jedinstvena lokacija s velikom privlačnom moci (npr. nacionalni park, Disney World u Orlandu, Notre Dame u Parisu); prema Vanhoe, N., op.cit., str. 107-108.

¹⁶¹ U prijevodu "Let u snijeg".

partnerima u dva velika njemacka grada te s jednom austrijskom zrakoplovnom kompanijom koja tijekom zime obavlja redovite carter letove iz tih njemackih gradova u Austriju.

Tablica 18.: Pregled osnovnih karakteristika vertikalnih hotelskih kooperacija

	Destinacija	Sistemska ponuda
Geografski obuhvat	<ul style="list-style-type: none"> Lokalan/regionalan 	<ul style="list-style-type: none"> Nacionalan/internacionalan
Obuhvat mrežnih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> Širok spektar mogucih kooperacijskih aktivnosti Back stage i front stage aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Parcijalan spektar kooperativnih aktivnosti Back stage aktivnosti
Broj mrežnih partnera	<ul style="list-style-type: none"> Malen 	<ul style="list-style-type: none"> Malen
Prednosti/ Prilike	<ul style="list-style-type: none"> Komplementarnost turistickih usluga na razini destinacije Visok potencijal rasta prometa poboljšanjem ukupne ponude destinacije i konzektventnog marketinga u određenim ciljnim segmentima Uslužni lanci specificni za pojedine tržišne segmente Optimizacija troškova, kvalitete i vremena Razvoj <i>know-howa</i> specifickog za destinaciju Moguce povezivanje vertikalnih mreža s vec postojecim horizontalnim mrežama Mogucnosti proširenja ponude Smanjivanje interne konkurenčije u destinaciji 	<ul style="list-style-type: none"> Komplementarnost turistickih usluga na razini sustava (sustav turizma) Visok potencija rasta prometa (podizanje kompetencija) Mogucnost primjene sustavnih rješenja Optimizacija troškova, kvalitete i vremena Moguce povezivanje vertikalnih mreža s vec postojecim horizontalnim mrežama
Nedostaci/ Opasnosti	<ul style="list-style-type: none"> Visoki transakcijski troškovi Nema brzih rezultata Rezultati nisu jednaki kod svih partnera Konflikti interesa zbog lokalno-politickih uvjeta Psihološke barijere 	<ul style="list-style-type: none"> Visoki transakcijski troškovi Nema brzih rezultata Rezultati nisu jednaki kod svih partnera Problem prodaje rješava se samo djelomично
Prikidan intenzitet povezivanja	<ul style="list-style-type: none"> Srednji do visok 	<ul style="list-style-type: none"> Malen do srednji

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 212 i Wirtschaftsforum Graubünden, op.cit., str. 22.

5.2.1.3. Dijagonalne mreže

Dijagonalne mreže nastaju dragovoljnom suradnjom više pravno samostalnih gospodarski djelomično ovisnih poduzeca iz razlicitih djelatnosti, također radi postizanja veceg stupnja ostvarenja ciljeva nego samostalnim nastupom. Osim što otvaraju mogucnost nudenja širokog spektra uslužnih sustava, koji ukljucuju i usluge i iz drugih djelatnosti, mreže ovog tipa otvaraju i mogucnost profitiranja na temelju transfera *know-howa*, marke ili *imagea*. Poduzeca ukljucena u mrežu unose svoje kompetencije kako bi izgradili nove, konkurente kompetencije. U praksi, dijagonalne mreže cesto nastaju kooperiranjem vec postojeće horizontalne mreže s poduzecima iz drugih djelatnosti.

Kooperacije tog tipa predstavljaju odmak od tradicionalnog nacina ponašanja i razmišljanja jer se tim putem povezuju novi, nekonvencionalni prodajni kanali. Takvo preuzimanje neuobičajenih kontakata, ulazak u nova područja i inovativni sustavi rada zahtijevaju psihološko i mentalno prilagodavanje mrežnih partnera.

Potencijalni mrežni partneri za lateralne mreže su npr. proizvodi s poznatom markom (kozmetika, odjeca, luksuzna roba), trgovacki lanci domaci i inozemni mediji, sportski i kulturni uredi organizatori te razna uslužna poduzeca (banke, osiguravajuca društva, karticne firme, doktorske ordinacije itd.). Prednost su mrežni partneri s obimnim kontaktima s klijentima, koji su povezani s cilnjim grupama prema kojima je orijentiran hotel te imaju pozitivan image. Primjer takvog umrežavanja je suradnja hotelske kooperacije Alpine Classic (Švicarska) s Visom.

Tablica 19.: Pregled osnovnih karakteristika dijagonalnih hotelskih ooperacija

	Prodajna mreža
Geografski obuhvat	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalan/internacionalan
Obuhvat mrežnih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Parcijalan spektar kooperativnih aktivnosti • Primarna koncentracija na <i>Front-stage</i> aktivnosti
Broj mrežnih partnera	<ul style="list-style-type: none"> • Malen
Prednosti/Prilike	<ul style="list-style-type: none"> • Visok potencijal rasta prometa (podizanje kompetencija) • Proaktivni transfer <i>know-howa</i> • Transfer <i>imagea</i> i marke • Moguce povezivanje lateralnih mreža sa vec postojecim horizontalnim mrežama
Nedostaci/Opasnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicionalan nacin razmišljanja • Nema brzih rezultata • Rezultati nisu jednaki kod svih partnera
Prikidan intenzitet povezivanja	<ul style="list-style-type: none"> • Srednji do visok

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema M., op.cit., 2002, str. 214 i Wirtschaftsforum Graubünden, op.cit., str. 22.

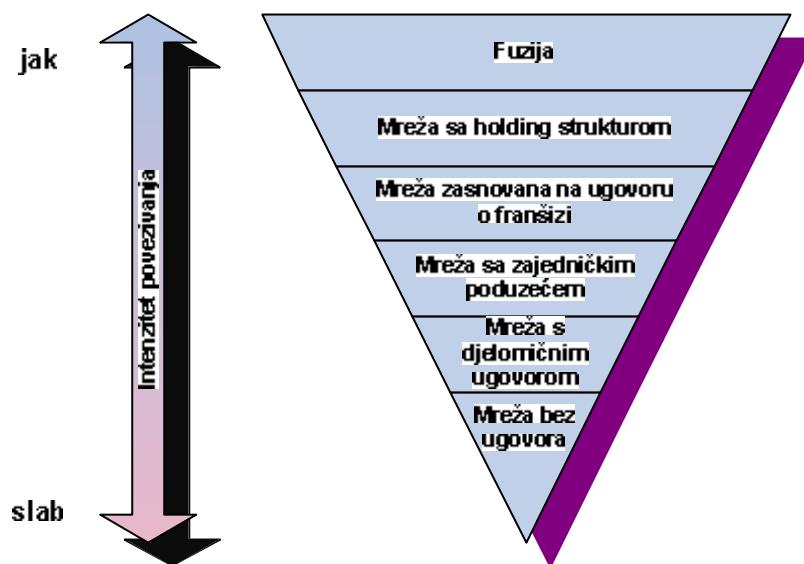
5.2.2. Oblici umrežavanja hotela prema intenzitetu povezivanja

Mreže u hotelijerstvu nastaju od pravno neovisnih, ali gospodarski povezanih hotela. Pravna samostalnost znaci da partneri mogu medusobno sklapati eksplicitne i implicitne ugovore, ali da zadržavaju svoju pravnu osobnost. Gospodarska neovisnost je karakteristika koja podrazumijeva mogucnost poduzeca da samostalno donosi i provodi strateške odluke. U mrežama se, uslijed zajednickog rada, ta sloboda odlucivanja ogranicava, a kao mjera tog ogranicavanja služi intenzitet povezivanja.¹⁶²

¹⁶² Vidjeti točku 2.1.3.

Pozicioniranje mreža poduzeca između tržišta i hijerarhije podrazumijeva mnoštvo razlicitih oblika koje one mogu poprimiti. Izbor organizacijskog oblika za pojedinu kooperaciju ovisi ponajprije o strategiji i ciljevima mreže. Najjednostavniji oblik osnivanja mreže je umrežavanje bez ugovora, tj. na temelju usmenog dogovora, dok se na drugom kraju skale nalazi fuzioniranje, koje podrazumijeva pravno i gospodarsko spajanje poduzeca. Između navedenih ekstremnih oblika nalazi se cijeli niz mrežnih formi koje se razlikuju prema intenzitetu povezivanja.

Slika 13.: Oblici umrežavanja poduzeca prema intenzitetu povezivanja



Izvor: preuzeto i prilagodeno prema Frey, M., op.cit., 2002, str. 232.

5.2.2.1. Mreža bez ugovora

Mreža bez ugovora predstavlja labavo povezivanje partnera zasnovano na implicitnim ugovorima, koji polaze od koherentnog ponašanja mrežnih partnera, bez posebnog sklapanja odredenog eksplicitnog ugovora. U takvim mrežama važnu ulogu imaju, s vremenom razvijen, odnos između partnera, zajednicki vrijednosni stavovi, pravila ponašanja, norme te obostrano povjerenje i solidarnost između mrežnih partnera. Labave mreže dolaze u obzir samo kada se radi o udruživanju ograničenog broja poduzeca jer je svaki sudionik svjestan da je uspjeh cijele mreže bez njegova sudjelovanja upitan te da će se negativno ponašanje sankcionirati.

Labave mreže u hotelijerstvu nose opasnost da se, zbog nedostatka discipline i povezanosti, neće ostvariti zadovoljavajuci rezultati kooperiranja. Zbog toga se javljaju sljedeće nepovoljne situacije¹⁶³:

- Usljed zadržanih konkurenčkih odnosa, medusobna razmjena iskustava je ogranicena i vrši se samo površno. Zaista važni elementi se prešucuju i prikrivaju.
- Kod aktivnosti usmjerenih prema vani ne uspijeva se postići jedinstvena ponuda po jedinstvenoj cijeni.
- Pokušaji uvodenja zajednickih standarda kvalitete propadaju vec odabirom zajednickog sapuna.
- O korištenju sinergijskih efekata i razmjeni sustava menadžmenta (*management system*) se pregovara. Njihova primjena pak pada pod sjenu svakodnevnog poslovanja.

Zajednicki rad u mreži bez stroge ugovorne forme zahtijeva barem pisani ugovor o kooperiranju. Radi se o preglednom, razumljivom dokumentu koji u kratkom obliku opisuje osnovne elemente kooperacije. Kod ovakvih, relativno neformalnih, dogovora poznatih i pod nazivom «pisma namjere», radi se zapravo o obvezujucim, ali ne bezuvjetno pravno obvezujucim iskazima spremnosti mrežnih partnera. Zato su mreže bez ugovora prikladne za jednostavnije zadace koje ne zahtijevaju mnogo vremena i *know-howa*, i koje se mogu provesti bez kapitalnih ulaganja, tj. investicija.

Prilikom ulaska u mrežu bez ugovora treba voditi racuna o sljedecem¹⁶⁴:

- ocekivanja treba staviti na nisku razinu
- ciljevi mreže moraju biti jasni
- moraju biti postavljena važna pravila igre unutar mreže
- broj mrežnih partnera treba biti ogranicen
- interpersonalna povezanost treba biti vrlo jaka
- jedno poduzece treba koordinirati rad mreže
- mrežni partneri trebaju biti «aktivni stvaratelji», a ne «cisti slušatelji»
- mora postojati mogucnost sankcioniranja pogrešnog ponašanja mrežnih partnera
- godišnja clanarina trebala bi biti obveza za poduzeca u mreži.

¹⁶³ Kohl&Partner/Horwath Consulting, *Handbuch für Hotel-Kooperationen. Eine Umsetzungshilfe für Tourismuspraktiker*, Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten in Kooperation mit Fachverband Hotellerie und dem WIFI der Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.), Wien, 1996, B, 13.

¹⁶⁴ ibidem, B/15.

5.2.2.2. Mreža s djelomicnim ugovorom

Mreža s djelomičnim ugovorom nastaje parcijalnim ugovornim povezivanjem mrežnih partnera radi ostvarenja zajednickog cilja. Parcijalnim ugovorom, zvanim i kooperacijski ugovor, partneri ojacavaju svoju volju i posvecenost suradnji. Ugovor treba sadržavati, što je moguce egzaktnije, fiksirane sporazume. Ipak, kod razrade detalja poželjno je naci zlatnu sredinu. Naime, cesto se dogada da elementi ugovora budu predetaljno ugovoreni što se negativno odražava na konfiguraciju i koordinaciju mreže. Uz to, u situaciji znacajne dinamike poslovnog okruženja, ograničene racionalnosti planiranja i visoke specifičnosti transakcija, visok stupanj detaljiziranosti ugovora nije ni poželjan. Što je kooperacijski ugovor otvoreniji i fleksibilniji, to on manje ogranicava slobodu djelovanja i fleksibilnost ukljucenih poduzeca, a to omogucuje brzo prilagodivanje na promjenjive uvjete okruženja.

Fundamentalni aspekti zajednickog rada koji se trebaju ugovorno definirati su sljedeci¹⁶⁵:

- Određivanje naziva mreže. Naziv ima dvojaku funkciju. Prema okolini treba odražavati svrhu mreže, a prema unutra ojacati identificiranje mrežnih partnera s mrežom kako bi se mogao razviti korporativni identitet.
- Određivanje sjedišta mreže. Tako se za sve subjekte izvan mreže jasno definiraju partneri za kontakt.
- Određivanje mrežne strategije i njezino provodenje. U strategiji treba precizirati konkretne ciljeve, poduprte sredstvima i vremenom koje zahtijevaju, kako ne bi došlo do krivih ocekivanja.
- Određenje organizacije mreže. Organizacija treba jasno definirati ulogu i poziciju svakog mrežnog partnera, uključujući njihova prava i obveze sadržane u ugovoru o kooperaciji.
- Određivanje postupaka raspada ili rekonfiguracije. Treba odrediti nacin postupanja prilikom izlaska jednog partnera iz mreža ili za slučaj raspada cijele mreže.
- Određivanje pravnog oblika i nacina financiranja mreže. Ako mrežni partneri odluce zasnovati kooperaciju kao pravnu osobu, bit će potrebna izrada investicijskog i financijskog plana za potrebe stvaranja nužnog pocetnog kapitala i tekuceg financiranja mreže.

Parcijalni ugovori u hotelskoj industriji prikladni su npr. za zajednicke nabavke, a cesto se sklapaju i za zajednicke marketinške aktivnosti. Ulaskom u marketinšku kooperaciju hotel se u velikom broju slučajeva podvrgava određenim standardima kvalitete koji se mogu interpretirati kao parcijalan ugovor. Takoder, parcijalni ugovori mogu se sklapati u području ljudskih resursa.

Tako se mogu unutar mreže organizirati interni programi školovanja zaposlenika ili motivacijski seminari. Parcijalni ugovori mogu se sklopiti i s kompetentnim i servisnim centrima (npr. knjigovodstvo, informaticka podrška).

Parcijalni ugovori općenito su pogodni za jednostavne zadatke i/ili za provođenje vremenski ogranicenih aktivnosti. Takvi ugovori povećavaju povezanost unutar mreže te predstavljaju dobru opciju za postupan rast i razvoj mreže. Pošto hotelijeri najčešće žele u što vecoj mjeri zadržati svoju samostalnost i poslovnu autonomiju, potrebno je postupno uvoditi direktive koje će ovaj mentalni problem uzimati u obzir.

Kod ulaska u mrežu s parcijalnim ugovorom trebaju se u obzir uzeti sljedeci elementi¹⁶⁶:

- Parcijalni ugovor mora biti pogodno sredstvo za ostvarenje zajednickih ciljeva.
- On treba sadržavati osnovne aspekte zajednickog rada.
- Svi mrežni partneri moraju se pridržavati dogovorenih ugovornih veza.

Mreža s parcijalnim ugovorom može biti organizirana kao autonomna, na vrijednost orijentirana, policentricna struktura ili kao centralna, na moc orijentirana struktura tj. struktura tipa koncern.

U policentricnim strukturama kompetencije odlucivanja, koordinacije i odgovornosti relevantne za mrežne aktivnosti leže na mrežnim partnerima što potiče redovitu razmjenu informacija. Koordinaciju cijele mreže obično preuzima jedan gremij. Iako su ovakve mrežne strukture relativno demokratsko-politische, u međunarodnoj konkurenciji sa hotelskim lancima u obliku koncerna pokazuju znatne nedostatke. Naime, mreže često postaju sredstvo ostvarenja vlastitih interesa, dok zajednicki ciljevi ostaju zanemareni. Takvo oportunisticko ponašanje umanjuje profesionalnost i negativno se odražava na mogućnost napredovanja mreže na tržištu. Za međunarodnu konkurentnost neophodna koordinacija mrežnih aktivnosti dogada se samo na dobrovoljnoj osnovi jer glavi sustava nedostaje pravo samostalnog odabira i provođenja mjera. Taj nedostatak upravljačke strukture mora se nadomeštati dugotrajnim uvjerenjem, a posljedice su gubici zbog neslaganja te gubici resursa.

Struktura tipa koncern nastaje kada se pravno samostalna hotelska poduzeća, u cilju ostvarenja gospodarskih ciljeva, povezuju pod zajednickim vodstvom. Usljed vladajućeg utjecaja centralnog subjekta, može doći do jedinstvenog pravca razvoja što ojačava poziciju u međunarodnoj konkurenciji. Također, ostaje ocuvana i samostalnost uključenih poduzeća što im omogućava fleksibilnost neophodnu za operativno provođenje strategije mreže uz ciljno pozicioniranje u odnosu na regionalne tj. mjesne specifičnosti.

¹⁶⁵ Brander, C., *Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen*, Dissertation Universität St. Gallen, Nr. 1362, St. Gallen, 1992, str. 185-188.

¹⁶⁶ Kohl&Partner/Horwath Consulting, op.cit, B/17.

5.2.2.3. Mreža s zajednickim poduzećem

U ovakvom obliku umrežavanja dolazi zapravo do institucionaliziranja mreže putem osnivanja novog poduzeća. Sva umrežena poduzeća sudjeluju u novoosnovanom poduzeću, ali ne nužno demokratski. Obično mrežni partneri i dalje samostalno posluju svojim vlastitim poduzećem, a putem zajednickog poduzeća su u gospodarskom i pravnom pogledu uže medusobno povezana. Kroz ostvarene sinergijske efekte ojacava se konkurentska pozicija svakog partnera. Vodenje poduzeća najčešće se prenosi na vanjskog, renomiranog strucnjaka, a u ovisnosti od razvijenog obostranog povjerenja i oblika zajednickog rada moguce je vodenje zajednickog poduzeća povjeriti odredenom mrežnom partneru s dokazanim menadderskim kvalitetama.

Ovakav oblik zajednickog djelovanja prikladan je za kompleksna područja djelovanja koja zahtijevaju integrirani pristup. U osnovi leži jicanje interne organizacije i snage mreže. Zajednicko poduzeće s vremenom preuzima sve više pojedinih zadaca mrežnih poduzeća dok je njihova pravna i gospodarska samostalnost ocuvana. Pri ulasku u mrežu ovog tipa, potrebno je voditi računa o sljedećem:¹⁶⁷

- Mreža s osnivanjem zajednickog poduzeća ne smije se shvacati olako. Mrežni partneri trebaju dobro razmislići s kim mogu i žele suradivati na ovakav nacin.
- Moguce posljedice ovakve stroge forme suradnje su vrlo velike. Svaki pojedini partner mora biti spremna odustati od dijela vlastite autonomije.
- Visina udjela svakog partnera u zajednickom poduzeću mora se dobro odvagati i odrediti na osnovu individualne pozicije svakog mrežnog partnera (komponenta moci).
- Ulaza i izlazak partnera iz mreže mora se jasno odrediti.
- Razvoj mreže mora ici postupno i prema mogućnostima mrežnih partnera.

Sljedeca stepenica intenziteta povezivanja predstavlja mreža na osnovu ugovora o franšizi.

5.2.2.4. Mreža zasnovana na ugovoru o franšizi

Franšiza se može definirati kao dugorocni, kooperativni prodajni sustav u kojem davatelj franšize za određenu naknadu primatelju franšize osigurava ponudu proizvoda, prava i *know-howa*. Dakle, davatelj franšize primatelju daje pravo korištenja hotelskih standarda, pravo iskorštavanja franšize, uređenja hotela, zajednicku prodaju, logotip i sva marketinška prava nastupa na tržištu. Nadalje prenosi i dio znanja (*know-how*), a posebno se to odnosi na obrazovanje zaposlenika u hotelu i to prije uvodenja franšize i za vrijeme trajanja ugovora.

¹⁶⁷ Kohl&Partner/Horwath Consulting, op.cit., dio B, str. 17.

Primatelj se obvezuje na poštivanje svih standarda iz ugovora te na placanje naknade za rimljena prava i usluge. Naknada se obično placa obrocno i izražava kao postotak ukupnog prometa ili ponekad kao postotak cistog profita. Cesto se u ugovoru odreduje grad ili regija na kome se ne može drugom hotelu prodati franšiza. Davatelj i primatelj franšize na tržištu nastupaju pod zajednickim imenom, kao cjelina, ali su zapravo pravno i gospodarski neovisni. Glavni elementi franšiznog odnosa su: dogovaranje licence, koja odreduje upotrebu zaštitenih prava, te ugovaranje *know-howa*, koji odreduje upotrebu poslovног i tehnickog znanja i iskustva.

Za davatelja franšize ovaj oblik suradnje je pogodan instrument za brzu ekspanziju bez velikih kapitalnih ulaganja. Uslijed samostalnosti primatelja franšize, davatelju je potrebno da izvrši tek manja finansijska ulaganja koja se pokrivaju naknadom za davanje franšize koju placa primatelj. Za primatelja franšize najveća prednost ulaska u franšizni odnos leži u relativnoj sigurnosti plasmana na osnovi poznatosti marke koju stječe. Osim toga, uslijed podrške i transfera *know-howa* od strane davatelja franšize, javljaju se nove mogućnosti optimizacije vrijednosnog lanca.

Franšizni sustav nudi izvrsne marketinške mogućnosti jer cijeli sustav promatrano «izvan» izgleda kao cjelina, tj. kao oblik koncentracije, dok prema unutra djeluje poticajno na primatelje franšize motivirane samostalnošću. U franšiznom sustavu individualna, osobna nota poduzetnika nalazi se u pozadini tj. mora se podrediti konceptu marke proizvoda, zajednickom imenu, marci i logu. Nagrada za to odricanje od vlastite individualnosti jest stjecanje uspješan proizvoda, kao i konkurentske prednosti koje donosi image marke. Marka mora stvarati povjerenje i ispunjavati očekivanja gostiju. Zato je element kontrole kvalitete u franšizi vrlo bitan jer služi zaštiti gostiju, ali i zaštiti partnera u sustavu. Pri ulasku u mrežu zasnovanu na sustavu franšize treba voditi računa o sljedećim elementima¹⁶⁸:

- Mreže zasnovane na franšizi podržavaju gosta u identificiranju hotela pomoću *branda*. Mrežni partneri moraju biti spremni ući pod krovnu marku
- Lako građenje marke zahtijeva od hotelijera odricanje od znacajnog dijela individualnosti, on zadržava pravnu i gospodarsku samostalnost. Mrežni partner mora se moci identificirati s imenom, pozadinom (poviješću) i nacinom poslovanja mreže.
- Franšizni sustav uzrokuje troškove mrežnim partnerima. Osim naknade za franšizu, cesto su nužne prepravke i dogradnje kako bi se udovoljilo zahtjevima franšiznog sustava.
- Mrežni partneri na određeni nacin postaju članovi lanca. Radi zaštite svih partnera u sustavu franšize, hotelijer mora biti spreman u pojedinim područjima poslovanja preuzeti

¹⁶⁸ Kohl&Partner/Horwath Consulting, op.cit, dio B, str. 27

sustav rada kao u hotelskom lancu npr. u području sustava naredivanja i sustava kontrole u cilju osiguranja ponašanja u skladu sa cjelokupnim sustavom.

5.2.2.5. Mreža u obliku holdinga

Holding struktura jest gospodarsko spajanje pravno samostalnih poduzeca pod zajednickim vodstvom. Ona se može opisati i kao društvo (trgovacko) koje upravlja i kontrolira druga pravno samostalna poduzeca putem udjela koja u tim poduzecima ima.¹⁶⁹

Mreže u obliku poslovnih društava generator su sinergijskih efekata. U cilju njihova proširenja i na područje financiranja oblik zajednickog poduzeca mijenja se u holdinško društvo. To pretpostavlja da mrežni partneri, koji još nemaju pravni oblik društva kapitala, prelaze u tu pravnu formu. Istovremeno, to zahtijeva i ocjenu vrijednosti uključenih poduzeca na osnovu koje se određuju vrijednosni odnosi tj. udjeli pojedinih mrežnih partnera u osnovnom kapitalu holdinga. Visina udjela može biti individualno odredena i iznositi do 100%. Jedan partner, na primjer, ne mora imati udjel u osnovnom kapitalu, ali može biti u holdingu na osnovu ugovora o menadžmentu, dok ostali partneri predaju holdingu određeni postotak unutarnje vrijednosti njihovih dionica. Holding financira udjele mrežnih partnera preko privatnih i institucionalnih ulagaca. Holding, ciji su članovi sami mrežni partneri, daje mrežnim partnerima na raspolaganje potreban kapital po povoljnijim uvjetima nego bankarske institucije, dok udjeli u holdingu istovremeno služe kao osiguranje prema ulagacima na tržištu. Kako bi se holding učinio što atraktivnijim za privatne i institucionalne ulagace, mogu se ugovoriti jamstva sa respektabilnim institucijama.

U kontekstu holdinga s udjelima mora se voditi računa o sjedecem¹⁷⁰:

- Prelazak u pravni oblik društva kapitala i njegova procjena povezana je sa znatnim troškovima za mrežne partnere.
- U okviru ovakvog holdinga ne može se održati autonomija mrežnih partnera u punom opsegu i mora se odustati od dijela samostalnosti. Proizlazeca mentalna blokada razlog je što mnogi individualni hotelijeri odbacuju ovaku formu udruživanja.
- Pojedini mrežni partneri mogu, kao poduzetnici pojedinacnih kćerki kompanija, unaprijediti djelatnost u svom poduzeću. Vodstvo holdinga daje okvirni menadžment tj. okvirne smjernice djelovanja.
- Mrežni partneri mogu, na osnovu težine svog prava glasa, izdavati upute upravi holdinga.

¹⁶⁹ Cf. Vukonic, B., Cavlek, N., (ur.), *Rjecnik turizma*, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 119.

¹⁷⁰ Kohl&Partner/Horwath Consulting, op.cit., dio B, str. 736.

- Zahvaljujuci svojoj velicini, holding omogucava profesionalan menadžment i predstavlja pogodnu osnovu za izlazak na burzu u buducnosti.
- Velicina raspoloživog zajednickog kapitala vodi ka velikoj neovisnosti o krizama.
- Holding struktura nudi porezne privilegije koje nisu dostupne pojedinacnim poduzecima.

5.2.2.6. Fuzija

Ako se dva ili više poduzeca spoji tako da cine jedinstvenu gospodarsku i pravnu jedinku, govorimo o fuziji ili spajanju poduzeca. To je najuži oblik povezivanja poduzeca jer ukljecena poduzeca ne zadržavaju pravnu samostalnost nego nakon fuziranja od njih nastaje jedna pravna jedinka. Dakle, pojedinacna poduzeca odricu se svoje pravne samostalnost i stupaju u jedno poduzece s više profitnih centara. Zbog toga je ocito da ovakvo spajanje poduzeca ne spada pod kooperacijske oblike te stoga najuži i najviši oblik kooperiranja cini holding na osnovu udjela.

5.2.3. Pravni oblici umrežavanja hotela

Za pravno i zakonsko reguliranje mreže, ukljecenim poduzecima na raspolaganju su sve opcije predvidene zakonom, dakle, u Hrvatskoj Zakonom o trgovackim društvima¹⁷¹, Zakonom o udrugama¹⁷² i Zakonom o zadrugama.¹⁷³ Ti su oblici javno trgovacko društvo, komanditno društvo, gospodarsko interesno udruženje, dionicko društvo, društvo s ogranicenom odgovornošću, zadruga i udruga.

Javno trgovacko društvo je trgovacko društvo u koje se udružuje dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajednickom tvrtkom, a svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cijelom svojom imovinom. Velik rizik uslijed neograničene solidarne odgovornosti članova te zabrana konkurenčije po kojoj nijedan član bez izričite suglasnosti ostalih članova ne smije izvan društva voditi poslove iz djelatnosti društva, glavni su razlozi zbog kojih ovaj oblik poduzeca nije prikladna osnova za umrežavanje. Primjer ovakvog umrežavanju u hotelijerstvu su Idyll Hotels Schweiz (Švicarska).

Komanditno društvo je trgovacko društvo u kojem se udružuju dvije osobe ili više njih, radi trajnog obavljanja djelatnosti pod zajednickom tvrtkom, od kojih najmanje jedna odgovara za obveze društva solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom (komplementar), a najmanje jedna odgovara za obveze društva samo do iznosa određenog imovinskog uloga (komanditor).

¹⁷¹ Zakon o trgovackim društvima, NN 111/93.

¹⁷² Zakon o udrugama, NN 88/01.

Uslijed nužnosti postojanja barem jednog partnera s vecom odgovornošcu, ovaj oblik nije prikladna osnova za izgradnju mreže zasnovane na ravnopravnim odnosima te se ne susreće cesto u praksi (primjer: Land-Gut Hotels te Stadt-Gut Hotels, oba dio Franz Tranow KG, Njemacka).

Gospodarsko interesno udruženje¹⁷⁴ je trgovacko društvo sa svojstvom pravne osobe koje osnivaju dvije ili više fizičkih i pravnih osoba u svrhu olakšanja i promicanja obavljanja gospodarskih djelatnosti njegovih članova, da bi poboljšale ili povecale njihov ucinak, ali tako da ono za sebe ne stječe dobit¹⁷⁵. Svrha njegova uvodenja je ponuditi fleksibilan i transnacionalan oblik povezivanja malih i srednjih društava i pojedinaca u okviru država EU.

U Hrvatskoj je Zakonom o trgovackim društvima udruženje definirano kao pravna osoba (cl. 583, st. 1), trgovacko društvo (cl. 585, st. 1) ciji članovi mogu biti fizичke i pravne osobe, domace i strane, koje obavljaju gospodarsku djelatnost. Predmet poslovanja udruženja ne mora biti gospodarska djelatnost, ali mora biti u svezi s gospodarskim djelatnostima koje obavljaju članovi udruženja i to na nacin da mora biti samo pomočna s obzirom na djelatnosti koje se predmet poslovanja njegovih članova. Sve navedeno cini ovu formu dobrom osnovom za izgradnju mreža malih poduzeca.

Dionicko društvo je trgovacko društvo u kojem članovi (dionicari)¹⁷⁶ sudjeluju s ulozima u temeljnog kapitalu podijeljenom na dionice, s time da dionicari ne odgovaraju za obvezu društva. Prednosti ovog oblika poduzeca mogu se sumirati u sljedećem: pravna samostalnost dionickog društva, mogucnost dinamičkog razvoja po vlastitom tempu, jasna pravila koja pretpostavljaju zajednicku diskusiju i reduciraju potencijalne konflikte, relativno jednostavan ulazak te visok potencijal za rješavanje problema nasljedivanja i financiranja. S druge strane, i ovaj oblik ima svoje nedostatke, a najznacajniji su: zahtjevno i troškovno-intenzivno osnivanje, relativno visok stupanj institucionalizacije, strogost forme, statutom ogranicena uspostava fakultativnih obveza.¹⁷⁷ Uslijed svega navedenog, pravni oblik dionickog društva prikidan je za dugorocne, ciljno orijentirane mreže sa vecim stupnjem intenziteta povezivanja i cesto se susreće kao pravni oblik osnivanja mreža hotela. Primjeri su Panorama Hotels (Švicarska), Alpine Classic Hotels (Švicarska), Familotel Ihr Hotel, Euro Familien Hotels i mnogi drugi.

¹⁷³ NN 36/95.

¹⁷⁴ Gospodarsko interesno udruženje vuće korijene iz francuskog prava, a 1985. prihvaceno je od strane Vijeca ministara EU te se, s pocetkom primjene od 01. srpnja 1989., može izravno osnovati u svim državama članicama EU, bez obzira na to jesu li one tu uredbu preuzele u svoja zakonodavstva ili ne.

¹⁷⁵ Zakon o trgovackim društvima, cl. 583., st.1., prema Gorenc, V., *Trgovacko pravo – društva*, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str. 163

¹⁷⁶ Hrvatski Zakon o trgovackim društvima dozvoljava mogucnost da dionicko društvo ima samo jednog člana.

¹⁷⁷ Cf. Gorenc, V., op.cit ., str. 205-206

Društvo s ogranicenom odgovornošću je trgovacko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulaze temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnem kapitalu, s time da članovi ne odgovaraju za obveze društva. Obveza članova je uplata temeljnih uloga, ali su moguca i druga davanja i činidbe utvrđene društvenim ugovorom. Ovaj oblik poduzeca ima dio osobina sličan onima dioničkog društva, ali ipak predstavlja fleksibilniji ugovorni okvir. Zato je, kao i dioničko društvo, pogodan za mreže sa jacom intenzitetom povezivanja. Primjer umrežavanja hotela na ovoj pravnoj osnovi su, "Akzent Hotelkooperation" (Njemačka), "Viabono" (Njemačka), "Top International Hotels" itd.

Zadruga je dobrovoljno udruženje zadrugara u kojem svaki član sudjeluje neposredno i koje zajednickim poslovanjem, po nacelu uzajamne pomoći, unapređuje i zaštićuje svoj gospodarski i drugi profesionalni interes, u cilju ostvarenja svoje osobne i zajedničke dobiti zadrugara, u skladu sa zakonom i pravilima zadruge. Naš zakonodavac propisao je da zadrugu mogu osnovati najmanje tri osnivaca, koji ulaze jednake uloge u novcu, stvarima ili pravima izraženim u kunskoj protuvrijednosti. Zadruga u pravnom prometu za svoje obveze odgovara svom svojom imovinom, a za obveze koje iz nje ne može namiriti odgovaraju zadrugari. Zbog navedenih karakteristika može se zaklјuciti da zadruga predstavlja prikladan okvir za osnivanje mreže sa slabim intenzitetom povezivanja. Pravni oblik zadruge imaju npr. "Best Western Swiss Hotels" (Švicarska), "Romantik Hotels".

Udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanje više fizičkih odnosno pravnih osoba, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti. Temeljni akt udruge je Statut. Za svoje obveze udruga odgovara cijelom svojom imovinom dok članovi odgovaraju samo svojim članskim udjelom koji je određen Statutom. Udruga je prikladan pravni oblik za mreže sa slabim intenzitetom povezivanja. Omogućava jednostavan ulazak zainteresiranih partnera, dok je putem Statuta omogućeno sankcioniranje «neposlušnih» članova. Ovaj pravni oblik imaju npr. Savez njemačkih hotelskih kooperacija (Verband Deutscher Hotelkooperationen, e.V.i.g.), Minotel Deutschland (Njemačka), Ringhotels (Njemačka), Hotelkooperation Euregio Bodensee (Njemačka), Kidshotels (Švicarska), Minotel Suisse (Švicarska), Swiss Budget Hotels (Švicarska), Swiss Deluxe Hotels (Švicarska) te Nacionalna mreža obiteljskih i malih hotela Hrvatske.

5.3. CIMBENICI USPJEHA UMREŽAVANJA U HOTELIJERSTVU

Efektivnost i efikasnost mreža u hotelijerstvu odredena je najvećim dijelom raspoloživošcu i izraženosti određenih kritičnih cimbenika. Ti cimbenici nisu konstitutivni elementi mreže nego djeluju kao katalizatori koji pospješuju njezin uspjeh. Uzimajući u obzir teoretske spoznaje o cimbenicima uspješnosti u mrežama općenito te specifičnosti hotelske djelatnosti, Frey navodi sljedeće cimbenike uspjeha umrežavanja u hotelijerstvu¹⁷⁸:

1. detaljno planiranje mreže
2. ciljni sustav
3. koncentracija na snage
4. strukturirano umrežavanje
5. kultura povjerenja
6. adekvatan informacijski i komunikacijski sustav.

5.3.1.1. Planiranje mreže

Mreže nisu same sebi svrha nego su instrument za postizanje ciljeva uključenih poduzeca. Zato je u svrhu ostvarenja tih ciljeva potrebno i detaljno planiranje mreže. U potrazi za ciljno usmjerjenim strategijama za osiguranje i dostizanje strateških konkurenčkih potencijala potrebno je, analizom internog i eksternog okruženja, odrediti relevantne aktivnosti. Osim toga, poduzece mora jasno poznavati vlastite jake i slabe strane. Integralan pristup u traženju ciljno orijentirane strategije omogućava SWOT analiza, koja na cjelovit nacin povezuje prilike i prijetnje iz vanjskog okruženja sa internim jakim stranama i slabostima te je polazišna točka za planiranje kooperacije.

5.3.1.2. Ciljni sustav

Ciljni sustav odnosi se na željeno stanje koje se želi dostići u određenom vremenskom trenutku ili periodu, a vrijedi i kao mjera kojom će se ostvareno stanje mjeriti. Izražava se množinom cime se naglašava kako u mreži postoji niz pojedinačnih ciljeva uključenih poduzeca koji su međuvisni. U osnovi se razlikuju dvije razine ciljnog sustava: ciljni sustav mreže te ciljni sustav pojedinih poduzeca u mreži. Kolektivni ciljni sustav predstavlja orijentir za sve kooperativne aktivnosti te prepostavku za zajednicki rad. Na njegovu vrhu stoji vizija kao opca, generalna

¹⁷⁸ Frey, M., op.cit., 2002, str. 214-231.

ideja vodilja mreže, koja se konkretizira kroz ciljeve i ciljna područja u kojima se moraju zrcaliti individualni ciljevi mrežnih partnera. Uskladivanje ciljnog sustava izuzetno je bitno za izgradnju i poslovanje mreže, a pociva na postavci da svi individualni ciljevi mogu biti preuzeti i realizirani. Pri tome postizanje individualnih ciljeva ovisi ponajviše od odnosa medu ciljevima koji medusobno mogu biti neutralni, komplementarni, identični tj. koherentni te konkurentni.

U situacijama rivaliteta ciljeva, dakle, kada ispunjenje cilja jednog subjekta ometa u potpunosti ili djelomично ostvarenje cilja drugog subjekta, vjerojatnije je da će se razviti konkurenčni nego kooperativni odnosi.¹⁷⁹ Isto tako, ako se radi o situaciji neutralnosti ciljeva tj. ako ispunjenje cilja jednog subjekta nema nikakav utjecaj na ispunjenje cilja drugog subjekta, ne postoji jasan i ocit povod za kooperaciju.

Drugacije je ako se radi o identičnim ili komplementarnim ciljevima. Ako se cilj jednog i drugog partnera potpuno podudaraju, na snazi je identitet ciljeva i u toj situaciji nije problem formulirati zajednicki ciljni sustav. Zato umrežavanje partnera s identičnim početnim ciljevima ima najveće šanse za uspjeh. Komplementarnost ciljeva je situacija u kojoj stupanj ostvarenja cilja jednog subjekta dovodi istovremeno do određenog stupnja ostvarenja cilja drugog subjekta. Komplementarnost ciljeva može biti jednostrana ili obostrana. Potonja, primjenjena u okviru teorije igara i *Tit for tat* strategije, ima osobito značenje za dugorocan održivi uspjeh kooperacije.

Harmonizacija ciljeva treba se izvršiti u fazi izgradnje mreže kada se svi individualni sustavi i očekivanja mrežnih partnera moraju iznijeti i uzeti u obzir da bi se ciljni sustav uopće mogao formulirati. Ipak, harmonizacija time ne završava nego ostaje dugotrajna zadaca koju trebaju održavati svi mrežni partneri.

5.3.1.3. Koncentracija na snage

Koncentracija na snage, kao iskaz strateškog razmišljanja i ponašanja, usmjerena je na efektivnu i efikasnu alokaciju oskudnih resursa. Alokacijom ogranicenih resursa na strateški relevantne aktivnosti mogu se spriječiti negativni efekti raspršivanja resursa do kojeg često dolazi zbog pluralizma interesa. Osim toga, fokusiranje na manji broj aktivnosti ima dvojaku pozitivan učinak: prema vani je usmjereno na postizanje održivih konkurenčkih prednosti, a prema unutra služi za stvaranje sinergijskih efekata. Naime, koncentracijom na manji broj kompetencija svaki mrežni partner može neposredno iskoristiti ekonomiju obujma i razmjera, a

¹⁷⁹ Time kooperacija medu konkurentima ipak nije iskljucena. Naime, oni mogu kooperirati u drugim područjima poslovanja u kojima nisu konkurenti, dakle, u kojima nije na snazi rivalitet njihovih ciljeva.

posredno, kanaliziranjem organizacijskog potencijala za ucenje, postici daljnju stopu rasta vlastitih kompetencija. Koncentracija na snage (npr. fokusiranje na ciljnu grupu) također omogucava da se prema vani konture poduzeca bolje izražavaju. To povecava i kvalifikaciju za sudjelovanje u određenoj mreži jer poznavanje i komuniciranje vlastitih snaga omogucava mrežno ponašanje koje potice povjerenje.

5.3.1.4. Strukturirano umrežavanje

Jedna od osnovnih poteškota kod izgradnje i poslovanja kooperacija predstavlja menadžment mreža. Naime, pred njega se postavlja izuzetno zahtijevan zadatak za kontinuiranim uskladivanjem nekoliko kompleksnih područja odnosa i to onih između:

1. individualnih internih i eksternih sustava pojedinacnih mrežnih partnera;
2. bilateralnih i multilateralnih transakcijskih odnosa između kooperacijskih partnera te;
3. zajednickog okruženja svih uključenih kooperacijskih partnera¹⁸⁰

Za svladavanje navedene kompleksnosti nužno je strukturirano umrežavanje koje koordinira ciljeve, odluke i ponašanje svih kooperacijskih partnera, dakle, navedene elemente medusobno uskladuje i harmonizira u neometano zajednicko djelovanje.

5.3.1.5. Kultura povjerenja

Povjerenje je vjerovanje da će se partner u savezu ponašati na predvidiv način, da će održati svoju rijec i da će neće ponašati na način koji može negativno utjecati na druge partnere¹⁸¹. Kao takvo, povjerenje je kamen temeljac svakog kooperiranja¹⁸². Posebno je važno znati da se ono može i treba proaktivno i sustavno graditi. Posebno značenje za konstituciju i reprodukciju povjerenja imaju prethodno učinjeni materijalni i nematerijalni ustupci predodžbe o osobama i norme. Osim toga, na nastanak mrežnih odnosa zasnovanih na povjerenju pozitivno djeluju i odredena strukturna obilježja i to:

- ucestalost i otvorenost inteorganizacijskih odnosa;

¹⁸⁰ Frey, M., op.cit., 2002, str. 222-223.

¹⁸¹ Spekman, R.E., Isabella, L.A., MacAvoy, T.C., *Alliance Competence*, John Wiley & Sons, New York, 1999., str. 44. prema Tipuric, D., Markulin, G., op.cit., str.144.

¹⁸² U teoriji strateških saveza nailazi se na termin relacijskog kapitala, koji označava veličinu uzajamnog povjerenja, respeka i prijateljstva koji nastaju iz bliskih odnosa između partnerskih poduzeca i obično se razvijaju na personalnoj razini. On poduzecima omogućava ucinkovite i dugotrajne odnose, pruža medusobne poticaje za podjelu vrijednih resursa te omogućava ostvarivanje konkurenčkih prednosti. Tipuric, D., Markulin, G., op.cit., str. 144.

- preglednost broja ukljucenih poduzeca i njihova istovrsnost;
- vladajuca multikompleksnost mrežnih odnosa, kao mjera sadržaja koji se razmjenjuju izmedu kooperacijskih partnera;
- izbałansiran odnos autonomije i meduzavisnosti među partnerima.

Spremnost i sposobnost za kooperiranje ukljucenih poduzeca dva su dodatna bitna elementa izgradnje povjerenja u mreži.

5.3.1.6. *Informacijski i komunikacijski sustav*

S aspekta teorije, jasna je važnost informacijske simetrije i adekvatnog menadžmenta informacijama, koji moraju biti osigurani kroz prikladne komunikacijske strukture. Nedvojbeno je da izmedu mrežnih partnera postoji odnos meduzavisnosti s obzirom na potrebe za informacijama. Zbog toga je ocito da plodno tlo za informacijsku asimetriju i oportunističko ponašanje nastaje cim neki od mrežnih partnera postane neovisan o navedenim informacijama. Iza toga se skriva opasnost jednostranog igranja za informacijske prednosti, što ukazuje na nužnost informacijskog i komunikacijskog sustava s ciljem stabiliziranja kooperacijskih tj. mrežnih odnosa.

Informacijski i komunikacijski sustavu osnovi služe da svim mrežnim partnerima omoguće pristup i korištenje raspoloživih informacija. Njegovo pozitivno djelovanje ogleda se u područjima komunikacije i koordinacije, automatizacije i integracije te informatizacije i inovacija. S rastucom nesigurnošću i kompleksnošću okruženja samih poduzeca i njihovih mreža, te uslijed rastuce podjele rada, raste i potreba za modernim informacijskim i komunikacijskim sustavima.

5.4. UMREŽAVANJE HOTELA U PRAKSI

5.4.1. Inozemni primjeri

Inozemna turistička praksa poznaje niz primjera umrežavanja u hotelijerstvu, osobito horizontalnog karaktera. Tako postoji niz mreža hotela internacionalnog karaktera, od kojih ce se nabrojiti i ukratko opisati samo nekoliko najznačajnijih.

"Best Western International" jedan je od prvih primjera u svijetu dragovoljnog udruživanja neovisnih hotela pod zajednicku marku. Osnovao ga je M.K. Guertin 1946.g. kao neformalni potporni (savjetodavni) sustav za hotele članove, a danas uključuje 4 200 neovisnih hotela u 80 zemalja svijeta, najviše u Sjevernoj Americi (2 398) od cega u SAD-u 221. U Europi posluje 1

307 Best Western hotela od cega najviše u Engleskoj (249), Francuskoj (241) i Njemackoj (160). U Hrvatskoj pod ovim *brandom* posluje tek jedan hotel u Zagrebu¹⁸³.

"The Leading Hotels of the World" predstavlja najprestižniju grupu individualnih hotela. Udruga je osnovana 1928.g. pod nazivom "Luxury Hotels" i plod je suradnje nekoliko europskih hotelijera. Jedan od osnovnih elemenata uspjeha cine politika izuzetne selekcije hotela (gotovo svi su u rangu 5 zvjezdica) te efikasan sustav rezervacija u realnom vremenu¹⁸⁴.

"Relais&Chateaux" jedan je od najprestižnijih francuskih obrovoljnih lanaca, sa sjedištem u Parizu¹⁸⁵. Uključeni hoteli su rafiniranog izgleda i ukusa, velikom dijelom sastavljeni od bivših dvoraca, povijesnih palaca i antickih zgrada prenamjenjenih u hotele i restorane. Radi se o diverzificiranom lancu hotela tj. *brandu* u okviru kojeg postoji 5 razlicitih tipova proizvoda (4 za hotele i 1 restoran), koji se označavaju razlicitim bojama. Danas broji 453 hotela i restorana diljem svijeta¹⁸⁶.

Osim navedenih internacionalnih lanaca nezavisnih hotela, u mnogim zemljama djeluje niz sličnih nacionalnih asocijacija. Kao zemlje u kojima je ovakav tip poslovne suradnje među hotelima jako razvijen ističu se Švicarska, Njemacka, Austrija. Podaci kažu da austrijsko hotelijersko udruženje zastupa interes više od tisuću hotelskih poduzeca u gradovima, a njegovi članovi ostvaruju dvije milijarde euro prihoda te zapošljavaju više od 30 tisuća ljudi.¹⁸⁷

Švicarska takođe predstavlja izuzetan primjer korištenja kooperativnih aranžmana u hotelijerstvu. Istraživanje koje je 2002.g. proveo Frey pokazuje da je 63,9% malih i srednjih hotela u Švicarskoj uključeno u kooperativne odnose s drugim poduzećima; 21,7 % zasada nije uključeno nikakve u kooperacije, ali je spremno u takve odnose ući dok je tek 14,3% onih koji ne kooperiraju niti to u dogledno vrijeme namjeravaju učiniti. Najveći dio «kooperirajućih» hotela uključen je u horizontalne kooperacije (90,4%) na nacionalnoj razini (50,7%), dok je značajan dio uključen i u međunarodne kooperacije (41,1%). Povezani hoteli kooperiraju najčešće u području marketinga (89,7%), smještaja (48,3%), upravljanja nabavkama (42,1%) te tehnologije (40,7%).

U **Njemackoj** su 2004.g. postojale 52¹⁸⁸, a 2005. 59¹⁸⁹ hotelskih kooperacija domaćeg i inozemnog karaktera u rasponu od 2 (Stern Hotels) do 270 (VIABONO GmbH) članica. U

¹⁸³ http://www.bestwestern.com/newsroom/factsheet_countrydetail.asp

¹⁸⁴ Rispoli, M., Tamma, M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1995., str. 120.

¹⁸⁵ ibidem, str. 119-120

¹⁸⁶ <http://www.relaischateaux.com/en/partners/> 01.03.2006.

¹⁸⁷ <http://www.vjesnik.hr> 15.07.2005.

¹⁸⁸ Kompendium der Markenhotellerie 2004, str. 13., www.hotellerie.de/uploads/kooperationen1.pdf 15.05.2005.

Njemackoj djeluje i Savez njemackih hotelskih kooperacija (Verband Deutscher Hotelkooperationen e.V.) cija je osnovna vizija podupiranje i promicanje interesa njemackih privatnih hotela.¹⁹⁰

Procjene kažu da u **Italiji** cca 4% smještajnih kapaciteta cine internacionalni dobrovoljni lanci, a nacionalni 3%¹⁹¹. Prvi nacionalni lanac samostalnih hotela bio je "Family Hotels", sa sjedištem u Firenci osnovan 70-ih godina prošlog stoljeca kao unija obiteljskih hotela usmjerenih na srednji stalež. Danas nosi naziv "Family Hotels and Restaurants" te uključuje i restorane. Obuhvaca cca 120 hotela sa ukupnim kapacetetom od 3.500 soba i s prosjecnom veličinom od 29 soba po objektu¹⁹². Razvijena horizontalna mreža hotela je «Notturno Italiano», osnovana 1991.g., koja je od tadašnjih 46 uključenih hotela narasla na gotovo 140 u 2005¹⁹³. «Promohotel Umbria» je konzorcij od 80 hotela u rasponu od 2 do 5 zvjezdica, sa prihvatnim kapacetetom od 3301 sobe i prosjecnom veličinom hotela od 48 soba.¹⁹⁴

Osim horizontalnog umrežavanja hotela, brojni su primjeri i njihovog vertikalnog i lateralnog umrežavanja. Tako u Pesaru djeluje asocijacija «Amici del Turista A.T.», kao kooperativno društvo s ogranicenom odgovornošću cije clanstvo je otvoreno poduzetnicima koji se bave hotelijerskim ili restoranskim poslovanjem. Aktivnosti asocijacije su booking, pomoc turistima, promotivne aktivnosti, sudjelovanje na sajmovima i work-shopovima na području Europe te stvaranje ponude paket aranžmana za kupališni, kulturni i event turizam. Medu ostalima još se mogu izdvojiti kooperativno društvo s ogranicenom odgovornošcu «P.A.M – Promozione Albergatori Montecatini» koje okuplja hotele, putnicke agencije i turisticke poduzetnike; «Sotto il segno del delfino – Maratea», konzorcij poduzetnika Basilicate, okupljenih u cilju promoviranja lokaliteta i produženja sezone; konzorcij «Portofino Coast», okuplja razne poduzetnike iz turistickog sektora te tri lokalna tijela i bavi se uglavnom promotivnim aktivnostima; društvo s ogranicenom odgovornošću «Firenze Promovue»; «Convention Bureau Alto Adige» i mnogi drugi.

¹⁸⁹ Kompendium der Markenhotellerie 2005, www.hotellerie.de/uploads/kooperationen2.pdf 14.03.2006.

¹⁹⁰ <http://www.verband-dh.de/vdh/philosophie.php> 24.02.2006.

¹⁹¹ Machiavelli, op.cit., str. 208.

¹⁹² Rispoli, M., Tamma, M., op.cit., 1995., str. 120.

¹⁹³ www.nih.it/documento.asp?sotto=2, 23.02.2006.

¹⁹⁴ Rispoli, M., Tamma, M., op.cit., 1995., str. 120.

5.4.2. Domaci primjer: Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela Hrvatske (OMH)

Iako inozemna praksa obiluje primjerima kooperiranja hotela, Hrvatska u tom pogledu znacajno zaostaje. Pošto inozemna praksa pokazuje da je horizontalno umrežavanje najčešći smjer umrežavanja hotela, promotrit cemo jedan od, nažalost rijetkih, ali u svakom slučaju hvalevrijednih i uzornih primjera te vrste kod nas. Radi se u Nacionalnoj udruzi obiteljskih i malih hotela, osnovanoj 20. travnja 2004. u Splitu¹⁹⁵, nakon višemjesecnog pripremnog rada Inicijativnog odbora, Hrvatske inicijative za konkurentnost te Instituta za turizam na njezinoj misiji i ciljevima. Njome su najbolji mali hotelijeri dobili udruženje koje će ih dostoјno predstavljati, ali i pomoci u njihovoј težnji ka izvrsnosti stalnim usavršavanjem. Na osnivackoj Skupštini Udruga OMH imala je svega 50-ak članova dok je taj broj na pocetku 2005. dosegao 73 redovna člana, 40 pridruženih te 15-ak prijavljenih za članstvo. Ocekivani broj članova za kraj 2006. je 140, a Udruga ima ambiciozan cilj da do ulaska u EU broji 1000 malih i obiteljskih hotela.

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela je finansijski održiva neprofitna organizacija koja ima za cilj poboljšanje uvjeta poslovanja obiteljskih i malih hotela u Hrvatskoj i to:

- stvaranjem i održavanjem tržišno prihvacenog i prepoznatljivog proizvoda u međunarodnim razmjerima, utemeljenog na kvaliteti, posebnosti, individualnosti i autenticnosti;
- osiguranjem boljih uvjeta nabave/akvizicije kapitala, proizvoda i usluga, ali i kredibilnim utjecajem na sve nositelje nacionalne i regionalne turističke politike i promocije;
- podizanjem kvalitete smještajnih objekta i usluga programima certifikacije kvalitete te edukacije i savjetovanja;
- povećanjem atraktivnosti obiteljskog i malog hotelijerstva za investicije, zapošljavanje i obrazovanje stvaranjem jake i uspješne grupacije malih hotela;
- ubrzavanjem repozicioniranja hrvatskog turističkog sektora dodavanjem nove kvalitete hrvatskom turističkom proizvodu i njegovom stalnom poboljšavanju¹⁹⁶.

Navedena ciljevi Udruge razraduju se na područja, a ona dalje na konkretnе aktivnosti djelovanja (Vidi Prilog 1.).

Članstvo u Udruzi donosi malim hotelima niz koristi, koje prikazujemo u tabeli.

¹⁹⁵ Udruga je nastala iz Udruge vlasnika obiteljskih hotela i pansiona Splitsko-dalmatinske županije, osnovane 1996.g.

¹⁹⁶ Institut za turizam, Projekt "Udruga malih hotela", Radni dokument: Područja rada, Zagreb, ožujak 2004., str. 1.; Interna dokumentacija "Udruge malih i obiteljskih hotela"

Tablica 20.: Potencijalne koristi od članstva u Udrudi obiteljskih i malih hotela Hrvatske

KORIST	POJAŠNJENJE
Ekonomija obujma	Zajednicki nastup prema <ul style="list-style-type: none"> financijskim institucijama radi osiguranja povoljnijih uvjeta financiranja, dobavljacima radi osiguravanja povoljnijih cijena dobara i usluga te uspostavljanje zajednickog distributivnog sustava radi snižavanja operativnih troškova i povećanja efikasnosti poslovanja.
Poboljšanje poslovnih prilika	<ul style="list-style-type: none"> Zajednicko predstavljanje doprinosi profesionalizaciji i fokusiranosti dijaloga sa komercijalnim partnerima te sa potencijalno zainteresiranim domaćim i međunarodnim fondovima. Unificiran, jak i uspješan <i>cluster</i> povećava ukupnu atraktivnost investiranja u sektor malih hotela i ugostiteljstva
Lobiranje	<ul style="list-style-type: none"> Snaga koja proizlazi iz brojnosti krucijalan je element koji Udrudi otvara pristup državnim tijelima zaduženima za formulaciju politika i mjera koji utjecu na poslovanje ugostiteljstva tj. malih hotela, ali ih cini i utjecajnim partnerom u formulaciji tih mera
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Zajednicki web-site sa mogućnošću odgovaranja putem e-maila, centralni rezervacijski sustav, katalog članova Udruge, zajednicki nastupi na strukovnim sajmovima, aktivnosti odnosa s javnošću usmjerene na medije, ali i na potencijalne partnere (npr. automobilske klubove, putnicke agencije, itd.), aktivnost kreiranja paket aranžmana i pomoći u razvoju proizvoda koje je teško poduzimati na razini pojedinog hotela, ali na razini Udruge su izvedivi. Otvaranje pristupa članovima k razlicitim marketinškim oruđima : npr. baze podataka o strukovnim casopisima, poslovnim imenicima, paketi mera za pomaganje i podupiranje pojedinačnih marketinških napora, itd.
Obrazovanje, obuka i konzultiranje	<ul style="list-style-type: none"> <i>Pooling</i> o priznatim obrazovnim institucijama, agencijama i konzultantskim poduzećima; formulacija važnih, fleksibilnih programa za obuku; obrazovanje po povoljnijim cijenama za članove Udruge. Pokrivanje tema iz područja strateškog menadžmenta do tema tipa "Kako...", s ciljem osiguranja pristupa aktualnom, relevantnom <i>know-howu</i> krojenom po potrebama mali hotelijera. Obrazovne aktivnosti - programi razmjene zaposlenika te studijska putovanja Izrada priručnika, baza podataka o konzultantskim poduzećima ili linkova ka provjerениm konzultantima - funkcija Udruge je olakšavanje pristupa inace ogranicenim konzultantskim uslugama te uslugama vodenja (pracenja).
Diseminacija informacija i networking	<ul style="list-style-type: none"> Skupi podaci o tržišnim trendovima i istraživanjima vitalni za razvoj proizvoda, određivanje cijene i promociju mogu postati dostupni pojedinačnim hotelima kroz članstvo u Udrudi. Razmjena informacija o tržišnim performansama članova Udruge ili stvaranje interne benchmark baze podataka biti će krucijalne aktivnosti za procjenu i poboljšanje razvoja proizvoda i promotivnih aktivnosti Udruge kao cjeline Sakupljanje i diseminacija podataka o kvalificiranim zaposlenicima sa preporukom putem internog "ureda zaposlenih" Umrežavanje članova Udruge medusobno, kao i Udruge sa ostalim poslovnim partnerima jaca tržišnu poziciju same Udruge, ali i individualnu poziciju svakog njezina člana.

Izvor: preuzeto i prilagodeno prema N. Telišman-Košuta, N. Ivandic, op.cit., str. 229-230.

Udrugom upravljaju članovi koji putem Skupštine, Upravnog vijeca, Radnih grupa i Izvršnog ureda predlažu, sudjeluju, biraju i odlučuju o misiji, ciljevima, aktivnostima, inicijativama i kontroli djelovanja Udruge.

Iako mlada, Udruga je u svom gotovo dvogodišnjem radu poduzela niz aktivnosti od kojih se isticu slijedeće¹⁹⁷:

- izrada kataloga članova na šest jezika u 60 000 primjeraka, u partnerstvu s Hrvatskom turistickom zajednicom, te javna prezentacija istog;
- izrada web portala Udruge i njezinih članova sa mogućnošću on-line rezervacije;
- izrada baza podataka cca 200 turistickih agencija;
- edukacija menadžera i vlasnika obiteljskih i malih hotela putem trodnevnog programa Akademije za obiteljsko hotelijerstvo Udruge OMH u cetiri hrvatske regije, uz finansijsku potporu Ministarstva MTPR. Takoder, u suradnji s USAID-om, koji financira cijeli projekt, pokrenut i trodnevni seminar o uvodenju HACCP sustava¹⁹⁸;
- sklopljeni krovni ugovori s 16 dobavlјaca iz redova trgovaca prehrambenom robom, proizvodima široke potrošnje te osiguravajućim društvima u cilju snižavanja troškova *inputa* te bolje i kvalitetnije distribucije;
- uspostavljeni i poboljšani odnosi s nizom hrvatskih institucija: HBOR-om, razlicitim ministarstvima (MMTPR i MINGORP), HTZ-om, Udrugom poslovnih savjetnika, Institutom za turizam te Sveučilištima;
- sudjelovanje Udruge u stvaranju i produženju programa «Poticaj za uspjeh», tj. «Poticaj za obiteljsko hotelijerstvo»;
- pokrenuta suradnja sa Sveučilištima u vidu organiziranja natjecanja timova studenata za izradu marketinškog plana i rješavanja konkretnih problema;
- organiziranje radionica s ciljem povezivanja Udruge s lokalnim malim proizvodacima u cilju afirmacije *branda Autentik restoran* u hotelima Udruge.

Navedene aktivnosti i ciljeve Udruga će izvršavati kroz već uspostavljene projekte i to:

- suradnjom s USAID-om
- projekt «Mali hrvatski hoteli» u vrijednosti 300 000 € financiran od Vlade Republike Italije
- projekt s Hrvatskim centrom za cistiju proizvodnju;
- programi eno-gastro clustera
- program za poticanje gospodarstva i zapošljavanja
- CARDS Program EU za prekogranične suradnje sa Grozodom malih hotelijera Slovenije itd.

¹⁹⁷ Interna dokumentacija Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela Hrvatske.

¹⁹⁸ HACCP sustav je sistematičan pristup identifikaciji opasnosti i rizika u postupanju s hranom, koji pruža jasne metode utvrđivanja nacina kontrole tih rizika, a razvijen u cilju spriječavanja širenja bolesti koje se prenose hranom

Udruga je vec nakon ovako kratkog vijeka postojanja postala jaka cehovska organizacija koja clanovima osigurava utjecajan glas i poslovne mogucnosti, ali predstavlja i prepoznatljiv marketinški savez najboljih obiteljskih i malih hotela Hrvatske, koji se odlikuju posebnošcu i prepoznatljivom kvalitetom, naglaskom na hrvatskoj autenticnosti i trude se uvijek gostima osigurati neponovljiv doživljaj. Želimo joj i nadalje tako uspješan rad, na korist njezinih «malih hotela sa velikom dušom», ali i hrvatskog turizma opcenito!

6. PRIMJENA UMREŽAVANJA U POSLOVANJU MALIH HOTELA HRVATSKE

Dosadašnja razmatranja umrežavanja hotela bila su bazirana na inozemnoj poslovnoj praksi, osobito onoj s njemackog govornog područja. Razlog tome je što je na tom području ovakav tip poslovne suradnje između hotela imao dugu tradiciju i znacajnu ucestalost primjene te se mnogi od spomenutih primjera mogu uzeti kao primjer dobre prakse. S druge pak strane, iz domace turističke prakse izdvojen je samo primjer Nacionalne udruge malih i obiteljskih hotela iz jednostavnog razloga što predstavlja jedini javnosti poznat slučaj umrežavanja samostalnih hotela u cilju ostvarivanja zajednickih ciljeva. Naime, uslijed iznimno oskudnih istraživanja, neadekvatnog statistickog pracenja i dokumentacije te malog broja praktičnih iskustava, razmjeri umrežavanja u hotelijerstvu, pa i turizmu općenito, slabo su poznati.

Uzimajući u obzir razmatranja prethodnih poglavlja koja su nedvojbeno pokazala prednosti strategije umrežavanja te njezine pogodnosti za svladavanje niza specifičnih prepreka na koje mali hoteli u svom poslovanju nailaze, ovaj dio rada ima zadacu istražiti stvarne razmjere i karakteristike umrežavanja u sektoru malih hotela Hrvatske. Njime će se, također, pokušati identificirati te utvrditi važnost cimbenika koji utjecu na donošenje odluke o ulasku, tj. neulasku u kooperativne odnose te pokušati identificirati potencijalne aktivnosti njihova poticanja i subjekte koji bi za njih trebali biti zaduženi.

6.1. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Empirijsko istraživanje razmjera i karakteristika umrežavanja u sektoru malih hotela Hrvatske vršeno je putem anketnog upitnika. Kao podloga za provođenje istraživanja korišten je Popis kategoriziranih hotela od 09.05.2005., dostupan na stranicama Ministarstva mora, turizma, prometa i razvijka (www.mmtpr.hr). Njegovim pregledom ustanovljeno je da malih hotela po kriteriju ovog rada ima 249 te je na njihove adrese, također sadržane u popisu, odaslan anketni upitnik. Kako odluka o (ne)ulasku u kooperacijske odnose spada u domenu strateškog menadžmenta, to je upitnik naslovljen na vlasnike/menadžere tih hotela. Istraživanje je provedeno u periodu od 27.09.2005. do kraja prosinca 2005.g. Kroz ovaj period vracena su 62 korektno popunjena upitnika te 11 nepotpunih upitnika vracenih zbog netocne, nepotpune ili nepoznate adrese i/ili primatelja pa se stoga se taj broj upitnika oduzima od osnovnog skupa. *Uzvešto u obzir, vraceno je 26,05% poslanih upitnika iz cega se može zakljuditi da je provedeno istraživanje statistički relevantno.* Prikupljeni podaci obradeni su na osobnom racunalu upotrebom programskih paketa Microsoft Excel i SPSS.

Upitnik se sastojao od 16 pitanja, od čega 15 zatvorenog te jednog pitanja otvorenog tipa. Zatvorena pitanja sa nabranjem uglavnom su korištena za utvrđivanje objektivnih činjenica. Za utvrđivanje stavova ispitanika korištena su pitanja zatvorenog tipa sa ponudenim odgovorima intenziteta kod kojih je korištena diskretna Likertova skala sudova s pet stupnjeva intenziteta, koja se smatra najboljim rješenjem pri izradi anketnih upitnika.¹⁹⁹

Pitanja iz upitnika mogu se svrstati u tri osnovne skupine²⁰⁰, koje su imale za cilj utvrditi:

- profil anketiranih hotela te njihov status tj. stav prema kooperiranju,
- karakteristike kooperacija u koje su uključeni te
- važnost pojedinih elemenata na dovođenje odluke o ulasku i neulasku u kooperacije te potencijalnih aktivnosti i subjekata njihova poticanja.

Dok su se prva i treća skupina pitanja odnosila na sve ispitanike, druga skupina pitanja odnosila se samo na hotele koji su uključeni u određene kooperacije.

Predtestiranje upitnika pokazalo je da je u empirijskom istraživanju uputnije koristiti pojam kooperacija nego umrežavanje jer je prvi češće korišten i jasniji u praksi. Naime, pojam umrežavanja u praksi se često koristi u drugacijem kontekstu nego li je onaj kojeg podrazumijeva znanstveno razmatranje povezivanja poduzeca te se vrlo često poistovjećuje sa

¹⁹⁹ Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i strucnog djela*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998, str. 371.

umrežavanjem putem suvremenih informatickih tehnologija. Kako bi se te neodumice i nesporazumi izbjegli, korišten je termin kooperacija.

U funkciji ostvarenja temeljnog istraživackog cilja koji se svodi na istraživanje razmjera, oblika te karakteristika umrežavanja malih hotela u Hrvatskoj, u empirijskom istraživanju postavljene se sljedeće radne hipoteze koje će se njime potvrditi ili opovrgnuti:

H1: Mali hoteli u Hrvatskoj nedovoljno koriste umrežavanje kao instrument postizanja vlastitih ciljeva.

H2: Kooperacije u koje mali hoteli stupaju primarno su horizontalnog smjera, usmjerene su na front-stage aktivnosti te obilježene niskim stupnjem intenziteta povezivanja.

H3: Razlog nerazvijenosti kooperativnih odnosa u prvom su redu nepoznavanje materije kooperiranja te mentalne barijere (predrasude, strah, izbjegavanje ovisnosti).

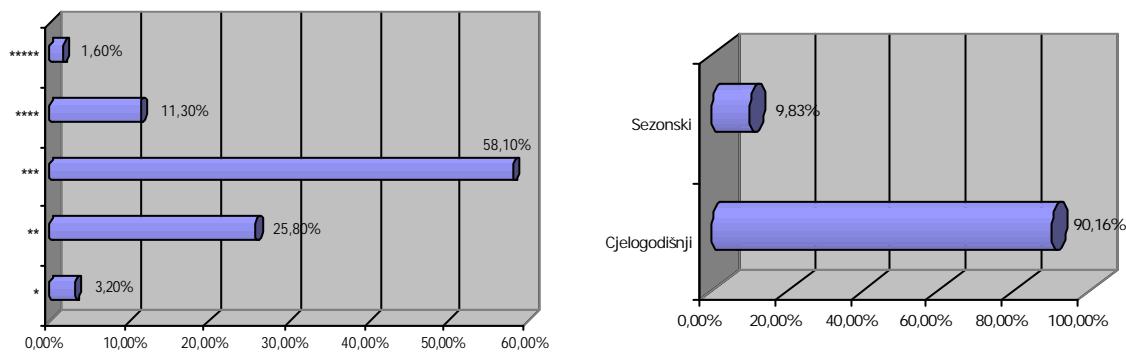
H4: Značajan poticaj stvaranju kooperativnih odnosa činili bi raznovrsna strucna i finansijska pomoć kooperacijama od službenih tijela (Turistička zajednica, lokalna samouprava).

6.2. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

6.2.1. Profil anketiranih hotela i spremnost na kooperiranje

Obradom prve skupine pitanja utvrđene su opće karakteristike ispitanika koji su se odazvali istraživanju i utvrđen njihov profil. Pitanja se odnose na kategoriju, poslovanje, lokaciju, broj kreveta i zaposlenih te prosjecnu godišnju popunjenošć. Rezultati se, radi lakše preglednosti i usporedivosti, prikazuju grafički.

Grafikoni 1.,2.: Kategorija i poslovanje hotela

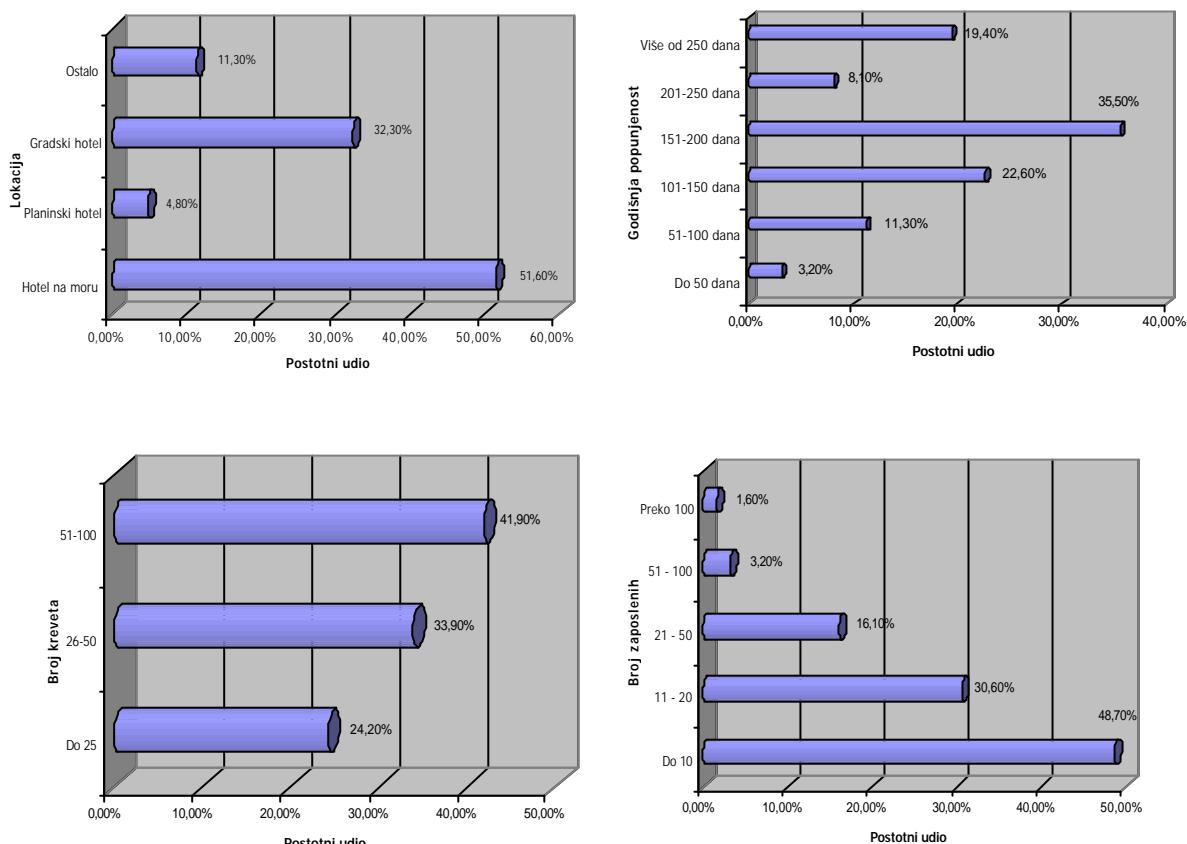


Izvor: istraživanje autora

²⁰⁰ U Prilogu Anketni upitnik, str. 137.

Najveći broj anketiranih hotela spada u kategoriju sa tri te zatim kategoriju sa dvije zvjezdice, koji zajedno cine cca 84% respondenata. Zastupljenost hotela sa jednom te osobito hotela sa 5 zvjezdica, izuzetno je niska. Glede poslovanja hotela, cak 90% ispitanih hotela posluje na cjelogodišnjoj razini.

Grafikoni 3., 4., 5., 6.: Profil anketiranih hotela s obzirom na lokaciju, broj kreveta, prosjecnu godišnju popunjenošć i broj zaposlenih



Izvor: istraživanje autora

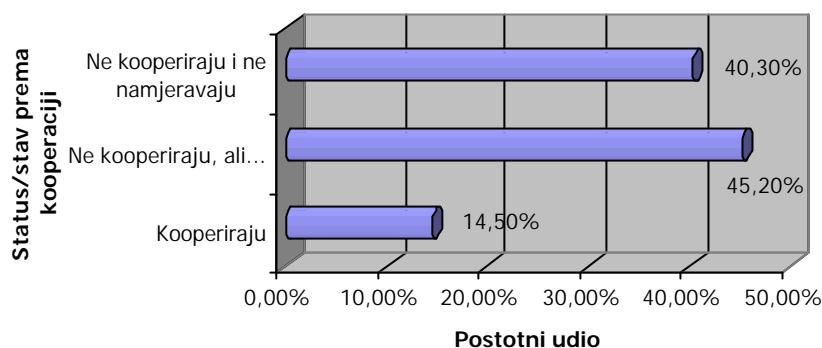
S obzirom na lokaciju, očekivano dominiraju hoteli na moru. Rezultati nadalje pokazuju da najveći broj anketiranih hotela raspolaže sa više od 50 kreveta, ima prosjecnu godišnju popunjenošć od 151-200 dana te zapošljava do 10 zaposlenika. Također, nešto više od polovice hotela predstavljaju obiteljski hoteli, a u više od 60% njih upravljačku funkciju izvršava sam vlasnik.

Jedino pitanje otvorenog tipa bilo je peto pitanje u kojem se od ispitnika tražilo da navedu prosjecan godišnji rast broja nocenja i prihoda u posljednje tri godine poslovanja. Na navedena dva potpitanja dio ispitnika nije odgovorio uz objašnjenje da posluju manje od tri godine dok dio nije odgovorio ne dajući za to nikakvo objašnjenje. Ipak, odgovore je dalo nešto manje od 75% ispitnika iz kojih proizlazi da su anketirani hoteli u proteklom trogodišnjem razdoblju

ostvarili prosjecan godišnji rast broja nocenja od 18,35%, te prosjecan godišnji rast prihoda od 17,36%, što su brojke koje ukazuju na izuzetno pozitivne trendove u poslovanju.

Pitanje o ukljucenosti i stavu hotela spram kooperacija strukturirano je na nacin da nudi tri mogucnosti. Prva je da je hotel ukljucen u jednu ili više kooperacije, druga da nije ukljucen, ali je otvoren prema toj ideji, dok je treca da hotel nije ukljucen u nijednu kooperaciju niti to u skoro vrijeme ima namjeru uciniti.

Grafikon 7.: Status/sklonost malih hotela ka kooperiranju



Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazuju da je tek 14,5% hotela ukljuceno u kooperacijske aranžmane. Usporedbe radi, istraživanje koje je 2002.g. proveo Frey preveo u Švicarskoj pokazalo je da taj udio iznosi 63,9% populacije malih i srednjih hotela te zemlje²⁰¹. Hoteli koji nisu ukljuceni u kooperacije dijele se na dvije skupine – one otvorene prema toj ideji i na one koje bismo mogli nazvati «kooperativnim skepticima» ili protivnicima kooperacije. Udio prvih iznosi 45,2%, dok cak 40,3 % anketiranih hotela spada u skupinu skeptika, dakle, onih koji kooperativne odnose niti ne razmatraju.²⁰² Primjerice, spomenuto istraživanje pokazalo je da je u Švicarskoj udio takvih hotela tek 14,3%.²⁰³

Ipak, slika nije tako negativna kako se na prvi pogled cini. Naime, prve dvije kategorije, dakle, hoteli koji su ukljuceni u kooperativne odnose te oni koji nisu, ali su otvoreni prema toj ideji, mogu se svesti pod zajednicku kategoriju hotela sklonih kooperaciji. Udio takvih hotela iznosi 59,6% što pokazuje znacajnu sklonost malih hotela kooperiranju. Medutim, da bi se statisticki

²⁰¹ Frey, M., op.cit., 2002, str. 174.

²⁰² Do sličnih rezultata došla je i M. Zakarija istražujući rasprostranjenost strateškog udruživanju medu turističkim poduzecima u Hrvatskoj. Naime, u istraživanju koje je provela tek cetvrtina respondenata odgovorila je da je ukljucena u strateške kooperativne projekte, trecina kooperira u manje važnim projektima dok ih se cca 55,56% izjasnilo da je kooperacija u buducnosti moguća. Cf. Zakarija, M., *Benefits of Collaboration by Tourist Enterprises in Croatia*, Proceedings of the Fifth International Conference on "Enterprise in Transition", Split, Faculty of Economics, Tucepi, 2003, str. 1740.

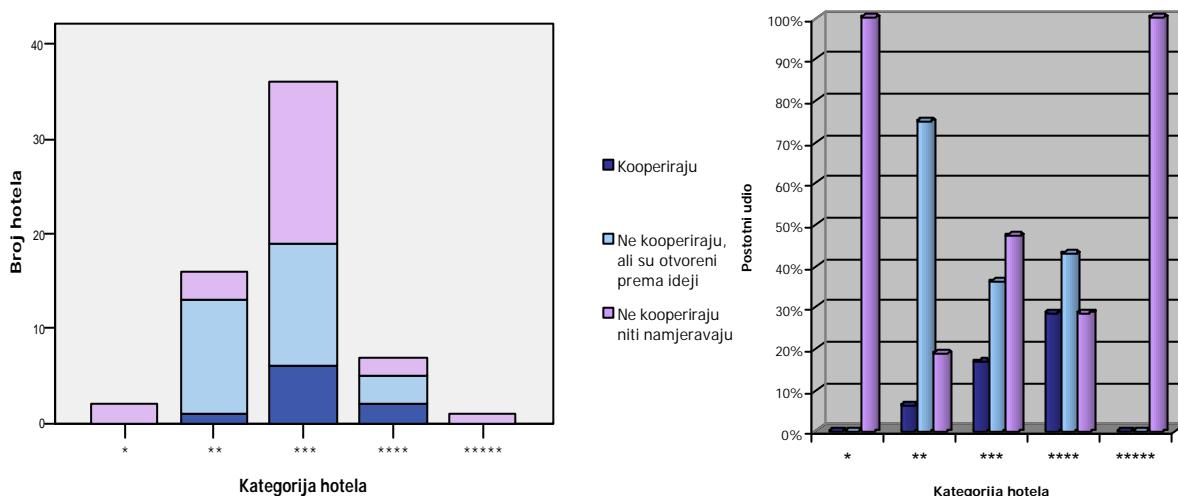
²⁰³ Ibidem.

moglo potvrditi stajalište o tako značajnoj sklonosti malih hotela ka kooperiranju na razini Hrvatske, na temelju iznesenih podataka potrebno je provesti z-test kojim se testira hipoteza o nepoznatoj proporciji osnovnog skupa. Pri tom se, za potrebe ovog testiranja, *pretpostavlja da je udio malih hotela spremnih na kooperiranje veci od 50%*. Provedbom jednosmjernog z-testa na gornju granicu postavljena hipoteza pokazala se *istinitom* te je na temelju empirijske razine signifikantnosti od 6,3 % prihvacena alternativna, a odbacena nulta hipoteza.²⁰⁴

Osim toga, izvršena je i intervalna procjena proporcije malih hotela spremnih na kooperaciju u osnovnom skupu. Rezultati procjene pokazuju da se, na *razini pouzdanosti od 95%*, može zakljuditi kako se *udio malih hotel spremnih na kooperaciju na razini Hrvatske kreće u intervalu izmed 47,5% i 71,9%*²⁰⁵. Usprkos tome ocigledno je *da rezultati istraživanja potvrduju radnu hipotezu H1, o nedovoljnoj primjeni umrežavanja u poslovanju malih hotela, te se ona stoga prihvaca.*

Razmatranje povezanosti spremnosti na kooperiranje sa elementima profila hotela, pokazuje zanimljive tendencije.

Grafikoni 8., 9.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na kategoriju hotela



Izvor: istraživanje autora

Ukrštavanjem sklonosti kooperiranju sa kategorijom hotela uvida se da su hoteli najviše i najniže kategorije, dakle, oni sa jednom i sa pet zvjezdica 100%-tni protivnici kooperacije jer niti jedan hotel iz navedene dvije kategorije nije uključen u kooperacije niti je prema toj ideji otvoren. Iako se znacaj navedenog nalaza relativizira cinjenicom da navedene dvije kategorije

²⁰⁴ U prilogu tablica proracuna iz SPSS programa.

²⁰⁵ U prilogu tablica proracuna iz SPSS programa.

cine manje od 5% ispitanika, ipak ukazuje na znacajan negativan stav navedenih hotela prema kooperiranju.

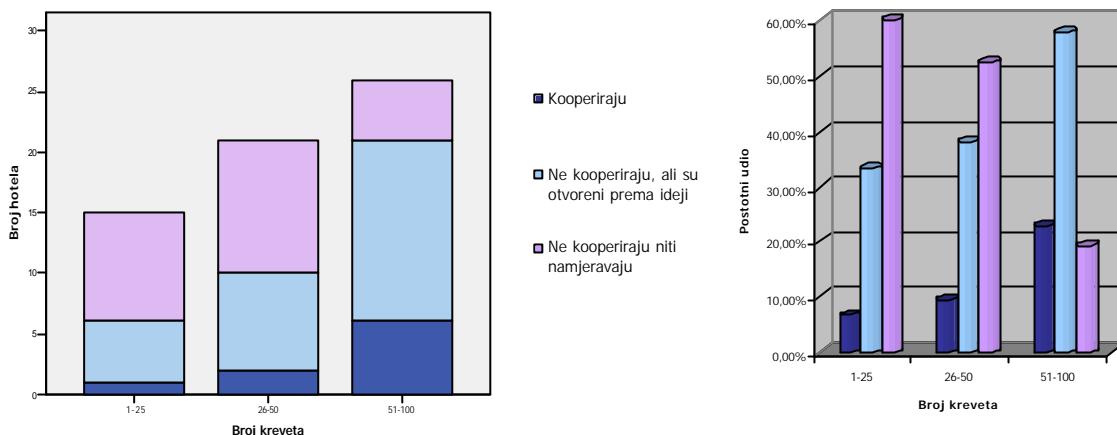
S druge strane, u skupini hotela ukljucenih u kooperaciju najveći udio cine hoteli sa tri zvjezdice - cak 67%. Zajedno sa hotelima sa cetiri zvjezdice oni cine 90% svih kooperirajućih hotela. Iz toga bi se moglo zaključiti da su hoteli sa tri zvjezdice najskloniji kooperiranju. Međutim, pogled na njihovu strukturu pokazuje drugacije tendencije. Naime, najveći dio hotela ove kategorije, cak 47,2%, izjasnio se da ne kooperira niti to namjerava, dok hoteli koji su ukljuceni u kooperacije cine tek 16,7% ove kategorije.

Najveći udio hotela koji kooperiraju i koji su otvoreni prema toj ideji ima unutar kategorije sa cetiri zvjezdice. Prvi cine cca 30%, a potonji cak 42,9 % te kategorije. Kategorija hotela sa dvije zvjezdice karakteristična je po tome što je unutar nje zabilježen najveći strukturni udio hotela koji trenutno ne kooperiraju, ali su otvoreni prema toj ideji. Tako se izjasnilo cak 75% hotela ove kategorije. Zbog toga je logично da bi odredene poticajne mјere kooperiranja mogle poluciti najveće rezultate unutar ove kategorije te bi stoga u njihovoj formulaciji i implementaciji o tome trebalo voditi racuna.

Strukturiranjem statusa/stava prema kooperiranju s obzirom na broj kreveta kojima hotel raspolaže dolazi se također do indikativnih nalaza. Naime, iz grafickog prikaza evidentno je da se udio hotel koji kooperiraju i onih koji ne kooperiraju, ali su na to spremni, povecava sa povecanjem broja kreveta kojima hotela raspolaže. Tako, te dvije skupina hotela, koje smo nazvali hotelima sklonim kooperaciji, cine cca 40% hotela sa kreveta; 47,6% hotela sa 26-50 kreveta te gotovo 60% hotela sa 51-100 kreveta. Iz toga, naravno, logично slijedi i da s porastom velicine hotela opada udio hotela koji su protiv kooperiranja. S ciljem da se utvrdi i (moguća) statistička znacajnost veze između navedenih dviju varijabli primjenjen je Spearmanov koeficijent korelacije. Rezultat testiranja pokazao je da postoji statistički znacajna korelacija između broja kreveta kojim hotel raspolaže i sklonosti hotela ka kooperiranju i to na razini empirijske signifikantnosti testa od 2%. Iako je ova veza "negativnog" smjera, ona je zapravo pozitivna, jer su mјere ordinalnih skala razlike.²⁰⁶

²⁰⁶ Cf. prilog, Tablica IV

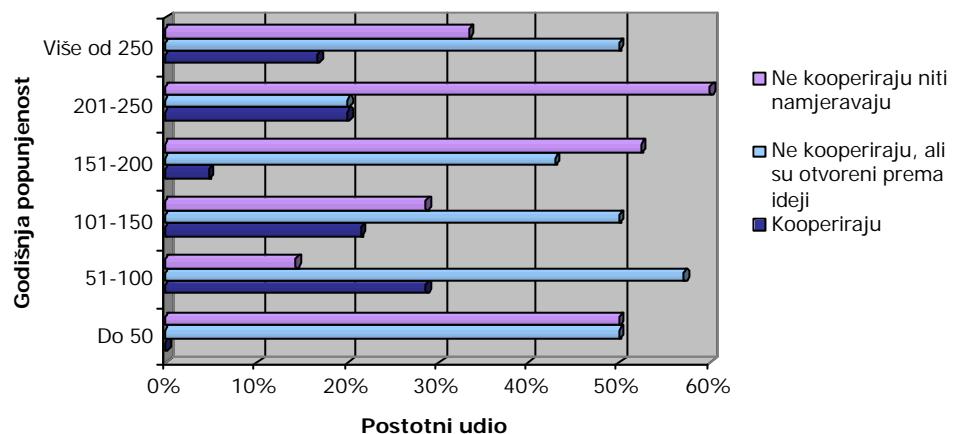
Grafikoni 10., 11.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na broj kreveta hotela



Izvor: istraživanje autora

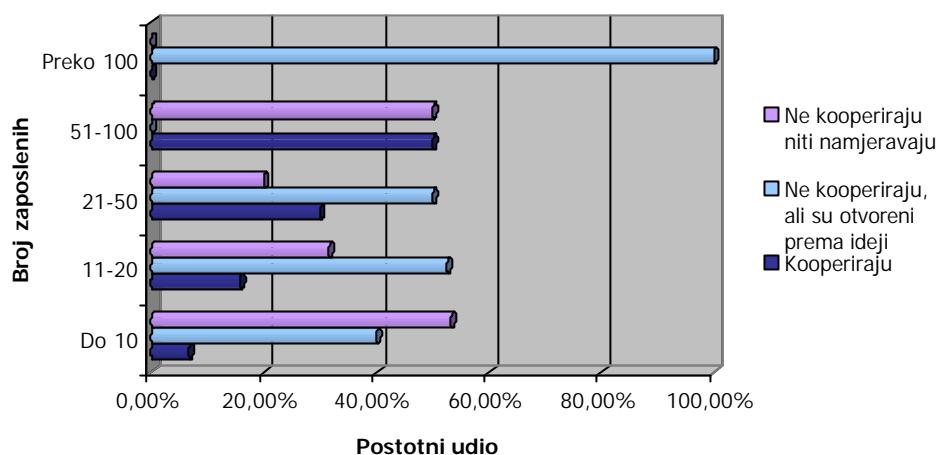
Poveznost kooperiranja i prosjecne godišnje popunjenošći daje se na sljedećem grafikonu.

Grafikon 12.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na prosjecnu godišnju popunjenošću hotela



Izvor: istraživanje autora

Rezultati pokazuju da najveći udio hotela koji kooperiraju ima u skupini hotela s prosjecnom godišnjom popunjenošću od 51-100 dana – nepunih 30%. U toj skupini je i najveći strukturni udio hotela koji ne kooperiraju, ali su otvoreni prema toj ideji, nešto manje od 60%, te i najmanji udio hotela koji ne kooperiraju niti to namjeravaju učiniti. S druge strane, najveći udio hotela koji su potpuno zatvoreni prema kooperiranju, 60%, ima u skupini hotela koji ostvaruju prosjecnu godišnju popunjenošć od 201-250 dana. Zaključno se može kazati da se ne uocava povezanost sklonosti kooperiranju sa prosjecnom popunjenošću hotela.

Grafikon 13.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na broj zaposlenih

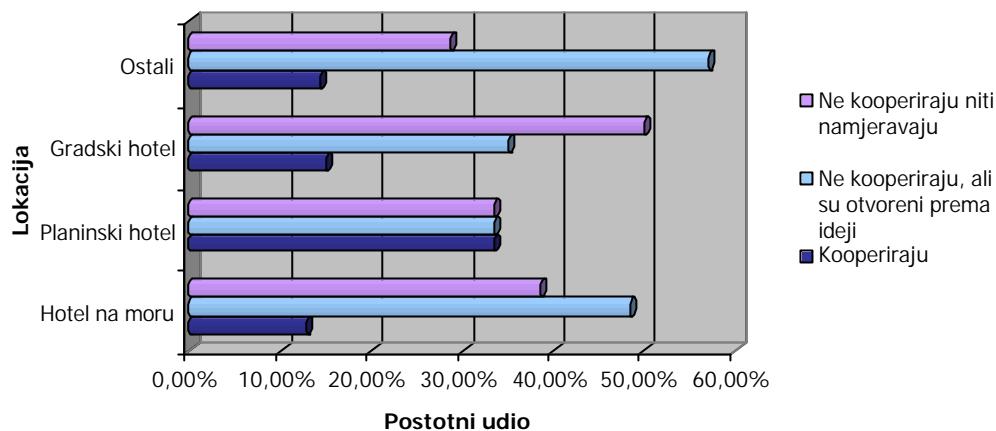
Izvor: istraživanje autora

Pogledom na gornji grafikon uocava se tendencija povecanja udjela hotela koji kooperiraju s obzirom na povecanje broja zaposlenih u hotelima, ali do razine od 100 zaposlenih nakon koje taj udio pada na nulu. Da bi se utvrdila i moguća statistička znacajnost veze između navedenih dviju varijabli, primjenjen je Spearmanov koeficijent korelacijske kojim je pokazano da statistički znacajna korelacija postoji i to na razini empirijske signifikantnosti testa od 0,8 %. I u ovom slučaju veza je "negativnog" smjera, ali je zapravo pozitivna, jer su mjere ordinalnih skala razlike.²⁰⁷

Povezivanjem statusa/stava prema kooperiranju i poslovanja hotela uocava se da hoteli koji posluju sezonski ne kooperiraju, ali je omjer onih otvorenih i zatvorenih prema kooperaciji 1:1. S druge strane, u hotelima s cijelogodišnjim poslovanjem omjeri udjela hotela s obzirom na status/stav prema kooperiranju otprilike odgovaraju onima na razini cijelog skupa ispitanika. Takvo opažanje vrijedi i za povezanost statusa/stava ka kooperiranju i vlasništva nad hotelom jer se uocava da u tom pogledu nema gotovo nikakve razlike između obiteljskih i «neobiteljskih» malih hotela.

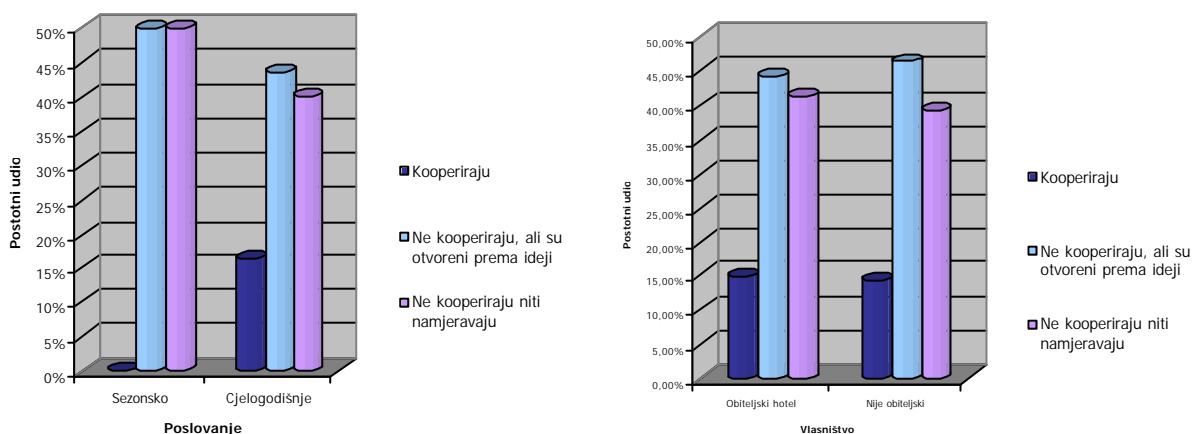
²⁰⁷ Cf. prilog, Tablica V

Grafkon 14.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na lokaciju hotela



Izvor: istraživanje autora

Grafikoni 15., 16.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na poslovanje i vlasništvo hotela



Izvor: istraživanje autora

Iz svega navedenog može se zaključiti da udio hotela koji kooperiraju:

- raste sa porastom broja kreveta kojima hotel raspolaže
- raste s porastom broja zaposlenih u hotelu
- u rasponu od dvije do cetiri zvjezdice raste sa rastom kategorije hotela
- je znacajno veci kod hotel sa cjelogodišnjim poslovanjem
- je, s obzirom na lokaciju, najveci kod planinskih hotela.

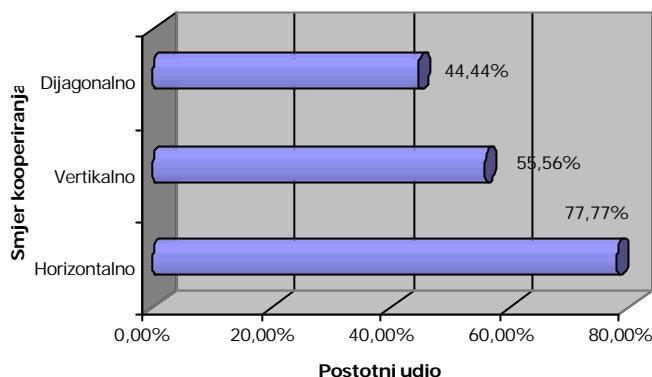
Udio hotela koji nisu ukljeceni u kooperacije, ali su otvoreni prema toj ideji:

- raste s porastom broja kreveta kojima hotel raspolaže
- u rasponu od dvije do cetiri zvjezdice se smanjuje s porastom kategorije hotela
- je najveci kod primorskih hotela.

6.2.2. Karakteristike kooperacija malih hotela

Cilj sljedeće skupine pitanja bio je doznati karakteristike kooperativnih odnosa u koje hoteli stupaju te je stoga bila upucena samo hotelima koji su u njih uključeni. Prvo pitanje odnosilo se na smjer kooperiranja.

Grafikon 17.: Smjer kooperiranja

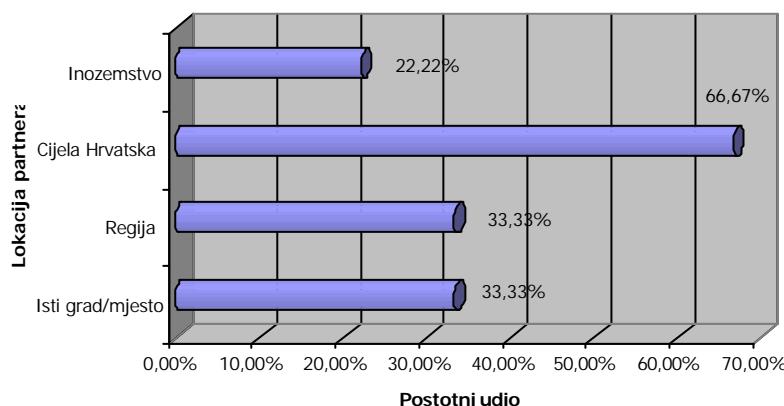


Izvor: istraživanje autora

Rezultati pokazuju da je najveći broj anketiranih hotela uključen u horizontalne kooperacije, dok je kooperiranje u vertikalnom, a osobito u dijagonalnom smjeru, znacajno manje prisutno. U tom pogledu, domaca praksa prati trendove u ostalim zemljama, što je zapravo i logично kada se uzme u obzir cinjenica da u praksi vertikalne i dijagonalne mreže najčešće nastaju povezivanjem poduzeca na vec postojeće horizontalne mreže hotela.

Lokacija partnera bitan je element svake kooperacije koji utječe na troškove kooperiranja. Naime, što je prostorna udaljenost izmedu partnera veca, to su veci transakcijski troškovi.

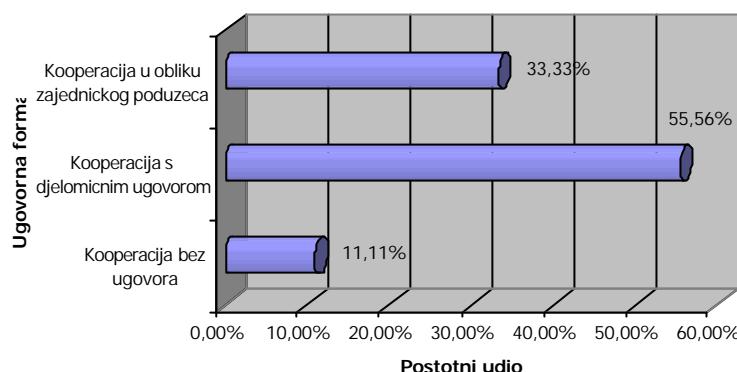
Grafikon 18.: Lokacija kooperacijskih partnera



Izvor: istraživanje autora

Najveći dio anketiranih hotela stupio je u nacionalne kooperacije, dakle, takve u kojima se partneri nalaze na teritoriju cijele države. Kako se u šestom pitanje, koje se odnosilo na status/stav prema kooperiranju, od ispitanika koji su odgovorili da su ukljuceni u odredene kooperacije tražilo i da navedu naziv i glavnu svrhu svoje najvažnije kooperacije, to se njime doznao da je najveći dio hotela ukljucen u Nacionalnu udrugu malih i obiteljskih hotela. Zato se ta cinjenica odražava i na pitanje o lokaciji kooperacijskih partnera, tj. utječe na dominaciju kooperiranja na nacionalnoj razini.

Grafikon 19.: Ugovorna forma primijenjena u kooperaciji



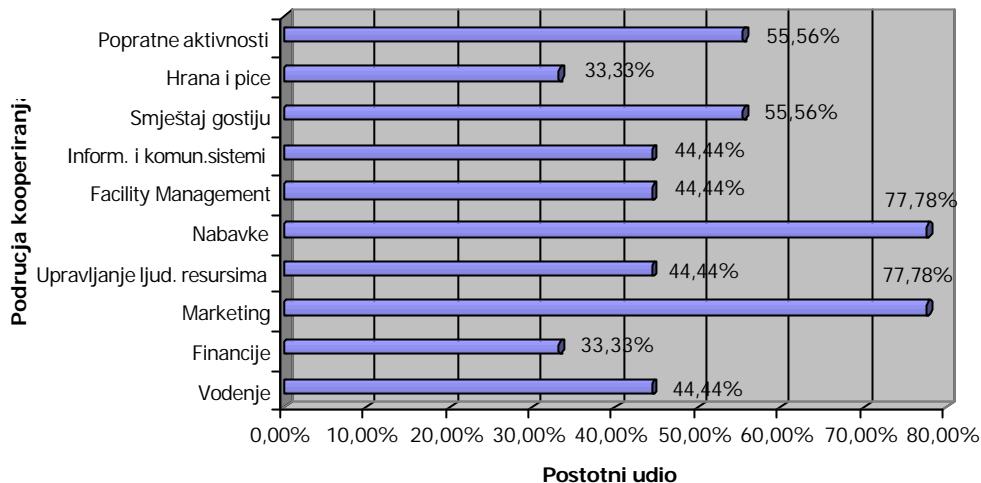
Izvor: istraživanje autora

Anketom je od hotela traženo da navedu koja je ugovorna forma primjeđa u njihovoј najvažnijoj kooperaciji. Rezultati pokazuju da se najčešće nailazi na kooperiranje na osnovi djelomičnog ugovora. Nakon toga slijedi poslovna suradnja u obliku zajednickog poduzeca te konačno kooperiranje bez ugovora. Rezultati istraživanja pokazuju da ostali, intenzivniji oblici suradnje, višeg stupnja intenziteta povezivanja uopće nisu prisutni u praksi malih hotela Hrvatske. Očito je da hrvatski mali hotelijeri nisu spremni ni voljni odricati se svoje samostalnosti i poslovne autonomije te stoga preferiraju kooperacije sa niskim stupnjem intenziteta povezivanja.²⁰⁸ Do sličnih rezultata došao je u Frey u svom vec spomenutom istraživanju.²⁰⁹

Bitno obilježje mreža poduzeca jest broj i raspon aktivnosti na koje se kooperacijske aktivnosti odnose. Što ih je više, to su vec i zahtjevi za uskladivanjem i koordinacijom mreže.

²⁰⁸ Neki respondenti su eksplizite napisali u anketnom upitniku.

²⁰⁹ Frey, M., op.cit., 2002, str. 174.

Grafikon 20.: Područja kooperiranja

Izvor: istraživanje autora

Kao aktivnosti u kojima se najvjede kooperira pokazale su se hrana i pice te financije, što je, osobito za financije, ocekivan rezultat jer je to područje poslovanja u kojem se poduzetnici općenito najteže «otvaraju». S druge strane, najveći dio hotela suraduje u području marketinga te u području nabavki roba. Nakon toga, po ucestalosti umrežavanja slijede popratne aktivnosti te smještaj gostiju. Dakle, od cetiri najčešće aktivnosti, čak tri spadaju u domenu *front-stage* aktivnosti što potvrđuje dio radne hipoteze *H2*. Dapace, navedena hipoteza se potvrdila i nalazima istraživanja o smjeru i intenzitetu kooperacija *te se stoga prihvaca u cijelosti*.

Kooperacije nisu statican element nego se razvijaju i mijenjaju, bilo u pozitivnom ili negativnom smjeru. Njihov razvoj nije uvijek moguce planirati ni njime upravljati jer je povezan sa nizom elemenata od koji se na neke može, a na neke ne može utjecati. Sljedeca tablica daje ostvarene najčešće rangove i prosjecne ocjene faktora koji utjecu na uspjeh kooperacije.

Tablica 21.: Faktori uspjeha kooperacije

	Najčešći rang	Prosječna ocjena
Jasna pravila	5	4,44
Detaljno planiranje	4	4,00
Jasna pravila igre	5	5,00
Ravnomjerna raspodjela dužnosti i odgovornosti	5	4,56
Obostrana razmjena informacija	5	4,56
Intenzivni kontakti	4,5	4,22
Povjerenje između partnera	5	4,67
Evaluacija i kontrola rezultata	4	4,00

Izvor: istraživanje autora

Kao najvažniji faktor uspjeha kooperacije hoteli su istakli jasna pravila igre unutar kooperacije. Navedeni element od svih je kooperirajucih hotela ocijenjen ocjenom "vrlo važno". Sljedeci element po važnosti je povjerenje izmedu mrežnih partnera koje je cca 7 od 10 hotela ocijenilo ocjenom 5 te prosjecna ocjena iznosi 4,67. Visokom prosjecnom ocjenom isticu se i ravnomjerna raspodjela dužnosti izmedu partnera te obostrana razmjena informacija. Zanimljivo je primjetiti da su svi navedeni elementi ocijenjeni visokim ocjenama – najniža prosjecna ocjena iznosi 4,00, a nijedan element nije ocijenjen ocjenom 1 (uopće nije važno) te tek dva ocjenom 2.

Naredno pitanje imalo je za cilj doznati kako hoteli ukljeceni u kooperacije percipiraju važnost odredenih karakteristika partnera s obzirom na njihov utjecaj na neuspjeh, tj. propast kooperacije.

Tablica 22.: Karakteristike partnera koje utjedu na neuspjeh kooperacije

	Najčešći rang	Prosjecna ocjena
Želja za brzim rezultatima	5	4,44
Zavist i nepovjerenje	5	4,00
Prevelika ocekivanja	4,5	5,00
Slaba sposobnost ucenja kod partnera	5	4,56
Egoizam	4	4,56
Pasivnost	4,5	4,22
Neprihvacanje obveza	5	4,67
Neravnomjeran razvoj partnera	3,4,5	4,00

Izvor: istraživanje autora

Najvecu prosjecnu ocjenu ostvario je element «neprihvacanje obveza», kojeg je gotovo 70% kooperirajucih hotela ocijenilo ocjenom 5. Nakon toga slijedi element «slaba sposobnost ucenja kod partnera», koju je također gotovo 70% kooperirajucih hotela ocijenilo ocjenom 5, tj. "vrlo važno", ali je prosjecna ocjena nešto niža, i iznosi 4,56. Želja za brzim rezultatima također ima navedeni postotak ocjene vrlo važno, ali prosjecnu ocjenu nešto nižu. Najmanje važnom karakteristikom partnera u tom pogledu hoteli su ocjenili egoizam te zavist i nepovjerenje kod partnera.

6.2.3. Elementi koji utjedu na odluku o kooperiranju

Sljedeci set pitanja odnosio se na sve anketirane hotele i njime se pokušalo doznati važnost ponudenih elemenata pri donošenju odluke o kooperiranju, važnost odredenih aktivnosti poticanja kooperacija te subjekata koji bi mogli biti njihovi nositelji.

Prvim pitanjem iz te skupine od ispitanika se tražilo da ocjene važnost ponudenih prednosti kooperiranja na donošenje pozitivne odluke o ulasku u odredenu kooperaciju.

Tablica 23.: Prednosti ulaska u kooperaciju

	Bolje korištenje resursa	Prednosti u know-how-u	Snižavanje troškova	Bolji pristup tržištu	Uštede u vremenu	Razvoj fleksibilnosti	
1	6,5%	4,8%	4,8%	4,8%	8,7%	9,7%	Ucestalost ocjene
2	1,6%	3,2%	6,5%	1,6%	6,5%	4,8%	
3	19,4%	19,4%	25,8%	16,1%	25,8%	35,5%	
4	35,5%	32,3%	21,0%	22,6%	35,5%	25,8%	
5	37,1%	40,3%	41,9%	54,8%	24,2%	24,2%	
Ukljuceni u kooperacije	4,78	4,44	4,11	4,78	4,33	4,33	Prosječna ocjena
Ne kooperiraju, ali su otvoreni prema ideji	4,07	4,04	3,96	4,21	3,82	3,54	
Ne kooperiraju niti namjeravaju	3,52	3,80	3,72	4,00	3,12	3,16	
Svi	3,95	4,00	3,89	4,21	3,61	3,50	

Izvor: istraživanje autora

Rezultati pokazuju da se kao najvažnija prednost percipira bolji pristup tržištu, koju je preko 50% anketiranih hotela ocjenilo ocjenom 5 te ima i najveću prosjecnu ocjenu od 4,21. Nakon toga slijede prednosti u *know-howu*, s prosjecnom ocjenom 4,00, te bolje korištenje resursa s prosjecnom ocjenom 3,95. Prednosti koje se s ovog aspekta smatraju najmanje bitnim su razvoj fleksibilnosti, ocijenjena prosjecnom ocjenom 3,5 te uštede u vremenu s prosjecnom ocjenom 3,61.

Osim prosječnih ocjena na razini svih ispitanika, potrebno je utvrditi postoje li razlike u percipiranju navedenih prednosti s obzirom na status/stav hotela prema kooperacijama. Zato su u donjem dijelu tabele dane prosječne ocjene navedenih prednosti strukturirane u tri grupe ispitanika s obzirom na status i stav prema kooperiranju. Analiza pokazuje da su bolje korištenje resursa, uštede u vremenu te razvoj fleksibilnosti prednosti kooperiranja koje se najviše razlikuju s obzirom na status i stav o kooperiranju. Tako je, primjerice, element "bolje korištenje resursa" dobio najveću prosjecnu ocjenu (4,78) kod hotela koji su vec ukljuceni u neke kooperacije, najnižu (3,52) od hotela koji nisu niti namjeravaju kooperirati dok su hoteli koji zasada nisu ukljuceni u kooperacije, a tu prednost ocjenili prosjecnom ocjenom 4,07.

Kako bi se utvrdila (moguca) statisticka signifikantnost veze izmedu statusa/stava prema kooperiranju te ocjena prednosti kooperiranja proveden je F test pomocu analize varijance

(ANOVA)²¹⁰ te Kruskal-Wallis test²¹¹, koji je neparametrijski test. Rezultati obaju testova potvrdili su statisticki znacajnu razliku u aritmetickim sredinama i prosjecnim rangovima ocjena triju navedenih prednosti kooperiranja s obzirom na status/stav hotela prema kooperiranju.

Nadalje, od hotela je zatraženo da ocijene sjedece elemente s obzirom na njihovu važnost na odluku u neulasku u kooperacije.

Tablica 24.: Faktori koji utjecu na ne ulazak u kooperacije

	Zadovoljstvo rezultatima vlastitog poslovanja	Nedovoljno znanje o kooperacijama	Nesigurnost u isplativost kooperacija	Nedostatak informacija o potenc. Partnerima	Strah da se radi samo o davanju, a ne i primanju	Predrasude	Izbjegavanje ovisnosti	Nedostatak vremena	Visoki troškovi kooperacija	Ucestalost ocjene
1	14,5%	8,1%	6,5%	11,3%	16,1%	30,6%	16,1%	24,2%	14,5%	
2	6,5%	12,9%	9,7%	8,1%	3,2%	4,8%	14,5%	6,5%	14,5%	
3	22,6%	35,5%	37,1%	25,8%	35,5%	38,7%	29,0%	46,8%	33,9%	
4	21,0%	27,4%	29,0%	41,9%	29,0%	16,1%	25,8%	16,1%	29,0%	
5	35,5%	16,1%	17,7%	12,9%	16,1%	9,7%	14,5%	6,5%	8,1%	
Kooperiraju	3,44	3,89	3,56	3,56	3,44	2,89	3,33	2,89	2,78	
Ne kooperiraju, ali...	3,5	3,39	3,29	3,54	3,25	2,86	3,04	2,89	3,11	
Ne kooperiraju niti namjeravaju	3,68	3,00	3,52	3,12	3,20	2,44	3,04	2,52	3,00	
Svi	3,56	3,31	3,42	3,37	3,26	2,69	3,08	2,74	3,02	
										Prosječna ocjena

Izvor: istraživanje autora

Kao najvažniji u tom smislu pokazao se element "zadovoljstvo rezultatima vlastitog poslovanja", koji je najčešće ocijenjen ocjenom 5 i ima prosjecnu ukupnu ocjenu 3,56. Nakon toga slijedi "nedostatak informacija o potencijalnim partnerima", najčešće ocijenjen ocjenom 4 i s prosjecnom ukupnom ocjenom 3,42 dok su svi ostali elementi manje znacajni. Elementi s najnižom prosjecnom ocjenom su "predrasude" i "nedostatak vremena" te se stoga mogu smatrati najmanje znacajnjima.

Promotri li se donji dio tabele, znacajnija razlika u percipiranju važnosti navedenih elemenata s obzirom na status/stav prema kooperiranju uocava se jedino za element "nedovoljno znanje o kooperacijama". Kako bi se ona i statisticki potvrdila, izvršeno je njezino testiranje pomocu vec korištenog Kruskal-Wallis testa koji je pokazao da razlika u prosjecnim rangovima navedenog elementa s obzirom na status/stav hotela prema kooperiranju postoji, ali na razini signifikantnosti od 11,7%. Kako je ta razina signifikantnosti previsoka, zaključujemo da razlika statisticki ipak

²¹⁰ Cf. prilog, Tablica VI

nepostoji.²¹² Navedeni rezultati istraživanja ocito se kose sa radnom hipotezom H3 te se ona iz tog razloga odbacuje.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da najveći dio malih hotela spada u kategoriju onih koji ne kooperiraju, ali su otvoreni prema toj ideji. Njihov udio je cak tri puta veci od udjela hotela koji zasada kooperiraju. To upucuje na zakljucak da bi navedena skupina hotela, u odgovarajucim okolnostima i uz odgovarajuce poticaje, stupila u kooperativne aranžmane sa drugim poduzecima. Iz toga proizlazi znacaj i važnost pravilnog programiranja i provodenja poticajnih mjera. S tim ciljem, anketiranim hotelima postavljeno je sljedeće pitanje u kojem se od njih tražilo da ocjene važnost ponudenih aktivnosti s obzirom na utjecaj na poticanje kooperativnih odnosa.

Tablica 25.: Aktivnosti usmjerene na poticanje kooperacija

	Informiranje	Burza kooperacija	Radionice	Mentorstvo i vodenje	Strucna i finansijska pomoc pri osnivanju	Pomoć u području informacijske i komunikacijske tehnologije	Strucna i finansijska pomoc pri kapitalnim ulaganjima	Strucna i financ. pomoc u području kvalitete	Ucestalost ocjene	Prosječna ocjena
1	6,5%	4,8%	4,8%	4,8%	6,5%	8,1%	4,8%	4,8%		
2	8,1%	9,7%	8,1%	9,7%	4,8%	4,8%	3,2%	3,2%		
3	25,8%	33,9%	35,5%	33,9%	22,6%	25,8%	21,0%	17,7%		
4	41,9%	35,5%	37,1%	38,7%	35,5%	35,5%	29,0%	33,9%		
5	17,7%	16,1%	14,5%	12,9%	30,6%	25,8%	41,9%	40,3%		
Kooperiraju	3,44	3,78	4,00	3,89	4,22	4,11	4,33	4,56		
Ne kooperiraju, ali...	3,89	3,61	3,50	3,54	3,71	3,79	4,00	4,07		
Ne kooperiraju niti namjeravaju	3,24	3,24	3,28	3,20	3,72	3,36	3,88	3,76		
Svi	3,56	3,48	3,48	3,45	3,79	3,66	4,00	4,02		

Izvor: istraživanje autora

Rezultati pokazuju da hoteli kao najutjecajniju aktivnost percipiraju strucnu i finansijsku pomoc kooperacijama u području podizanja i osiguranja kvalitete, te zatim strucnu i finansijsku pomoc pri velikim kapitalnim ulaganjima. Te dvije aktivnosti najčešće su ocijenjene ocjenom 5 te obje imaju prosjecnu ukupnu ocjenu 4. Nakon njih, sljedeci najvecu prosjecnu ocjenu ima strucna i finacijska pomoc pri osnivanju kooperacija. Sve ostale aktivnosti smatraju se manje poticajnima i važnima. Osim toga, ne uocava se ni znacajna razlika u ocjeni važnosti ponudenih aktivnosti s obzirom na status/stav hotela prema kooperiranju, što je potvrđeno i provedbom Kruskal-Wallis testa²¹³.

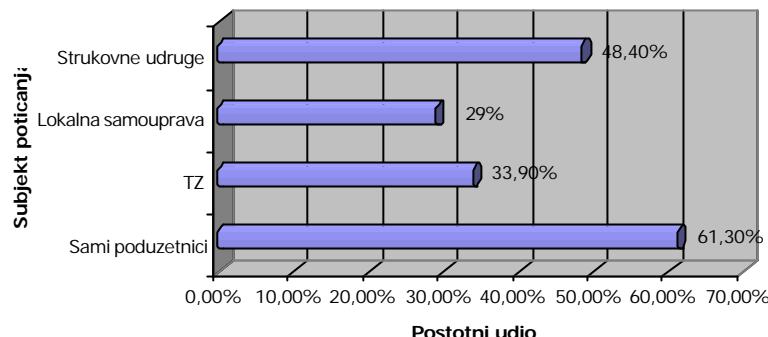
²¹¹ Cf. prilog, Tablica VII

²¹² Cf. prilog, Tablica VIII.

²¹³ Cf. prilog, Tablica IX

Osim definiranja konkretnih aktivnosti i mjera poticanja, nužno je i definiranje subjekata tj. tijela koja će za njih biti zadužena. Posljednje pitanje anketnog upitnika odnosilo se upravo na to.

Grafikon 21.: Subjekti zaduženi za poticanje kooperacija na razini destinacije



Izvor: istraživanje autora

Kod malih hotelijera dominira stav da bi za poticajne aktivnosti trebali biti zaduženi sami poduzetnici. Sljedeci subjekt, po ucestalosti odgovora, su strukovne udruge. Znajuci da one predstavljaju upravo horizontalna udruženja poduzetnika, stav o oslanjanju na vlastite napore dodatno se ojacava. Službena tijela, TZ i lokalna samouprava, znacajno manji broj ispitanika smatra pogodnjima za provodenje poticajnih mjera iz čega se može zaključiti da mali hotelijeri nemaju previše povjerenja u njihov rad i podršku. Dapace, dio ispitanika to je eksplizite i napisao u anketnom upitniku.

Analiza rezultata ovih dvaju posljednjih pitanja direktno je povezana sa radnom hipotezom H4. Ocito je *da se ona može tek djelomično prihvati* jer se u dijelu vrsta pomoci koje ispitanici smatraju važnima pokazala istinitom, ali je u dijelu koji se odnosio na subjekte koji bi za te aktivnosti trebali biti zaduženi, opovrgnuta.

7. ZAKLJUCAK

Gospodarski život iz dana u dan sve je kompleksniji. Svekolike promjene u političkom, pravnom, sociološkom te osobito tehnološkom okruženju stavljaču sve veci pritisak na poduzeca i njihovu uspješnost te time i konkurenciju cine sve oštrijom. Zato su poduzeca, kako bi opstala, prisiljena na kontinuirano iznalaženje novih nacija konkurentske borbe. U tom kontekstu u novije vrijeme sve se cešće spominje i suradnja izmedu poduzeca. Bilo da se koristi termin strateški savezi, umrežavanje ili kooperacija – zajednicko obilježje je da se radi o dobrovoljnoj suradnji i udruživanju resursa pravno neovisnih poduzeca u svrhu veceg stupnja ostvarenja ciljeva nego u slučaju samostalnog djelovanja. Ocito je da ulazak u kooperativne odnose s drugim poslovnim subjektima zahtijeva odricanje od dijela vlastite autonomije, ali ono je cijena postizanja sinergijskih efekata zajednickog djelovanja.

Bitno obilježje umrežavanja jest da se ne zasniva na iskorštavanju partnera jer dugorocno može biti uspješno samo ako su sva ukljucena poduzeca na koristi tj. ako je na snazi tzv. "win-win situacija". Takoder, umrežavanje nije povezano samo sa prednostima nego i s odredenim troškovima, koji se prije donošenja odluke o kooperiranju trebaju uzeti u obzir i procijeniti nadilaze li ih koristi. U protivnom, kooperiranje nije racionalan izbor. Iz svega navedenog može se zaklјuciti da umrežavanje nije *deus ex machina* te da se ne smije shvatiti kao rješenje za sva poduzeca. Naime, *umrežavanje poduzeca je strategija koja, pod odredenim uvjetima, poduzecima može riješiti odredena «uska grla» u poslovanju i poboljšati konkurenčku poziciju te se, kao i niz drugih strategija, treba promatrati kao jedan od potencijalnih instrumenta konkurenčke borbe.*

Turizam je specifična gospodarska aktivnost, obilježena nizom otežavajućih okolnosti koje se nužno reflektiraju na pripadajuća poduzeca. Kao najvažnije medu njima ističu se sezonalnost, senzibilnost turističke potražnje na niz elemenata van utjecaja turističkih subjekata te sve veca konkurencija medu destinacijama. Jedan od najvažnijih segmenata turističke privrede su smještajni kapaciteti i medu njima hoteli, koji se cesto uzimaju kao mjerilo razvijenosti turističke ponude. Hotelijerstvo je obilježeno visokom stopom kapitalne intenzivnosti koja se

manifestira u nižim stopama povrata na investicije te nižoj profitabilnosti hotelskih poduzeca u odnosu na ostala poduzeca u turizmu. Iz tog razloga navedene otežavajuće okolnosti turističkog poslovanja djeluju na njih intenzivnije, cime se u pitanje cesto dovodi i uspješnost njihova poslovanja. *To navodi na zaključak kako hotelska poduzeca svoj dugorocan poslovan uspjeh mogu graditi samo na stalnom osluškivanju bila okoline, razvoju fleksibilnosti te kontinuiranom iznalaženju novih nacija konkurentske borbe.*

Posebnost je turizma kao gospodarske aktivnosti da prodaje sasvim specifičan proizvod, ako ga se tako uopće može nazvati. Naime, turistički «proizvod» zapravo je amalgam usluga i proizvoda niza razlicitih ponuditelja koji su, uslijed toga, medusobno komplementarni i zavisni. *Ta meduzavisnost subjekata turističke ponude, povezana sa rastucom konkurenjom medu destinacijama, upucuje na nužnost suradnje i povezivanja parcijalnih «proizvoda» razlicitih turističkih ponuditelja, dakle, na važnost kooperiranja, i to osobito u vertikalnom smjeru.* Naime, time se postiže kontinuitet i bolje uklapanje vrijednosnih lanaca na razini destinacije što povecava kvalitetu pruženih usluga i djeluje na jakanje konurentnosti destinacije.

Suvremeno turističko tržište izuzetno je turbulentno i promjenjivo. Time na važnosti dobija fleksibilnost kao sposobnost kontinuiranog adaptiranja promjenama turističkih potreba. To je razlog zbog cega se vecina turističkih teoretičara i praktičara slaže da buducnost turizma cine mali, osobito obiteljski hoteli. Naime, takvi objekti u stanju su promptnije i efikasnije reagirati na tržišne promjene i njima se uspješnije prilagodavati, u stanju su ponuditi visokokvalitetnu, diferenciranu i personaliziranu usluge te se u svakodnevnom poslovanju prilagodavati zahtijevima svojih gostiju. Sve su to elementi koje obecavaju zadovoljne goste, a time i dugorocno uspješno poslovanje. Ipak, kako bi sve navedene zahtjeve mogli ispuniti, mali hoteli moraju raspolagati kvalitetnim resursima. Dakle, trebaju imati pristup povoljnim finansijskim resursima, kvalitetan menadžment, kvalificiranu radnu snagu, kvalitne *inpute* u procesu «proizvodnje» i pružanja usluga, prokušane i efikasne marketinške strategije i oruđe, ništa manje važno, vezu i utjecaj na javne subjekte u turizmu, koju igraju važnu ulogu u razvoju destinacije. Svi navedeni elementi direktno se odražavaju na troškovnu efikasnost, kvalitetu pruženih usluga te time i na uspješnost poslovanja malih hotela. S obzirom da mali hoteli, kao mali igrači na tržištu, najčešće nisu u stanju realizirati sve navedene zahtijeve, oni su u znatno nepovoljnijem položaju od svojih «velikih» kolega. Zato se kao nužnost opstanka nameće potreba iznalaženja konkurentske strategije kojom će navedene nedostatke nadvladati te istovremeno zadržati postojeće komparativne prednosti. *U tom kontekstu se upravo umrežavanje, i to osobito u horizontalnom smjeru, nameće kao adekvatna strategija*

koja, putem zajednickog nastupa omogucava ojacavanje snage «prema vani» uz zadržavanje neophodne samostalnosti i fleksibilnosti u individualnom poslovanju.

Razmatranje brojnih primjera iz prakse pokazalo je da je takva praksa medu malim hotelima u inozemstvu vec znacajno prisutna dok su njezini razmjeri u Hrvatskoj slabo poznati, te, za pretpostaviti je, skromi. Zbog toga je provedeno empirijsko istraživanje koje je imalo za cilj istražiti razmjere i karakteristike kooperacija u sektoru malih hotela te elemente koji utjecu na odluku o kooperiranju. U istraživanju su postavljene 4 radne hipoteze od koji je, po obradi rezultata, dio potvrden, a dio odbacen. Hipoteza H1 o nedovoljnoj primjeni strategije umrežavanja u poslovanju malih hotela Hrvatske potvrđena je rezultatima istraživanja. Iako se tako potvrdilo ocekivano nezadovoljavajuće stanje, *istraživanjem je također ustanovaljeno da je natpolovican broj malih hotela otvoren prema ideji kooperacije.* Također je potvrđena i hipoteza H2 kojom se tvrdilo da su kooperacije u koje stupaju mali hoteli primarno horizontalnog smjera, usmjerene na *front-stage* aktivnosti te obilježene niskim stupnjem intenziteta povezivanja. S druge pak strane, hipoteza H3 je odbacena u cijelosti, a hipoteza H4 djelomично prihvacena. Naime, hipotezom H3 tvrdilo se da su primarni razlozi nerazvijenosti kooperativnih odnosa nepoznavanje materije kooperiranja i mentalne barijere, dok su rezultati istraživanja pokazali da je najvažniji razlog zadovoljstvo rezultatima vlastitog poslovanja te nedostatak informacija o potencijalnim partnerima. Hipotezom H4 tvrdilo se da bi znacajan poticaj stvaranju kooperativnih odnosa cinila raznovrsna strucna i finansijska pomoc kooperacijama od strane službenih tijela u turizmu. Rezultati su, pak, pokazali da mali hoteli doista kao najkorisnije poticaje smatraju strucnu i finansijsku pomoc i to u područjima podizanja i osiguranja kvalitete, ali smatraju da bi za njihovo provodenje trebali biti zaduženi sami poduzenici i njihove strukovne udruge. Dakle, usprkos malom broju malih hotela koji su zasada uključeni u kooperacije, cinjenica da je više od polovine njih otvoreno prema toj ideji nameće *zaključak da bi pomno osmišljene i programirane mjere poticanja kooperacija mogле proizvesti znacajne pozitivne efekte.*

Konacno, može se zaključiti da je navedeno istraživanje tek odškrinulo vrata ovog kompleksnog fenomena, osobito u području mogućnosti i modusa njegove primjene u hrvatskom hotelskom sektoru, kako u segmentu malih hotela, tako i hotela općenito. Tako bi buduća istraživanja mogla, primjerice, identificirati faze i aktivnosti u nastanku mreža (malih) hotela, postojanje i karakteristike njihova životnog ciklusa te istražiti moguce metode mjerjenja njihove efikasnosti.

Popis tablica

Tablica 1.: Prednosti mreža poduzeca prema teoriji transakcijskih troškova	23
Tablica 2.: Savjeti za primjenu Tit for Tat strategije	28
Tablica 3.: Kriteriji za razlikovanje oblika umrežavanja poduzeca.....	38
Tablica 4.: Oblici uspostavljanja mreža s obzirom na intenzitet povezivanja	41
Tablica 5.: Specificnosti hotelskih usluga	49
Tablica 6.: Struktura hotela u Hrvatskoj po županijama.....	55
Tablica 7.: Pregled hotela po županijama i kategorijama	56
Tablica 8.: Pregled hotela po kategorijama - 2005.g.....	56
Tablica 9.: Kljucni pokazatelji poslovanja hoteljerstva u Hrvatskoj.....	57
Tablica 10.: Kljucni pokazatelji po velicini i kategoriji hotelskih objekata	58
Tablica 11.: Prednosti i nedostaci malih hotela	63
Tablica 12.: Struktura hotelske industrije Hrvatske u odnosu na odabране europske zemlje.....	64
Tablica 13.: Struktura hotelskog sektora u Hrvatskoj po velicini objekata	65
Tablica 14.: Profil malih hotela u Hrvatskoj	65
Tablica 15.: SWOT analiza malih hotela u destinacijama odmarališnog tipa u Hrvatskoj.....	66
Tablica 16.: Moguce zajednicke aktivnosti pri umrežavanju hotela	76
Tablica 17.: Pregled osnovnih karakteristika horizontalnih hotelskih kooperacija	80
Tablica 18.: Pregled osnovnih karakteristika vertikalnih hotelskih kooperacija.....	82
Tablica 19.: Pregled osnovnih karakteristika dijagonalnih hotelskih ooperacija.....	83
Tablica 20.: Potencijalne koristi od clanstva u Udrudi obiteljskih i malih hotela Hrvatske	101
Tablica 21.: Faktori uspjeha kooperacije.....	116
Tablica 22.: Karakteristike partnera koje utjecu na neuspjeh kooperacije	117
Tablica 23.: Prednosti ulaska u kooperaciju.....	118
Tablica 24.: Faktori koji utjecu na ne ulazak u kooperacije.....	119
Tablica 25.: Aktivnosti usmjerenе na poticanje kooperacija.....	120

Popis slika

Slika 1.: Portfolio bilateralnih kooperacija	8
Slika 2.: Mreža poduzeca	8
Slika 3.: Pozicioniranje mreža poduzeca između tržišta i hijerarhije	10
Slika 4.: Oblici organiziranja ekonomskih aktivnosti	11
Slika 5.: Troškovi u pojedinim fazama transakcije	18
Slika 6.: Williamsonov pristup uzrocima transakcijskih troškova (<i>Organizational Failures Framework</i>)	19
Slika 7.: Ovisnost oblika koordinacije o transakcijskim troškovima i stupnju specificnosti	22
Slika 8.: Dilema zatvorenika	25
Slika 9.: Povezivanje dva vrijednosna lanca	31
Slika 10.: Odnos modela konkurentske prednosti zasnovanih na resursima i na procjeni industrijske atraktivnosti	33
Slika 11.: Model sektora turizma	47
Slika 12.: Procesni model hotelskog poduzeca	50
Slika 13.: Oblici umrežavanja poduzeca prema intenzitetu povezivanja	84

Popis grafikona

Grafikoni 1.,2.: Kategorija i poslovanje hotela	106
Grafikoni 3., 4., 5., 6.: Profil anketiranih hotela s obzirom na lokaciju, broj kreveta, prosjecnu godišnju popunjenoš i broj zaposlenih	107
Grafikon 7.: Status/sklonost malih hotela ka kooperiranju.....	108
Grafikoni 8., 9.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na kategoriju hotela	109
Grafikoni 10., 11.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na broj kreveta hotela	111
Grafikon 12.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na prosjecnu godišnju popunjenoš hotela	111
Grafikon 13.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na broj zaposlenih	112
Grafkon 14.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na lokaciju hotela	113
Grafikoni 15., 16.: Status/stav prema kooperiranju s obzirom na poslovanje i vlasništvo hotela.....	113
Grafikon 17.: Smjer kooperiranja	114
Grafikon 18.: Lokacija kooperacijskih partnera	114
Grafikon 19.: Ugovorna forma primijenjena u kooperaciji	115
Grafikon 20.: Područja kooperiranja	116
Grafikon 21.: Subjekti zaduženi za poticanje kooperacija na razini destinacije	121

Popis literature

- Knjige, clanci i studije -

1. Fontanari, M.L., **Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis**, Betriebswirtschaftliche Schriften. Heft 138, Berlin, 1996.
2. Ahlert, D., Evanschitzky, H., **Dienstleistungsnetzwerke. Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich**, Springer-Verlag, Berlin, 2003
3. Alfirevic, N., **Konkurentska sposobnost poduzeca i upravljanje organizacijskim promjenama**, doktorska disertacija, Sveucilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2003
4. Amit, R., Schoemaker, P.J.H., **Strategic Assets and Organizational Rent**, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993
5. Avelini-Holjevac, I., Vrtodusic, A.: **Small Hotels in European Tourism: the Necessity of Reconstruction of Croatian Hotel Industry**, Revue de Tourisme, AIEST, St. Gallen, 1999, Nr. 4.
6. Avelini-Holjevac, I.: **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, Fakultet za turisticki i hotelski menadžment, Opatija, 2002
7. Axelrod, R., **The Evolution of Cooperation**, New York, 1984
8. Barney, J., **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol. 17, 1991, No. 1
9. Batten, D./ Casti, J.L./Thir, R. (Hrsg), **Networks in Action – Communication, Economics and Human Knowledge**, Berlin, 1995
10. Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., Loose, A. (Hrsg), **Netzwerkmanagement**, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2005
11. Belak, V., **Profitni centri i interna ekonomija poduzeca**, RRIF Plus, Zagreb, 1994
12. Benhaim, M., **A Comparative Analysis of the Network Concept and Implications Within Three Different Theoretical Frameworks: Industrial Economics, Strategic Management, Organizational Behaviour**, Working Papers, Henley Management College, Henley-on-Thames, 1995
13. Borkovic, V., **Strateški marketing malih i srednjih hotelskih poduzeca u Hrvatskoj**, Tourism and Hospitality Management, God. 2, Br. 2, Fakultet za turisticki i hotelski menadžment, Opatija

14. Bouncken, R.B., **Integrierte Kundensegmentierung in der Hotellerie**, Dissertation Nr. 2042, Universität St. Gallen, Wiesbaden, 1997, str. 90
15. Bronder, C., **Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen**, Dissertation Universität St. Gallen, Nr. 1362, St. Gallen, 1992
16. Cerovic, Z., **Hotelski management**, Fakultet za turisticki i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
17. Cerovic-Milohnic, I., **Menadžment malih i srednjih ugostiteljskih poduzeca**, Magistarski znanstveni rad, Sveucilište u Rijeci, Fakultet za turisticki i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
18. Cetinski, V., **Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeca**, HoReBa, Pula, 2003.
19. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., **Tourism Principles and Practice**, 3rd edition, Pearson Education Limited, Edinburgh, 2005.
20. European Commission, **Structure, performance and competitiveness of european tourism and its enterprises**, Luxembourg, 2003.
21. Ferišak, V., **Marketing nabave u uvjetima globalizacije tržišta**, Tržište, Vol 9, br. 12, 1997.
22. Frey, M., **Hotelkooperationen - Wertsteigerung durch gezielte Zusammenarbeit in der Hotellerie**, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 2004
23. Frey, M., **Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie – Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen**, Dissertation Nr. 2622, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002
24. Frey, M., Cheseaux, A., **Wertsteigerungspotential durch Kooperation in der Hotellerie**, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 2003
25. Gorenc, V., **Trgovacko pravo – društva**, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
26. Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K., **Collaborate with Your Competitors - and Win**, Harvard Business Review, Vol. 67, Nr. 1, 1989
27. Harland, P.E., **Kooperationsmanagement – Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement**, Fischbachtla, 2002.
28. Horwath Consulting Zagreb, **Poslovanje hoteljerstva u Hrvatskoj**, Zagreb, 2005.
29. Institut za turizam, **Projekt "Udruga malih hotela", Radni dokumenti**, Zagreb, 2004.

30. Jarillo, J. C., **On Strategic Networks**, Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.
31. Jarillo, J. C., **Strategic Networks – Creating the borderless organization**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993
32. Jarillo, J.C., Ricart, J.E., **Sustaining Networks**, Interfaces, Vol. 17, No. 5, 1987.
33. Klaic, B., **Rjecnik stranih rijeci**, Nakladni Zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 2004
34. Knowles, T., **Corporate Strategy for Hospitality**, Addison Wesley-Longman, Harlow, 1995.
35. Kohl&Partner/Horwath Consulting, **Handbuch für Hotel-Kooperationen. Eine Umsetzungshilfe für Tourismuspraktiker**, Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten in Kooperation mit Fachverband Hotellerie und dem WIFI der Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.), Wien, 1996.
36. Leidner, R., **The European Tourism Industry – a multi-sector with dynamic markets. Structures, developments and importance for Europe's economy**, European Communities, Luxembourg, 2004.
37. Machiavelli, A., **Voluntary Chains as a way of increasing the productivity of hotels: successes and difficulties**, u "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism, 54th AEST Congress, Petra, Jordan, 2004.
38. Medlik, S., Ingram, H., **The Business of Hotels**, Butterworth Heinemann, 2002.
39. Merkle, M., **Bewertung von Unternehmensnetzwerken – Eine empirische Bestandsaufnahme mit der Balanced Scorecard**, Dissertation Universität St. Gallen, Nr. 2299, St. Gallen, 1999,
40. Ministarstvo turizma, **Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010.g.**, Zagreb, 2000.
41. Nalebuff, B.J., Branderburger, A.M, **Coopetition – Kooperativ konkurieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmungserfolg**, Frankfurt, 1996
42. Pažic, M.: **Rjecnik nazivlja u turizmu**, Informator, Zagreb, 1998
43. Petric, L., **Osnove turizma**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003
44. Petric, L.: **Turistica politika – ciljevi i instrumenti**, Turizam, Institut za turizam, Zagreb, Vol.46., br.3
45. Petz, B., **Osnovne statisticke metode za nematematičare**, 5. izdanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004
46. Porter, M.E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York, 1985.
47. Porter, M.E., **Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York, 1980.

48. Prahalad, C. K., Hamel, G., **The Core Competence of the Corporation**, Harward Business Review, Nr. 3, May/June, 1990
49. Riggers, B., Value System Design – **Unternehmenswertsteigerung durch strategische Unternehmensnetzwerke**, Dissertation Nr. 2123, Universität St. Gallen, St. Gallen, 1998
50. Rispoli, M., Tamma, M., **Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo**, CEDAM, Padova, 1996
51. Rispoli, M., Tamma, M., **Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri**, G. Giappichelli Editore, Torino, 1995.
52. Ruisi, M., **I consorzi alberghieri. Problemi economico-aziendali**, Giuffré editore, Milano, 1999.
53. Ružić, D., **Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu**, Ekonomski fakultet Osijek, 1997, str. 32-34
54. Schenk, C., **Theorien für die Existenz von Kooperationen**, Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main, 2002
55. Siropolis, N. C., **Management malog poduzeca**, MATE, Zagreb, 1995.
56. Sydow, J., **Strategische Netzwerke**, Gabler, Wiesbaden, 1992
57. Telišman-Košuta, N. Ivandic, **Strategic Partnerships as a key Competitive Factor for SME's**, 54th Congress AEST "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism", Petra, Jordan, str. 225.
58. Tipuric, D., Markulin, G., **Strateški savezi**, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2002.
59. Tröndle, D., **Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen**, Köln, 1987.
60. Vanhove, N., **The Economics of Tourism Destinations**, Elsevier Butterworth-Heineman, Oxford, 2005
61. Vrtiprah, V., Pavlic, I., **Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu**, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005
62. Vukonic, B., Cavlek, N., (ur.), **Rjecnik turizma**, Masmedia, Zagreb, 2001
63. Weber, S., Mikacic, V., **Osnove turizma**, Školska knjiga, Zagreb, 1999
64. Williamson, O.E., **Economic Organization – Firms, Markets and Policy Control**, Wheatsheaf Books Ltd, Brighton, Sussex, 1986
65. Williamson, O.E., **The Economic Institutions of Capitalism**, The Free Press, New York, 1985

66. Wirtschaftsforum Graubünden, ***Hotelkooperationen realisieren. Leitfaden für die Realisierung von Kooperationen und Fusionen in der Ferinehotellerie***, Chur, 2003
67. Zakarija, M., ***Benefits of Collaboration by Tourist Enterprises in Croatia***, Proceedings of the Fifth International Conference on „Enterprise in Transition, Split, Faculty of Economics, Tucepi, 2003
68. Zelenika, R., ***Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i strucnog djela***, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998

- Zakoni i pravilnici -

69. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 48/2002.
70. Zakon o trgovackim društvima, NN 111/93 od 15.12.1993.
71. Zakon o udrugama, NN 88/01 od 11.10.2001.
72. Ispravak Zakona o udrugama, NN 11/02 od 01.02.2002.
73. Zakon o zadrugama, NN 36/95 od 01.06.1995.
74. Zakon o izmjeni zakona o zadrugama, NN 67/01 od 24.07.2001.
75. Zakon o izmjenama i dopunama zakona o zadrugama, NN 12/02 od 06.02.2002.
76. Zakon o racunovodstvu, Narodne Novine, br. 90/92, clanak 16.

- Web izvori -

- <http://www.mmtip.hr>
- <http://www.hgk.hr>
- <http://www.hotelsmag.com>
- <http://www.bestwestern.com>
- <http://www.relaischateaux.com>
- <http://www.vjesnik.hr>
- <http://www.hotellerie.de>
- <http://www.verband-dh.de>
- <http://www.nih.it>

Sažetak

Uslijed sve veće konkurenčije i pritisaka na uspješnost, suvremenim poduzecima kao nužnost opstanka nameće se kontinuirano iznalaženje novih nacija konkurentske borbe. U tom kontekstu se posljednjih godina sve češće koristi i suradnja između poduzeca. Bilo da se koristi termin strateški savezi, umrežavanje ili kooperacija – zajednicko obilježje je da se radi o dobrovoljnoj suradnji i udruživanju resursa pravno neovisnih poduzeca u svrhu većeg stupnja ostvarenja ciljeva nego u slučaju samostalnog djelovanja. Turizam, najbrže rastuća industrija današnjice, također je poprište sve nemilosrdnije konkurentske borbe. Dodatan pritisak čine otežavajuće okolnosti specifne za ovu djelatnost - sezonalnost, senzibilnost turističke potražnje na elemente van utjecaja turističkih subjekata te sve veća konkurenčija među destinacijama. Osim toga, suvremeno turističko tržište izuzetno je turbulentno i promjenjivo zbog cega na važnosti dobija fleksibilnost poduzeca. Iz tog razloga većina se turističkih teoretičara i praktičara slaže da buducnost turizma čine mali, osobito obiteljski hoteli. Naime, u stanju su promptnije i efikasnije reagirati na tržišne promjene i njima se uspješnije prilagodavati te ponuditi visokokvalitetnu, diferenciranu i personaliziranu usluge prilagodenu zahtjevima svojih gostiju. Ipak, da bi navedene zahtjeve mogli ispuniti, mali hoteli moraju raspolagati kvalitetnim resursima jer o njima direktno ovisi kvaliteta pruženih usluga, troškovna efikasnost te time i uspješnost u poslovanju. S obzirom da, kao mali igrači na tržištu, najčešće nisu u stanju realizirati sve navedene zahtjeve, nalaze se uznatno nepovoljnijem položaju od svojih «velikih» kolega. Stoga se umrežavanje, i to osobito u horizontalnom smjeru, nameće kao adekvatna strategija koja, putem zajednickog nastupa omogućava ojačavanje snage «prema vani» uz zadržavanje neophodne samostalnosti i fleksibilnosti u individualnom poslovanju. Primjena navedene strategije među malim hotelima u inozemstvu vec je ucestala dok su njeni razmjeri u Hrvatskoj slabo poznati. Stoga je u okviru rada provedeno empirijsko istraživanje koje je imalo za cilj istražiti razmjere i karakteristike kooperacija u sektoru malih hotela Hrvatske.

Summary

Due to the ever growing competition and pressures posed on business efficacy, the modern enterprises find it a necessity to continuously invent new competitive strategies. In such a context in recent years one can often hear a talk about cooperation between the enterprises. Whether the term strategic alliance, networking or simply cooperation is used - the common feature is free cooperation and joining of resources of legally independent enterprises with the purpose of accomplishing a higher degree goals achievement than in the case of "going alone". Tourism, the fastest growing industry nowadays, is also an industry of merciless competition. Additional pressure is posed by difficulties specific for this economic activity - seasonality, sensitivity of tourism demand to elements on which tourism subjects have no influence and growing competition among destinations. Additionally, the modern tourism market is extremely turbulent and for that reason the flexibility of enterprises is of vital importance. That is the reason why most tourism theoreticians and practitioners agree that small, especially family hotels present the future of tourism supply. Namely, they are able to react more promptly and effectively to market changes and to adapt to them and are capable of offering high-quality, differentiated and personalized services, shaped by the needs of their clients (guests). In order to be able to fulfill these demands, small hotels must have access to quality resources (inputs) because they influence directly the quality of services they provide, their cost efficacy and therefore their overall business success. Hence, as small players on the market they are frequently not able to realize all the above mentioned requirements, they are in rather worse position than their "big" counterparts i.e. big hotels. Therefore, the networking, especially in the horizontal direction, is an adequate strategy to overcome this situation. Namely, working together enables small hotels to strengthen the position on the market while at the same time enabling them to preserve the necessary independency and flexibility in individual business. The networking strategy is frequently used as a competitive tool by small hotels worldwide but its implementation in Croatia is rather unknown. Therefore, the empirical research was conducted with the goal of determining the extent of implementation and the features of co operations in the sector of small hotels in the Republic of Croatia.

Ključne riječi

Umrežavanje poduzeca, turizam, mali hoteli, Hrvatska

Key words

Networking, tourism, small hotels, Croatia

Prilozi

Tablica I.: Područja i aktivnosti djelovanja Udruge malih i obiteljskih hotela Hrvatske

1. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI	
1.1. Promocija	<ul style="list-style-type: none"> • vlastiti web-site Udruge (s mogucnošću rezerviranja putem linkova na hotele) • izrada kataloga članova Udruge • sudjelovanje na (relevantnim) turistickim sajmovima • odnosi s javnošću (PR), a posebice s medijima • direktni marketing • programi lojalnosti za goste • strateška partnerstva: linkovi na site udruge s partnerskih website-ova • strateška partnerstva: veze prema agencijskim sustavima (npr. Amadeus, Sabre) i on-line putničke agencije (npr. Travelocity)
1.2. Proizvodni paketi	<ul style="list-style-type: none"> • izrada turing itinerera • izrada destinacijskih paketa
1.3. Usluge podrške kupcima (Customer relations)	<ul style="list-style-type: none"> • novosti preko e-maila (npr. newsletter za "stare goste") • info centar (u sklopu site-a i/ili besplatni telefonski broj s informacijama o putovanjima, uslugama, paketima, itinererima, dodatnoj ponudi, rezervacije i sl.) • pohvale, pritužbe i pitanja (u sklopu site-a)
2. KATEGORIZACIJA, CERTIFIKACIJA I INSPEKCIJA	
2.1. Kategorizacija	<ul style="list-style-type: none"> • definiranje vlastitog, jedinstvenog sustava kategorizacija objekata, prema setu "tehnickih kriterija kvalitete" i setu "uslužnih kriterija kvalitete" • periodična provjera tržišne relevantnost postavljenog sustava kategorizacije odnosno njegov razvoj
2.2. Certifikacija	<ul style="list-style-type: none"> • dodjela certifikata Udruge (o stecenoj kategoriji) sukladno postavljenom sustavu kategorizacije • produljivanje (ili ukidanje) certifikata
2.3. Inspekcija	<ul style="list-style-type: none"> • redovite i ad hoc kontrole uskladenosti pružene kvalitete i dobivenih certifikata (inspekcija za dobivanje i produljivanje certifikata obavlja nezavisna Komisija)
3. LOBIRANJE	
3.1. Prema državi/sustavu turističkih zajednica	<ul style="list-style-type: none"> • prezentacija stavova Udruge • periodična organizacija posebnih dogadaja u cilju prezentacije stavova Udruge
3.2. Prema dobavljacima	<ul style="list-style-type: none"> • prezentacija stavova Udruge • periodična organizacija posebnih dogadaja u cilju prezentacije stavova Udruge • posebni ugovori Udruge i dobavlјaca vezani uz povoljnije uvjete akvizicije (npr. osiguravajuća društva, TV, telekom, kreditne kartice, dobavlјaci roba i usluga)
3.3. Prema drugim institucijama	<ul style="list-style-type: none"> • prezentacija stavova Udruge i partnerstvo vezano uz povoljnije uvjete suradnje (npr. banke)
3.4. Članstvo u drugim strukovnim (domaćim i međunarodnim)	
4. EDUKACIJA	
4.1. Certifikacija i strucno obrazovanje zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> • certifikacija zvanja u suradnji s partnerskim institucijama • stipendiranje (u suradnji s partnerskim institucijama)
4.2. Seminari	<ul style="list-style-type: none"> • redoviti i povremeni specijalistički seminari u suradnji s partnerskim institucijama
4.3. Ostalo	<ul style="list-style-type: none"> • programi razmjene zaposlenih unutar udruge, te povremeno s partnerskim institucijama (u cilju do-obrazovanja) • strucna putovanja za članove udruge
5. SAVJETODAVNE USLUGE	
5.1. Manuali i vlastito savjetovanje	<ul style="list-style-type: none"> • izrada i diseminacija manuala • ad hoc savjeti
5.2. Razvoj savjetodavnih programa u suradnji sa partnerskim institucijama	<ul style="list-style-type: none"> • specijalni programi razvijani po potrebi članova • ugovaranje posebnih uvjeta i cijena poslovnih usluga za članove (npr. IT konzulting, računovodstvo, porezno savjetovanje, arhitektura, itd.)
5.3. Banka podataka	<ul style="list-style-type: none"> • banka podataka o specijaliziranim savjetodavnim kucama (urbanizam, arhitektura, razvoj projekata, porezno savjetovanje, dobavlјaci, banke,...)

6. INFORMACIJE	
6.1. Tržišne informacije namijenjene članovima	<ul style="list-style-type: none"> • pracenje relevantnih tržišnih trendova (akvizicija relevantnih publikacija, obrada i diseminacija podataka članovima) • intra-benchmarking (pracenje odabralih poslovnih pokazatelja članova i medusobna diseminacija) • diseminacija podataka o razlicitim relevantnim informacijama vezanim uz rad Udruge (npr. informacije o zanimljivim skupovima, natjecanjima, programima itd.)
6.2. Burza zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> • razmjena podataka o dostupnim kadrovima • davanje pisama reference zaposlenima
7. SASTANCI I SKUPOVI UDRUGE	
7.1. Godišnja skupština	
7.2. Sastanci Upravnog vijeca	
7.3. Redovni sastanci radnih grupa	

ANKETNI UPITNIK

1. U narednim tablicama odaberite kategoriju, vrstu poslovanja i lokaciju koja se odnosi na Vaš hotel. (U prazni stupac svake tablice unesite znak "X" pokraj odabranog odgovora.)

Kategorija	
*	
**	

Rad	
Sezonski	
Cjelogodišnji	

Lokacija	
Hotel na moru	
Planinski hotel	
Gradski hotel	
Ostalo	

2. U slijedecim tablicama oznacite kolikim brojem kreveta raspolaže Vaš hotel, koliko iznosi godišnja popunjenoš te koliko ljudi upošljavate. (Oznacite željeni odgovor unosom znaka "X" u odgovarajuće polje tablice.)

Broj kreveta	
do 25	
26 – 50	
51 – 100	

Godišnja popunjenoš	
Do 50 dana	
51-100 dana	
101-150 dana	
151-200 dana	
201 – 250 dana	
Više od 250 dana	

Broj zaposlenih	
do 10	
11-20	
21-50	
51-100	
Preko 100	

3. Je li Vaš hotel obiteljski, tj. je li njime upravlja i posluje obitelj? (Oznacite željeni odgovor unosom znaka "X" u odgovarajuće polje tablice.)

Da, hotel je obiteljski	
Ne, hotel nije obiteljski	

4. Je li Vašim hotelom upravlja vlasnik ili druga osoba temeljem managerskog ugovora? (Oznacite željeni odgovor unosom znaka "X" u odgovarajuće polje tablice.)

Hotelom upravlja vlasnik	
Hotelom upravlja manager	

5. Navedite u postotku koliki ste prosjecan godišnji porast nocenja i prihoda ostvarili u posljednje 3 godine? (Upišite odgovarajuće postotke u posljednji stupac tablice.)

Prosjecan godišnji rast broja nocenja	
Prosjecan godišnji rast prihoda	

Pod kooperacijom se podrazumijeva slobodni, svjesni i prvenstveno ugovorni zajednicki rad dvaju ili više neovisnih poduzeca sa ciljem postizanja sinergijskog efekta i iz njega proizlazecih prednosti za sva ukljucena poduzeca.

- Primjer 1: Vaš hotel ulazi u kooperaciju sa drugim hotelima - tzv. horizontalna kooperacija.
- Primjer 2: Vaš hotel ulazi u kooperaciju sa poduzecima iz istog vrijednosnog lanca tj. sa poduzecima koja Vas opslužuju (razni dobavljac) i koje Vi opslužujete (npr. skijaški centar, nacionalni park) - tzv. vertikalna kooperacija.
- Primjer 3: Vaš hotel ulazi u kooperaciju sa partnerima iz drugih branši - tzv. lateralna kooperacija.

6. Je li je Vaš hotel ukljucen u neku kooperaciju?

a)	Da, naš hotel ukljucen je u jednu i/ili više kooperacija.	
	Molimo Vas navedite naziv i glavni cilj Vaše najvažnije kooperacije.	
	Naziv:	
	Cilj:	
b)	Ne, naš hotel nije ukljucen u nijednu kooperaciju, ali smo otvoreni prema toj ideji.	
c)	Ne, naš hotel nije ukljucen u nijednu kooperaciju i nemamo namjeru u dogledno vrijeme ni u jednu stupiti.	

**Ako ste na navedeno pitanje odgovorili s DA, molim Vas idite na pitanje br. 7.
Ako ste na navedeno pitanje odgovorili sa NE, molim Vas idite na pitanje br. 13.**

7. Koji su Vaši najvažniji kooperacijski partneri?

(Oznacite odgovarajuce odgovore stavljanjem znaka X u prazni stupac tablice)

a)	Drugi hoteli	
b)	Poduzeca iz istog vrijednosnog lanca (npr. dobavljac, lokalne atrakcije)	
c)	Poduzeca iz drugih povezanih branši (npr. Banka, kozmeticki salon)	

8. Gdje su locirani partneri vaših najvažnijih kooperacija?

(Oznacite odgovarajuce odgovore stavljanjem znaka X u prazni stupac tablice)

a)	Nalaze se u istom gradu/mjestu.	
b)	Nalaze se u istoj regiji.	
c)	Nalaze se na područje cijele Hrvatske.	
d)	Kooperacijski partneri su iz inozemstva.	

9. Kakva je ugovorna forma primjenjena u Vašoj najvažnjoj kooperaciji?

(Odgovarajuci odgovor oznacite znakom X u posljednjem stupcu tablice)

a)	Kooperacija bez ugovora	
b)	Kooperacija sa djelomicnim ugovorom (bez povezivanja kapitala)	
c)	Kooperacija u obliku zajednickog poduzeca (kapitalno povezivanje)	
d)	Kooperacija u obliku franšize (stroga ugovorna forma sa centralnim poduzecem)	
e)	Fuzija (gospodarsko i pravno spajanje poduzeca)	

10. U kojim područjima poslovanja suradujete u okviru Vaše najvažnije kooperacije?
(Oznacite željene odgovore unosom znaka "X" u prazna polja tablice)

a)	Vodenje poduzeca (npr. koordiniranje politika, strategija i planiranja, uvodenje sistema osiguranja kvalitete, razmjena iskustava, lobiranje, organizacija)	
b)	Financiranje/Kontroling (npr. budžetiranje, knjigovodstvo, izvještavanje, razmjena managerskih informacija, koordiniranje izvora financiranja, vlasnicki kapital)	
c)	Marketing i prodaja (npr. distribucija, razvoj proizvoda, propaganda, određivanje cijena usluga, odnosi s javnošću, njegovanje kontakata, nastupi na sajmovima)	
d)	Upravljanje ljudskim resursima (npr. regrutiranje i obrazovanje zaposlenika, opisi radnih mesta, sistem nagradivanja i motivacije)	
e)	Nabavka roba (npr. pregled tržišta, nabavke, skladištenje)	
f)	Upravljanje infrastrukturom/Facility management (npr. namještaj, čišćenje, održavanje, popravci, sigurnost, higijena, ekologija)	
g)	Informacijski i komunikacijski sistemi (Internet, rezervacijski sistemi)	
h)	Smještaj gostiju (npr. rezervacije, transport, check-in, briga o gostima, check-out, briga nakon odlaska)	
i)	Hrana i pice (npr. kuhinja, usluga, bar)	
j)	Popratne aktivnosti (npr. transport, održavanje, sport/animacija, specifični proizvodi za ciljne grupe)	

11. Koliko su po, Vašem суду, slijedeci elementi važni za uspjeh i opstanak kooperacije?
(Oznacite odgovor koji najbolje opisuje Vaš stav u praznom polju uz svako navedeno obilježje znakom X)

	Faktori uspjeha kooperacije	Uopće nije ► Izuzetno važno je važno				
		1	2	3	4	5
a)	Jasni ciljevi koperacije					
b)	Detaljno planiranje kooperacije					
c)	Jasna pravila igre					
d)	Ravnomjerna i pravedna raspodjela dužnosti i odgovornosti					
e)	Dobra obostrana razmjena informacija					
f)	Intenzivni kontakti					
g)	Povjerenje medu kooperacijskim partnerima					
h)	Periodicka evaluacija i kontrola rezultata					
i)	Ostalo: Što?					

12. Koliko, po Vašem sudu, naredne karakteristike partnera povecavaju vjerojatnost propasti/neuspjeha kooperacije? (Oznacite odgovor koji najbolje opisuje Vaš stav u praznom polju uz svako navedeno obilježje znakom X).

	Karakteristike partnera	Uopće nije... ➤ Izuzetno je važno				
		1	2	3	4	5
a)	Želja za brzim rezultatima					
b)	Zavist i nepovjerenje					
c)	Prevelika ocekivanja (previsoko postavljeni ciljevi)					
d)	Slaba sposobnost ucenja kod partnera					
e)	Egoizam					
f)	Pasivnost					
g)	Neprihvatanje obveza					
h)	Neravnomjeran razvoj partnera					
i)	Ostalo: Navedite što:					

13. Poduzeca kooperiraju kako bi postigla odredene prednosti u poslovanju. Po Vašem sudu, kakav utjecaj imaju slijedeće prednosti kooperiranja na donošenja pozitivne odluke o ulasku u kooperaciju? (Oznacite znakom X odgovor koji najbolje opisuje Vaš stav u praznom polju uz svako navedeno obilježje).

	Prednosti ulaska u kooperaciju	Uopće nije... ➤ Izuzetno je važno				
		1	2	3	4	5
a)	Bolje korištenje resursa i kapaciteta (npr. optimizacija iskorištenosti kapaciteta, rast prihoda, pristup infrastrukturi, kapitalu, ljudskim resursima, tehnologiji)					
b)	Prednosti u know-how-u (npr. transfer know-how-a, razmjena iskustava, rast kvalitete, razvoj novih znanja i kompetencija)					
c)	Snižavanje troškova (npr. podjela dijela troškova, minimiziranje pojedinih troškova)					
d)	Bolji pristup tržištu (npr. jicanje tržišne snage, bolji pristup tržištu nabave i prodaje, poboljšanje i razvoj novih proizvoda, ulaz na nova tržišta)					
e)	Uštede u vremenu (npr. brže uvodenje inovacija, koordinacija aktivnosti)					
f)	Razvoj fleksibilnosti (npr. bolje reagiranje na rizike i iskorištanje prilika, efikasno i pravovremeno adaptiranje poslovanja)					
g)	Ostalo: Navedite:					

14. Koliku, po Vašem mišljenju, slijedeci razlozi utjecu na donošenju odluke o ne ulasku u kooperaciju? (Oznacite znakom X odgovor koji najbolje opisuje Vaš stav u praznom polju uz svako navedeno obilježje).

Faktori od utjecaja na neulazak u kooperaciju		Uopće nije važno → Izuzetno je važno				
		1	2	3	4	5
a)	Zadovoljstvo rezultatima vlastitog poslovanja					
b)	Nedovoljno znanje o kooperacijama					
c)	Nesigurnost u isplativost kooperiranja					
d)	Nedostatak informacija o potencijalnim partnerima					
e)	Strah da se radi o jednosmjernom davanju, a ne razmjeni informacija					
f)	Predrasude					
g)	Izbjegavanje ovisnosti					
h)	Nedostatak vremena					
i)	Visoki troškovi kooperacija					
j)	Ostalo: Navedite što:					

15. Koliki utjecaj bi, po Vašem mišljenju, imale slijedece aktivnosti na poticanje razvoja kooperacija? (Oznacite odgovor koji najbolje opisuje Vaš stav u praznom polju uz svako navedeno obilježje znakom X).

Aktivnosti usmjerenе на потicanje кооперација		Занемарив утјекај → Снажан утјекај				
		1	2	3	4	5
a)	Informiranje (davanje savjeta, prirucnici sa konkretnim uputama)					
b)	Burza kooperacija (posredovanje u kontaktiranju potencijalnih partnera)					
c)	Transfer <i>know-how-a</i> u obliku radionica					
d)	Transfer <i>know-how-a</i> u obliku mentorstva i vodenja (coachinga)					
e)	Strucna i finansijska pomoć pri osnivanju kooperacija					
f)	Strucna i finansijska pomoć kooperacijama u području informacijske i komunikacijske tehnologije					
g)	Strucna i finansijska pomoć pri velikim kapitalnim ulaganjima (garancije, jamstva)					
h)	Strucna i finansijska pomoć u području podizanja i osiguranja kvalitete (razmjena zaposlenika, doškolovanje, kontrola kvalitete, standardi kvalitete)					
i)	Ostalo: Navedite:					

16. Tko bi, po Vašem mišljenju, trebao biti zadužen za podsticanje kooperacija na razini destinacije? (Odgovarajuci odgovor označite znakom X u posljednjem stupcu tablice)

a)	Sami poduzetnici	
b)	Turistica zajednica	
c)	Lokalna samouprava	
d)	Strukovne udruge	
e)	Ostalo: Navedite:	

Iskreno zahvaljujem na Vašoj suradnji i vremenu!

Tablica II: Testiranje hipoteze o nepoznatoj proporciji osnovnog skupa**Z Test of Hypothesis for the Proportion**

Data	
Null Hypothesis	$p=$
Level of Significance	0,1
Number of Successes	37
Sample Size	62
Intermediate Calculations	
Sample Proportion	0,596774194
Standard Error	0,063500064
Z Test Statistic	1,524001524
Upper-Tail Test	
Upper Critical Value	1,281551939
p-Value	0,063754186
Reject the null hypothesis	

Tablica III: Intervalna procjena sklonosti kooperiranju na razini Hrvatske

Confidence Interval Estimate for the Mean	
Data	
Sample Size	62
Number of Successes	37
Confidence Level	95%
Intermediate Calculations	
Sample Proportion	0,596774194
Z Value	-1,95996279
Standard Error of the Proportion	0,062299324
Interval Half Width	0,122104356
Confidence Interval	
Interval Lower Limit	0,474669837
Interval Upper Limit	0,71887855

Tablica IV: Spearmanov koeficijent korelacijske za vezu izmedu statusa/stava prema kooperiranju i broja kreveta hotela**Correlations**

		2.	6.
Kendall's tau_b	2.	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	,
		N	62
	6.	Correlation Coefficient	-,329**
		Sig. (1-tailed)	,002
		N	62
Spearman's rho	2.	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	,
		N	62
	6.	Correlation Coefficient	-,364**
		Sig. (1-tailed)	,002
		N	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tablica V: Spearmanov koeficijent korelacije za vezu izmedu statusa/stava prema kooperiranju i broja zaposlenih u hotelu

Correlations					
			6.	Zaposl	
Kendall's tau_b	6.	Correlation Coefficient	1,000	-,277**	
		Sig. (1-tailed)	.	,008	
		N	62	62	
Spearman's rho	6.	Correlation Coefficient	-,277**	1,000	
		Sig. (1-tailed)	,008	.	
		N	62	62	
Zaposl	Correlation Coefficient	-,306**	1,000		
		Sig. (1-tailed)	,008	.	
		N	62	62	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tablica VI: Testiranje signifikantnosti veze izmedu statusa/stava prema kooperiranju i prednosti kooperiranja putem F testa analize varijance (ANOVA)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
13. Faktori pozitivne odluke o koop.	Between Groups	11.202	2	5.601	5.192	.008
	Within Groups	63.653	59	1.079		
	Total	74.855	61			
Knowhow	Between Groups	2.813	2	1.407	1.200	.309
	Within Groups	69.187	59	1.173		
	Total	72.000	61			
Troškova	Between Groups	1.317	2	.658	.469	.628
	Within Groups	82.893	59	1.405		
	Total	84.210	61			
Pristup	Between Groups	4.004	2	2.002	1.730	.186
	Within Groups	68.270	59	1.157		
	Total	72.274	61			
Vrijeme	Between Groups	11.963	2	5.981	4.988	.010
	Within Groups	70.747	59	1.199		
	Total	82.710	61			
Fleksi	Between Groups	9.176	2	4.588	3.456	.038
	Within Groups	78.324	59	1.328		
	Total	87.500	61			

Tablica VII: Testiranje signifikantnosti veze izmedu statusa/stava prema kooperiranju i prednosti kooperiranja pomocu Kruskal Wallis testa

	Test Statistics a,b					
13. Faktori pozitivne odluke o koop.	Knowhow	Troškova	Pristup	Vrijeme	Fleksi	
Chi-Square	9.971	2.020	1.062	3.040	8.376	6.894
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.007	.364	.588	.219	.015	.032

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 6.

Tablica VIII: Testiranje signifikantnosti veze izmedu statusa/stava prema kooperiranju i faktora neulaska u kooperacije pomocu Kruskal Wallis testa

Test Statistics ^{a,b}									
14. Faktori neulaska u koop.									
	Neznanje	Neisgurnost	Informac	Strah	Predrasude	Ovisnost	Vrijem	Trošk	
Chi-Square	1.008	4.294	1.081	1.063	.473	1.365	.362	1.540	.283
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.604	.117	.582	.588	.790	.505	.834	.463	.868

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 6.

Tablica IX: Testiranje signifikantnosti veze izmedu statusa/stava prema kooperiranju i aktivnosti poticanja kooperacija pomocu Kruskal Wallis testa

Test Statistics ^{a,b}								
15. Aktivnosti poticanja kooperacije								
	Burza	Radionice	Coaching	Osnivanje	Komunikac	Kapitalna	Kvaliteta	
Chi-Square	3.682	1.756	2.670	2.436	1.800	2.092	.603	2.755
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.159	.416	.263	.296	.407	.351	.740	.252

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 6.

Životopis

Ime i prezime:	Smiljana Pivcevic , rod. Kutleša	
Datum rođenja:	07.01.1977.	
Obrazovanje:	<p>1991 – 1995 Opcna Gimnazija, Sinj 1995 – 2000 Ekonomski Fakultet, Split 2002 - Upis na PDS "Medunarodni turizam u nacionalnoj ekonomiji", EF Zagreb</p>	
Priznanja i nagrade:	<p>Rektorova nagrada za šk.god. 1995/96 Rektorova nagrada za šk.god. 1997/98 2000.g. – Nagrada EF Split za najboljeg studenta u generaciji</p>	
Zaposlenja:	2000-2001	Veleučilište u Splitu, strucni suradnik na studiju "Turizam"
	2001-	Ekonomski fakultet, Split, asistent
Strani jezici:	<p>Engleski - aktivno Talijanski - aktivno Njemacki - aktivno Francuski - pasivno</p>	
Strucno usavršavanje:	Rujan – prosinac 2005. – tromjesečni boravak na Ekonomskom Fakultetu "Giorgio Fuia", Ancona, Italija, u okviru projekta Tempus	
Objavljeni radovi:	<p><i>"Constraints and opportunities of agritourism development in the Republic of Croatia with the special stress on Sinj region"</i>, Proceedings of the 6th International Conference on "Enterprise in Transition", Faculty of Economics, Split, Bol, May, 26-28, 2005</p>	
Ostalo:	Udana, majka jednog djeteta	