

Oblici strateškog udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Strategic Networking Models of Small and Medium Sized Enterprises in Croatia

ZORICA KRŽELJ-ČOLOVIĆ
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Sveučilište u Dubrovniku
Lapadska obala 7, 20000 Dubrovnik
Hrvatska
e-mail: zkrzelj@unidu.hr

Pregledni rad

UDK: 640.41:658.114.2>(497.5)

Sažetak: Mala i srednja hotelska poduzeća vrlo su dinamična, ali i izložena raznim vanjskim prijetnjama zbog neodgovarajućih sposobnosti i ograničenih resursa. Zbog ograničenih resursa, kako financijskih tako i nefinancijskih, nedostaje im odgovarajućih organizacijskih obilježja, kao što su stručnjaci, visoka stopa rizika, nedostatak informacija o tržišnim prijetnjama i neekonomija razmjera. Kako bi prevladali te prepreke, hotelska poduzeća su prisiljena osloniti se na suradnju s drugim poduzećima i turističkim subjektima te se zbog toga strateški udružuju. Strateško udruživanje odnosi se na skupine poduzeća i pojedinih subjekata koji zajedničkim naporima žele postići konkurentske prednosti, dok bi pojedinačnim naporima takvo postizanje bilo vrlo teško. Hotelska poduzeća, koja se koriste nekim od oblika udruživanja, shvatila su da im se udruživanjem sa svojim konkurentima, dobavljačima i kupcima, kao i poduzećima u drugim djelatnostima, omogućuje da ojačaju svoje unutarnje slabosti. Svrha ovoga rada je pokazati kojim oblicima strateškog udruživanja se mala i srednja hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj koriste. Na temelju empirijskog istraživanja provedenog na 250 malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj 2012. godine, cilj je bio odrediti kojim se oblicima strateškog udruživanja hotelska poduzeća koriste. Dobiveni rezultati pokazuju da se u spomenutim poduzećima u Republici Hrvatskoj najviše primjenjuje oblik strateškog udruživanja u klaster.

Ključne riječi: mala i srednja hotelska poduzeća, strateško udruživanje, klasteri, strateška partnerstva, strateški savezi

Summary: The small and medium sized hotel enterprises are very dynamic but also exposed to various external threats because of inappropriate abilities and limited resources. Due to limited financial and non-financial resources they lack the adequate organizational characteristics such as experts, high rate of risk, lack of information about market threats and no economies of scale. In order to overcome these barriers hotel enterprises are forced to rely on the cooperation with other enterprises and tourism related organizations creating in such a way strategic networks. A strategic network refers to groups of enterprises and individual subjects that through joint efforts aim to achieve a competitive advantage, something that through individual efforts would be very difficult. The hotel enterprises, which use some form of networking, have realized that by cooperating with their competitors, suppliers and customers, as well as with enterprises from other industries, allows them to strengthen their internal weaknesses. The purpose of this paper is to show which forms of strategic networking

are being used by small and medium hotel enterprises in Croatia. Based on the empirical research conducted on 250 small and medium sized hotel enterprises in Croatia in 2012, the goal was to determine which forms of strategic networking hotel enterprises use. The results show that the analyzed enterprises in Croatia use mostly a cluster based form of strategic networking.

Keywords: small and medium sized hotel enterprises, strategic networking, cluster, strategic partnership, strategic alliances

1 Uvod

U svijetu se velika pozornost pridaje važnosti strateškog udruživanja u turizmu i hotelijerstvu (Augustyn i Knowles, 2000; Chathoth i Olsen, 2003; Copp i Ivy, 2002; Morrison, 2002; Pavlovich, 2003; Telfer, 2001). Prema navedenim autorima, u turizmu i hotelijerstvu strateško udruživanje se primjenjuje za postizanje različitih funkcija hotelskog poduzeća: marketinške strategije, suradnje između hotelskih poduzeća unutar destinacije, kao sredstvo za pribavljanje resursa, informacija i savjeta te udruživanja aktivnosti između hotelskih poduzeća i drugih subjekata unutar udruženja.

Prema Fombrumu, Davernu i O'Donnellu (Krželj-Čolović, Vrdoljak Raguž i Milić Beran, 2016, 28), strateško udruživanje je skup planiranih ili neplaniranih odnosa između poduzeća radi postizanja poslovne ili društvene svrhe. U hotelijerstvu bi to značilo da su to odnosi između hotelskih poduzeća i drugih gospodarskih i negospodarskih subjekata. Ono također služi pojedincima (bilo da su to vlasnici, menadžeri, druga poduzeća, organizacije ili skupine ljudi) da se udruže s drugima sebi sličnima ili istima. Takvo bi im udruživanje trebalo omogućiti da izmjenjuju resurse, ideje, zaključke i druge aktivnosti koje će im omogućiti bolje poslovne rezultate. U većem dijelu literature i istraživanja autori smatraju da su poduzetnici ciljano angažirani u aktivnostima strateškog udruživanja kako bi se osigurali konkurentске prednosti, što znači da njihovo sudjelovanje nudi niz prednosti za poslovanje. Sudjelovanje u strateškom udruživanju omogućuje veću fleksibilnost za povećanje poslovnih prilika, bržu reakciju na zahtjeve tržišta i suradnju s drugim poduzećima i njihovim snagama i mogućnostima (Zheng i Possel-Dölken, 2010). Kada se govori o strateškom udruživanju malog i srednjeg poduzetništva, literatura pruža različite oblike suradnje između malih i srednjih poduzeća. Jedan od važnijih oblika te suradnje, a posebno je važno za hotelijerstvo, su klasteri.

Model strateškog udruživanja počinje se spominjati osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada je većina istraživanja potvrdila da mnoga poduzeća koriste strateško udruživanje radi lakše internacionalizacije (Akhter, 2013). Autori su se složili da će poduzeća unutar udruženja ovisiti o kontroli resursa od strane drugih poduzeća unutar udruženja, ali im takav položaj omogućuje i korištenje tuđih resursa.

Zbog razvoja novih tehnologija koje su izravno utjecale na preoblikovanje organizacijskih struktura poduzeća i promjene načina poslovanja, odgovor na ovu situaciju pronašao se u strateškom udruživanju kao fleksibilnom, dinamičnom i učinkovitim obliku organizacijske strukture (Morić Milovanović, 2013). Iz toga razloga je i hotelijerski sektor obilježen dramatičnim rastom mrežnih aktivnosti i raznovrsnim oblicima interorganizacijskog povezivanja.

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

S obzirom na to da mala i srednja hotelska poduzeća ne raspolažu kapacitetom samostalnog financiranja inovativnih i razvojnih projekata, ona se opredjeljuju za ulazak u strateška udruženja kako bi bila u mogućnosti ostvariti inovacije proizvoda i usluga, pribaviti potrebna kapitalna ulaganja, ostvariti kredibilitet na turističkom tržištu i dr. (Predić i Stošić, 2013). Stoga strateška udruživanja u hotelijerstvu pružaju malim i srednjim hotelskim poduzećima razne mogućnosti daljnjeg rasta i razvoja. U fazi razvitka poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća strateška udruživanja umanjuju rizik neuspjeha i poduzećima pružaju brojne prednosti koje ona ne bi bila u mogućnosti samostalno ostvariti. Spomenuta poduzeća se udružuju kako bi pribavili potrebne resurse i provodili određene aktivnosti potrebne za zadovoljenje sve većih prohtjeva gosta, pri čemu treba naglasiti da udruživanja nisu statična, već dinamična, iz čega proizlazi da se razvitkom hotelskih poduzeća razvijaju i strateška udruženja.

Organizacijska i poslovna transformacija ogleda se u obliku izgradnje i održavanja odnosa u strateškom udruženju koji se temelji na povjerenju i dugoročnoj privrženosti te predstavlja strukturu dugotrajnih veza među hotelskim poduzećima i drugim nositeljima turističke ponude. Stoga se može zaključiti kako vlasnici i menadžeri trebaju razmatrati odrednice strateškog udruživanja pri definiranju svojih poslovnih strategija. Ulaskom u udruženje navedena hotelska poduzeća ostvaruju lakši pristup informacijama, znanju, kvalitetnijim ljudskim resursima, financijskim izvorima i kvalitetnijim hotelskim proizvodom i uslugom.

2 Oblici strateškog udruživanja u hotelijerstvu

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

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

Stvaranje strateških udruženja između hotelskih poduzeća obično se javlja kako bi se osiguralo mjesto za zajedničke poslovne aktivnosti između brojnih članova i dodatne neizravne usluge koje članstvo uključuje. Stoga udruživanjem slijede svoje organizacijske ciljeve kroz koordiniranu interakciju članova udruženja.

Strateško udruživanje ima raspon od formalnih zajedničkih ulaganja u kojima dva ili više hotelskih poduzeća imaju jednake udjele, kratkoročnih ugovornih sporazuma u kojima pristaju na kratkoročnu suradnju na određenom zadatku (razvitak novog proizvoda, uvođenje novih usluga, osvajanje novog tržišta i dr.), pa sve do dugoročnih ugovornih aranžmana, kada nastaju novi oblici strateškog udruživanja. Strateško udruživanje između hotelskih i drugih poduzeća, kao i gospodarskih i negospodarskih subjekata mogu biti u obliku klastera, strateškog partnerstva i strateškog saveza.

Klasteri su specifičan oblik udruživanja poduzeća i drugih podupirućih organizacija kojima se šire brojne ekonomske i neekonomske prednosti i jača socijalni kapital u okviru zajednica u kojima se oni razvijaju. Prema općeprihvaćenoj definiciji, klasteri su geografske koncentracije međusobno povezanih poduzeća, specijaliziranih dobavljača, poduzeća u povezanim industrijama i drugim organizacijama (sveučilište, agencije i trgovinska udruženja u posebnom polju) koji konkuriraju, ali i kooperiraju (Porter, 1998, 208).

Klasteri u hotelijerstvu pripadaju uslužnim klasterima i mogu biti potaknuti prirodnim obilježjima područja na kojem posluju (Lee-Ross i Lashley, 2010, 85). U hotelijerstvu su klasteri uglavnom neformalni stoga su i poslovni odnosi unutar njih slabiji i plitki (Hsieh i Lee, 2012, 173). Učinci

klastera na hotelska poduzeća su pozitivni, a njihova prisutnost je ključni dio atraktivnosti destinacije. Mogu nastati prirodno, ali funkcionalna analiza koncentracije hotelskih poduzeća dokazuje da oblik i razvitak klastera ovisi u znatnoj mjeri o inicijativama koje lokalna poduzeća i lokalne uprave povezane s postojećim prirodnim resursima i potencijalima poduzimaju (Dragusin, Constantin i Petrescu, 2010, 291).

Jedan od tržišno najprepoznatljivijih i najčešćih oblika dugoročnoga strateškog udruživanja u suvremenom poslovanju je strateško partnerstvo. Strateško partnerstvo je formalni sporazum između dviju ili više strana koje se obvezuju da će međusobno dijeliti financije, vještine, informacije i/ili druge resurse sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva (Morić Milovanović, 2013, 242). Proizlazi da strateška partnerstva u hotelijerstvu omogućuju hotelskim poduzećima da unaprijede svoje ključne kompetencije s poduzećima ili turističkim subjektima koji imaju komplementarne sposobnosti.

Strateški savezi su koalicije poduzeća stvorene sa svrhom ostvarivanja strateških poslovnih ciljeva (Tipurić i Markulin, 2002, 11). Strateški savezi razlikuju se od drugih oblika strateškog udruživanja zato što nastaju u funkciji ostvarivanja dugoročnih ciljeva i planova poduzeća, i što su usmjereni na poboljšanje konkurentskog položaja na domaćem i stranom međunarodnom tržištu. Na domaćem i stranom turističkom tržištu strateški savezi u hotelijerstvu su ograničeni. Strategije ulaska na turistička tržišta kroz udruživanje u strateške saveze razvili su hotelski lanci poput Hiltona i Holiday Inna o ugovorima o franšizi, zajedničkim marketinškim aktivnostima i upravljačkim ugovorima.

Međusobnim udruživanjem proizvodnje i usluga kroz zadružno poduzetništvo eliminira se ograničenje pojedinačnih subjekata i postižu se optimalni parametri za zadovoljenje zahtjeva suvremenog tržišta. U rješavanju glavnih ograničavajućih čimbenika malih poljoprivrednih gospodarstava upravo je ključna uloga zadruge (Defourny i Nyssens, 2010). Ona je poduzetnički servis koji svoje članove opskrbljuje potrebnim repromaterijalima pod povoljnijim uvjetima nego što to mali poljoprivrednici mogu učiniti pojedinačno i finalizira proizvode zadrugara u prerađivačkim pogonima zadruge te ih uspješno prodaje, što u konačnici može pomoći i kod prodaje poljoprivrednih proizvoda hotelskim poduzećima. Time se omogućuje malim i srednjim poljoprivrednicima održavanje konkurentnosti.

3 Metodologija istraživanja

Za potrebe ovoga rada provedeno je istraživanje o udjelu hotelskih poduzeća strateški udruženih u pojedine oblike – klaster, strateško partnerstvo i strateški savez. Testirana je i razlika poduzeća koja su u klasteru u odnosu na ona koja to nisu. 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 FINA-e.

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 primijenjene metode deskriptivne i inferencijalne statistike, a rezultati su obradom dobiveni u svibnju 2013. godine. Izvještajne jedinice bili su menadžeri i vlasnici poduzeća. Većinom su to bili muškarci (57%) između 41 i 50 godina (28%) čiji stupanj obrazovanja je viša stručna sprema (30%), a radni staž između 11 i 20 godina (24%).

Anketa je provedena u svim županijama Republike Hrvatske u malim i srednjim hotelskim poduzećima kategoriziranim s 3* (34,7%) i s 4* (25%), a najviše je bilo poduzeća s 5* (40,3%). Grafikon 1. prikazuje oblike strateškog udruživanja u malim i srednjim hotelskim poduzećima dobivenih analizom podataka.



Grafikon 1. Udio malih i srednjih hotelskih poduzeća u pojedinim oblicima strateškog udruživanja
Izvor: Obrada autorice

Prema navedenim podacima, vidljivo je da je polovica hotelskih poduzeća obuhvaćena istraživanjem udružena u klaster. Hotelska poduzeća koja su udružena u strateško partnerstvo imaju udio od 35% od ukupnog broja ispitanih hotelskih poduzeća (72 hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj), dok je u strateškom savezu njih 6%, a 7% je onih koji su se izjasnili da su udruženi u neki drugi oblik strateškog udruživanja. Treba istaknuti da je samo jedno hotelsko poduzeće navelo da nije uključeno ni u jedan oblik udruživanja.

4 Rezultati istraživanja

Koncentracija u klasteru temelji se na integriranoj turističkoj ponudi, koja posluje na načelu stupanja turističkih atrakcija, fizičke i komunikacijske infrastrukture, smještajnih kapaciteta, transporta, turističkih agencija, poljoprivrednika i ostalih pratećih usluga u jednu prepoznatljivu ponudu. Kako je vertikalno povezivanje poduzeća koje obično uključuje lance turističkih agencija, mala i srednja hotelska poduzeća i zračne prijevoznike, jedan od čestih modela povezivanja, posebno na internacionalnoj razini, to je njihov utjecaj na istoj toj razini od presudnog značaja za pozicioniranje pojedinih regija odnosno destinacija u razvitku na turističkom tržištu (Panetto, Jardim-Goncalves i Molina, 2012).

Drugi model povezivanja uključuje horizontalne veze između i unutar hotelskih poduzeća (iz turističkih i pratećih djelatnosti) u klasteru, gdje svako poduzeće upravlja dvojnim ciljevima konkurentnosti i suradnje u poslovanju, koji je i predmet zajedničkog interesa i poslovanja (npr. udruživanje snaga u svojim zahtjevima prema vladi za dobivanje određenih beneficija, ili za izbjegavanje nekih negativnih posljedica vladinih aktivnosti) (Panetto, Jardim-Goncalves i Molina, 2012). Takvi su zahtjevi povezani s uklanjanjem viznog režima, smanjenja poreznih davanja (PDV-a), osiguravanje statusa izvoznika za sektor turizma i sl. Dakle, riječ je o mnogobrojnim interakcijama između različitih igrača koji determiniraju sposobnost klastera u hotelijerstvu da budu konkurentni, da rastu i razvijaju se i pri tome budu svjesni svojih beneficija. Igrači koji su izvan klastera trebaju prilagođavati svoje uloge osnovama koje određuju klustersku konkurentnost.

Broj članova unutar klastera važan je za održivi razvitak klastera u hotelijerstvu. S tog aspekta razvitak hotelskih poduzeća uz pomoć klusterskog modela povezivanja preko turističkih agencija i lokalnih poljoprivrednika svakako je značajan čimbenik njihova opstanka, kao i povećanja njihove konkurentnosti. Razvitak klastera regionalni je odgovor na konkurenciju koja se razvila globalizacijom (Hsieh i Lee, 2012). U Tablici 1. analizirane su prednosti i nedostaci udruživanja u klastere malih i srednjih hotelskih poduzeća prema odgovorima anketiranih menadžera.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u klaster
Izvor: Obrada autorice

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> - regionalni razvitak - pristup lokalnim dobavljačima - povezivanje hotelskih poduzeća s poljoprivrednim proizvođačima - smanjenje troškova - tehnološki razvitak i napredak - inovativnost - zapošljavanje - niži promocijski troškovi - zajedničko sudjelovanje kod većih narudžbi - lakši pristup informacijama 	<ul style="list-style-type: none"> - nedovoljna podrška javnih i lokalnih institucija - mogućnost izlaska iz klastera bez posljedica - nepostojanje ugovora među članovima klastera - zaostajanje pojedinih članova za drugim članovima klastera - pritisci vremenskog plasmana na tržište - međusobna nesigurnost u sposobnost upravljanja članova klastera - međusobno nepovjerenje - opredjeljenje k samo jednom segmentu gostiju

Učinci klastera na poslovanje hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj prepoznati su s obzirom na to da je 51% onih koji su u klasteru (Grafikon 1.) od 72 anketirana hotelska poduzeća, bilo s drugim hotelskim poduzećima konkurentima, poljoprivrednim proizvođačima i drugim gospodarskim i negospodarskim subjektima. Stoga je postavljena hipoteza koja glasi:

H Klasterizacija se primjenjuje u manjem dijelu malih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Kako bi se ispitala točnost hipoteze, provedeno je istraživanje o tome razlikuje li se udio malih i srednjih hotelskih poduzeća koja su udružena u klaster značajno od onih koja nisu u klasteru. Rezultati istraživanja prikazani se u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Statistički test

	KLASTER
Chi-Square	1,389
df	1
Asymp. Sig.	,239

Empirijska vrijednost hi-kvadrat testa iznosi 1,389, a za razinu signifikantnosti $p=0,05$ i jedan stupanj slobode kritična vrijednost koja dijeli područje prihvaćanja od područja odbacivanja hipoteze iznosi 3,84146. Budući da je empirijska vrijednost manja od teorijske, zaključuje se da je zastupljenost malih i srednjih hotelskih poduzeća udruženih u klaster i onih koja nisu u klasteru u Republici Hrvatskoj podjednaka i na temelju toga ova hipoteza se odbacuje.

U hotelijerstvu se strateško partnerstvo (Lundberg, 2010) smatra alatom za povećanje prodaje (turističke agencije), rasta tržišnog udjela i rasta i razvitka hotelskih poduzeća. Da bi bilo moguće izgraditi dugotrajan i učinkovit odnos u kojem će sve zainteresirane strane biti zadovoljne, potrebno je preispitati elemente kao što su povjerenje među partnerima, definiranje misije i ciljeva hotelskih poduzeća, definiranje hotelskog proizvoda, samoevaluacija, definiranje granica, pravni aspekti, izlazna strategija i dr.

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

Tablica 3. Prednosti i nedostaci udruživanja malih i srednjih hotelskih poduzeća u strateška partnerstva

Izvor: Obrada autorica

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> - udruživanje s turoperatorima i turističkim agencijama - lakši ulazak na nova tržišta - veći tržišni udio - izvor konkurentskih prednosti - razvitak znanja i sposobnosti - ostvarivanje dugoročnih ciljeva - potpisivanje ugovora 	<ul style="list-style-type: none"> - manjak kapitala - kombiniranjem pojedinih resursa stječu konkurentske nedostatke - individualne mogućnosti pojedinih hotelskih poduzeća partnera - gubitak samostalnosti - ovisnost o poslovanju s članovima partnerima - obveza ulaska u strateška partnerstva s turističkim agencijama

Strateška partnerstva u hotelijerstvu u posljednjih dvadeset godina rastu po iznimno visokoj stopi. Uz stalan rast u hotelijerstvu, bilježe i stalan rast u svim drugim industrijama. Međutim, važno je naglasiti da resursi koje donose sinergijski učinci kroz partnerstva kada se kombiniraju postaju izvori konkurentskih prednosti za mala i srednja hotelska poduzeća. Svi resursi koje donose u udruženje ne moraju imati sinergijske učinke, pa će kombiniranjem nekih od njih hotelska poduzeća stjecati konkurentske nedostatke. Stoga moraju učinkovito sagledati prosperitet poduzeća s kojima će se udružiti. Bez obzira na neke nedostatke, sinergijski učinci koji su rezultat kombiniranja resursa trebali bi biti superiorniji u odnosu na individualne mogućnosti pojedinih hotelskih poduzeća i njihovih konkurenata.

Na domaćem i stranom turističkom tržištu, strateški savezi u hotelijerstvu su ograničeni, što pokazuju i rezultati ankete provedene za potrebe ovoga rada, iz kojih je vidljivo da je samo 6% malih i srednjih hotelskih poduzeća udruženo u strateški savez. U hotelijerstvu dugi niz godina postoje strateški savezi koji su bili usmjereni ponajprije na franšizne ugovore. Mnogi primjeri franšiznih ugovora između smještajnih objekata i restoratorstva postoje u hotelijerstvu, a koriste se diljem svijeta, dok ih je izrazito malo u Republici Hrvatskoj. Holiday Inn, Best Western, Quality Inn, Sofitel, Hyatt, Cendant, McDonalds i Burger King samo su neki od primjera u svijetu udruživanja u strateške saveze (Shi i Liao, 2013), kako bi se poslovanje proširilo kako na domaćem, tako i na inozemnim tržištima. Iz ovih primjera vidljivo je da su strateški savezi specifičniji za velika hotelska poduzeća nego za mala i srednja.

Nedavni razvitak strateških saveza u ugostiteljstvu obuhvaćaju ugovorni odnosi između hotelskih objekata i restorana, primjer kojeg su hoteli Hilton s restoranima Trader Vic, Benihana, Ruth, Chris Steakhouse i Damon, Four Seasons s Dice Ristorante, Holiday Inn s Damon, Denny, Ruth, Chris Steakhouse, TGI Friday i dr. (Shi i Liao, 2013). Hotelski objekti i restorani udružuju se da bi postali financijski održivi. Restorani time omogućuju hotelskim objektima pozitivne financijske pokazatelje i obrnuto. Udruživanje u strateške saveze upućuje na to da će poduzeća u ugostiteljstvu specijalizirana za određene proizvode i usluge po segmentima voditi dijeljenju resursa i sposobnosti kako bi se smanjila izloženost riziku.

Udruživanje u strateške saveze u hotelijerstvu postoji i između dobavljača opreme za hotelske objekte i samih hotelskih poduzeća. Primjer za to je strateški savez između Marriotta i AT&T-a i Marriotta i dizajnera interijera i proizvođača namještaja Steelcase Inc. Rezultat ovoga strateškog saveza je opremanje soba s namještajem i ergonomskim radnim jedinicama dizajniranim i prilagodljivim radnim stolicama, stolovima koji osiguravaju veći radni prostor i opremu, dvije utičnice i PC modem priključak na radnoj površini, svjetla koja osiguravaju osvjetljenu cijelu radnu površinu. Ovakve sobe omogućile su hotelskim objektima dodatan prihod od 15 do 20\$ po sobi (Zheng i Possel-Dölken, 2010). Buduća uspješna poduzeća u hotelijerstvu će zajedno prodavati svoje proizvode i usluge s drugim poduzećima zajedno udruženim u strateške saveze. Primjeri koji pokazuju razvitak kroz strateške saveze su Hotels of the World i Relaise & Chateaux kroz zajedničke marketinške aktivnosti i tehnologiju. Ova hotelska poduzeća „zajednički rade na marketinškim aktivnostima, povezuju vlastite web stranice, otvaraju internetske portale i međusobno dijele potrebne podatke“.

Tablica 4. Prednosti i nedostaci udruživanja u strateške saveze
Izvor: Obrada autorice

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

Iz navedenih karakteristika može se zaključiti da zadruga predstavlja prikladan okvir za osnivanje strateškog udruženja doduše sa slabim intenzitetom povezivanja. Pravni oblik zadruge imaju „Best Western Swiss Hotels“ (www.bestwestern) i „Romantik Hotels“ (www.romantikhoteles.com). Kod ostalih oblika strateškog udruživanja potrebno je spomenuti i udruge. Udruga (Zakon o udrugama, NN, 109/07) je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje ovoga oblika udruživanja. Za svoje obveze udruge odgovara cijelom svojom imovinom, dok članovi odgovaraju samo svojim članskim udjelom koji je određen Statutom, kao temeljnim aktom udruge. Udruga je prikladan pravni oblik za udruživanja sa slabim intenzitetom povezivanja. Omogućuje jednostavan ulazak zainteresiranih partnera, dok je putem Statuta omogućeno sankcioniranje „neposlušnih“ članova. Ovaj pravni oblik imaju Savez njemačkih hotelskih kooperacija, Minotel Deutschland, Ringhotels (Njemačka), Hotelkooperation Euregio Bodensee (Njemačka), Kidshotels (Švicarska), Minotel Suisse (Švicarska), Swiss Budget Hotels, Swiss Deluxe Hotels te u Hrvatskoj Nacionalna udruge obiteljskih i malih hotela.

5 Zaključak

Mala i srednja poduzeća su vrlo dinamična, ali i izložena raznim vanjskim prijetnjama zbog neodgovarajućih sposobnosti i ograničenih resursa. Zbog ograničenih resursa, kako financijskih tako i nefinancijskih, nedostaje im odgovarajuća organizacijska obilježja, kao što su stručnjaci, visoka stopa rizika, nedostatak informacija o tržišnim prijetnjama i neekonomija razmjera. Kako bi se prevladale te prepreke, poduzeća su prisiljena osloniti se na suradnju s drugim poduzećima i pojedincima te se zbog toga strateški udružuju.

Organizacijska i poslovna transformacija ogleda se u obliku izgradnje i održavanja odnosa u strateškom udruženju koji se temelji na povjerenju i dugoročnoj privrženosti te predstavlja strukturu dugotrajnih veza među hotelskim poduzećima i drugim nositeljima turističke ponude. Stoga vlasnici i menadžeri trebaju razmatrati odrednice udruživanja pri definiranju svojih poslovnih strategija. Ulaskom u udruženja poduzeća ostvaruju lakši pristup informacijama, znanju, kvalitetnijim ljudskim potencijalima, financijskim izvorima i kvalitetnijim hotelskim proizvodom i uslugom.

Strateško udruživanje nužno je u suvremenom poslovanju što je vidljivo i iz podataka dobivenih istraživanjem, jer je od 72 mala i srednja hotelska poduzeća uključena u istraživanje, samo jedno poduzeće navelo da nije ni u jednom obliku udruženja. Hotelskim poduzećima strateški oblici udruživanja omogućuju proširenje horizonta poslovne suradnje, bolji pristup resursima te povećanu fleksibilnost, brzinu i kvalitetu poslovanja.

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

Strateška partnerstva u hotelijerstvu u posljednjih dvadeset godina narasla su po iznimno visokoj stopi. Hotelska poduzeća udružuju se u partnerstva da bi lakše ušla na nova tržišta i povećala tržišni udio

nego da djeluju samostalno. Uspješna hotelska poduzeća svoje će poslovne strategije okrenuti udruživanju u partnerstva kao izvoru konkurentskih prednosti. Iako u hotelijerstvu bilježe stalan rast, bilježe stalan rast i u svim drugim industrijama. Važno je naglasiti da resursi koje donose sinergijski učinci udruživanjem u partnerstva kada se kombiniraju postaju izvori konkurentskih prednosti za hotelska poduzeća. Svi resursi koje strateška partnerstva donose u udruženje ne moraju imati sinergijske učinke, pa će kombiniranjem nekih od njih hotelska poduzeća stjecati konkurentske nedostatke. Stoga hotelska poduzeća moraju učinkovito sagledati prosperitet poduzeća s kojima će se udružiti. Bez obzira na neke nedostatke, sinergijski učinci koji su rezultat kombiniranja resursa trebali bi biti superiorniji u odnosu na individualne mogućnosti pojedinih hotelskih poduzeća i njihovih konkurenata.

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

Kod ostalih oblika strateškog udruživanja u hotelijerstvu najzastupljenije su zadruge i udruge. Većina malih i srednjih hotelskih poduzeća navela su da su članovi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotelskih poduzeća.

Prema podacima proizašlih iz obrade anketnog upitnika i analize prednosti i nedostataka navedenih oblika strateškog udruživanja, može se zaključiti da je za mala i srednja hotelska poduzeća najvažniji i najzastupljeniji oblik klaster s obzirom na to da je veliki postotak poduzeća koja se nalaze u ovom obliku strateškog udruživanja. Prednosti ovakvog udruživanja su više okrenuta prema malim i srednjim hotelskim poduzećima, dok su nedostaci za ista poduzeća gotovo zanemarivi.

Klasteri su strateško udruženje koje najbolje odgovara malim i srednjim hotelskim poduzećima s obzirom na njihovu veličinu i mogućnost udruživanja s različitim turističkim poduzećima i ostalim gospodarskim i negospodarskim subjektima. Postavljenom hipotezom došlo se do zaključka da je klasterizacija kao proces dosta zastupljena u malim i srednjim hrvatskim hotelskim poduzećima. Klasterizaciju su prepoznale i preuzele i europske turističke zemlje. Postoji i nekoliko hotelskih poduzeća koja se udružuju u strateška partnerstva. Prije svega su to udruženja s turističkim agencijama i turoperatorima s obzirom na to da je podloga ovih udruživanja ugovor. Strateški savezi su najmanje prisutni kod malih i srednjih hotelskih poduzeća jer prema karakteristikama ovaj oblik strateškog udruženja više pripada velikim hotelskim poduzećima odnosno najzastupljeniji je kod velikih međunarodnih hotelskih lanaca. Od ostalih oblika strateškog udruživanja iz navedenog u hotelijerstvu su, posebno kod malih hotelskih poduzeća, najzastupljenije zadruge, a posebno udruge.

References

Akhter, M., (2013), Origin and role of social networks: a Comparative Study of Born Global Firms of France and Pakistan. Doktorska disertacija, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action, Bordeaux.

Augustyn, M., Knowles, T., (2000), Performance of tourism partnership: a focus on York. *Tourism Management*, 21, str. 341-351.

- Chand, M., Katou, A. A., (2012), Strategic determinants for selection of partner alliances in the Indian tour operators industry: a cross-national study. *Journal of World Business*, 47 (2), str. 167-177.
- Chathoth, P. K., Olsen, M. D., (2003), Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *Hospitality Management*, 22, str. 419-434.
- Copp, C. B., Ivy, R. L., (2002), Networking Trends of Small Tourism Businesses in Post-Socialist Slovakia. *Journal of Small Business Management*, 39 (4), str. 345-353.
- Defourny, J., Nyssens, M., (2010), Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29 (3), str. 231-242.
- Dragusin, M., Constantin, D. L., Petrescu, R. M., (2010), Clustering in transition economies: the case of Romanian tourism industry. 20th Biennial International Congress Tourism and Hospitality Industry 2010 „New trends in Tourism and Hospitality Management“, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, Croatia.
- Hsieh, P., Lee, C., (2012), A note on value creation in consumption-oriented regional service clusters. *Competitiveness Review*, 22 (2), str. 170-180.
- Krželj-Čolović, Z., Vrdoljak Raguž, I., Milić Beran, I., (2016), Strategic Networking in Hospitality Industry. u Vrdoljak Raguž, I., Podrug, N., Jelenc, L. (eds.) *Neostrategic Management: An International Perspective on Trends and Challenges*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Lee-Ross, D., Lashley, C., (2010), *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Lockyer, T. G. L., (2013), *Global Cases on Hospitality Industry*. Taylor & Francis Group, New York.
- Lundberg, H., (2010), Strategic networks for increased regional competitiveness: two Swedish cases. *Competitiveness Review*, 20 (2), str. 152-165.
- Morić Milovanović, B., (2013), Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, 22 (1), str. 237-258.
- Morrison, A., (2002), Small hospitality businesses: enduring or endangered? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9 (1), str. 1-11.
- Panetto, H., Jardim-Goncalves, R., Molina, A., (2012), Enterprise Integration and Networking: Theory and practice. *Annual Reviews in Control*, 36 (2), str. 284-290.
- Pavlovich, K., (2003), The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24 (2), str. 203-216.
- Pizam, A. (ed.), (2010), *International Encyclopedia of Hospitality Management*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Predić, B., Stošić, D., (2013), Networking Strategies among Small and Medium-sized Enterprises: the Example from South Serbia. *Journal of Balkan & Near Eastern Studies*, 15 (3), str. 306-323.
- Qiu, L. D., (2010), Cross-border mergers and strategic alliances. *European Economic Review*, 54 (6), str. 818-831.
- Shi, X., Liao, Z., (2013), Managing supply chain relationship in the hospitality service: An empirical study of hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 35, str. 112-121.

Telfer, D. J., (2001), Strategic alliances along the Niagara Wine Route. *Tourism Management*, 22 (1), str. 21-30.

Tipurić, D., Markulin, G., (2002), *Strateški savezi: Suradnjom poduzeća do konkurentskih prednosti*. Sinergija, Zagreb.

Zakon o udrugama, *Narodne novine*, 109/07, članak 2.

Zheng, L., Poesel-Dölken, F., (2010), *Strategic production Networks*. Springer, New York.