

Zorica Krželj-Čolović*

UDK 640.41:338.486 (497.5)

JEL Classification L83, L11

Pregledni članak

OBLICI POSLOVNOG POVEZIVANJA MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA

Karakteristike poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća pogoduju uspostavljanju brojnih poslovnih odnosa između hotelskih poduzeća i ostalih poslovnih subjekata koji se pojavljuju u procesu pružanja usluga. Takvi odnosi su postali uvjet za postizanje poslovnog uspjeha malih i srednjih hotelskih poduzeća. Svrha ovog rada je istražiti ulogu horizontalnog i vertikalnog poslovnog povezivanja u funkciji povećanja konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća. Temeljem empirijskog istraživanja provedenog na 250 malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj 2012. godine, cilj je bio odrediti utjecaj vertikalnog i horizontalnog povezivanja na konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća. Na osnovu dviju postavljenih hipoteza došlo se do zaključka da je vertikalno povezivanje čimbenik povećanja konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća dok horizontalno povezivanje ne pojačava njihovu tržišnu snagu i prednost.

Ključne riječi: vertikalno povezivanje, horizontalno povezivanje, mala i srednja hotelska poduzeća, konkurentnost

1. Uvod

Poslovno povezivanje mora biti imperativ u hotelijerstvu, kao što je slučaj s drugim industrijama. U hotelskim poduzećima poslovno povezivanje se koristi za

* Dr. sc. Z. Krželj-Čolović, postdoktorandica, na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku (E-mail: zkrzelj@unidu.hr)

Rad je primljen u uredništvo 10. 2. 2016., a prihvaćen je za objavu 2. 6. 2016.

doprinos različitim funkcijama: marketinškoj strategiji; suradnji između hotelskih poduzeća u destinaciji; dobivanju sredstava, informacija i savjeta i povezivanja aktivnosti hotelskih poduzeća i drugih subjekata poslovne suradnje. Poslovna suradnja između hotelskih poduzeća i drugih poduzeća i organizacija u turizmu je usko povezana s razvojem same destinacije ali i konkurentnosti poduzeća. Poslovno povezivanje također doprinosi vlasnicima, menadžerima, drugim poduzećima i organizacijama da se poslovno povezuju s drugim istim ili sličnim subjektima. Takvo povezivanje im omogućuje razmjenu resursa, ideja, zaključaka i drugih poslovnih aktivnosti koje vode uspješnom poslovanju. S obzirom da hotelska poduzeća nemaju kapacitet za financiranje inovativnih i razvojnih projekata, oni se odlučuju za poslovno povezivanje kako bi mogli ponuditi inovativne proizvode i usluge, dobiti neophodne kapitalne investicije i ostvariti vjerodostojnost na turističkom tržištu.

Mala i srednja hotelska poduzeća jesu srž organizacije putovanja u svijetu pa imaju snažan utjecaj na razvoj regija i destinacija. Unatoč sve brojnijoj literaturi s toga područja, nedostatak jest u tome što se najvećim dijelom literatura o poslovnom povezivanju odnosi na mala i srednja poduzeća u proizvodnoj i tehnološkoj industriji. Manji je broj istraživanja sveden na utjecaj poslovnog povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Smisao ovog rada polazi od identifikacije stanja malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su poslovno povezana u jedan od oblika povezivanja. U radu se analizira horizontalno i vertikalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća u funkciji poboljšanja njihove konkurentnosti te se proučavaju karakteristike ovih dvaju oblika povezivanja u Republici Hrvatskoj. Temeljem primarnog istraživanja i pripadajućih rezultata u empirijskom istraživanju, cilj ovog rada je za mala i srednja hotelska poduzeća odrediti stupanj primjene vertikalnog i horizontalnog poslovnog povezivanja. Na osnovu gore navedenog postavljene su hipoteze:

H1 Vertikalno povezivanje utječe na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća;

H2 Horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća pojačava tržišnu snagu i prednost

Analizom rezultata istražen je njihov utjecaj na povećanje konkurentnosti i tržišnu snagu i prednost malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Rad je koncipiran na način da se nakon uvoda navodi pregled literature o horizontalnom i vertikalnom poslovnom povezivanju će njihov utjecaju na konkurentski položaj hotelskih poduzeća u RH. Potom je dan pregled osnovnih podataka vezanih uz provedbu empirijskog istraživanja, nakon čega se analiziraju i prikazuju rezultati provedenog istraživanja. U konačnici je dan zaključak, ograničenja istraživanja te preporuke za buduća istraživanja.

2. Pregled literature

U literaturi se poslovno povezivanje vezuje za rast i razvoj malih i srednjih hotelskih poduzeća. Njihovo povezivanje i suradnja može predstavljati važan čimbenik promocije lokalnog i regionalnog razvoja, povećanje proizvodnje i potrošnje proizvoda domaćeg podrijetla, horizontalne transmisije znanja i informacija te izmjenjivanje iskustva i dobrih praksa (Ivanov, 2012). Poslovno povezivanje također predstavlja viši i razvijeniji oblik tradicionalnog odnosa između kupaca i prodavača jer se zasniva na povjerenju i dugoročnoj privrženosti (Morić Milovanović, 2013). U svijetu se velika važnost pridaje poslovnom povezivanju u turizmu ali i hotelijerstvu (Augustin, Knowles, 2000; Chathoth, Olsen, 2003; Copp, Ivy, 2001; Lynch, 2000; Morrison, 2002; Pavlovich, 2003; Telfier, 2001). Prvi koji je prepoznao važnost poslovnog povezivanja poduzeća koja pripadaju istom sektoru sa sličnim ili komplementarnim vještinama bio je Alfred Marshall (1890, 1919). Veliki doprinos dao je i Porter (1998, 2000), zatim Beccatini (1990); Brusco (1986); Maillat (1991); Kirat i Lung (1999); Staber (1994); Steiner (1998); Feldman i Francis (2004); i Phelps i Ozawa (2003). Zahvaljujući poslovnom povezivanju poduzeća mogu koristiti resurse svojih partnera (Chetty i Wilson, 2003; Hakansson i Snehota, 1989; Johanson i Vahlne, 2009) razvijati kompetencije (Awuah i dr., 2011; Grant, 1996) i mogućnost za pokretanje i širenje poslovnih aktivnosti (Gadde i Hakansson, 2001). Osim toga poduzeća imaju mogućnost dobiti informacije o poslovnim odnosima i uvjetima svojih partnera (Johanson i Vahle, 2009) i shodno tome smanjiti troškove ulaska na tržišta, vrijeme i rizik (Zhou i dr., 2007). Ove prednosti su važne jer mala i srednja hotelska poduzeća imaju manjak financijskih resursa, ograničenu ekspanziju na turističkom tržištu, manjak iskustva i znanja menadžera i vlasnika i visoke troškove promocije na turističkim sajmovima (Bianchi i Wickramasekera, 2013).

Prema Nooteboomu (1999) tri su oblika poslovnog povezivanja između poduzeća: vertikalni, horizontalni i dijagonalni. U hotelijerstvu je situacija nešto drukčija jer se dijagonalni oblik gotovo i ne primjenjuje pa tako i Čačić (2013.: 121) poslovna povezivanja u hotelijerstvu svrstava u dva osnovna oblika poslovnog povezivanja: horizontalni i vertikalni oblik. Milisavljević i Todorović (2000) razlikuju horizontalni, vertikalni i konglomeratski oblik poslovnog povezivanja koji su povezani s rastom poduzeća koje ono ostvaruje internim i eksternim metodama. Prema Hughesu (1986) rast poduzeća se također ostvaruje kroz interni i eksterni oblik, što u osnovi odgovara spomenutim metodama prema Milisavljeviću i Todoroviću. Eksterni oblik uključuje poslovno povezivanje poduzeća koje se postiže kroz horizontalni, vertikalni i konglomeratski oblik. Holloway (2006), inače jedan od najpoznatijih autora iz domene poslovanja u turizmu, polazi od „turističke industrije“ i lanca distribucije u njoj koji spaja „proizvođače“, odnosno pružatelje usluga i potrošače. U tom lancu autor analizira horizontalnu i vertikalnu integraciju. Iz svega iznesenog najzastupljeniji oblici u hotelijerstvu su horizontalni i vertikalni oblik poslovnog povezivanja.

Vertikalni oblik poslovnog povezivanja odnosi se na razmjenu dobara i usluga između proizvođača i korisnika unutar lanca vrijednosti, dok je horizontalno povezivanje između poduzeća koja imaju komplementarne i supstitutivne proizvode (Noteboom, 1999). Hughes (1986) vertikalni oblik poslovnog povezivanja definira povezivanjem dvaju poduzeća na različitim razinama proizvodnje ili pružanja usluga, pri čemu su proizvodi odnosno usluge isti ili slični. Vertikalno povezivanje široko je zastupljeno u hotelijerstvu zbog komplementarnosti usluga koje se u njemu pružaju istom gostu. Objedinjavanjem tih usluga kroz paušalna putovanja, odnosno paket aranžmane, potencirao se ovaj oblik povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, a najčešći inicijatori su bili turoperatori, zračni prijevoznici i druga prometna poduzeća (Wessels, 2012). Spomenuta poduzeća ušla su u takve poslovne suradnje motivirana općim prednostima koje vertikalna koncentracija rada i kapitala sa sobom nosi. Vertikalno poslovno povezivanje zapravo znači povezivanje između više i niže razine u lancu, a primjer toga je poslovno povezivanje turističkih agencija ili kupnja od strane turoperatora, kao i kupnja ili povezivanje hotelskih poduzeća ili zračnih prijevoznika čime turoperatori osiguravaju potrebne elemente za „proizvodnju“ aranžmana sa zračnim prijevoznicima i hotelskim poduzećima putem turističkih agencija. Vertikalno povezivanje se odvija među poslovnim jedinicama različitih djelatnosti. U praksi često dolazi do vertikalnog povezivanja tzv. proizvodno-prodajnog tipa poslovne suradnje. Kod ovog tipa, osim hotelijerstva, prometa i agencija uključuje se trgovina, koja osigurava povezanost s dobavljačima. Kao dio sustava pojavljuje se poljoprivreda i prehrambena industrija. Svrha ove poslovne suradnje je osiguranje najpovoljnijih uvjeta poslovanja i kvalitete proizvoda.

Prema Hughes (1986) horizontalno poslovno povezivanje između dva hotelska poduzeća na istoj je razini tamo gdje su dobra i usluge iste ili slične, a Ford (2000) smatra da horizontalno poslovno povezivanje, omogućuje sudjelovanje i uključivanje marginaliziranih poduzeća čime im se omogućuje bolja koordinacija lokalnih programa i politika. Najčešći primjeri horizontalnog povezivanja prema Gomesu (1985) su hotelski lanci, lanci motela i lanci restorana.

Prema Hollowayu (2006) horizontalno povezivanje se javlja u nekoliko oblika. Prvi oblik je povezivanje poduzeća koja imaju konkurentne proizvode (primjerice hotelsko poduzeće s drugim hotelskim poduzećem) dok je drugi oblik povezivanje hotelskih poduzeća sa zračnim kompanijama što u stvari predstavlja vertikalno povezivanje kako smatra i većina drugih autora. Aktivnosti suradnje između malih i srednjih hotelskih poduzeća kod horizontalnog povezivanja pružaju se u rasponu od najjednostavnije varijante izrade zajedničkog kataloga i uporabe zajedničkog logotipa, preko koordinacije putem zajedničkog marketinškog stručnjaka do osnivanja zajedničkog poduzeća koje je zaduženo za priključenje u moderni CRS (Computer Reservation System), pristup Internet portalu, aktivnu prodaju, analizu strukture gostiju, osiguranje standarda kvalitete itd. Čest je slučaj da se aktivnosti poslovne suradnje protežu i na područje nabave i usluga u području ljudskih resursa i uprav-

ljanja hotelskim poduzećem (Miller, Vandome, McBrewster, 2010). Horizontalno povezivanje češće ide u dubinu nego u širinu (Robinson, 2009). Češći su slučajevi povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća međusobno, nego s restoraterskim poduzećima. U našoj restoraterskoj praksi se također jedan broj uspješnih restorana opredjelio za dodatna ulaganja i osnivanje malih hotelskih poduzeća.

Na osnovu svega navedenog može se zaključiti da je u hotelijerstvu najzastupljeniji vertikalni oblik poslovnog povezivanja i da hotelska poduzeća na turističkom tržištu ne mogu opstati bez povezivanja.

3. Metodologija

Za potrebe ovog rada provedeno je anketno istraživanje o utjecaju horizontalnog i vertikalnog povezivanja na povećanje konkurentnosti i njihovih tržišnih snaga i prednosti. Ciljana populacija je skup malih i srednjih hotelskih poduzeća registriranih u Republici Hrvatskoj koja su objavila rezultate poslovanja za 2011. godinu, a preuzeti su iz financijskih podataka agencije FINA. U uzorak je korištenjem generatora slučajnih brojeva izabrano 250 malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su putem e-maila kontaktirana za sudjelovanje u istraživanju. Istraživanje je provedeno od lipnja do rujna 2012. godine. Prikupljena su 72 važeća upitnika (28,8%). Unos i obrada ankete provedeni su primjenom statističkog paketa SPSS ver. 20, pri čemu su korištene metode deskriptivne i inferencijalne statistike, a rezultati su obradom dobiveni u svibnju 2013. godine. Izvještajne jedinice su bili menadžeri i vlasnici poduzeća.

U nastavku su prikazane karakteristike analiziranog uzorka.

Tablica 1.

KARAKTERISTIKE MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA

UKUPNO		N	%
		72	100
OBLIK ORGANIZACIJE	D.D.	32	44,4
	D.O.O.	38	52,8
	OBRT	2	2,8
KATEGORIJA HOTELSKOG PODUZEĆA	5*	29	40,3
	4*	18	25,0
	3*	25	34,7

Izvor: Obrada autorice

Najviše malih i srednjih hotelskih poduzeća u RH su društva s ograničenom odgovornošću, a s obzirom na kategorizaciju najviše je hotelskih poduzeća koja spadaju u kategoriju s 5*.

Tablica 2.

KARAKTERISTIKE ISPITANIKA

UKUPNO		N	%
FUNKCIJA	Menadžer	43	59,7
	Zamjenik	9	12,5
	Vlasnik	12	16,7
	Predsjednik Uprave	2	2,8
	Direktor prodaje i marketinga	5	6,9
SPOL	Muškarac	57	79,2
	Žena	15	20,8
DOB	-40 godina	24	33,4
	41-50 godina	28	38,9
	51-60 godina	17	23,6
	Više od 60 godina	3	4,1
STUPANJ OBRAZOVANJA	Srednja stručna sprema	8	11,1
	Viša stručna sprema	30	41,7
	Visoka stručna sprema	28	38,9
	Ostalo	6	8,3
RADNI STAŽ	Manje od 11 godina	10	13,9
	11-20 godina	24	33,3
	21-30 godina	22	30,6
	Više od 30 godina	16	22,2

Izvor: Obrada autorice

Najviše ispitanika je na funkciji menadžera i to muškaraca s višom stručnom spremom čiji je radni staž u rasponu od 11-20 godina, a dob 41-50 godina.

Tablica 3.

KONKURENTSKA SPOSOBNOST MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH
PODUZEĆA I STUPANJ OBRAZOVANOSTI ISPITANIKA

KONKURENTSKA SPOSOBNOST MALIH I SREDNJIH HOTELSKIH PODUZEĆA	STUPANJ OBRAZOVANOSTI ISPITANIKA			
	SSS	VŠS	VSS	MR
Kvaliteta usluge	5	4	5	3
Udio na tržištu	5	4	4	4
Zadovoljstvo gostiju	5	4	5	5
Kvaliteta poslovne suradnje s dobavljačima	4	4	4	5
Tržišni potencijal	5	4	4	4
Istraživanje i razvoj	4	4	4	4
Praćenje uvođenja novih strategija/inovativnih strategija kod konkurencije	5	4	4	4
Jakost strategije promjena konkurencije	4	3	4	3

Izvor: Obrada autorice

Napomena: konkurentna sposobnost malih i srednjih hotelskih poduzeća ocjenjivana je u rasponu od 1-5 (1-vrlo loše; 2-loše; 3-osrednje; 4-zadovoljavajuće; 5-vrlo zadovoljavajuće)

Rezultati prikazani u tablici pokazuju da su ispitanici čiji je stupanj obrazovanja srednja stručna sprema najbolje ocijenili konkurentnu sposobnost svojih hotelskih poduzeća, dok su ispitanici s visokim stupnjem obrazovanja dosta kritični prema svojoj konkurentskoj sposobnosti.

4. Rezultati istraživanja

Od 72 hotelska poduzeća koja su bila obuhvaćena istraživanjem, 71 je poslovno povezano vertikalno ili horizontalno. Vertikalno je povezano 76% malih i srednjih hotelskih poduzeća (54) dok je 17 istih povezano horizontalno. Više od tri četvrtine malih i srednjih hotelskih poduzeća je povezano vertikalno što je i za očekivati s obzirom da se radi o malim i srednjim hotelskim poduzećima. Velika hotelska poduzeća se horizontalno povezuju u hotelske lance i stoga su spomenuta poduzeća manje u vertikalnom obliku poslovne suradnje.

Vertikalno su povezana 54 mala i srednja hotelska poduzeća kako je gore spomenuto, od čega je 28 povezano s poljoprivrednim proizvođačima, a ostatak od

48% je poslovno povezano s turističkim agencijama, transportnim poduzećima, a samo manji broj s neprofitnim organizacijama kao što su muzeji. Ovoliki broj poduzeća vertikalno povezanih s poljoprivrednicima pokazuje svijest vlasnika koliko je važno za razvoj poslovanja povezivati se, jer time hotelska ponuda postaje kvalitetnija i bogatija posebno u današnjem svijetu gdje prevladava industrijska proizvodnja. No, ipak postoji trend da se domaći proizvodi sve više traže bez obzira što su im cijene više.

Na osnovu svega gore navedenog razvidno je koliko vertikalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća utječe na povećanje njihove konkurentnosti. Stoga je postavljena hipoteza koja glasi:

H1 Vertikalno povezivanje utječe na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća

Za potvrdu hipoteze istražena je poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća. Na temelju dobivenih podataka ukazalo se jesu li mala i srednja hotelska poduzeća u RH primjenjivala vertikalni oblik poslovnog povezivanja. Ispitana je svjesnost menadžera o primjeni ovog oblika povezivanja za razvoj vlastitog poslovanja. Također je istraženo koriste li se mogućnosti okruženja i prate li se trendovi turističkog tržišta i zahtjevi koje nalaže konkurencija. Zatim je ispitan intenzitet utjecaja vertikalnog poslovnog povezivanja na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća.

U svrhu ispitivanja hipoteze primjenjen je hi-kvadrat test kojim se na temelju tablice kontigence ispituje postoji li značajna razlika u mišljenju ispitanika iz malih i srednjih hotelskih poduzeća koji su vertikalno povezani i o utjecaju povezivanja na konkurentsku prednost. Rezultati testa prikazani su u sljedećoj tablici i iz njih je razvidno da postoji značajna razlika u mišljenju skupine ispitanika.

Tablica 4.

REZULTATI HI-KVADRAT TESTA ZA H1

	Vrijednost	ss	Vjerojatnost odstupanja
Pearson Hi-kvadrat	23,175 ^a	2	,000
Omjer vjerojatnosti	25,146	2	,000
N slučajeva	72		

najmanja očekivana vrijednost je ,47

Izvor: Obrada autorice

Gotovo 2/3 analiziranih malih i srednjih hotelskih poduzeća je vertikalno poslovno povezano što dovodi do zaključka da se vertikalni oblik primjenjuje u većini hotelskih poduzeća čime su prepoznati trendovi na turističkom tržištu i zahtjevi konkurencije jer u svijetu je poslovno povezivanje u hotelijerstvu odavno prepoznato. Od svih vertikalno povezanih hotelskih poduzeća, 52% je povezano s poljoprivrednim proizvođačima, a ostatak od 48% je povezano bilo s turističkim agencijama, transportnim poduzećima i neprofitnim organizacijama. Čak 90% menadžera mišljenja je da se vertikalno povezivanje odražava kroz bolju konkurentnost na turističkom tržištu, kvalitetniju hotelsku ponudu, prihvatljiviju cijenu i inovacije dok samo 27,5 % menadžera iz ostalih analiziranih hotelskih poduzeća dijeli isto mišljenje. Iz ovoga se može zaključiti da se hipoteza prihvaća i da vertikalno povezivanje utječe na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Ekonomija obujma (uštede pri nabavci i prodaji) i poboljšanje ukupne tržišne snage (veća konkurentnost u uslugama i cijenama, razvoj rezervacijskih sustava) glavna su područja na kojima se ispoljavaju prednosti horizontalnog povezivanja hotelskih poduzeća. Prasad (2010) pojašnjava kako horizontalno povezivanje infrastrukture, tržišta i uslužnog sektora pojačava tržišnu snagu i prednosti poduzeća. Buduća horizontalna povezivanja prema ovom autoru mogu drastično poboljšati i povećati prednosti ukoliko dođe do heterogenih horizontalnih povezivanja u okolini poduzeća. Hipoteza H2 je ispitana na uzorku malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su horizontalno povezana s drugim malim i srednjim hotelskim poduzećima. Analizom je utvrđeno kako menadžeri čija su hotelska poduzeća ovim oblikom povezana ocjenjuju vlastitu konkurentsku sposobnost kroz udio na tržištu i tržišni potencijal. Također je analizirano koje su prednosti povezivanja u poslovanju malih i srednjih hotelskih poduzeća. Na temelju analize razvidno je koliko spomenuta poduzeća horizontalno povezana s drugim poduzećima pojačavaju tržišnu snagu na turističkom tržištu i kolike su prednosti povezivanja.

H2 Horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća pojačava tržišnu snagu i prednost

Kod dokazivanja ili opovrgavanja ove hipoteze na temelju dobivenih podataka dokazalo se o horizontalnom poslovnom povezivanju malih i srednjih hotelskih poduzeća s drugim hotelskim poduzećima. Na temelju dobivenih podataka je dokazano kako i u kojoj mjeri mala i srednja hotelska poduzeća u RH koriste ovaj oblik povezivanja koji u uvjetima jake konkurencije treba predstavljati preduvjet razvoja i kontinuirane privlačnosti. Na osnovu dobivenih rezultata razvidno je da analizirana mala i srednja hotelska poduzeća nisu horizontalno povezana u dovoljnoj mjeri jer ih je tek 24% povezano s drugim hotelskim poduzećima. Iz navedenog se može zaključiti da bez obzira na važnost poslovnog povezivanja za

razvoj poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, ona nisu dovoljno prepoznala mogućnosti horizontalnog povezivanja. Nadalje je ispitan utjecaj horizontalnog povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća na povećanje tržišne snage i prednosti koje ovaj oblik povezivanja doprinosi.

Kako bi se testirala hipoteza, analizirani su odgovori menadžera u horizontalno povezanim malim i srednjim hotelskim poduzećima na pitanje da li se povezivanje odražava kroz kvalitetniju hotelsku ponudu. Udio potvrdnih i negativnih odgovora je jednak pa se na temelju njih ne može zaključiti kakav je njihov stav o utjecaju horizontalnog povezivanja na tržišnu snagu i prednost malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Također je analizirana prosječna ocjena vlastite konkurentske sposobnosti s obzirom na udio na turističkom tržištu i izvršeno je procjenjivanje razlika u prosječnoj ocjeni između horizontalno povezanih malih i srednjih hotelskih poduzeća i onih koja to nisu. Rezultati testa prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 5.

REZULTATI T-TESTA ZA RAZLIKE PROSJEČNE OCJENE UDJELA
NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Nezavisni uzorci

	Levenov Test za jednakost varijance		t-test za Jednakost aritmetičkih sredina						
	F	Sig.	t	ss	Sig.	Sredina Razlika	Std. Pog. Razlika	95% Interval povjerenja Razlike	
								Donja	Gornja
Jednaka varijanca	,283	,597	-,649	70	,518	-,13	,20	-,52	,26
Nije jednaka varijanca			-,693	68,242	,491	-,13	,18	-,49	,24

Izvor: Obrada autorice

Iz tablice je razvidno da ne postoji značajna razlika u prosječnoj ocjeni udjela na turističkom tržištu između navedenih grupa ispitanika pa se hipoteza 2 odbacuje i zaključuje da u Hrvatskoj horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća nije dovoljno iskorišteno u pojačavanju tržišne snage i prednosti.

4. Zaključak i diskusija

Rezultati ovog rada upućuju na potrebu stalne prilagodbe turističkom tržištu, pri čemu razlog nije u prestižu, već u razumnom načinu poslovanja spomenutih poduzeća koje se temelji na unutarnjim i vanjskim promjenama okruženja. Te promjene uključuju promjenu načina poslovanja hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, specifičan odnos prema poslovnom povezivanju za daljnji održivi razvoj poduzeća, specifične interese vezane za vertikalno i horizontalno povezivanje malih i srednjih hotelskih poduzeća, poljoprivrednih i drugih proizvođača, te interese vezane za bolju uspješnost i kvalitetu njihova poslovanja. Zbog navedenih promjena traže se bolji uvjeti razvoja poslovanja kroz ova dva oblika povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća sa svim nositeljima turističke ponude. Rezultati istraživanja pokazali su da je 76% malih i srednjih hotelskih poduzeća vertikalno povezano dok je samo 24% njih povezano horizontalno. Od 54 hotelska poduzeća 28 njih je povezano vertikalno s poljoprivrednim proizvođačima, a 26 s turističkim agencijama, transportnim poduzećima i neprofitnim organizacijama. Na osnovu navedenog razvidno je da vertikalno poslovno povezivanje utječe na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća čime su prepoznati trendovi na turističkom tržištu i zahtjevi konkurencije. 9 od 10 menadžera mišljenja je da se vertikalno povezivanje odražava kroz bolju konkurentnost na turističkom tržištu, kvalitetniju hotelsku ponudu, prihvatljiviju cijenu i inovacije. Iz prethodno rečenog može se zaključiti da vertikalno poslovno povezivanje utječe na povećanje konkurentnosti malih i srednjih hotelskih poduzeća.

Hipoteza H2 ispitana je na uzorku malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su horizontalno povezana s drugim hotelskim poduzećima. Na osnovu dobivenih rezultata horizontalno povezana mala i srednja hotelska poduzeća nisu u dovoljnoj mjeri zastupljena u Republici Hrvatskoj jer ih je samo 24% povezano. Na temelju mišljenja menadžera o tome da li se horizontalno povezivanje odražava na kvalitetniju hotelsku ponudu, ne može se zaključiti njihov stav o utjecaju na tržišnu snagu i prednost malih i srednjih hotelskih poduzeća jer su potvrdni i negativni odgovori bili podjednako isti. Analizom je utvrđeno da ne postoji značajna razlika u prosječnoj ocjeni udjela na turističkom tržištu između navedenih grupa ispitanika pa se iz tog razloga H2 odbacila.

Prema svemu navedenom u ovom radu, poslovna suradnja malih i srednjih hotelskih poduzeća je neminovna za njihovu kvalitetu i uspješnost poslovanja, pa svakako valja nastaviti znanstvena istraživanja zbog budućnosti njihovog poslovanja.

Konačno može se zaključiti da je ovo istraživanje tek „odškrinulo“ vrata ovog kompleksnog fenomena, osobito u području mogućnosti primjene horizontalnog i vertikalnog povezivanja i njihovog utjecaja na konkurentnost malih i srednjih hotelskih poduzeća, ali isto tako i velikih hotelskih poduzeća. Stoga bi buduća

istraživanja mogla identificirati aktivnosti i učinke na uspješnost poslovanja ovih poduzeća, te istražiti moguće metode mjerenja efikasnosti poslovanja hotelskih poduzeća koja su poslovno povezana.

Literatura

1. Augustin, M., Knowles, T. (2000). „Performance of tourism partnership: A focus on York“, *Tourism Management* (21), 1: 341-351.
2. Awuah, G. B., Gebrekidan, D. A., Osarenkhoe, A. (2011). „Interactive (networked) internationalization: the case of Swedish firms“, *European Journal of Marketing* (45), 7/8: 1112-1129.
3. Becattini, G. (1990). „The Marshallian industrial districts as a socio-economic notion“ u: Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W. (eds.) *Industrial districts and Inter-firm Co-operation in Italy*: 37-51. Geneva: International Institute for Labour Studies.
4. Bianchi, C., Wickramasekera, R. (2013). „An exploratory study of the factors enhancing and inhibiting export growth in the Chilean wine industry“ *Journal of International Food and Agribusiness Marketing* (25), 2: 85-102.
5. Brusco, S. (1986). Small firms and industrial districts: The experience of Italy, u: Keeble, D., Wever, E. (eds.) *New firms and regional development in Europe*: 184-202. London: Croom Helm.
6. Chathoth, P.K., Olsen, M.D. (2003). „Strategic alliances: A hospitality industry perspective“ *Hospitality Management* (22), 1: 419-434.
7. Chetty, S. K., Wilson, H. I. M. (2003). „Collaborating with competitors to acquire resources“, *International Business Review* (12), 1: 61-81.
8. Copp, C.B., Ivy, R. (2001). „Networking trends of small tourism businesses in post-socialist Slovakia“ *Journal of Small Business Management* (39), 4: 345-353.
9. Čačić, K.(2013). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
10. Feldman, M. P., Francis, J. L. (2004). „Homegrown solutions: fostering cluster formation“, *Economic Development Quarterly* (18), 2: 127-137.
11. Forde, C. (2000). „Networking: Promotion of „Horizontal“ partnership in the local development programme“, *Irish Journal of Applied Social Studies*, (2), 2: 95-109.
12. Gadde, L. E., Hakansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
13. Gomes, A. (1985). *Hospitality in Transition*. Houston.
14. Grant, R. (1996). „Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration“, *Organization Science* (7), 4: 375-387.

15. Hakansson, H., Snehota, I. (1989). „No business is an island: the network concept of business strategy“, *Scandinavian Journal of Management* (4), 3: 187-200.
16. Holloway, J. C. (2006). *The business of tourism*. Harlow: Pearson-Prentice Hall.
17. Hughes, L. H. (1986). *Economic for hotel and catering students*. London: Hutchinson.
18. Ivanov, M. (2012). „Horizontalno partnerstvo u funkciji lokalnog i regionalnog razvoja“, *Ekonomija*, (19), 1: 81-99.
19. Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). „The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership“, *Journal of International Business Studies* (40), 9: 1411-1431.
20. Kirat, T., Lung, Y. (1999). Innovation and proximity: Territories as Loci of Collective Learning Processes, u: Swan, P. G. M., Prevezer, M., Stout, D. (eds.) *The dynamics of industrial clustering: International comparisons in computing and biotechnology*. Oxford: Oxford University Press.
21. Koenig, G. (2012). „Business Ecosystems Revisited“, *M@n@gement* (15), 2: 208-224.
22. Lynch, P. A. (2000). „Networking in the Homestay Sector“, *The Services Industries Journal*, (20), 3: 95-116.
23. Maillat, D. (1991). Local dynamism, milieu and innovative enterprises, u: Brotchie, J., Batty, M., Hall, P., Newton, P. (eds.). *Cities of 21st century*. London: Longman.
24. Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
25. Marshall, A. (1919). *Industry and Trade: A study of industrial technique and business organization and of their influences on the condition of various classes of nations*. London: Macmillan, 5th edition 1927.
26. Milisavljević, M., Todorović, J. (2000). Marketing strategija. Beograd: Ekonomski fakultet i Institut za istraživanje tržišta.
27. Miller, F. P., Vandome, A.F., McBrewster, J. (2010). *Horizontal Integration*. Saarbrücken: VDM Publishing.
28. Morić Milovanović, B. (2013). „Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća“, *Ekonomska misao i praksa*, (22), 1: 237-258.
29. Morrison, A. M. (2002). *Hospitality and travel marketing* (3rd ed.). Albany, NY: Delmar Thomson Learning.
30. Noteboom, B. (1999). „Innovation and inter-firm linkages: New implications for policy“, *Research Policy*, (28), 793-805.
31. Pavlovich, K. (2003). „The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitamo Caves, New Zealand“, *Tourism management*, (24), 2: 203-216.
32. Phelps, N. A., Ozawa, T. (2003). „Contrasts in agglomeration: proto-industrial, industrial, and postindustrials forms compared“, *Progress in Human Geography* (27), 5: 583-604.

33. Porter, M. E. (1998). „Clusters and the new economics of competition“, *Harvard Business Review*, November/December: 77-90.
34. Porter, M. E. (2000). „Location, competition and economic development: Local clusters in global economy“, *Economic Development Quarterly*, (14), 1: 15-34.
35. Prasad, R. (2010). *Future Trends and Challenges for ICT Standardization*. Aalborg: River Publisher.
36. Robinson, P. (2009). *Operations Management in the Travel Industry*. London: CAB International.
37. Staber, U. (1994). „The employment regimes of industrial districts: Promises, Myth and Realities“, *Industrielle Beziehungen* (1), 4: 321-346.
38. Steiner, M. (ed.), (1998). *Clusters and regional and specialisation: On geography, technology and networks*. London: Pion.
39. Telfier, D. J. (2001). „Strategic alliances along the Niagara Wine Route“, *Tourism Management* (22), 1: 21-30.
40. Wessels, W. J. (2012). Economics. New York: *Barron's Business Review Series*.
41. Zhou, L., Wu, W., Luo, X. (2007), „Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks, *Journal of International Business Studies* (38), 4: 673-690.

FORMS OF BUSINESS LINKS BETWEEN SMALL AND MEDIUM HOSPITALITY ENTERPRISES

Summary

Features of SMHEs conducive establishing a number of business relationships among hotel enterprises and other business entities appearing in the process of providing services. Those relations have become a requirement for achieving business success of SMHEs. The purpose of this paper is to examine the role of horizontal and vertical networks in order to increase the competitiveness of SMHEs. Based on the primary research conducted on 250 small and medium hospitality enterprises in the Republic of Croatia in 2012, the goal was to determine the implementation level of vertical and horizontal linking of those enterprises in order to increase competitiveness. Driven by the two hypotheses it was concluded that the vertical linking factor increases the competitiveness of small and medium hospitality enterprises while horizontal links of the above enterprises do not increase their market power and advantage.

Keywords: vertical linking, horizontal linking, small and medium enterprises, competitiveness